ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estrategias motivacionales para mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa "Divino Maestro", caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, región Cajamarca- 2016.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTORA:

Br. Ingrid Catherine Ramirez Chinchay

ASESOR:

Dr. Manuel Ramos de la Cruz

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ- 2018

DEDICATORIA

A:

Dios, por ser mi guía para cada día ser una mejor persona, por fortalecer mi corazón y darme sabiduría todo este tiempo de estudios de postgrado.

A:

Mi madre Nancy Chinchay Tello, por ser ejemplo de trabajo, amor perseverancia y por todo su apoyo incondicional y a

Luciana, mi niña, por ser mi impulso de superación para vencer todo obstáculo

AGRADECIMIENTO

A las personas que han contribuido en este logro de mi grado académico, a cada una de ellas mi infinita gratitud.

En primer lugar, gracias doy a Dios por la vida, y por fortalecer mi corazón para seguir cumpliendo mis metas.

A mi familia, por estar junto a mí en todo momento.

Al Dr. Manuel Ramos de la Cruz, mi asesor, por su paciencia, orientaciones y apoyo académico desinteresado en la realización de esta investigación; asimismo a todos los docentes de la Universidad César Vallejo que compartieron sus vastos conocimientos durante mi formación académica de post grado.

Mi sincero agradecimiento a cada uno de ustedes.

La autora

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Ramirez Chinchay Ingrid Catherine egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado ( ) Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 45073884

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA COMPETENCIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "DIVINO MAESTRO", CASERÍO PAMPA DE SÉQUEZ, DISTRITO LA FLORIDA, PROVINCIA SAN MIGUEL, REGIÓN CAJAMARCA-2016.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Administración de la Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, julio de 2018

Firma
Nombres y apellidos: Ingrid Catherine Ramirez Chinchay
DNI: 45073884

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Teniendo en cuenta los lineamientos instituidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; pongo a su consideración la tesis titulada: Estrategias motivacionales para mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”, caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, región Cajamarca 2016.

Los resultados del presente estudio llevaron a demostrar que las estrategias motivacionales, tuvieron una influencia significativa en el mejoramiento de la competencia laboral en los trabajadores de la Institución Educativa.

Estoy convencida de que con su elevado criterio profesional sabrán reconocer los esfuerzos realizados con dedicación y constancia para culminar satisfactoriamente el presente informe de investigación.

De igual manera, espero sus apreciables recomendaciones que permitirán enriquecer este trabajo que se constituye en un aporte, que se tomará como referente en otras instituciones educativas para el logro de un clima institucional armonioso y favorable.

La Autora

ÍNDICE

PÁGINA DE JURADO ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD v
PRESENTACIÓN vi
ÍNDICE vii
RESUMEN xi
ABSTRACT xii

I. INTRODUCCIÓN 13

1.1. Realidad problemática 13
1.2. Trabajos previos 18
1.3. Teorías relacionadas al tema 24
1.3.1. Teorías relacionadas con las estrategias motivacionales 24
1.3.1.1. Teoría de jerarquización de las necesidades de Abraham Maslow 24
1.3.1.2. Teoría de las tres necesidades de David McClelland 27
1.3.1.3. La teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor 29
1.3.1.4. Teoría de motivación – higiene de Herzberg 30
1.3.1.5. Dimensiones de las estrategias motivacionales 32
1.3.2. Teorías relacionadas con la competencia laboral 34
1.3.2.1. Surgimiento del enfoque de competencia laboral 35
1.3.2.2. Tipos de competencias laborales 36
1.3.2.3. Dimensiones de la competencia laboral 38
1.3.3. Marco conceptual 43
1.4. Formulación del problema 44
1.5. Justificación del estudio 45
1.6. Hipótesis 46
1.7. Objetivos 46
1.7.1. Objetivo general 46
1.7.2. Objetivos específicos

II. MÉTODO 48

2.1. Diseño de Investigación 48
2.1.1. Tipo de investigación 48
2.1.2. Diseño de investigación 48
2.2. Variables y operacionalización 48
2.2.1. Definición conceptual 49
2.2.2. Definición operacional 49
2.2.3. Operacionalización de variables 51
2.3. Población y muestra 54
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad 54
2.5. Métodos de análisis de datos 56
2.6. Técnicas de análisis de datos 57
2.7. Aspectos éticos 57

III. RESULTADOS 58

3.1. Presentación de los resultados 58
3.1.1. Resultados de la medición del pre test y post test 58

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 64

V. CONCLUSIONES 67

VI. RECOMENDACIONES 68

VII. REFERENCIAS 69

ANEXOS 73

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS 98

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV 99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de ambas variables 51

Tabla 2. Categorización del nivel de competencia laboral obtenido por los trabajadores de la I.E. “Divino Maestro”, durante la medición del pre test 59

Tabla 3. Categorización del nivel de competencia laboral obtenido por los trabajadores de la I.E. “Divino Maestro” durante la medición del post test 61

Tabla 4. Análisis comparativo de los resultados del pre y post test por categorización del nivel de competencia laboral obtenidos por los trabajadores de la I.E. “Divino Maestro” 62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorización del nivel de competencia laboral obtenido por los trabajadores de la I.E. “Divino Maestro”, durante la medición del pre test 59

Figura 2. Categorización del nivel de competencia laboral obtenido por los trabajadores de la I.E. “Divino Maestro” durante la medición del post test 61

Figura 3. Análisis comparativo de los resultados del pre y post test por categorización del nivel de competencia laboral obtenidos por los trabajadores de la I.E. “Divino Maestro” 63

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito establecer que la aplicación de estrategias motivacionales contribuye a mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la I.E. “Divino Maestro”, caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, región Cajamarca. Se trabajó con una muestra de 10 trabajadores: 1 directora, 7 docentes 1 auxiliar de educación y 1 personal de servicio; cuyas edades fluctúan entre 28 y 59 años.

El instrumento empleado fue, el test para evaluar competencia laboral, y las estrategias motivacionales que se aplicó a través de seis talleres vivenciales a todos los trabajadores de la institución con temas relacionados a motivación de logro, relaciones humanas, comunicación, reconocimiento - estímulo y liderazgo. Para iniciar con la aplicación de los talleres se aplicó un pre test con la finalidad de identificar el nivel de competencia laboral de los trabajadores.

En los talleres se empleó metodología activa con diversas dinámicas de trabajo en equipo, exposición, reflexión, compromisos personales y al culminar cada taller el trabajador se autoevaluaba. Al término de la aplicación de las estrategias motivacionales se aplicó el post test que permitió identificar el nivel de la competencia laboral después que la población muestral recibiera el estímulo. Al comparar los resultados obtenidos se demostró la eficacia de las estrategias.

Los resultados, muestran que los trabajadores en la categoría muy desfavorable de un 30% disminuyeron a 0% y en la categoría desfavorable de un 40% disminuyeron a 20% observándose un cambio significativo; así mismo se consiguieron mejores resultados en las categorías favorable con un 10% aumentó a 60% y en la categoría muy favorable se mantuvo en 20% incrementó. Los datos presentados nos demuestran la eficacia que tuvo la Aplicación de las Estrategias Motivacionales en el mejoramiento de la competencia laboral de los trabajadores.

PALABRAS CLAVES: Estrategias motivacionales, competencia labora

ABSTRACT

The purpose of this research was to establish that the application of motivational strategies contributes to improving the labor competency of the workers of the I.E. "Divino Maestro", Pampa de Séquez farmhouse, La Florida district, San Miguel province, Cajamarca region. We worked with a sample of 10 workers: 1 director, 7 teachers, 1 education assistant and 1 service staff; whose ages fluctuate between 28 and 59 years.

The instrument used was the test to evaluate labor competency, and the motivational strategies that were applied through seven experiential workshops to all workers of the institution with topics related to achievement motivation, human relations, communication, recognition - encouragement and leadership. To start with the application of the workshops, a pre-test was applied in order to identify the level of labor competence of the workers.

The workshops used an active methodology with diverse dynamics of team work, exposure, reflection, personal commitments and at the end of each workshop the worker self-evaluated. At the end of the application of the motivational strategies, the post test was applied, which allowed to identify the level of labor competency after the sample population received the stimulus. By comparing the results obtained, the effectiveness of the strategies was demonstrated.

The results show that workers in the very unfavorable category of 30% decreased to 0% and in the unfavorable category of 40% they decreased to 20%, observing a significant change; Likewise, better results were obtained in the favorable categories with a 10% increase to 60% and in the very favorable category it remained at 20% increased. The data presented demonstrate the effectiveness of the Motivational Strategies Application in the improvement of workers' labor competency.

KEYWORDS: Motivational strategies, labor competency

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las organizaciones públicas y privadas asumir el compromiso de mejorar constantemente su recurso humano, poniendo énfasis en la formación y desarrollo del personal. En los tiempos actuales los responsables de la gestión de organizaciones, reconocen el rol importante que tiene el talento humano en el progreso y éxito de las mismas.

Por ello el aspecto motivacional resulta un elemento importantísimo, para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta positiva de los trabajadores hacia el logro de sus metas que interesan a las instituciones y al mismo trabajador. Al respecto Chiavenato (2007), manifiesta que: Los elementos de competencia organizativa son, mayoritariamente aspectos relacionados al talento humano, a sus capacidades, destrezas, desempeños, entre otros.

La progresiva trascendencia de la productividad y la competitividad laboral, compromete tanto a las organizaciones públicas como a las privadas a adjudicarse la responsabilidad de optimizar permanentemente su talento humano, poniendo más interés en la formación y perfeccionamiento orientado al personal, mientras la humanidad adelanta económica y tecnológicamente, se torna más compleja, ahí radica la necesidad del desempeño eficiente de las labores establecidas, con el propósito de alcanzar elevada eficiencia en las organizaciones y así mismo conseguir la autosatisfacción de los trabajadores.

Al interior de una institución educativa, como en toda entidad, el elemento humano desempeña un rol primordial debido a que son individuos los que ejecutan las funciones de prever, organizar, conducir y controlar, con el propósito de que la organización marche de manera eficiente y eficaz. Es un hecho de que si no hubiera el recurso humano no existiría la institución y de este depende muchas veces el éxito y la continuidad de la misma. En relación a lo expuesto, es necesario que la institución consiga que los trabajadores se sientan

apropiadamente motivados para conseguir las metas institucionales e individuales.

Durante las recientes décadas, una de las trascendentales deficiencias que afrontan las organizaciones modernas en opinión de Reeve (2010) se refiere a: Descubrir el modo de incentivar al personal para que desempeñen con más tesón sus labores, con la finalidad de conseguir el bienestar y elevar el interés en el trabajo. Así mismo se han conseguido avances enormemente trascendentales respecto a las estrategias de incorporación, clasificación, asignación y capacitación de trabajadores. Sin embargo, no existe alguna que consiga optimizar la calidad del trabajo, si es que el recurso humano no está motivado para alcanzar su máximo potencial.

En las décadas de los 60 y 70, los directivos consideraban que resolver el problema era tarea fácil: si se contaba con la disposición de incentivar a los trabajadores, era suficiente con incrementarles la remuneración. Esta estrategia fue muy bien aceptada, pero en la actualidad se han comprobado que resulta insuficiente, pues está presente en los trabajadores el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción. Las actuales generaciones de trabajadores exigen empleos atractivos que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no solo se centran en la satisfacción económica.

El comportamiento motivado intrínsecamente deriva de las necesidades interiores y el bienestar espontáneo que dicha acción facilita. Al respecto Reeve (2010), afirma que: Cuando la conducta es motivada extrínsecamente, esta brota de estímulos y resultados que se forman circunstanciales al comportamiento observado. En estos tiempos observamos que, en el campo laboral mundial, la motivación se constituye en un elemento bastante significativo gracias al cual se puede encauzar el empeño, la perseverancia y el comportamiento de los trabajadores hacia la consecución de propósitos que conciernen tanto a las instituciones como al individuo. Cuando examinamos las razones por las cuales un individuo trabaja o contribuye con mucha dedicación a una empresa, encontramos la influencia de varios elementos, comenzando por desear poseer recursos económicos que le posibilite siquiera satisfacer sus necesidades

fundamentales, hasta la autorrealización; si pretendemos entender la situación, hay que considerar primero, el ámbito sociocultural en que se desenvuelve el empleado y, luego la singularidad del mismo.

Chiavenato (2007), sostiene que:

> Los problemas elementales de toda institución se centran en buscar las estrategias motivacionales más adecuadas para estimular al recurso humano, en la época actual, esto se constituye en una tarea complicada, debido a que un considerable número de trabajadores alcanzan exiguo bienestar de sus cargos y disfrutan de escaso sentido de formación o de creatividad lo que simbolizaría un impedimento que se tiene que afrontar en talleres o estrategias motivacionales, se hace necesario descubrir los aspectos que efectivamente motivan a los trabajadores de modo individual o colectivo.

Considerando la realidad descrita en el párrafo precedente es trascendental que los agentes educativos identifiquen los impulsos motivacionales de las necesidades humanas, de esta manera se considera que la motivación de manera global se centra en la perseverancia para conseguir cualquier meta. El trabajador motivado aportará lo mejor de sí para conseguir las metas de su institución. Así, hoy en día se percibe muchas instituciones estatales y privadas en las cuales su recurso humano no es motivado, trayendo como consecuencia que la producción sea retardada y en muchos casos ineficiente. Del mismo modo suele suceder que la falta de motivación conduzca al trabajador a padecer algunas anomalías como desorden de la conducta, comportamiento agresivo, respuestas emocionales negativas y muchas veces apatía.

En Latinoamérica hay aún muy pocas investigaciones que tratan el tema de la motivación en el sector público educativo, entre ellos se destaca el estudio realizado por Gutiérrez (2003), quien afirma que, sobre motivación y competencias laborales, los que se han realizado exclusivamente se han focalizado en el sector privado dejando de lado al sector público.

En relación a lo expuesto en el párrafo anterior, considero, que es necesario que en el Perú se realicen investigaciones para conocer con más profundidad los niveles de competencias laborales de los trabajadores de las instituciones educativas públicas y de qué manera la motivación de las personas que trabajan en dichas organizaciones influye en el mismo. De esta manera la administración o directivos podrán decidir qué acciones pueden contribuir a optimizar dicho nivel del desempeño laboral a través de la motivación con la finalidad de que las personas realicen mejor su trabajo y estén más satisfechas en él.

La Institución Educativa Secundaria de Menores “Divino Maestro”, ubicada en el Caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia de San Miguel, región Cajamarca, no es ajena a la realidad descrita en los párrafos precedentes, tal como se pudo percibir en la cotidiana labor docente desempeñada por mi persona durante el presente año, pues se evidencian debilidades en lo que respecta a la competencia laboral de los trabajadores, atribuyéndose entre una de las causas más resaltantes la escaza motivación que muestran los trabajadores, notándose que esta situación genera entre otras consecuencias un ligero deterioro en la imagen institucional que proyecta la institución hacia la comunidad, además de la poca productividad que se percibe.

Ante la apreciación de éstas debilidades se aplicó una entrevista a los trabajadores de la institución y así mismo se hizo uso de la técnica de la observación, lo cual permitió corroborar que una de las debilidades de la institución educativa se centraba en la baja competencia laboral de los trabajadores.

Dichas debilidades se centran en los siguientes aspectos:

- El 75% de los trabajadores de la institución educativa, muestran poca iniciativa, trabajan de forma individual, algunos de ellos manifiestan no recibir un trato adecuado por parte de sus colegas y directivos, generando ésta situación un problema en el clima organizacional, obstaculizando el desempeño eficiente del personal.

- En lo que se refiere a las capacitaciones, solamente están dirigidas al personal docente, y la directora carece de este privilegio, provocando así que no pueda utilizar su máximo potencial intelectual, para estar más actualizada a diferentes cambios tecnológicos que se dan en torno a sus labores diarias. Así mismo algunos docentes participan en diversas capacitaciones, con la intención de incrementar las documentaciones para obtener mejores niveles de remuneración y ascensos, dejando de lado el mejorar su desempeño laboral, esto se evidencia cuando se inscriben, pero evitan asistir y su mayor preocupación consiste en adquirir el certificado.

- A la directora le resulta difícil lograr persuadir a los trabajadores para que realicen sus funciones inherentes a su cargo, lo cual dificulta una buena planificación y organización de las diferentes actividades destinadas a lograr propósitos institucionales.

- El personal directivo, auxiliar, docente y de servicio, no está laborando con eficiencia, porque manifiestan encontrarse desmotivados, por diversos factores personales o relacionados con el entorno laboral.

- El trabajador de servicio se encuentra insatisfecho con las condiciones de trabajo, son 8 horas que tiene que permanecer en la institución, y hacerse cargo de la limpieza de todos los ambientes, asimismo la remuneración mensual que percibe es baja.

- En la institución no se reconoce ni se incentiva el trabajo extraordinario realizado por algunos trabajadores generando una sensación de insatisfacción laboral, que entorpece el logro de las metas y objetivos de la institución.

Por la situación problemática detectada en la institución educativa “Divino Maestro”, se propuso la aplicación de estrategias motivacionales a través de talleres vivenciales, con la finalidad de lograr elevar la calidad del trabajo del personal que labora en la institución, así como el bienestar de dichos trabajadores, el propósito fue transformar la realidad evidenciada en dicha

institución en una organización altamente inteligente, con personal motivado e identificado plenamente con su institución.

1.2. Trabajos previos

A continuación, se presenta algunos trabajos de investigación que guardan relación con el problema que se está abordando:

Internacionales

Caballero (2013) en su tesis:

> Denominada “Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes en una escuela de nivel medio superior – México”, para obtener el grado de maestría en Ciencias de la Administración, afirma que: En el trabajo de investigación realizado a través de encuestas a los integrantes de la muestra de estudio se consiguieron hallazgos muy importantes que permitieron detectar los elementos que intervienen como motivantes para un elevado desempeño laboral en los profesores de una institución educativa del nivel medio superior. (p.10)
>
> El autor, manifiesta que las inmejorables condiciones físicas del centro laboral constituyen un aliciente para mejorar el rendimiento en los trabajadores. Asimismo, sostiene que la aspiración de ser reconocidos como personas importantes o valiosas no representa un componente notable para optimizar su desempeño. Enfatiza que contar con una buena remuneración viene a significar el factor de mayor incidencia en el grupo estudiado y así mismo uno de los más relevantes para ellos.

A partir de los aportes de la presente tesis de Caballero se puede deducir que: al dar un incentivo a los empleados estos van a mejorar su desempeño profesional que se muestra como una necesidad primigenia y una opción factible que permite estar acorde con los requerimientos actuales en su desarrollo y comodidad

personal. Dicho aporte es relevante para mi investigación, puesto que los componentes que intervienen como estímulo en pro de un excelente desempeño laboral en los docentes se relacionan con las estrategias motivacionales que podemos tomar en cuenta para mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la I.E. “Divino Maestro”.

Bracho (2003) en su tesis:

> “Programa de capacitación sobre liderazgo comunitario dirigido a los docentes de las escuelas básicas del municipio Bruzual sector escolar N° 4 Estado Yaracuy”, para obtener el grado académico de Magíster en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Entre las conclusiones a las que arribó, se destaca la siguiente: La educación del presente siglo XXI, requiere de cambios significativos por lo que amerita que el docente presente un liderazgo transformacional, que movilice a grupos y logre importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Es por ello que el estudio desarrollado, tiene por objetivo proponer un programa de capacitación sobre liderazgo comunitario dirigido a los docentes de las escuelas básicas del municipio Bruzual sector escolar N° 4 sectores 2 Yaracuy. (p.16)

Este antecedente da a conocer que al delegar funciones a todos los docentes de las II.EE., permitirá que estos desarrollen competencias laborales para el bienestar de dichos centros de estudios.

Colón (2003) en su trabajo de investigación:

> “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores de las escuelas básicas estadales del municipio independencia estado Yaracuy”, para optar al título de especialista de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. El autor del presente estudio concluye que: La administración escolar en esta época necesita adecuarse a los cambios y eventualidades a las que tienen que hacer frente las instituciones educativas con el propósito de conseguir efectividad en el proceso pedagógico.

> La finalidad de la investigación se centró en determinar el liderazgo transformacional en la administración educativa de los directivos de las instituciones educativas básicas nacionales del municipio Independencia. Trabajaron con una población compuesta por 3 centros escolares y 61 profesores. El grupo muestral lo constituyeron el 50% de los maestros, resultando los mismos seleccionados mediante la técnica del muestreo aleatorio simple. La realización del diagnóstico se hizo a través de la aplicación de un instrumento tipo encuesta o cuestionario con escala de cinco alternativas, la confiabilidad se evaluó a través de la prueba alfa de Cronbach, cuyos resultados arrojaron un valor de 0.83. (p.15)
>
> Los resultados mostraron la escasa habilidad para estimular la participación de los trabajadores, evadir el comunicar las decisiones a tiempo, carecer de un sistema de horizontalidad, adolecer de estrategias que impulsen el accionar pedagógico de los profesores, falta de estrategias para la resolución de problemas pedagógicos, limitada capacitación y actualización de su plana docente y administrativa, escaso monitoreo y valoración de la gestión. Ante la problemática detectada se recomienda favorecer en estos una cultura de participación, la construcción colectiva de la visión participativa, comunicación constante de las metas, motivación y reconocimiento de la labor que ejercen los profesores y la consecución perceptible de los avances mediante un apropiado seguimiento y control de los programas, planes y proyectos de la institución.

Esta contribución confirma una vez más que al consolidar las competencias laborales, permitirá lograr eficacia en el proceso enseñanza aprendizaje, para ello se tendrán que aplicar estrategias motivacionales como la colaboración, la construcción para la construcción de la visión entre los docentes.

NACIONALES

Padilla (2005) en su investigación:

> “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”. Llegó a estos resultados: Las destrezas y competencias laborales en el liderazgo implican una conducción estratégica, coherencia, negociación y toma de decisiones, la respuesta más común es la de incertidumbre, esto consiste en que los colaboradores no son conscientes de estas capacidades y competencias como parte de su modo de actuar. Del mismo modo, agrega que la muestra estudiada expresó en general que estaba en disconformidad con los métodos directivos de estimulación motivacional. Enfatiza también la falta de reconocimiento contundente hacia un estilo categórico, sin embargo, existe una tendencia orientada al estilo de liderazgo directivo, el cual es aceptado por maestros, personal administrativo y estudiantes. (p.18)

> En este antecedente de investigación, el autor reconoce que el grupo de estudio evidenció su desacuerdo con las estrategias utilizadas por la dirección para motivar a los trabajadores. Añade, así mismo que no hay reconocimiento definitivo hacia un estilo categórico, pero si una tendencia hacia el estilo de liderazgo directivo. Me da las pautas para diseñar estrategias motivacionales pertinentes que permitan el desarrollo de competencias laborales en los trabajadores.

Alquizar (2004) en su investigación:

> Para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología, denominado “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad sociedad anónima – SEDALIB S.A”. Arribó a la siguiente conclusión: Los recursos humanos se constituyen en pieza clave para el progreso y el cambio dentro de las instituciones, de tal manera que la

> adecuada atmósfera en el trato es imprescindible si se quiere conseguir un alto desempeño personal y colectivo de un equipo humano de trabajo. (p.13)

El presente estudio permitió valorar a los trabajadores, sus capacidades, desempeño y la forma que tienen de interactuar con los otros integrantes de la organización, con la finalidad de optimizar el clima institucional. La relevancia de este antecedente se centra en que en dicha investigación se evaluó al talento humano, sus destrezas, y la forma de interactuar con sus compañeros de trabajo. De esta manera los procedimientos que se utilizaron para la evaluación del personal sirvieron de guía para realizar la valoración de la competencia laboral de los trabajadores en mi investigación.

Herrera (2011) en su Tesis:

> "Motivación, satisfacción y clima laboral de los docentes de la Institución Educativa Karl Weiss de la ciudad de Chiclayo", para obtener el grado de Magíster en educación. Según los resultados logrados en su investigación, afirma: Un 98% de los docentes de esta institución tienen un nivel regular de motivación, fue la dimensión identidad y autonomía la más significativa, así mismo la dimensión retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracteriza el nivel de motivación baja. Las dimensiones que generan una motivación media en los docentes se caracteriza por la identidad, la cual está relacionada con la importancia de los resultados que logran del trabajo y las oportunidades que éste les brinda para su realización personal; y la autonomía dimensión bajo la cual consideran que la responsabilidad con la que desempeñan su trabajo les da facilidades para tomar decisiones con grados de libertad implantados por sus competencias. (p.14)
>
> Así mismo los docentes afirman el ambiente de trabajo presenta debilidades respecto al deterioro de las relaciones humanas entre los trabajadores y perciben que el trato que reciben de parte de los directivos no es el adecuado. El motivo principal por lo que el personal está brindando

servicios a la universidad es por la necesidad de un sueldo seguro por parte del estado y cabe mencionar que se esfuerzan para que las cosas salgan bien en la universidad, no obstante, en muchas ocasiones el personal siente que no se les reconoce su esfuerzo.

El aporte de este antecedente para mi trabajo de investigación se centra en lo importante que es contar con un personal motivado, pues esto va a redundar en una buena identidad con su institución, así como un mejor desempeño laboral, además de su realización personal y autonomía, características muy importantes que a través de mi investigación me propuse lograr en la institución educativa Divino Maestro, a través de la presente investigación.

Navarro y Romero (2010) en su tesis:

> Para alcanzar el grado de Magíster en Docencia y Gestión Universitaria, titulada "Diagnóstico del clima organizacional y motivación laboral en la institución educativa Pedro A. Labarthe de la ciudad de Chiclayo". Concluyen que: La mayoría de los trabajadores no reciben el apoyo de la autoridad inmediata superior para realizar un trabajo eficiente, trasluciendo que no se sienten motivados en su gran mayoría.
>
> También concluyen que la opinión del personal docente y no docente de esta institución, está dividida ya que unos manifestaron que sus directivos no poseen buena planeación del trabajo; que la organización adolece de un carácter sistematizado; trayendo como consecuencia el deterioro del clima organizacional, siendo afectado directamente a la motivación laboral; componente de suma importancia para que los trabajadores se sientan a gusto en la ejecución de sus labores. (p.15)

El aporte que hacen los autores Navarro y Romero en su tesis también me permite distinguir una situación que aparentemente es muy conocida, pero que muchas instituciones educativas intentan hacer parecer como imperceptible, me refiero a la falta de motivación que tienen los docentes para cumplir con eficiencia su trabajo educativo. Con las conclusiones del estudio tenemos una evidencia más que para lograr una buena competencia laboral los directivos deben aplicar

las estrategias motivacionales adecuadas.

Gallo (2009) en su tesis:

> "Influencia del Clima Organizacional en la Motivación laboral del docente en la institución educativa Santa Magdalena Sofía de la ciudad de Chiclayo", tesis para alcanzar el grado de Magíster en Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria. Concluye: Que la motivación laboral de los docentes de esta institución educativa es buena, lo cual indica que los docentes se esfuerzan para obtener un gran dominio en su trabajo y que sienten el impulso de realizar trabajos de calidad, y de realización personal aprovechando plenamente su potencial y capacidad. Con respecto a la correspondencia existente entre las variables clima organizacional y motivación laboral de los docentes se concluye que si existe una relación muy estrecha entre ambas variables. (p.12)

El aporte que hace este autor en su tesis, me permite inferir que mi propuesta de aplicar estrategias motivacionales para mejorar las competencias laborales es pertinente, pues queda demostrado una vez más no sólo científica sino también empíricamente que la motivación laboral de los docentes va a redundar en un mayor esfuerzo para obtener un gran dominio en su trabajo y que sientan el impulso de realizar trabajos de calidad, y además un mayor preocupación por su realización personal, aprovechando plenamente su potencial y capacidad.

1.3. Teorías relacionadas al tema

El presente trabajo de investigación tiene como sustento científico las siguientes teorías psicopedagógicas.

1.3.1. Teorías relacionadas con las estrategias motivacionales

1.3.1.1. Teoría de jerarquización de las necesidades de Abraham Maslow

Maslow (1991) afirma que:

Que las razones deben poseer un orden de prioridades, ubicándolas desde las más bajas hasta las más altas. Las ubica en una pirámide para representar las etapas que corresponden a lo fundamental que cada motivo tiene para la supervivencia y al momento en que aparece de la evolución de la especie y en el desarrollo de cada individuo. Maslow refiere que es necesario satisfacer necesidades más elementales para dar oportunidad de que se hagan presente las inspiraciones superiores. El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow explicado en su teoría, evidencia una sucesión de necesidades que conciernen a todo ser humano y que se hallan organizadas de manera estructural (como una pirámide), en función de una determinación biológica originada por la naturaleza genética de la persona.

En la base de la pirámide se sitúan las necesidades más esenciales y en la superior las de menor preponderancia. Así, las necesidades de déficit se sitúan en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más elevadas de la jerarquía. Igualmente, en el orden establecido por la fuerza y por su preferencia, localizamos a las necesidades orgánicas, de seguridad, amor y pertenencia, estima; y las necesidades de desarrollo, estas estarían dadas por las de autorrealización y de trascendencia. En función a dicha estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, en lugar de producirse un estado de abandono, el centro de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del siguiente nivel y que se ubica en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, siendo estas necesidades las que se busca satisfacer. (p.10)

De esta manera, al interior de la organización propuesta por Maslow, cuando son satisfechas las necesidades de cierto nivel, la persona halla en las necesidades del subsiguiente nivel su meta próxima de satisfacción. A pesar de ser muy importante esta teoría, se encuentra cierta debilidad en ella, pues en algunos casos hay personas que siempre quieren más y esto está dentro de su naturaleza.

Consecutivamente Maslow (1991) refiere que:

Necesidades fisiológicas: Son necesidades vegetativas referidas a: hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.; las cuales representan la primigenia prioridad del individuo y están en relación con su supervivencia. Se refieren a las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc. Como parte de las mismas están la homeóstasis, que se refiere al esfuerzo del organismo por mantener un estado uniforme y permanente de riego sanguíneo, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal apropiada, asimismo se consideran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Necesidades de seguridad: Referidas a la tendencia, a la conservación frente a situaciones de peligro. Mantener su posesión, su empleo, su familia, etc. Conducen a la persona a resguardarse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, La aspiración de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son expresiones típicas de estas necesidades de seguridad. De la misma manera que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia de la persona. Con su satisfacción se persigue la creación y sostenimiento de un estado de orden y seguridad.

Necesidades de reconocimiento o estima: En este escalón de la pirámide la persona requiere algo más que ser un parte de un equipo, es importante que tenga el reconocimiento de los demás en término de respeto, posición, prestigio, poder, etc., además conocidas como las necesidades del yo, o de la autoestima y, por tanto, relacionadas con la autoevaluación y la autovaloración de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima lleva a sentimientos de confianza en sí mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad.

Necesidades de auto superación o de autorrealización: Son las que se centran en desarrollar al máximo el potencial de cada individuo, se refiere a

una sensación de autosuperación constante, ejemplo autonomía, independencia, autocontrol. Están relacionadas con la aspiración de cumplir la propensión de cada persona a usar todo su potencial, es decir, alcanzar su realización. Esta disposición expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar su potencial y talento. Se conocen además como de autorrealización o autoactualización, y se convierten en la meta para cada individuo.

Necesidades sociales: El ser humano por naturaleza tiene la necesidad de interactuar con otras personas, de congregar informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las instituciones. Están referidas a la vida social del ser humano, a la interacción de la persona con otros individuos; amor, afecto y participación conducen a cada sujeto a la adaptación o no a lo social.

1.3.1.2. Teoría de las tres necesidades de David McClelland

McClelland (1991) sostiene que:

La motivación de una persona está en relación a la satisfacción de 3 necesidades predominantes: Logro, de afiliación y de poder, que son:

Necesidad de logro: es el nivel en el que el ser humano desea efectuar trabajos difíciles y desafiadores en un alto grado. Muchas de las características de las personas que tienen un elevado nivel de logro son:

- Anhelan disfrutar del éxito y requieren recibir retroalimentación positiva siempre.
- Intentan obligarse por sí mismos para evitar situaciones tanto poco arriesgadas y las de riesgo elevado. Estas personas evitan los dos tipos de situaciones extremas, debido a que consideran que el éxito fácilmente logrado no es un triunfo legítimo. Por otra parte, los planes que implican mucho peligro, son consecuencia de una de las opciones potenciales en lugar de una consecuencia de su constante esfuerzo.

- Prefieren trabajar de manera individual o con otros compañeros muy responsables y de un elevado desempeño.

Considera que estos individuos son los mejores líderes, no obstante en muchas ocasiones tienden a ser muy exigentes con su personal pues suponen que los empleados están también regidos por elevados desempeños.

Necesidad de afiliación: El ser humano busca buenas relaciones interpersonales. Aquí se menciona algunas características:

- Ansía agradar y ser admitido por las demás personas, y otorga mucha importancia a la interacción personal.
- Está dispuesto a acatar las normas establecidas por el equipo de trabajo.
- Persevera por realizar y salvaguardar relaciones con una alta cantidad de confianza y comprensión recíproca.
- Antepone la cooperación por encima de la competencia.

Necesidad de poder, característica en las personas que les gusta estar en un puesto como responsables. Estas personas se congregan en dos: *Poder individual y poder institucional*. Los individuos con una elevada necesidad de **poder individual** ansían conducir e influenciar sobre otros. Una elevada necesidad de poder institucional representa que a estos individuos les agrada organizar los esfuerzos de otros para conseguir las metas de la institución.

McClelland (1991) sostiene que:

Habitualmente, las tres necesidades están presentes en cada una de las personas. Estas son constituidas y alcanzadas a través del tiempo, la vivencia socio - cultural de cada persona y su experiencia de vida. Es posible usar el adiestramiento para trasformar un perfil de necesidad. A diferencia de Maslow, McClelland no detalló ningún periodo de

transformación entre las necesidades en el trabajo, pues esto depende de la situación que cada persona ocupa. Se infiere, de su teoría que tanto la necesidad de logro como la de dominio son características en las administraciones medias y del directorio.

1.3.1.3. La teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor

En ella se puntualizan dos modelos contrastantes de motivación fundamentada en la potencia laboral. Constituyen dos perspectivas diferentes del trabajo y los modos de dirección.

Brunet (2004) afirma que:

> **La teoría X** lleva incluidos los supuestos del modelo de O. S. Taylor, y consiente que el trabajador es melancólico, estático, rígido y con hostilidad inherente al trabajo evadiéndolo si es viable. El director supone que, regularmente, los empleados tienen pocas ambiciones, ansían la seguridad, eligen evadir compromisos, y requieren ser conducidos. Presupone que, para lograr los propósitos de la organización, él debe imponer, vigilar, dirigir, conminar con sanciones y premiar económicamente, asimismo se supone necesario disponer de una estructura jerárquica en la que cada nivel tenga un supervisor que se encuentra al pendiente de los subordinados.
>
> Como sostiene el Dr. Kumi Mark si las metas de la institución son dadas a conocer se presume que por la teoría X que para que la fuerza laboral, es decir, los recursos humanos colaboren habrá que utilizarse alguna restricción y amenazas, el contexto laboral es soberanamente controlado, falto de confianza y correctivo. Según esta teoría el subordinado considera que lo que ocurre en la organización es por error de alguna persona, que los trabajadores solamente se preocupan por ellos mismos, dejando de lado la perspectiva de ver al recurso humano como parte de un equipo y habitualmente el individuo al mando siente que su único objetivo del

empleado es la obtención del beneficio económico sin identificarse con la organización. (p.17)

> **La teoría Y**, a diferencia de la anterior, sostiene que el empleado es el activo más significativo de la organización. A los recursos humanos se les estima como individuos optimistas, dispuestos y flexibles. Considera, además, que los empleados disfrutan su labor tanto física como mental, procediendo como si se tratara de una actividad recreativa, es decir, como una labor que les genera satisfacción. Los empleados, asimismo tienen la destreza para solucionar todo tipo de dificultad que se les presente, de un modo proactivo, sin embargo, esta clase de aptitud es desperdiciada en diversas instituciones al proporcionarles estas las normas, orientaciones y limitaciones de cómo laborar restringiendo la autonomía del empleado. (p.18)

Covey (1997) manifiesta que: La teoría **Y** está fundamentada en que el individuo que esté como jefe considera que brindando las circunstancias adecuadas para laborar, en general los trabajadores se desempeñarán bien y tendrán una buena motivación. Asimismo consideran que la complacencia que siente el empleado al cumplir adecuadamente una labor ya sea intelectual o por el uso de la fuerza física, constituye un elemento de motivación altamente significativo.

1.3.1.4. Teoría de motivación – higiene de Herzberg

Es una teoría de motivación más dirigida al trabajo. Conocida también como la teoría de 2 factores de Herzberg,

Herzberg (1959) refiere que:

> ***Los Factores higiénicos o factores extrínsecos***, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales

factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud.

***Los* Factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos

con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

El autor manifestaba que la actitud de una persona hacia su trabajo es primordial para determinar su éxito o fracaso, en síntesis, el trabajador se siente motivado si se siente satisfecho con su forma de vida, con las funciones que desempeña y con el cargo que ocupa en el trabajo, con sus amistades, con el entorno social, con la adquisición de bienes materiales, desarrollo y realización profesional. Es decir, el trabajador deberá sentirse realizado para evitar caer en la insatisfacción que agrupa a todos los factores de higiene.

1.3.1.5. Dimensiones de las estrategias motivacionales

Tomando como base el aporte de Dornyei (2008) en la presente investigación se han considera las siguientes estrategias motivacionales:

- Estrategias de relaciones humanas.
- Estrategias de motivación.
- Estrategias de reconocimiento y estímulo.
- Estrategias de liderazgo.
- Estrategias de comunicación.

A) Relaciones Humanas: Es la apreciación de los integrantes de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Este punto fue seleccionado porque se habla de la importancia de las relaciones laborales y del entorno profesional que debe haber en las organizaciones e instituciones y las situaciones que se deben evitar para mantener un clima organizacional favorable.

B) Motivación: Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Se seleccionó este aspecto porque se hace hincapié en las estrategias motivacionales que existe hoy en día y porque se habla de la importancia que tiene la motivación en las organizaciones para que los trabajadores se sientan comprometidos e identificados con ella, logrando así la fidelización de los mismos.

Según Reeve (1994) señala que:

> La motivación es un procesamiento que se da en la mente, y es que sus conocimientos llevan las personas a comportarse de cierta forma en su hábitat, estas cuestiones del ambiente influyen en sus sentidos, procesándolas en el sistema central de los nervios. Luego la información se atiende, se transforma, se organiza y se elabora, en donde permanentemente se recupera la información. (p.45)

C) Reconocimiento y estímulo: Aquí se destaca el rendimiento eficaz y eficiente de cada uno de los trabajadores de la institución educativa capitalizando todas sus ideas y sugerencias, aumentando la competencia laboral y como consecuencia de ello su reconocimiento y estímulo. Se tomó en cuenta este punto porque aquí vemos con claridad las ventajas y la importancia de los factores que influyen en el reconocimiento y estímulo como compensación laboral. También se tratará de las situaciones y del momento adecuado en que se otorga un reconocimiento y/o estímulo.

D) Liderazgo: Autoridad ejercida por algunas personas en especial por los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural. Este aspecto se tomó en cuenta porque se hace mención a los tipos de líderes y cuáles son las habilidades o cualidades que un líder debe tener. Esto nos sirvió para hacerle entender a los trabajadores a qué tipo de personas deben seguir y para que los directivos y jefes se den cuenta si están actuando

bien con el tipo de liderazgo que emplean o que proponen en su gestión institucional.

E) Comunicación

Cisneros (2006) afirma que:

> La comunicación es la acción generada de los seres humanos que tiene la voluntad de entenderse, por lo que establecen un acuerdo de principio, en el cual se reconocen como seres humanos valiosos, se respetan en cuanto tales y valoran sus diferencias y autonomía ética, desarrollan un intercambio recíproco de mensajes que los lleva a crear un nuevo conocimiento, así como un vínculo que los compromete recíprocamente, teniendo mutua conciencia de todo ello

> Se escogió este tema porque se hace ahínco en los procesos de la comunicación y como deben ser utilizados estos en el ambiente laboral, lo que servirá a los jefes de la institución para guiarse y tomarlos en cuenta al momento de la comunicación con el personal que tiene a cargo, ya sea de manera individual o grupal.

1.3.2. Teorías relacionadas con la competencia laboral

Sagi-Vela (s/f) define la competencia laboral como "*el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro"*. (p.86)

Alles (2000) citando a Spencer y Spencer, dice que *"Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación".* (p.59)

Rogers (1985) afirma que:

> Las competencias laborales son un conjunto de saberes, capacidades y actitudes que empleadas o manifestadas en el ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se convierten en consecuencias efectivas que favorecen el logro de las metas de la organización, es decir, competencia laboral es la capacidad que un individuo tiene para ejercer una función productiva en espacios laborales utilizando diversos recursos bajo ciertas condiciones, que aseveran la eficacia en la consecución de los resultados.

1.3.2.1. Surgimiento del enfoque de competencia laboral

Rogers (1985) sostiene que:

> La competencia laboral se considera un espacio de encuentro entre el sector educacional y productivo, por eso es importante instituir en los empleados los desempeños que los mismos han de lograr en el entorno laboral. El concepto de competencia laboral se acuñó en un primer momento en los países industrializados ante la imperiosa necesidad de formar individuos para hacer frente a las innovaciones tecnológicas, organizacionales, y en especial, a la demanda de un novedoso mercado laboral. Por otro lado, en las naciones en vías de desarrollo su aplicación ha estado supeditada al desarrollo de los sistemas de formación para conseguir un mayor equilibrio entre las necesidades de los empleados, las instituciones y la sociedad en su conjunto. (p.8)

El enfoque de competencias laborales surge por primera vez en el Reino Unido en el año 1986; ulteriormente fue asumido por Australia en 1990 y en América Latina en México en el año 1996, mediante estrategias promovidas por los respectivos gobiernos centrales con el propósito de fortalecer los sistemas nacionales de formación y certificación de competencias, con la intención de forjar competitividad en cada uno de los sectores laborales.

En Colombia, Argentina, Alemania, Francia y España, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, y demás, surgen por iniciativa de empresarios y empleados con la finalidad de favorecer la competitividad de ciertos sectores económicos. La competencia laboral es un elemento central de un enfoque integral de formación que, a partir de su diseño y operación, vincula el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centralizando su atención en el perfeccionamiento del recurso humano como fuente trascendental de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

En nuestro país, la gestión por competencias es una perspectiva que, tiene bastante acogida en entornos académicos, y por su inserción en la normatividad, se convierte en alternativa para corregir problemas ampliamente estudiados en lo que respecta al perfeccionamiento del talento humano. En nuestros tiempos, el enfoque por competencias es utilizado por las instancias responsables de la calidad educativa, entre ellas el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa (SINEACE) y sus órganos operadores, con el propósito de la formación del talento humano, así como de sus procesos de certificación continua. Se utiliza asimismo por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en la aplicación de las normas generales del sistema de recursos humanos.

1.3.2.2. Tipos de competencias laborales

Blanco (2007) menciona dos tipos de competencias:

Competencias laborales generales. Se caracterizan por habilitar a los individuos a conseguir el empleo, permanecer en él y capacitarse, no están articuladas a una ocupación específica, ni a algún sector financiero, cargo o tipo de actividad productiva, a la par que las competencias fundamentales y ciudadanas, hacen posible la empleabilidad de los individuos.

La empleabilidad es la habilidad de un trabajador para encontrar un empleo, permanecer en él y alcanzar más adelante los aspectos concretos propios de la actividad. Las competencias laborales generales son indispensables en toda clase de empleo, es decir, se trate de un trabajo dependiente o en una empresa independiente que le permita agenciarse de recursos económicos. Como ejemplos de ellas tenemos la orientación a la asistencia, la informática, el trabajo en grupo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos. (p.34)

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Las competencias laborales específicas, constituyen el conjunto de habilidades indispensables para el desenvolvimiento de las actividades propias del ámbito productivo. Tenerlas implica contar con el dominio de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que comportan la consecución de resultados de calidad en el desempeño de una labor y, asimismo, hacen factible el logro de los objetivos de la organización.

Estas competencias están ligadas con las funciones productivas, es decir, con la serie de actividades profesionales ineludibles para conseguir resultados determinados de trabajo, en correspondencia con las metas de un área motivo de análisis. (p.36)

Estas capacidades capacitan a los trabajadores para desempeñar una labor o un conjunto de servicios. Una ocupación es el conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas relacionadas cuyo desempeño

necesita habilidades comunes relacionadas con los resultados que se consiguen.

1.3.2.3. Dimensiones de la competencia laboral

Se consideran siete dimensiones de la competencia laboral:

A) Compromiso organizacional

B) Orientación al logro

C) Inteligencia analítica

D) Iniciativa

E) Habilidad para el trabajo en equipo

F) Inteligencia integradora

G) Capacidad de organización

A) Compromiso organizacional

Robbins (2009) afirma que:

> El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. (p.79)

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran:

> Al compromiso organizacional como la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir

siendo miembro de la misma. Para Díaz y Montalbán (2002) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja. (p.604)

B) Orientación al logro

Spencer (1993) refiere que:

> La orientación al logro se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas. Por esto, esta es una de las competencias sobre la cual, una organización o institución debería trabajar para desarrollar en las personas que la conforman, si está buscando mejorar los resultados de sus labores.
>
> Esta competencia puede entenderse en varios niveles que se interconectan así: En un primer nivel, Cumplimiento de tareas asignadas; en un segundo nivel, el aseguramiento de la calidad; en un tercer nivel, la flexibilidad en la adopción de cambios y en un cuarto nivel, la efectividad en el trabajo.

C) Inteligencia analítica

La inteligencia analítica permite hoy en día desarrollar sólidas estrategias motivacionales orientadas a optimizar resultados críticos en las diferentes áreas de desempeño laboral, enfocándose al logro de la competencia laboral.

Sternberg (1985) afirma que:

> La inteligencia es: la actividad mental dirigida hacia la adaptación intencional, selección o transformación de entornos del mundo real relevantes en la propia vida. Asocia el funcionamiento de la mente a unas series de componentes. Estos componentes los etiquetó como metacomponentes, componentes de rendimiento, y componentes de adquisición de conocimiento.

Los *metacomponentes* son los procesos ejecutivos usados en resolución de problemas y toma de decisiones que implican la mayor parte de la capacidad de gestión de nuestra mente. Dicen a la mente cómo actuar. También son llamados a veces Homúnculos. Un “homúnculo” es una “persona ficticia” o “metafórica” dentro de nuestra cabeza que controla nuestras acciones.

Los *componentes de rendimiento*, son los procesos que llevan a cabo realmente las acciones que dictan los metacomponentes. Estos son los procesos básicos que permiten que hagamos tareas, tales como percibir problemas en nuestra memoria a largo plazo, percibir relaciones entre los objetos, y aplicar relaciones a otro conjunto de términos.

Los *componentes de adquisición de conocimiento*, se utilizan en la obtención de la nueva información. Estos componentes completan tareas que implican seleccionar la información relevante, se pueden también utilizar para combinar selectivamente bloques de información recopilada.

D) Iniciativa

Reyes (2015) afirma que:

La iniciativa es la cualidad que poseen algunas personas de poder por sí mismas iniciar alguna tarea o labor, sin que nadie lo ordene, o buscar soluciones a la problemática. Lo que se debe tener en cuenta con este término es que una de sus características principales es que la iniciativa nace de cada persona, es decir, no hay ningún factor externo que lo impulse para lograr su meta.

La capacidad de iniciativa es la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, inspirados en la autorresponsabilidad y la autodirección. Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva

> marcando el rumbo por medio de acciones concretas, siendo capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar planteamientos, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico. (parr.1)

E) Habilidad para el trabajo en equipo

Jaramillo (2012) refiere que:

> La habilidad para el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas, poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común. Equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. (p.6)

> Una organización se adapta más rápido a su ambiente cuando apoya y fomenta el trabajo en equipo, porque permite a sus miembros desarrollarse continuamente, al tener la oportunidad de aportar conocimientos e ideas innovadoras. Todo trabajo en equipo necesita de una formación y capacitación continua que provea a sus integrantes de las habilidades administrativas, pedagógicas, técnicas y en materia de estrategias motivacionales que requieran para el desempeño de sus funciones.

F) Inteligencia integradora

Se define como la capacidad para pensar de manera analítica e integradora, logrando construir soluciones a partir del análisis de situaciones complejas. Es aquella que integra a todas las inteligencias para conseguir tomar decisiones con mayor éxito.

Se puede decir que la inteligencia integradora desarrolla un estilo de pensamiento que es integrador, sistémico y holístico ya que se basa en el uso constructivo y

democrático de puntos de vista alternativos reales y de las múltiples formas de conocer y actuar de manera competente. Hoy en día se espera que las personas enfrenten con éxito la creciente complejidad en todos los campos del saber y más aún en el laboral, los cambios y la diversidad de problemas que trae consigo el mundo moderno.

G) Capacidad de organización

Mercedes (2014) afirma que:

> La capacidad organizacional nos impulsa a través de la creatividad, de la innovación, a buscar no solo la creación de nuevos productos, nuevos servicios, sino a encontrar los escenarios necesarios para encontrar la mejor articulación entre los distintos actores que convergen en el proceso. (parr.1)
>
> La razón vital de las capacidades orienta y encauza al talento humano a buscar las mejores soluciones, para mantener de manera sostenible a la organización o institución en un peldaño siempre más alto que sus competidores en algunos aspectos de la misma. (parr.2)
>
> El plus que expresa la capacidad organizacional hace que, en el seno de la misma, todo el clima se energice hacia el logro de los objetivos, al tiempo que los equipos se envuelven en una fragua armónica, en una competencia con cooperación. Todo el ambiente se centra en el entusiasmo, en hacer las cosas con calidad, con excelencia, en una organización con capacidades organizacionales, se extrae lo mejor de cada ser humano, en un abanico de motivación que dignifica como cultura lo bien hecho. (parr.3)
>
> Una definición más completa se centra en el término organización. Es el desempeño de la organización en su conjunto lo que se busca y no sólo el del individuo aislado. Desde este punto de vista, la organización debe analizar y evaluar, de manera continuada y sistemática, lo que se lleva a cabo para cumplir su misión. Se incluyen aquí por tanto las competencias

necesarias para gestionar las operaciones de la empresa o institución, la coordinación del trabajo interno y externo, la optimización del uso de los recursos disponibles, el establecimiento de objetivos a corto y a largo plazo, y el desarrollo de estrategias y políticas para alcanzar dichos objetivos.

1.3.3. Marco conceptual

Estrategia

Rovere (s/f) señala que: "*La estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente*". (parr.2)

Motivación: La motivación es la voluntad de efectuar un nivel constante y elevado de energía orientado a lograr los objetivos institucionales, determinada por el empeño de satisfacer una necesidad personal.

Robbins (2010) manifiesta que:

> Son tres las dimensiones de la motivación: Intensidad (fuerza), es el esfuerzo que la persona utiliza en la ejecución de una labor; dirección (orientación) es el rumbo de la energía orientado a la obtención de un propósito concreto. Involucra la selección de las acciones en las cuales la persona concentrará su energía para conseguir dicho propósito; constancia (perseverancia), trae como consecuencia que la persona venza las dificultades que localice en su recorrido hacia la consecución de la meta. (p.12)

La teoría de Maslow (1991), se enfatizan tres clases de motivación a considerar en la gestión del talento humano:

Motivación extrínseca. En la que interactúan elementos que no dependen del trabajador. Los trabajadores se encuentran motivados como resultado de las ventajas que les proporcionará el desempeño de una determinada tarea o bien por evitar una pérdida. Esta motivación tiene como propósito recompensar el desempeño de los empleados a través de estímulos pecuniarios u otros beneficios laborales. Así, la institución intenta conseguir un resultado agradable por parte de su recurso humano.

Motivación intrínseca. Surge del mismo empleado. Está en relación con su bienestar individual por efectuar sus funciones, más allá de la satisfacción material que pueda alcanzar. Da respuesta a la necesidad de considerarse autorealizado y permite elevar el desempeño en el trabajo.

Si un trabajador está satisfecho con lo que realiza y le agrada, eso redunda en su estado de ánimo y en el progreso de sus funciones. En este tipo de motivación intervienen otros elementos como contar con los recursos apropiados y un adecuado ambiente laboral. Como siempre, conservar un satisfactorio ambiente laboral debe ser fundamental en la gestión del talento humano de toda empresa.

Motivación trascendente, aquella en el que el bienestar procede de las ventajas que obtienen terceras personas. Es una motivación para los demás, por lo que aquí conectan todos aquellos trabajos que se cumplen por iniciativa propia.

Los tres tipos de motivación descritos no son excluyentes, sino que se interrelacionan. Una adecuada composición de ellos dependerá de cómo gestione el talento humano una organización y de los intereses de los propios trabajadores.

La productividad laboral es el incremento continuo del resultado cooperativo, la consecuencia de la eficacia con que se gestiona el recurso humano en su conjunto.

1.4. Formulación del problema

¿En qué medida la aplicación de estrategias motivacionales contribuye a mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa "¿Divino Maestro", caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, Cajamarca 2016?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1. Teórica

La presente investigación desde la dimensión teórica es significativa ya que proporciona información importante para mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la institución educativa "Divino Maestro" mediante la aplicación de estrategias motivacionales que se basa en diversas teorías científicas como: Teoría de jerarquización de las necesidades de Abraham Maslow, Teoría de las 3 necesidades de David McClelland, Teoría X y Teoría Y de McGregor y Teoría de motivación – higiene de Herzberg.

De cuyos aportes teóricos se infiere que es una prioridad a considerar en las instituciones educativas la generación de un ambiente de estimulación y bienestar en el trabajo en todos los trabajadores. Los trabajadores que forman parte de las instituciones educativas representan la fuente trascendental de ventajas competitivas, concediendo atributos característicos a dichas instituciones. Toda compañía con elevados niveles de bienestar en sus usuarios evidencia también altos niveles de bienestar en sus trabajadores.

1.5.2. Metodológica

La presente investigación desde el aspecto metodológico se justifica, en la medida que se diseñaron y aplicaron estrategias motivacionales que se desarrollarán a través de talleres vivenciales enfocados a lograr un cambio de actitud personal y profesional para mejorar la competencia laboral de cada uno de los integrantes de la plana directiva, jerárquica, docente, administrativa y de servicio de la institución educativa.

1.5.3. Legal

La presente investigación desde el aspecto legal se justifica: **Según la Ley Universitaria 30220 en su artículo 45°,** precisa que para obtener el grado de magíster se debe elaborar "(…) una tesis o trabajo de investigación en la especialidad respectiva (…)", por ello la presente investigación se desarrolla tomando como base esta exigencia.

1.5.4. Social

La presente investigación desde la perspectiva social se justifica porque permitió contribuir a mejorar la competencia laboral en la gestión pedagógica, administrativa e institucional de los trabajadores de la institución educativa "Divino Maestro", quienes lograron dar un paso importante hacia la consecución un desempeño laboral eficaz, eficiente y efectivo. Así mismo la práctica de las estrategias motivacionales servirá para desarrollar su inteligencia emocional y por tanto redundarán en una mejor calidad de vida de dichos trabajadores.

1.6. Hipótesis

La aplicación de Estrategias Motivacionales mejorará significativamente la Competencia Laboral de los trabajadores de la Institución Educativa "Divino Maestro", caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, Cajamarca 2016.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Demostrar que la aplicación de estrategias motivacionales contribuye a mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa

“Divino Maestro”, caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, región Cajamarca - 2016.

1.7.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar mediante un pre test el nivel de competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”, caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, Cajamarca.

- ✓ Diseñar talleres de estrategias motivacionales para mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”, caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, Cajamarca.

- ✓ Aplicar talleres de estrategias motivacionales para mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”, caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, Cajamarca.

- ✓ Evaluar mediante un post test el nivel de mejora de la competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”, caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, Cajamarca.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de Investigación

2.1.1. Tipo de investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), dicha investigación es de tipo aplicada.

2.1.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es pre-experimental, de grupo único con pre y post test. Asimismo, se realizó una medición previa (pre test) luego se aplicó el estímulo y después se efectuó una segunda evaluación (post test) su diagrama o diseño es el siguiente:

GE: O_1 ——— **X** ——— O_2

Dónde:

Ge: Grupo experimental

X: Reactivo (Estrategias motivacionales)

O_1: Pre test

O_2: Post test

2.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Estrategias motivacionales

Variable dependiente: Competencia laboral

2.2.1. Definición conceptual

Estrategias motivacionales

Dornyei (2008) afirma que:

> Las estrategias motivacionales son el conjunto de acciones previstas cuyo fin principal es motivar a los individuos para que con disposición y entusiasmo ejecuten actividades destinadas a mejorar sus capacidades, conocimientos y actitudes para alcanzar determinadas competencias en la consecución de metas institucionales y personales.

Competencia laboral

Vargas, Casanova y Montanaro (s/f) refieren que:

> Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. (p.30)

2.2.2. Definición operacional

A) Estrategias motivacionales:

Conjunto de estrategias que buscan motivar a los trabajadores de la institución educativa para mejorar su competencia laboral, distribuidas en 5 dimensiones: Estrategias de relaciones humanas, estrategias de motivación, estrategias de reconocimiento y estímulo, estrategias de liderazgo, estrategias de comunicación.

B) Competencia laboral:

Son los resultados obtenidos por los trabajadores de la institución educativa en el test de competencia laboral antes y después del estímulo, compuesto por 42 ítems distribuido en 7 dimensiones.

2.2.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de ambas variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
VARIABLE INDEPENDIENTE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES	Relaciones humanas	✓ Le encanta laborar con sus compañeros. ✓ Prefiere tomar distancia de las personas con las que trabaja. ✓ Lo que realiza influye en el bienestar de otras personas de muchas maneras. ✓ Lo que realiza no favorece a la calidad educativa que brinda la I.E.	Lista de cotejos Juicio de expertos
	Motivación	✓ El clima laboral de la institución educativa es agradable. ✓ Se cuenta con los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo. ✓ Se siente satisfecho consigo mismo cuando realiza su trabajo. ✓ Considera que no es aceptable el sueldo que recibe.	
	Reconocimiento y estímulo	✓ Siente que el trabajo que hace es justo para su manera de ser. ✓ Su trabajo le permite desarrollarse personalmente. ✓ Se siente insatisfecho con los resultados que logra en su trabajo.	

		✓ No se siente realizado con su trabajo.	
	Liderazgo	✓ Es responsable de decidir cómo se debe hacer el trabajo. ✓ Tiene libertad de decidir cómo se realiza el trabajo. ✓ El trabajo que realiza es muy importante para la imagen institucional. ✓ Es emprendedor en la ejecución de diversas actividades.	
	Comunicación	✓ Existe diálogo abierto entre todos los trabajadores. ✓ Se comunica con facilidad. ✓ La información que brinda no es precisa. No participa en la toma de decisiones.	
VARIABLE	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**ESCALA DE MEDICIÓN**
VARIABLE DEPENDIENTE COMPETENCIA LABORAL	Compromiso organizacional	✓ Actúa en pro de la institución. ✓ Es reconocido tanto al interior como fuera de la institución por desempeñar adecuadamente sus compromisos personales y profesionales. ✓ Su capacitación es permanente. ✓ Su proceder es coherente y conforme a los valores de la institución. ✓ Antepone los interese institucionales a los particulares.	**ORDINAL** • Muy de Acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo • En desacuerdo • Muy en desacuerdo
	Orientación al logro	✓ Articula ideas de forma eficaz. ✓ Participa en reuniones de trabajo. ✓ Sabe escuchar con atención.	

		✓ No transmite con claridad los objetivos a los integrantes de cada área.	Además, se empleó un BAREMO: - Muy desfavorable (42 – 83) - Desfavorable (84 – 125) - Favorable (126 - 167) - Muy favorable (168 – 210)
	Inteligencia analítica	✓ Establece preferencias para las labores en orden de jerarquía ✓ Identifica oportunamente dificultades relacionadas con su área y otras áreas de la institución.	
	Iniciativa	✓ Procede anticipadamente instaurando oportunidades y evitando inconvenientes potenciales. ✓ Posee habilidad para hallar soluciones a los inconvenientes, es creativo y proactivo.	
	Habilidad para el trabajo en equipo	✓ Es asequible a permitir razones y sugerencias de los integrantes del grupo de trabajo cuando estos lo proponen. ✓ Destaca en sus compañeros capacidades y fortalece el mejor desempeño de estas.	
	Inteligencia integradora	✓ Tiene destrezas para la conducción de enormes acumulaciones de datos. ✓ Maneja un enfoque de conjunto en la interpretación de la información.	
	Capacidad de organización	✓ Organiza su labor y lo hace centrándose en su programación. ✓ Es metódico y establece con objetividad funciones, operaciones y propósitos.	

2.3. Población y muestra

La población coincidió con la muestra por lo tanto se trabajó con una población distribuida de la siguiente manera: 1 directora, 7 docentes 1 auxiliar de educación y 1 personal de servicio haciendo un total de 10 trabajadores; cuyas características son:

- Trabajador(a) nombrado o contratado de la institución.
- Trabajador en actividad permanente.
- No es significativo el cargo que desempeña el (la) trabajador(a).

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

A) Técnica de gabinete, sirvieron para recoger información teórico-científica del marco teórico del trabajo de investigación, para su organización se usarán los siguientes instrumentos:

- Fichas textuales: Consiste en recoger textualmente algunos fragmentos del texto original. En este tipo de ficha, se anotará todo aquello que sea de interés o que esté relacionado con la investigación.

- Ficha bibliográfica: Son un conjunto de fichas, cada una corresponde a un autor y su información pertinente.

- Ficha de análisis de contenido: Para la interpretación crítica de un contexto relacionado con nuestro objeto de estudio; en el trabajo como comentario de las bases teóricas.

B) Técnicas de campo, sirvieron para acopiar y procesar los datos que resultaron del estudio:

- Observación: Se empleó con el fin de obtener información referida a la problemática en la Institución Educativa “Divino Maestro”.

- Test para evaluar la competencia laboral, se aplicó a todo el personal de la institución educativa para saber cuál es el nivel de competencias laborales. Este instrumento se utilizó en dos momentos:

- Pre test: Aplicado antes de la aplicación del estímulo.

- Post test: Fue aplicado posteriormente a la aplicación del estímulo. Dicho instrumento permitió determinar la intensidad de las estrategias motivacionales en la mejora de las competencias laborales del personal docente y administrativo de la Institución Educativa.

El test de competencia laboral está estructurado de la siguiente manera:

- 06 ítems para evaluar habilidades referidas al compromiso organizacional
- 06 Ítems para valorar habilidades relacionadas con orientación al logro
- 06 Ítems para evaluar inteligencia analítica
- 06 Ítems que nos permitirán conocer el nivel Iniciativa
- 06 Ítems para evaluar trabajo en equipo.
- 06 Ítems referidos a Inteligencia integradora
- 06 Ítems para valorar Capacidad de organización.

Haciendo un total de 42 ítems, los mismos que fueron medidos de acuerdo al rango y niveles establecidos.

Como parte del procedimiento para la recolección de datos, se tuvo en consideración lo subsecuente:

- Cimentar el estudio con la teoría científica.
- Construir los instrumentos de recojo de información.
- Aplicar los instrumentos de recojo de información.
- Análisis, debate y discusión de los hallazgos.
- Elaboración de gráficos y su respectiva interpretación.
- Evaluación de la aplicación del estímulo.

- Fundamentación y conclusiones del trabajo de investigación de acuerdo a los resultados obtenidos.

2.5. Métodos de análisis de datos

En esta investigación fueron utilizados los siguientes métodos:

A) Métodos empíricos:

- La observación dirigida: Se empleó en la aplicación del estímulo.

- La experimentación: En la aplicación de las estrategias motivacionales.

B) Métodos teóricos:

- **Hipotético- deductivo.** Empleado en su carácter integracional y dialéctico de la inducción – deducción para plantear la hipótesis como resultado de las deducciones de los datos experimentales que formaron parte de la investigación y a la vez para llegar a las conclusiones a partir de la ulterior contrastación generada de ellas.

- **Analítico y sintético.** Permitió analizar los datos recolectados y relacionarlos con los diversos aportes teóricos conllevándonos a un resumen de los mismos para la construcción del marco teórico y conceptual.

- **Análisis histórico**. Permitió estudiar la evolución histórica tendencial del problema en los diversos contextos lo que me condujo a su planteamiento.

C) Técnicas y procedimientos de acopio de información

En la realización del presente estudio, se utilizaron las técnicas de gabinete y de campo.

2.6. Técnicas de análisis de datos

Para analizar los datos de la presente investigación requirió del uso de la estadística descriptiva e inferencial. La estadística descriptiva sirvió para calcular: promedios, moda, mediana de los datos obtenidos y la estadística inferencial permitió calcular desviación estándar, coeficiente de variabilidad y varianza, para ello se utilizó el software SPSS 23.

2.7. Aspectos éticos

Esta investigación es original, la autoría corresponde a la investigadora y se declara respetando los principios éticos.

III. RESULTADOS

3.1. Presentación de los resultados

Los datos que fueron recopilados en la etapa de campo de acuerdo al pre y post test, instrumento de investigación, para luego ordenarlos en cuadros y gráficos estadísticos; analizados e interpretados teniendo en cuenta la estadística descriptiva e inferencial.

En un primer momento se exponen los datos obtenidos por los trabajadores de la población muestral de estudio en la medición de la competencia laboral de dicho personal que labora en la institución educativa a través del pre test. Luego de la aplicación de las estrategias motivacionales, se presentaron los resultados del post test.

Los datos cuantitativos recopilados fueron sistematizados en cuadros estadísticos para su análisis e interpretación. A partir de la frecuencia de los puntajes se determinó el logro de las categorías expresados en porcentajes; las medidas de tendencia y no se consideró necesario emplear ninguna prueba de contrastación de hipótesis por trabajar solo con el grupo experimental, se tomó como base los porcentajes para comprobar la eficiencia de la aplicación de las estrategias motivacional con el propósito de desarrollar la competencia laboral de los empleados de la I.E. “Divino Maestro”, caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, Cajamarca 2016.

3.1.1. Resultados de la medición del pre test y post test

Al realizar la medición del pre test, se consiguió identificar el nivel de competencia laboral de los trabajadores que conforman la población muestral de estudio, al principio de la investigación y que se muestran en el cuadro siguiente:

OBJETIVO 01: Identificar mediante un pre test el nivel de competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa "Divino Maestro", caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, Cajamarca.

Tabla 2

Categorización del nivel de competencia laboral obtenido por los trabajadores de la I.E. "Divino Maestro", durante la medición del pre test

CATEGORÍAS	COMPETENCIA LABORAL		ESTADÍGRAFOS
	Fi	hi%	
MUY DESFAVORABLE (42 - 83)	3	30	$\overline{X}$ = 88,2 S = 2.7 CV = 3,1%
DESFAVORABLE (84 - 125)	4	40	
FAVORABLE (126 - 167)	1	10	
MUY FAVORABLE (168 - 210)	2	20	
TOTAL	**10**	**100**	

FUENTE: Pre test aplicado a la población muestral de estudio.

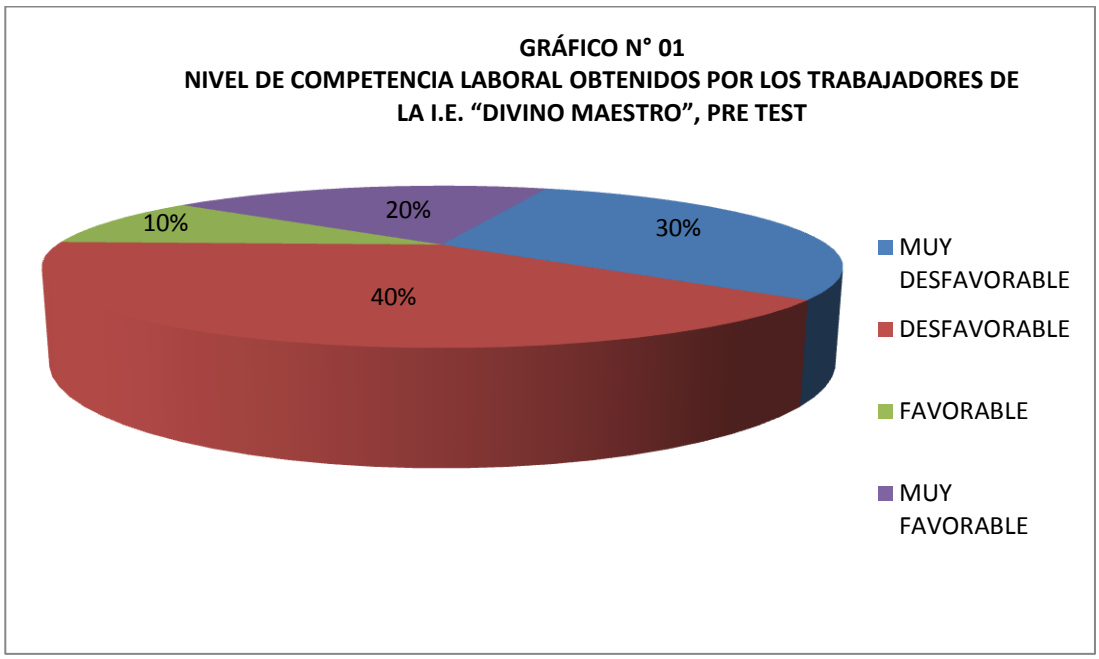


Figura 1. Categorización del nivel de competencia laboral obtenido por los trabajadores de la I.E. "Divino Maestro", durante la medición del pre test.

La tabla 1 nos muestra que el 30% (3) trabajadores se ubican en la categoría muy desfavorable en competencia laboral. Así mismo el 40% (4) trabajadores se ubicaron en la categoría desfavorable. El 10% (1) trabajador se situó en la categoría favorable y finalmente sólo los 20% (2) trabajadores respectivamente en la variable mencionada, se situaron en la categoría muy favorable.

De estos resultados se deduce, que la mayoría de los trabajadores de la población muestral de estudio manifestaron tener una competencia laboral desfavorable, considerando como una de las causas para esta problemática la falta de motivación, pues hay muchas evidencias científicas de que en muchos espacios de la experiencia humana entra a tallar la motivación como dispositivo con el propósito de conseguir determinados propósitos y alcanzar los objetivos previstos; debido a que constituye un hecho humano universal muy importante su trascendencia para los empleados y la sociedad en general.

En función a la problemática descrita es que, para solucionar la causa del problema se propuso la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar la competencia laboral.

OBJETIVOS 02 y 03: Diseñar y aplicar talleres de estrategias motivacionales para mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”, caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, Cajamarca.

Para ejecutar estos objetivos se realizó 6 talleres que constituye las estrategias motivacionales para mejorar el nivel de competencia laboral de los trabajadores de la I.E “Divino Maestro” (ver Anexo).

OBJETIVO 04: Evaluar mediante un post test el nivel de mejora de la competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”, caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel, Cajamarca.

Con la medición del post test, se evaluó el nivel de mejora de la competencia laboral que los trabajadores de la población muestral de estudio alcanzaron después de la aplicación de las estrategias motivacionales, motivo de estudio del informe y que se muestran en los cuadros subsiguientes.

Tabla 3

Categorización del nivel de competencia laboral obtenido por los trabajadores de la I.E. "Divino Maestro" durante la medición del post test

CATEGORÍAS	COMPETENCIA LABORAL		ESTADÍGRAFOS
	Fi	hi%	
MUY DESFAVORABLE (42 - 83)	0	0	$\overline{X}$ = 162,3 S = 3,2 CV = 2,1%
DESFAVORABLE (84 - 125)	2	20	
FAVORABLE (126 - 167)	6	60	
MUY FAVORABLE (168 - 210)	2	20	
TOTAL	**10**	**100**	

FUENTE: Post test aplicado a la población muestral de estudio

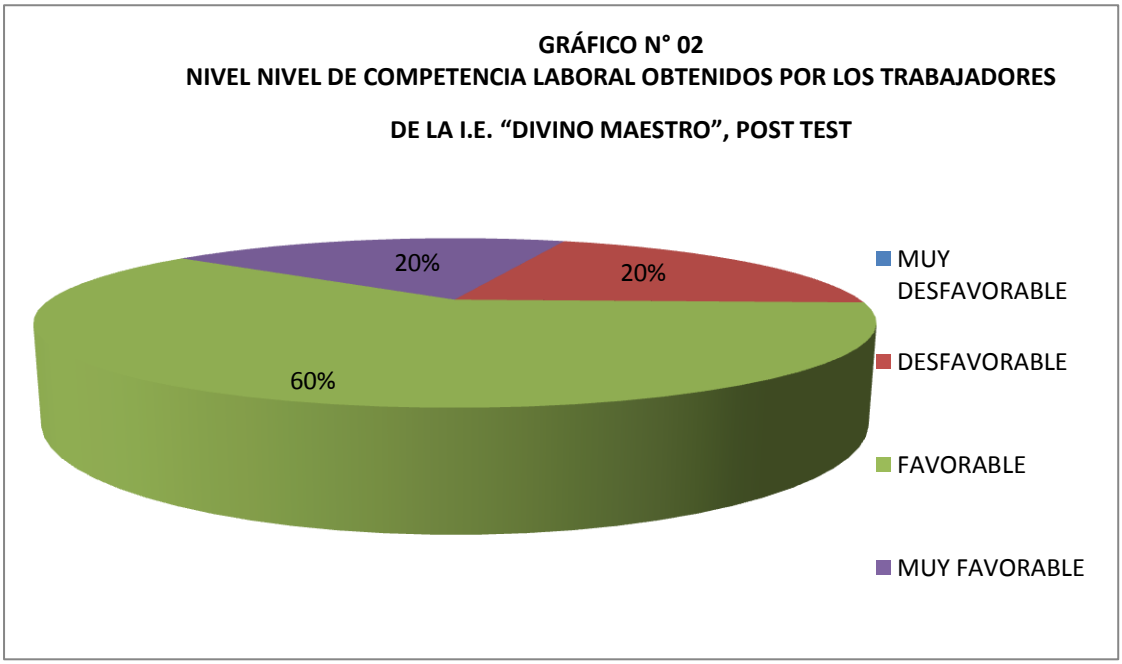


Figura 2. Categorización del nivel de competencia laboral obtenido por los trabajadores de la I.E. "Divino Maestro" durante la medición del post test.

Mediante la aplicación del Post Test, cuyos resultados se pueden visualizar en la tabla 2, se puede determinar que los niveles de competencias laboral presentan porcentajes más altos en las categorías **muy favorable y favorable**, con 60% y 20% respectivamente, mientras que en la categoría desfavorable el porcentaje alcanza un 20% y en la desfavorable el porcentaje es nulo por no registrarse en esta categoría ningún trabajador.

De estos resultados se deduce, que la mayoría de los trabajadores de la población muestral de estudio manifestaron tener entre buena y eficiente competencia laboral, atribuible a los cambios de actitud producto de la influencia de la motivación intrínseca y extrínseca, temas que se abordaron en la ejecución de los talleres de las estrategias motivacionales.

Tabla 4

Análisis comparativo de los resultados del pre y post test por categorización del nivel de competencia laboral obtenidos por los trabajadores de la I.E. "Divino Maestro"

CATEGORÍAS	COMPETENCIA LABORAL			
	PRE TEST		POST TEST	
	fi	hi%	fi	hi%
MUY DESFAVORABLE (42 - 83)	3	30	0	0
DESFAVORABLE (84 - 125)	4	40	2	20
FAVORABLE (126 - 167)	1	10	6	60
MUY FAVORABLE (168 - 210)	2	20	2	20
TOTAL	**10**	**100**	**10**	**100**

FUENTE: Pre y post test aplicado a la población muestral de estudio.

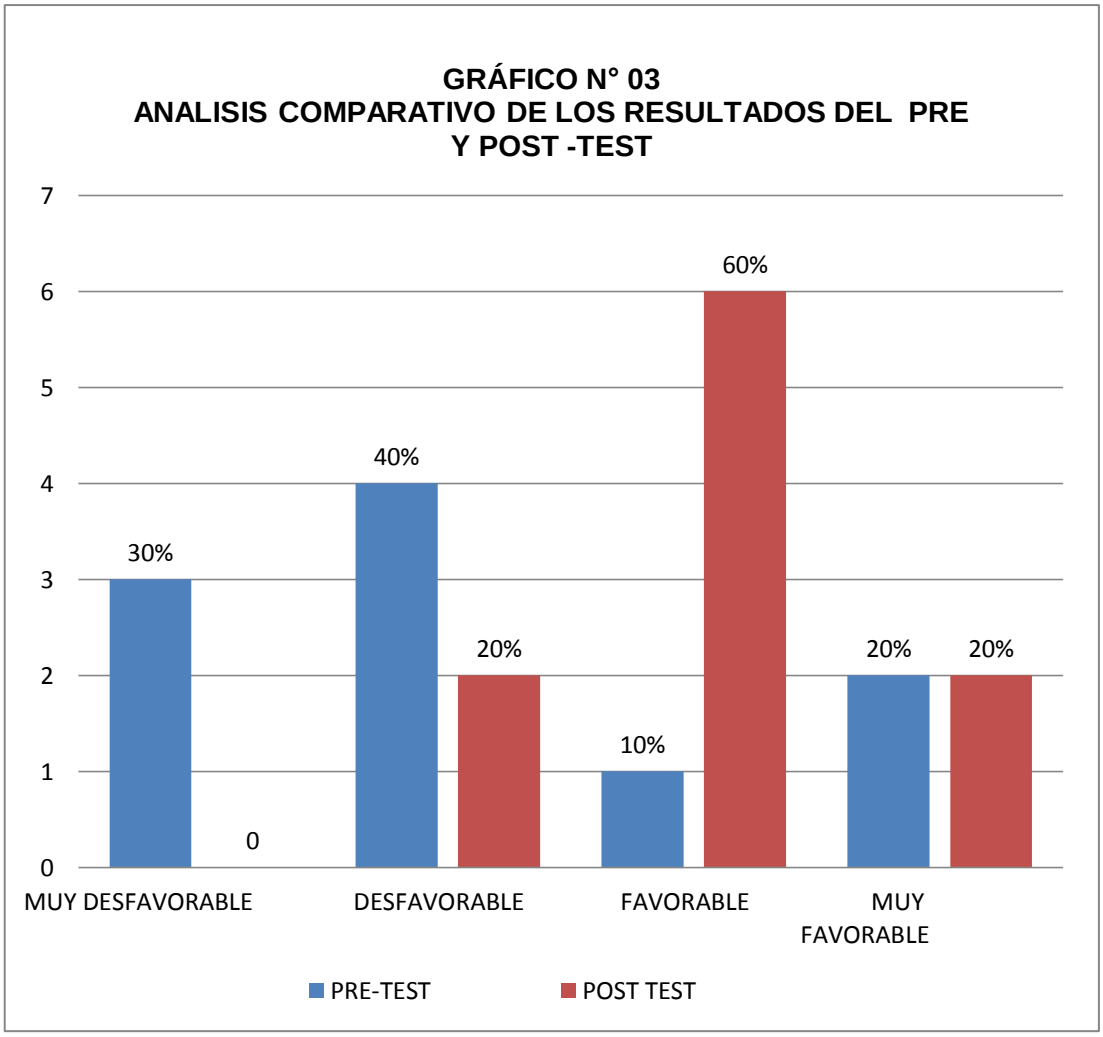


Figura 3. Análisis comparativo de los resultados del pre y post test por categorización del nivel de competencia laboral obtenidos por los trabajadores de la I.E. "Divino Maestro".

Con estos resultados, queda demostrado que la motivación representa un rol significativo en la competencia laboral de todo trabajador. Si hay una buena motivación mejor podrán los trabajadores desempeñar su labor y con ello optimizarán su productividad.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados en el presente estudio, así como los antecedentes de la investigación y la base teórica se realizó la discusión de resultados.

Los resultados del Pre Test que observamos en la tabla 2 y gráfico 1, demostraron que los niveles de competencia laboral presentan porcentajes más altos en las categorías muy desfavorable y desfavorable, con 30% y 40% respectivamente, en tanto que en las categorías de favorable y muy favorable del nivel de competencia laboral los porcentajes son bajos con 10% y 20% respectivamente. Los resultados encontrados a través del pre test confirman lo que manifiesta

Chiavenato (2000) sostiene que:

> Una de las dificultades principales de cualquier institución es cómo motivar a sus trabajadores. En una sociedad moderna esta no es labor sencilla, debido a que algunas personas consiguen insuficiente satisfacción de sus empleos y manifiestan muy exiguo sentido de realización o de creatividad, lo que representaría un obstáculo que se debe enfrentar dentro de las propuestas o actividades motivacionales, identificando aquellos factores que realmente motivan a las personas de manera individual o colectiva. (p.23)

Ante la perspectiva descrita en el párrafo precedente, las estrategias de Motivación utilizadas y aplicadas a través de talleres vivenciales, significaron una alternativa de gran importancia para mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la institución educativa “Divino Maestro” confirmando lo que sostiene Salinas (2002), quien puntualiza que:

> Es transcendental que los directores de las instituciones educativas conozcan las fuerzas motivacionales de las necesidades humanas, pues, la motivación significa el esfuerzo para alcanzar cualquier meta.

> Un trabajador motivado logrará su mejor desenvolvimiento en el logro de la misión y visión de la institución; por contrario la desmotivación llevará al trabajador a sentir ciertas reacciones como desorganización del comportamiento, agresividad, y muchas veces hasta la apatía. (p.21)

> Es así como en esta investigación se profundizó en buscar la raíz del problema, determinando en si cuales son los factores motivacionales que hacen falta aplicar en dicha institución educativa para mejorar la competencia laboral y, de esta manera lograr elevar la calidad del trabajo pero ante todo el bienestar de los empleados, transformando la realidad actual en el deber ser de toda institución educativa eficiente.

Plasmando este objetivo en la práctica, como autora de la presente investigación me informé sobre las diversas teorías motivacionales existentes, seleccionando cuatro de ellas, por considerarlas las más pertinentes, dadas las características de la muestra de estudio**:** Teoría de jerarquización de las necesidades de Abraham Maslow; de las tres necesidades de David McClelland, teoría X y la teoría y de Douglas McGregor y teoría de motivación – higiene de Herzberg. Cuyos teóricos sostienen que las personas se sentirán motivadas a realizar tareas para lograr un propósito si están convencidas del valor de esta y si comprueban que sus funciones conllevarán realmente a conseguirlo, es decir, que la motivación de las personas a hacer algo estará en función del valor que se dé al resultado de su esfuerzo acrecentado por la convicción de que sus esfuerzos ayudarán tangiblemente al cumplimento de un propósito.

Por ejemplo, una persona, estaría dispuesta a trabajar fuertemente para lograr una ganancia por el cual recibirá un estímulo remunerativo. También, un administrador estaría presto a trabajar vivamente para lograr las metas de la empresa o institución a fin de conseguir como recompensa un ascenso o un aumento en sus remuneraciones.

Los aportes teóricos fueron pilares para diseñar y elaborar lo que se constituyó en un programa que se aplicó mediante talleres, donde se trabajaron las siguientes estrategias: Para mejorar las relaciones humanas, para desarrollar comunicación interpersonal efectiva, de Reconocimiento/Estímulo, para mejorar el Liderazgo, para favorecer el trabajo en equipo. Este diseño permitió la planificación de 12 talleres vivenciales de 180 minutos cada uno, cuyo punto central fue mejorar la competencia laboral en las dimensiones: Compromiso organizacional, orientación al logro, Inteligencia analítica, Iniciativa, Habilidad para el trabajo en equipo, Inteligencia integradora, capacidad de organización e inteligencia afectiva.

Se logró este objetivo capacitando a 10 trabajadores de la institución que conforman la población muestral de estudio; se desarrollaron 12 talleres programados bajo la conducción de la autora, asesorada en todo el proceso por un psicólogo organizacional, proporcionándoles información, dinámicas y experiencias sobre motivación, relaciones humanas, comunicación, trabajo en equipo reconocimiento/ estímulos y liderazgo escolar.

Lográndose a través de las estrategias motivacionales desarrollar y fortalecer la competencia laboral de dichos trabajadores que redundaron en una mejora significativa de la competencia laboral de los mismos.

V. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos con la aplicación del pre test evidenciaron que el nivel de competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro” se encuentra en una categoría desfavorable representando al 40% del total de la población muestral y con una media de 88,2 que lo ubica en un nivel regular respecto al nivel de competencia laboral.

Con el propósito de diseñar las estrategias motivacionales fue necesario identificar los factores que influyeron en la realidad problemática de la institución educativa “Divino Maestro”, evidenciando que uno de los factores se centraba en la escasa motivación; para luego encuadrarlo en las diversas teorías motivacionales que sustentaron la presente investigación.

Los trabajadores de la institución educativa "Divino Maestro”, se sintieron identificados al recibir los talleres vivenciales conducidos por la autora de la presente investigación y asesorados por un psicólogo organizacional, ya que expresaron su interés y necesidad comunes en referentes a temáticas de motivación, comunicación, relaciones humanas, estímulo/ reconocimiento y liderazgo sustentados científicamente en el marco teórico y el diseño de los talleres, lo cual contribuyó a mejorar significativamente el nivel de competencia laboral.

La aplicación del post test arrojó como resultado que el nivel de competencia laboral de los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro” se encuentra en una categoría favorable y muy favorable constituyendo el 60% y 20% respectivamente y una media de 162,3; que ubica a los trabajadores en un nivel bueno. La eficacia de estos talleres se demuestra con los resultados del cuadro comparativo del pre y post test que nos sirvió para medir el nivel de la variable dependiente, donde los porcentajes y los promedios evidencian que se elevó significativamente el nivel del desempeño laboral favoreciendo.

VI. RECOMENDACIONES

1. Solicitar a la UGEL de San Miguel que, a través de la coordinación de Jefatura de Personal, desarrolle talleres basados en estrategias motivacionales dirigidos a los trabajadores de las instituciones educativas de la provincia.

2. Proponer que los directivos de las Instituciones Educativas del distrito incluyan en su Plan Anual de Trabajo capacitaciones basadas en la motivación de los trabajadores en coordinación con las Asociaciones de Padres de Familia.

3. A los directivos de la institución educativa “Divino Maestro”, considerar a los talleres de Estrategias Motivacionales como actividad a ejecutarse dentro de su Programación Anual de Trabajo del año 2019 con el propósito de fortalecer lo realizado durante el año 2016.

4. A la directora de la institución educativa, gestionar alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que brinden el servicio de psicología organizacional orientado a elevar y mejorar la motivación de los trabajadores.

5. Concientizar a las autoridades del sector educativo en la sensibilización y capacitación a los trabajadores de las diversas instituciones del distrito de La Florida, respecto de la importancia de los talleres Motivacionales, para lograr desarrollar competencias en los trabajadores.

VII. REFERENCIAS

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.* Cali: Grupo Editorial Norma.

Alvarado, O. (2008). *Administración de la Educación: Enfoque Gerencial.* Lima: Universidad de Lima.

Alquizar (2004), Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad sociedad anónima – SEDALIB S.A".

Álvarez, M. (2002). *Liderazgo educativo para directivos.* Lima: Universidad Ricardo Palma.

Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos.* México D.F.: Editorial Trillas.

Atkinson, P. (2007). *Motivación. (4ta. Edición).* México D.F.: Editorial Trillas.

Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias.* México D.F.: ESIC Editorial.

Bracho (2003), Programa de capacitación sobre liderazgo comunitario dirigido a los docentes de las escuelas básicas del municipio Bruzual sector escolar N° 4 Estado Yaracuy

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias.* México D.F.: Editorial Trillas.

Caballero (2013). *Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes en una escuela de nivel medio superior* – México

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México D.F.: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos.* Bogotá : Mc Graw Hill.

Covey, S. (1997). *Los siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.* Barcelona: Paidós.

Covey, S. (1997). *El liderazgo centrado en principios.* Barcelona : Paidós.

Colón (2003), El liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores de las escuelas básicas estadales del municipio independencia estado Yaracuy

Del Pozo, J. (2012). *Competencias profesionales: herramientas de evaluación.* Buenos Aires: Narcea Ediciones.

Dornyei, Z. (2008). *Estrategias de motivación en el aula de lenguas.* Madrid : Universitat Oberta de Catalunya.

David McClelland (1991) La motivación de un individuo

Fielden, J. (1998). *La formación del personal de la Educación Superior: una misión permanente.* Paris : UNESCO.

Forsyth, P. (2001). *Como motivador a la gente.* Barcelona: Gedisa.

Gutiérrez, M. (2003). *Liderazgo transformacional en el docente universitario. Volumen Nº 1.* Panamá: Universidad de Panamá.

Gallo (2009) Influencia del Clima Organizacional en la Motivación laboral del docente en la institución educativa Santa Magdalena Sofía de la ciudad de Chiclayo.

Halping, C. (2005). *Psicología de la Motivación. (10ma. Edic.).* México D.F.: Editorial Trillas.

Herrera (2011), Motivación, satisfacción y clima laboral de los docentes de la Institución Educativa Karl Weiss de la ciudad de Chiclayo.

Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la Investigación. (6ta. Edic.).* México D.F.: Editorial Mac Graw- Hill. Interamericana.

Jaramillo, R. M. (2012). Trabajo en equipo. Recuperado de http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf

Maslow, A. (. (1991). *Motivación y Personalidad.(3ra. Edic.).* Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Mercedes, c. (2014). Capacidad organizacional: Estrategia y valores. Recuperado de https://acento.com.do/2014/opinion/8147213-capacidad-organizacional-estrategia-y-valores/

Navarro y Romero (2010), Diagnóstico del clima organizacional y motivación laboral en la institución educativa Pedro A. Labarthe de la ciudad de Chiclayo.

Padilla (2005), Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego

Porter, L. y. (1988). *Teorías de la Motivación.* México: Editorial Prentice .

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción (5ta. edic.).* México: Mc Graw Hill.

Reyes, B. (2015). La iniciativa como competencia profesional. Recuperado de https://www.ingenia.es/es/blog/la-iniciativa-como-competencia-profesional

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México D.F.: Prentice Hall.

Rodríguez, J. (2001). *El Factor Humano en la Empresa.* Bilbao: Ediciones Deuston.

Rogers (1985) Las competencias laborales -lima- Perú.

Rovere, M. (s/f). Qué es una estrategia. Recuperado de http://www.fastonline.org/CD3WD_40/HLTHES/APS/APS07S/ES/CH04.HTM

Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización.* México D.F.: ESIC Editorial.

Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias.* México D.F.: RIL Editores.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Competence at Work. Jhon Wiley & Sons, Toronto.

Sternberg, R. J. (1985). Teoría triárquica de la inteligencia. Recuperado de https://ecoastrologia.wordpress.com/tag/inteligencia-analitica/

Vargas, F., & Casanova, F. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación.* Bogotá: Cinterfor.

Vargas, Casanova y Montanaro (s/f). Qué es una competencia laboral. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/

ANEXOS

TEST DE COMPETENCIA LABORAL

INSTRUCCIONES: A continuación usted tiene un conjunto de ítems y su estudio es de interés para mi trabajo de investigación. Marque con un aspa "X" o un check (✓) la alternativa que considere conveniente, según la siguiente escala de valoración:

1.- Muy en desacuerdo	2.- En desacuerdo	3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4.- De acuerdo	5.- Muy de acuerdo

N°	ÍTEMS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
1	Actúo en pro de la institución aún fuera de la esfera laboral (ej. hago contactos que benefician a la institución inclusive durante mis días de descanso, vacaciones).					
2	Soy reconocido interna y externamente por cumplir siempre con mis compromisos personales y profesionales.					
3	Su forma de actuar es consistente y coherente con los valores de la institución.					
4	Muestro identidad con la institución y motivo el mismo sentimiento a todos mis compañeros.					
5	Antepongo los intereses institucionales a los intereses personales.					
6	Realmente siento los problemas de mi institución como propios.					
	ORIENTACIÓN AL LOGRO					
7	Me propongo objetivos y metas altas para mejorar el trabajo de mi área en particular y de la institución en general.					
8	Analizo la brecha entre los resultados obtenidos y los propuestos para realizar los ajustes necesarios.					
9	Alcanzo los objetivos propuestos en mi plan anual de trabajo.					
10	Identifico avances en los resultados y realimento para alcanzar el logro esperado.					
11	Me autoevalúo con base en los resultados y me propongo nuevas metas retadoras.					
12	Analizo los resultados actuales y establezco planes de mejora para la calidad del servicio que brindo a los usuarios.					
	INTELIGENCIA ANALÍTICA					
13	Detecto a tiempo los problemas relacionados con mi área de trabajo y cualquier otra de la institución.					
14	Establezco prioridades para las tareas en orden de importancia.					
15	Analizo las relaciones entre las diferentes partes de un problema o situación.					
16	Trabajo con datos y hechos concretos y frecuentemente hago referencia a estos.					
17	Clasifico la información relevante, la organizo de forma sistemática y establezco relaciones entre los datos.					
18	Identifico cadenas de acontecimientos, hechos, causas y consecuencias que llevaron a un problema y genero las soluciones para estos.					

	INICIATIVA					
19	Tengo una visión de largo plazo, la cual me permite anticiparme a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción.					
20	Actúo preventivamente generando oportunidades y evitando problemas potenciales.					
21	Tengo facilidad para encontrar soluciones a los problemas, me considero proactivo y creativo.					
22	Me anticipo a situaciones inesperadas o de cambio, respondiendo oportunamente.					
23	Realizo propuestas novedosas y útiles para mejorar las condiciones y el trabajo en la institución educativa.					
24	Propongo ideas de acuerdo a las normas y principios que rigen la institución.					
	HABILIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO					
25	Estoy apto a aceptar opiniones y sugerencias de los miembros de mi equipo cuando estos lo plantean.					
26	Construyo redes de comunicación fluida entre todos los miembros de la institución a fin de facilitar la circulación de la información y de los conocimientos.					
27	Promuevo la integración y participación de todos los miembros de mi equipo, solicitando insumos, información y realimentación.					
28	Reconozco en los miembros de mi equipo las habilidades y fortalezco el desarrollo de las mismas.					
29	Me enfoco en las tareas y permanentemente logro motivar al grupo en el logro de los resultados concretos.					
30	Valoro genuinamente la experticia y opinión de los demás. Solicita ideas y opiniones para tomar decisiones y formular planes concretos.					
	INTELIGENCIA INTEGRADORA					
31	Tengo habilidades para el manejo de grandes cúmulos de información estableciendo relaciones complejas pero expresadas con claridad, contribuyendo con ello a la resolución de problemas en el menor tiempo posible.					
32	Propongo herramientas para que la información sea compartida por toda la institución, para que todos respeten los mismos parámetros y, así evitar la duplicación de tareas o la generación de informaciones contradictorias.					
33	Demuestro facilidad para discriminar en mis tareas los datos importantes de los secundarios, estableciendo relaciones atinadas.					
34	Soy capaz de reunir información suficiente para la elaboración de propuestas que dan absoluta claridad de la justificación del mismo.					
35	Me preocupo por mi capacitación para la búsqueda y uso de herramientas novedosas que permitan un mejor y más rápido manejo de los datos, variables y toda aquella información que requiera de un análisis profundo.					
36	Identifica un problema clave dentro de una situación muy compleja.					
	CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN					
37	Organizo mi trabajo y lo hago con base en mi planificación.					
38	Soy ordenado y establezco con claridad roles, procedimientos y metas.					
39	Cumplo con los procedimientos establecidos y constantemente establezco medidas para mantener el orden en el trabajo.					
40	Desarrollo sistemas y métodos de trabajo para mejorar la calidad de los resultados.					
41	Establezco prioridades, tácticas, decisiones y tiempos establecidos.					
42	Documento lo pactado respecto a metas, objetivos, experiencias y/o resultados importantes.					

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Luis Montenegro Camacho,
con documento de identidad Nº 16672474, de profesión Matemático - Investigación
con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como Docente,
en la Institución "Sagrado Corazón de Jesús" - Universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (Test), a los efectos de su aplicación a los docentes de la Institución Educativo "Divino Maestro" del caserío Pampa de Séquez, distrito La Florida, provincia San Miguel.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión		✓		
Pertinencia			✓	

Fecha:

Firma

DNI n° 16672474

JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL TEST PARA EVALUAR COMPETENCIA LABORAL QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende					OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	
1.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
2.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
3.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
4.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
5.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
6.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
7.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
8.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
9.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
10.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
11.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
12.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
13.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
14.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
15.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
16.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
17.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			

18.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
19.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
20.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
21.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
22.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
23.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
24.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
25.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
26.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
27.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
28.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
29.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
30.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
31.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
32.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
33.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
34.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
35.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
36.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
37.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
38.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
39.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
40.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
41.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
42.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			

Grado Académico: Doctor

Nombre y Apellido: Luis Montenegro Camacho

Firma:

16677474

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Magno Soledad Villalobos Chávez,
con documento de identidad N° 17936498, de profesión Docente
con Grado de Maestría, ejerciendo actualmente como Docente,
en la Institución I.SEP "Sagrado Corazón de Jesús".

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (Test), a los efectos de su aplicación a los docentes de la Institución Educativa "Divino Maestro" del caserío Campo de Águez, distrito La Florida, provincia San Miguel

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

Fecha: 20 de octubre del 2016.

Firma

DNI n°17936498

JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL TEST PARA EVALUAR COMPETENCIA LABORAL QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende					OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	
1.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
2.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
3.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
4.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
5.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
6.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
7.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
8.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
9.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
10.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
11.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
12.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
13.	✓		✓		✓		✓		✓			✓		
14.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
15.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
16.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
17.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			

18.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
19.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
20.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
21.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
22.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
23.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
24.	✓		✓		✓		✓		✓			✓		
25.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
26.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
27.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
28.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
29.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
30.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
31.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
32.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
33.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
34.	✓		✓		✓		✓		✓			✓		
35.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
36.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
37.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
38.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
39.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
40.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
41.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
42.	✓		✓		✓				✓		✓			

Grado Académico: Maestría

Nombre y Apellido: Hugo Sebastian Villalobos Chávez

Firma:

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, JENMY CÉSAR ALARCÓN DÍAZ,
con documento de identidad Nº 16737761, de profesión INVESTIGACIÓN - GESTIÓN
con Grado de MAGISTER, ejerciendo actualmente como DOCENTE,
en la Institución "JUAN MANUEL ITURREGUI" - UNIVERSIDAD "CÉSAR VALLEJO"

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (Test), a los efectos de su aplicación a los docentes DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "DIVINO MAESTRO", DEL CASERÍO PAMPA DE SÉQUEZ, DISTRITO LA FLORIDA, PROVINCIA SAN MIGUEL.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión		✓		
Pertinencia			✓	

Fecha:

Firma

DNI n° 16737761

JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL TEST PARA EVALUAR COMPETENCIA LABORAL QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende					OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	
1.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
2.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
3.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
4.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
5.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
6.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
7.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
8.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
9.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
10.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
11.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
12.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
13.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
14.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
15.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
16.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
17.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			

18.	✓		✓		✓		✓		✓		✓		
19.	✓		✓		✓		✓		✓		✓		
20.	✓		✓		✓		✓		✓		✓		
21.	✓		✓		✓		✓		✓		✓		
22.	✓		✓		✓		✓		✓				
23.	✓		✓		✓		✓		✓		✓		
24.	✓		✓		✓		✓		✓		✓		
25.	✓		✓		✓		✓		✓		✓		
26.	✓		✓		✓		✓		✓		✓		
27.	✓		✓		✓		✓		✓		✓		
28.	✓		✓		✓		✓		✓		✓		
29.	✓		✓		✓		✓						
30.	✓		✓		✓		✓		✓				
31.	✓		✓		✓		✓		✓				
32.	✓		✓		✓		✓		✓				
33.	✓		✓		✓		✓		✓				
34.	✓		✓		✓		✓		✓				
35.	✓		✓		✓		✓		✓				
36.	✓		✓		✓		✓		✓				
37.	✓		✓		✓		✓		✓				
38.	✓		✓		✓		✓		✓				
39.	✓		✓		✓		✓		✓				
40.	✓		✓		✓		✓		✓				
41.	✓		✓		✓		✓		✓				
42.	✓		✓		✓		✓		✓				

Grado Académico: MAGISTER Nombre y Apellido: JENNY CÉSAR ALARCÓN DÍAZ Firma:

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Denominación	**:** Estrategias motivacionales para mejorar la competencia laboral
1.2. Duración	**:** 4 meses
Inicio	**:** Marzo del 2016
Término	**:** Junio del 2016
1.3. Horas semanales	**:** 03
1.4. N° de trabajadores	**:** 10
1.5. Lugar de ejecución	**:** Divino Maestro
1.6. Lugar	**:** Caserío Pampa de Séquez – La Florida
1.7. Responsable	**:** Ingrid Catherine Ramírez Chinchay

II. FUNDAMENTACIÓN

Las estrategias motivacionales son un conjunto de actividades que se aplica para sensibilizar, estimular, promover el cambio de actitudes y busca lograr que los trabajadores de la Institución Educativa Divino Maestro del Caserío Pampa de Séquez, del distrito de La Florida, provincia de San Miguel, región Cajamarca, sientan satisfacción en el cumplimiento de su trabajo para mejorar la competencia laboral a través del desarrollo de talleres basados en metodología activa enfocados en las dimensiones de relaciones humanas, motivación, reconocimiento y estímulo, liderazgo y comunicación.

III. OBJETIVOS

3.1. Mejorar las relaciones humanas para crear un clima institucional favorable.

3.2. Desarrollar un taller de motivación organizacional y laboral para sensibilizar a los trabajadores de la institución.

3.3. Promover la equidad, emprendimiento y creatividad dentro de la comunidad educativa logrando el reconocimiento y estímulo a sus labores.

3.4. Fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo para aplicarlas dentro del ámbito laboral.

3.1. Desarrollar habilidades comunicativas para lograr una comunicación asertiva entre los trabajadores de la institución educativa.

IV. ACTIVIDADES

Taller sobre relaciones humanas.
Taller sobre motivación.
Taller sobre reconocimiento y estímulo.
Taller sobre liderazgo.
Taller sobre comunicación.

V. PROGRAMACIÓN DE LOS TALLERES

TALLER 01: MEJORANDO MIS HABILIDADES SOCIALES

1. Objetivos

1.1. General

Mejorar las relaciones humanas para crear un clima institucional favorable.

1.2. Específicos

- El asistente desarrollará las habilidades y competencias que le permitan establecer mejores relaciones humanas, en todas las áreas en las que se desenvuelve (familiar, laboral, social).
- El participante dará cuenta de sus áreas de mejora personales a fin de poder crecer a nivel humano y relacional.
- El participante potencializará las habilidades concernientes a un mejor liderazgo tanto personal como grupal.

2. Participantes

Los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”.

3. Tiempo

3 horas cronológicas.

4. Fecha

Tercera semana de marzo del 2016.

5. Contenido

- ✓ ¿Qué es Relación Humana?
- ✓ Relación Instintiva, Relación Mecánica-Social-Intelectual.
- ✓ Importancia de las relaciones laborales.
- ✓ Entorno profesional que debe haber en las organizaciones.
- ✓ Situaciones que se deben evitar para mantener un clima organizacional favorable.
- ✓ Habilidades sociales.
- ✓ Acciones que enriquecen mis habilidades sociales.
- ✓ Inteligencia emocional.
- ✓ Análisis de casos reales.

6. Medios y materiales

- ✓ Retroproyector.
- ✓ PC.
- ✓ Equipo de sonido.
- ✓ Hojas para dinámicas.
- ✓ Pizarra, plumones, mota.
- ✓ Vídeos.
- ✓ Diapositivas.

TALLER 02: NOS MOTIVAMOS PARA TRABAJAR

1. Objetivos

1.1. General

Desarrollar un taller de motivación organizacional y laboral para sensibilizar a los trabajadores de la institución.

1.2. Específicos

- Que los participantes queden convencidos que la motivación es un fenómeno humano de gran trascendencia para los individuos y para la sociedad.
- Que queden fuertemente motivados para aprovechar al máximo este taller, dedicándole al empeño que merece una tarea de suma importancia y utilidad.
- Que los participantes se concienticen de la importancia de la motivación en la vida laboral y de los resortes de la misma, de tal modo que aprendan a manejarla para el logro de metas valiosas.

2. Participantes

Los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”.

3. Tiempo

3 horas cronológicas.

4. Fecha

Primera semana de abril del 2016.

5. Contenido

- ✓ Motivación: definición, importancia, características.

- ✓ Motivación y la vida humana.
- ✓ La falta de motivación: fuente de problemas.
- ✓ Tipos de motivación.
- ✓ Estudio científico de la motivación.
- ✓ Motivación organizacional.
- ✓ Compromiso e identificación con la motivación organizacional.
- ✓ Fidelización de los trabajadores con su organización.
- ✓ Análisis de casos reales.

6. Medios y materiales

- ✓ Retroproyector.
- ✓ PC.
- ✓ Equipo de sonido.
- ✓ Hojas para dinámicas.
- ✓ Pizarra, plumones, mota.
- ✓ Vídeos.
- ✓ Diapositivas.

TALLER 03: LOGRANDO EL RECONOCIMIENTO Y ESTÍMULO

1. Objetivos

1.1. General

Promover la equidad, emprendimiento y creatividad dentro de la comunidad educativa logrando el reconocimiento y estímulo a sus labores.

1.2. Específicos

- ➢ Desarrollar en los participantes sentimientos de satisfacción al realizar sus funciones con eficiencia.

- Lograr un cambio de actitud en los participantes para que aprendan a valorarse y luego sean valorados por los demás.

2. Participantes

Los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”.

3. Tiempo

3 horas cronológicas.

4. Fecha

Tercera semana de abril del 2016.

5. Contenido

- ✓ Autoestima.
- ✓ Reconocimiento del público.
- ✓ Ventajas.
- ✓ Importancia.
- ✓ Factores que influyen en el reconocimiento/estímulo laborales.
- ✓ Análisis de casos reales.

6. Medios y materiales

- ✓ Retroproyector.
- ✓ PC.
- ✓ Equipo de sonido.
- ✓ Hojas para dinámicas.
- ✓ Pizarra, plumones, mota.
- ✓ Vídeos.
- ✓ Diapositivas.

TALLER 04: TODOS PODEMOS SER LÍDERES

1. Objetivos

1.1. General

Fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo para aplicarlas dentro del ámbito laboral.

1.2. Específicos

- Brindar técnicas y practicar habilidades para generar conexión y compromiso entre los trabajadores.

- Enseñar a los participantes la creación de circunstancias (La forma en cómo se discute, da instrucciones, establece metas, intenta motivar y generar cambios, etc.) en lugar de entrar en problemas con las personas.

- Realizar escenificaciones de circunstancias con las que el líder se enfrenta e incorporar en el momento las técnicas y estrategias para un aprendizaje más práctico y profundo.

2. Participantes

Los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”.

3. Tiempo

3 horas cronológicas.

4. Fecha

Primera semana de mayo del 2016.

5. Contenido

- ✓ ¿Qué es ser líder?: Conceptos básicos del liderazgo. Reconocimiento del público.
- ✓ Trabajo en equipo: Elementos facilitadores y cómo implementarlos en el día a día Importancia.
- ✓ Administración del tiempo: Principios básicos para eliminar distracciones y generar resultados en lo prioritario.
- ✓ El canal de flujo: Cómo generar mayor compromiso en las personas sin necesidad de castigos, sanciones o amenazas.
- ✓ Establecimiento de metas.
- ✓ La importancia del grupo y la organización.
- ✓ El consenso y la tolerancia.
- ✓ Los tipos de liderazgo y organización.

6. Medios y materiales

- ✓ Retroproyector.
- ✓ PC.
- ✓ Equipo de sonido.
- ✓ Hojas para dinámicas.
- ✓ Pizarra, plumones, mota.
- ✓ Vídeos.
- ✓ Diapositivas.

TALLER 05 y 06: NOS COMUNICAMOS CON ASERTIVIDAD

1. Objetivos

1.1. General

Desarrollar habilidades comunicativas para lograr una comunicación asertiva entre los trabajadores.

1.2. Específicos

- Desarrollar en los participantes habilidades comunicativas que les permitan construir dentro de la organización, un sistema de redes conversacionales que generen cohesión, integración, armonía, socialización y alta efectividad en la consecución de sus funciones.
- Lograr un cambio de actitud en los participantes para incorporar la práctica de conductas asertivas en la vida cotidiana.
- Conseguir que los participantes se relacionen adecuadamente a través de la comunicación positiva.

2. Participantes

Los trabajadores de la Institución Educativa “Divino Maestro”.

3. Tiempo

3 horas cronológicas.

4. Fecha

Tercera semana de mayo y primera semana de junio del 2016.

5. Contenido

SESIÓN N° 01

- ✓ Conceptualización, interpretación y enfoque de la comunicación asertiva y efectiva.
- ✓ Empatía.
- ✓ Qué decimos cuando no hablamos.
- ✓ Asertividad en la comunicación.
- ✓ Técnicas de Feedback (Individual y en grupos). Cuándo, cómo, dónde y para qué utilizarlo.
- ✓ Valores en la conversación.

SESIÓN N° 02

- ✓ Creencias en la conversación.
- ✓ Conversaciones y buen humor.
- ✓ Comunicación e inteligencia emocional.
- ✓ Técnicas de comunicación para lograr mayor efectividad en los resultados de los equipos de trabajo.

6. Medios y materiales

- ✓ Retroproyector.
- ✓ PC.
- ✓ Equipo de sonido.
- ✓ Hojas para dinámicas.
- ✓ Pizarra, plumones, mota.
- ✓ Vídeos.
- ✓ Diapositivas.

VI. METODOLOGÍA

Para la ejecución de las estrategias motivacionales se consideraron las siguientes actividades:

- ❖ Se trabajó la modalidad de ejecución de talleres como parte práctica sin obviar la parte teórica.
- ❖ Se realizó la coordinación con la psicóloga organizacional para la selección de los temas y actividades a tratarse en los talleres.
- ❖ Se solicitó la autorización y apoyo necesario al director de la institución donde se aplicó el trabajo de investigación.
- ❖ Se realizó un cronograma de talleres considerando fechas y horas con el compromiso de contar con la participación de todos los trabajadores, cada taller tuvo una duración de 3 horas cronológicas.
- ❖ Además, la invitación se hizo en forma personal a cada trabajador para

lograr su participación en cada una de las jornadas.

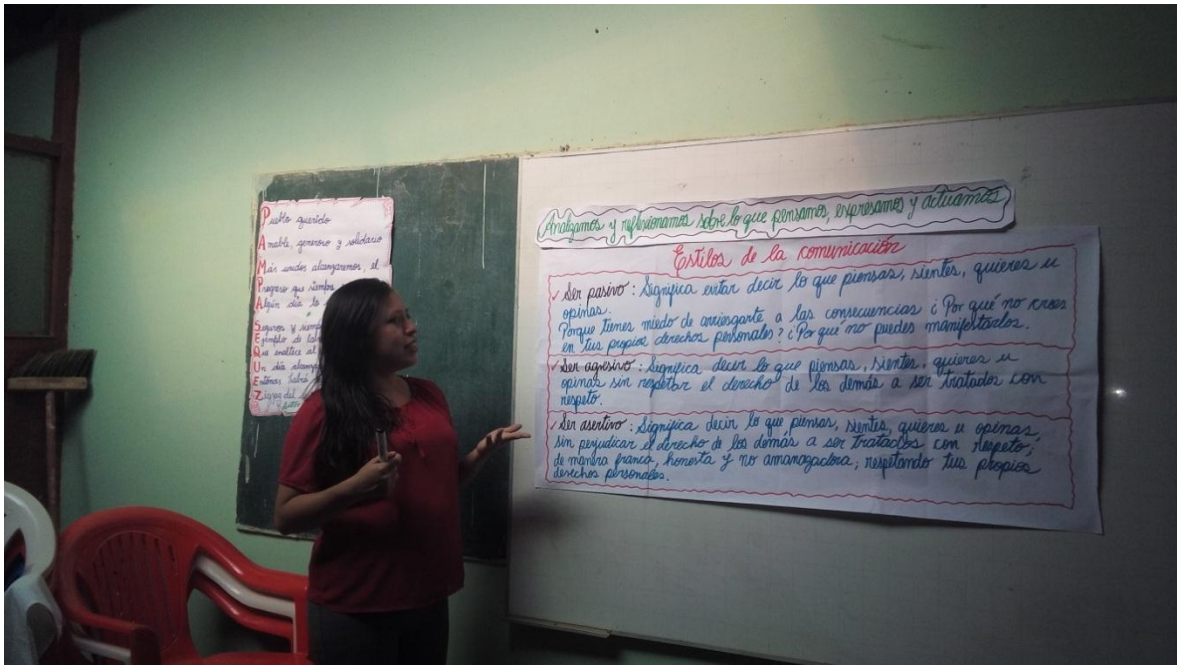
- ❖ Durante los talleres se propuso diferentes dinámicas rompehielos y permitir la participación, mediante la sensibilización para obtener un clima armonioso y de interacción.
- ❖ Mediante los trabajos de grupos, discusiones, reflexiones, análisis, lluvia de ideas, además de las conclusiones llevadas a la plenaria se logró un trabajo de participación y experiencias, el cual permitió profundas reflexiones.
- ❖ Al finalizar cada jornada se realizó la autoevaluación y compromisos personales relacionándolos con los temas tratados.
- ❖ Cada taller hubo un breack de 20 minutos, espacio que nos permitió degustar un bocadito e interactuar con los participantes para fortalecer las relaciones interpersonales y así recoger información de cómo ajustar ciertas características para mejorar el desarrollo de los talleres.

VII. EVALUACIÓN

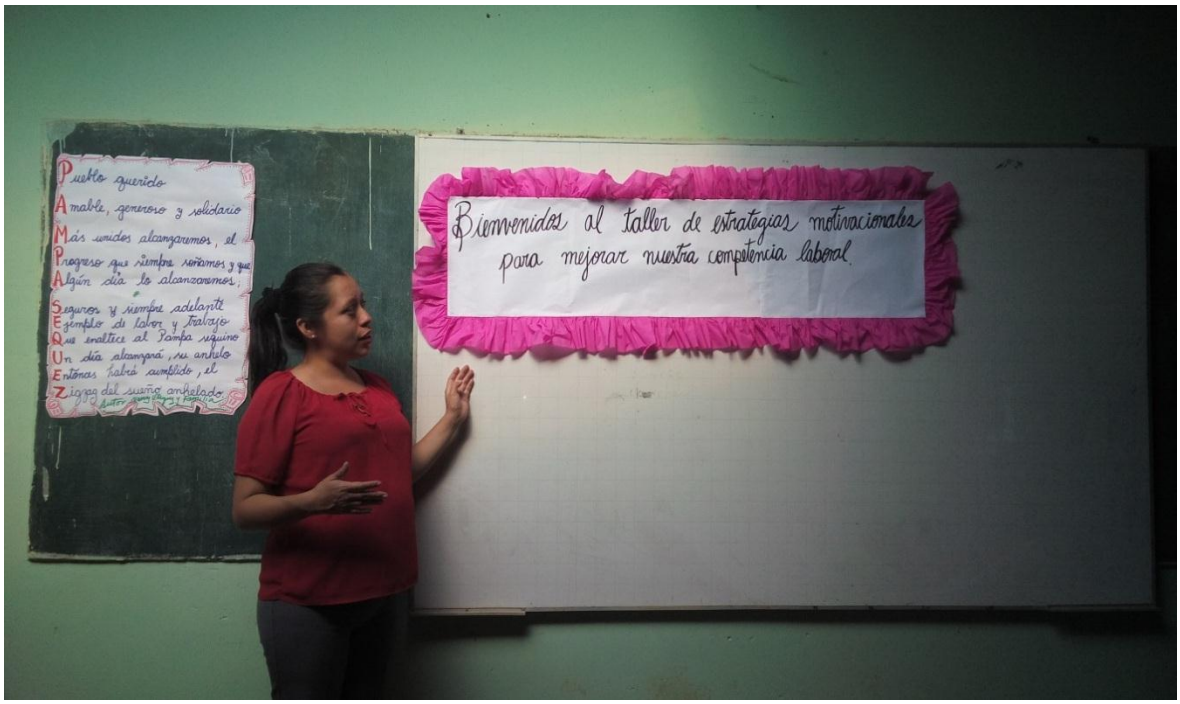
Durante el desarrollo de los talleres se realizó la evaluación por los capacitadores e investigadora para ir mejorando la aplicación de los mismos.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arias, F (1990) Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas.
2. Porter, L. & Steve, L. (1988) Teorías de la Motivación. Editorial Prentice. México.
3. Rodríguez, J. (2001) El Factor Humano en la Empresa. Ediciones Deuston. Bilbao.


Analizamos y reflexionamos sobre lo que pensamos, expresamos y actuamos
Estilos de la comunicación
Ser pasivo: Significa evitar decir lo que piensas, sientes, quieres u opinas.
Porque temes miedo de arriesgarte a las consecuencias ¿Por qué no crees en tus propios derechos personales? ¿Por qué no puedes manipularlos.
Ser agresivo: Significa decir lo que piensas, sientes, quieres u opinas sin respetar el derecho de los demás a ser tratados con respeto.
Ser asertivo: Significa decir lo que pienso, siento, quiero u opinas sin perjudicar el derecho de los demás a ser tratados con respeto, de manera franca, honesta y no amenazadora, respetando tus propios derechos personales.

Analizamos y reflexionamos sobre lo que pensamos, expresamos y actuamos
asertivo
emprendedor
líder
comunicador
emprendedor
trabajador
empático
sociable


Pueblo querido
Amable, generoso y solidario
Más unidos alcanzaremos, el
Progreso que siempre soñamos y que
Algún día lo alcanzaremos,
Seguros y siempre adelante
Ejemplo de labor y trabajo
Que erradica al Pampa siguiente
Un día alcanzará su anhelo
Entonces habrá cumplido, el
Zigzag del sueño anhelado
Bienvenidos al taller de estrategias motivacionales
para mejorar nuestra competencia laboral

I.E. Divino Maestro

GRUPO N°02
LOS
EMPRENDEDORES
TOSHIBA

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POST GRADO

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, MANUEL RAMOS DE LA CRUZ, Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de la estudiante, INGRID CATHERINE RAMÍREZ CHINCHAY, titulada: **"ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA COMPETENCIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "DIVINO MAESTRO", CASERÍO PAMPA DE SÉQUEZ, DISTRITO LA FLORIDA, PROVINCIA SAN MIGUEL, REGIÓN CAJAMARCA- 2016"**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 13 % verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 24 de mayo de 2018

.....
DR. MANUEL RAMOS DE LA CRUZ
DNI: 17570208

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5.

UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 1

Yo Ingrid Catherine Ramírez Chinchay, identificado con DNI Nº 45073884, egresado de la Escuela Profesional de Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA COMPETENCIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "DIVINO MAESTRO", CASERÍO PAMPA DE SEQUEZ, DISTRITO LA FLORIDA, PROVINCIA SAN MIGUEL, REGIÓN CAJAMARCA - 2016"; en el Repositorio Institucional de la UCV (http://repositorio.ucv.edu.pe/), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

FIRMA

DNI: 45073884

FECHA: 01 de agosto del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado