



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
ÁREA ACADÉMICA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD EN DOCENCIA**

Título del Proyecto

**“RELACIÓN ENTRE LA ROTACIÓN Y LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN DE LOS
DOCENTES”**

**PROYECTO TERMINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL QUE
PARA OBTENER EL DIPLOMA DE
ESPECIALIDAD EN DOCENCIA**

Presenta:

LCE. MAYRA STEPHANIE MORENO FLORES

Director de Proyecto Terminal:

DRA. MARÍA CRUZ CHONG BARREIRO

Diciembre, 2018

AGRADECIMIENTOS

Gracias a **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**
apoyarme en **INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**
lo he podido **ÁREA ACADÉMICA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**
permitirme cumplir con **ESPECIALIDAD EN DOCENCIA**

Título del Proyecto
"RELACIÓN ENTRE LA ROTACIÓN Y LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN DE LOS
DOCENTES"

Nombre del alumno:
LCE. MAYRA STEPHANIE MORENO FLORES


Director:

DRA. MARÍA CRUZ CHONG BARREIRO


Asesora:

MTRA. PATRICIA PINEDA CORTEZ


Lector:

MTRO. JORGE ARMANDO MANZANO MARTÍNEZ

INDICE

AGRADECIMIENTOS

PRESENTACIÓN

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es la vida y lo justa que puede llegar a ser; gracias a mi familia por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de este Proyecto de Investigación. Gracias por creer en mí y gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar de cada día.

CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa familia.

Gracias a mi universidad, gracias por haberme permitido formarme y en ella, gracias a todas las personas que fueron participes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes, fueron ustedes los responsables de realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi paso por la universidad. Gracias a mis padres, que fueron mis mayores promotores durante este proceso, gracias a Dios, que fue mi principal apoyo y motivador para cada día continuar sin tirar la toalla.

4.5.1 ROTACIÓN DOCENTE EN EL CONTEXTO

Este es un momento muy especial que espero, perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino también a quienes invirtieron su tiempo para echarle una mirada a mi proyecto de tesis; a ellos asimismo les agradezco con todo mi ser.

ANEXOS

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	4
CAPÍTULO I. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	7
1.1 ROTACIÓN DOCENTE	7
1.2 MOTIVACIÓN EN DOCENTES	18
CAPÍTULO II. JUSTIFICACIÓN.	25
CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	27
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	31
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	31
2.4 HIPÓTESIS	31
CAPÍTULO IV. .MARCO REFERENCIAL	32
4.1 TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE DAVID MCCLELLAND	32
4.2 DOCENTE	33
4.3 ROTACIÓN DOCENTE	35
4.4 MOTIVACIÓN DOCENTE	39
4.5 MARCO CONTEXTUAL.....	44
4.5.1 ROTACIÓN DOCENTE EN EL CONTEXTO.....	46
CAPÍTULO V. ESBOZO METODOLÓGICO	50
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS.....	58

PRESENTACIÓN

Este proyecto de investigación se fundamenta en un fenómeno que existe en un colegio privado que oferta educación básica, dicho problema es la rotación de personal docente y su impacto en la motivación del personal que aún se queda laborando en dicha institución.

Es importante mencionar el significado de rotación docente pues a partir de este término surge el proyecto de investigación. La rotación de docentes es entendida cuando hay constante fluctuación de personal que labora en la institución esta puede darse antes, durante o al finalizar el ciclo escolar, las consecuencias de la rotación docente afectan a cuatro ejes principales de la educación: alumno, docente, proceso enseñanza-aprendizaje e institución educativa y estas a la vez afectan la calidad de la educación.

La consecuencia que se abordará principalmente en este proyecto de investigación es la relación que afecta directamente a los docentes y principalmente a aquellos que laboran aún en la institución, pues estos recursos sociales que también son entendidos de dicha forma son aquellos que sufren las consecuencias de esta problemática, ya que se desenvuelven en un contexto con constantes cambios.

La rotación de docentes afecta directamente a la estabilidad de la institución en cuanto a la organización colegiada, pues puede condicionar el trabajo en equipo y a su vez genera que exista erosión en la confianza, para que esta exista se debe de tener alguna experiencia vivida con otra persona en la cual pueda basarla, sin

embargo para los colegios que están recibiendo constantemente nuevos docentes es difícil establecerla porque los colegas, estudiantes y los padres siempre están tratando con individuos extraños con los que no tienen contactos anteriores, esta es una de las muchas consecuencias que la rotación puede generar en una institución, sus porcentajes de rotación docente están por encima de los estándares.

La rotación docente puede impactar directamente en los niveles motivacionales de los docentes que siguen trabajando en la institución pues en ellos recae la responsabilidad de seguir con los proyectos anuales programados y además deben de seguir cumpliendo con las actividades de los grados asignados.

En la actualidad las instituciones educativas requieren de personal docente que permanezca hasta terminar el ciclo escolar, esto con la finalidad de que se pueda garantizar el logro de objetivos planeados para cada nivel educativo y con el propósito de sostener un proyecto pedagógico a lo largo del tiempo, pero cuando esto no es así las consecuencias negativas que se pueden generar son bastantes como por ejemplo a nivel institución educativa, en el aprovechamiento de los alumnos y en los mismos compañeros de trabajo que se quedan a laborar en la institución, pues ellos son los que en muchas ocasiones deben de cubrir los grupos o clases hasta que llegue el nuevo docente.

También la rotación puede afectar en la capacidad del personal docente para trabajar en equipo, debido a que una alta rotación puede generar que no haya vínculos de confianza entre los mismos docentes, para que las instituciones puedan lograr sus objetivos es primordial contar con personal que permanezca

todo el ciclo escolar pues "para construir la excelencia es fundamental contar con un personal docente competente y muy motivado y con una cultura profesional complementaria" Banco Mundial (como se citó en Fielden, 1998).

El presente documento se estructura de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta el estado de la cuestión, mostrando dos ejes que son la rotación docente y la motivación docente, los cuales son de suma importancia para poder entender los temas en relación a esta investigación, describiendo los materiales empleados, así como los temas expuestos en cada uno de ellos por sus autores, sirviendo como referencia para abordar el objeto de investigación.

En el segundo capítulo se aborda la justificación correspondiente a este proyecto de investigación.

En el tercer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema que describe la problemática de donde surge este estudio y permite establecer la pregunta de investigación, objetivos, hipótesis, partiendo del estado de la cuestión, identificando por qué y para qué se realiza esta investigación, así como también los beneficios de llevarla a cabo.

En el cuarto capítulo hace mención del marco referencial, en el cual se aborda principalmente los temas de rotación laboral, la rotación docente, motivación docente y el marco contextual.

En el quinto capítulo se describe el esbozo metodológico para la obtención de la información en la investigación.

CAPÍTULO I. ESTADO DE LA CUESTIÓN

En la búsqueda de información, se consultaron diversas bases de datos electrónicos de universidades nacionales e internacionales, de las cuales se pudieron obtener aquellas que tienen principal abordaje en la presente investigación. Se encontraron materiales como artículos arbitrados y tesis relacionados con el tema de investigación.

El estado de la cuestión se clasifica en 2 ejes, los cuales se consideran relevantes para esta investigación y basándonos en ello se fundamenta con las fuentes consultadas presentadas a continuación:

- Rotación docente o movilidad docente
- Motivación en Docentes.

Documentos	Nacionales	Internacionales	Tesis	Investigaciones
Rotación	3	8	6	5
Motivación en docentes	1	7	4	4

Figura 1. Elaboración propia. Cuadro de clasificación de Documentos analizados para la construcción del estado de la cuestión.

1.1 ROTACIÓN DOCENTE

En este apartado se retoman algunas investigaciones y tesis que se han realizado tanto a nivel nacional como internacional sobre el tema de rotación

docente, al finalizar este subcapítulo, se realizó una conclusión personal sobre el análisis de las investigaciones revisadas.

Desde la antigüedad hasta nuestros días la escuela es aquella que va a formar en los alumnos una estructura para adaptarse al proceso de socialización de aprendizaje y de formación, pero para que esto pueda suceder el papel del profesor es fundamental pues este es quién ayuda a construir el aprendizaje del alumno. Estrada, 2017 hace referencia a que la estabilidad de un maestro va a influir a nivel institucional en el buen ambiente y generación de proyectos y a nivel de aula favorecerá el vínculo afectivo, social, confianza y seguridad en el alumno.

Sin embargo este proceso de construcción puede verse afectado por diferentes problemáticas como por ejemplo los altos niveles de rotación docente que se presentan en una institución, que si bien menciona Olvera (2010) la movilidad docente es cuando se realiza rotación de personal dentro de una escuela en el mismo ciclo escolar, dicha rotación puede variar debido a las diferentes escuelas y sobre todo esta tiene consecuencias directas en el funcionamiento de los establecimientos educacionales (Carrasco y Rivera, 2017:1).

Una vez entendido el significado de rotación docente es imprescindible mencionar que cuando hay un constante cambio de docentes implica que la transmisión de conocimientos hacia los alumnos y al mismo tiempo el aprendizaje de estos se vuelvan espontáneos, pues no hay estabilidad en una secuencia temática y en una metodología de la enseñanza y esto traerá como consecuencia que sea difícil brindar al alumno las bases sólidas para que él pueda formar su propia estructura de conocimientos y sobre todo que esta sea estable por consecuente puede llegar a crear en el alumno una mala imagen de los docentes.

(Aragay, 2006). Debido a que el alumno puede categorizar al docente como una persona que abandona su labor y sobre todo que no tiene interés en lograr aprendizajes significativos en ellos y por lo tanto muchas veces podrá concluir que el docente es una persona que no tiene sentido de responsabilidad hacia y con el grupo. Coll (como se citó en Aragay, 2006).

Es importante mencionar que cuando un docente rote con premura, las autoridades de la institución resuelvan la ausencia del docente lo antes posible, esto con la finalidad de que esa construcción de los aprendizajes de los alumnos se vea afectada. Ávalos y Valenzuela (2016) afirman que en el caso que exista la posibilidad de que el docente pueda comunicar su retiro, este debe hacerlo con suficiente tiempo anticipado para que las autoridades puedan capacitar al nuevo personal que lo sustituirá, sin embargo lo ideal sería que las instituciones logren retener a los profesores en las escuelas por lo menos hasta finalizar el ciclo escolar pues este es considerado un factor clave para la calidad de la educación como ya se mencionó anteriormente.

Relacionado con lo anterior es importante que se entienda que la rotación docente se puede generar en dos momentos diferentes, la primera es aquella que se da al iniciar o antes de terminar el ciclo escolar y la segunda es aquella que se da durante este según lo afirma (Pérez, 2011). Pues cuando la rotación se presenta en el primer momento las consecuencias de esta son menores, pues aún no se ha iniciado con las secuencias temáticas y mucho menos los alumnos están familiarizados con una metodología de la enseñanza y si es al finalizar el docente ya terminó la construcción de conocimientos en los alumnos del grado establecido,

las consecuencias impactarían directamente a nivel institucional en un mayor porcentaje. Cuando la rotación de personal se da en el segundo momento es cuando las consecuencias tanto para alumnos, docentes, proceso e institución son mayores pues estos cambios constantes generan que haya un desequilibrio en todas las anteriores.

Para que la rotación de personal docente se presente en cualquiera de los momentos mencionados anteriormente necesita de acciones que la generen, para esto es necesario recalcar que la rotación de docentes no debe ser entendida como una causa, más bien debe de entenderse como una consecuencia de ciertos fenómenos localizados internamente o externamente en la institución o por parte del mismo personal, Ambato (2015), esos fenómenos de acuerdo a las investigaciones revisadas se pueden organizar por factores individuales y contextuales que orillan a los docentes a abandonar sus centros de trabajo.

Griffeth, Hom, y Gaertner (2000), aseguran que dichos fenómenos son los siguientes.

- a) Cuestiones personales. Perdidas familiares, cambio de domicilio, embarazos de alto riesgo.
- b) Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización
- c) La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización
- d) Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos. Chiavenato (como se citó en Moya, 2015).
- e) Mejores condiciones de trabajo. Ofrecimiento de un trabajo en donde le paguen lo justo por trabajar cierta cantidad de horas o porque tiene todas las prestaciones necesarias de acuerdo a la ley.

- f) Situaciones económicas. Pueden ser dos, la primera es porque lo que gana ya no le alcanza o porque requiere de un trabajo con mayor salario.
- g) El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización
- h) Cambio de actividad. Deja de ser docente por que encuentra otro empleo que no es relacionado con su profesión pero gana más dinero o en casa de ser mamás por atender a su familia.
- i) Por conflictos en el centro escolar. Problemas con los mismos compañeros de trabajo.
- j) La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- k) Por cuestiones geográficas; es decir por la ubicación de la escuela o que los docentes viven muy lejos de su centro de trabajo.
- l) Sexo: Estimaciones indican que las mujeres tienen un riesgo 1,3 veces mayor que los hombres a retirarse de la profesión. Esto aumenta a 7,7 veces en caso de tener hijos en el mismo año. Borman y Dowling (2008).
- m) Calificaciones, desempeño y rol del profesor: La certificación educativa del profesor se considera una inversión específica en habilidades de enseñanza, por lo que se espera una asociación negativa entre una mayor certificación y la rotación de profesores. Cabezas, Gallego, Santelices, y Zarhi (2011).
- n) Salario y situación contractual: Existe consenso en que los salarios e incentivos económicos están relacionados con la rotación laboral. Los tipos de contrato presentan una relación en la misma dirección: profesores bajo contratos indefinidos tienen menor riesgo de dejar la profesión.

De acuerdo a los fenómenos enlistados anteriormente se puede concluir que la rotación de personal es algo inherente a las organizaciones, pues si bien la rotación docente también tiene ventajas como: facilitar la renovación del personal y con ello la aparición de ideas nuevas y más acordes a los contextos, en el aspecto económico genera una reducción general de salarios, pues el personal nuevo no tiene los mismos beneficios contractuales que los trabajadores antiguos, también permite el reclutamiento de nuevos talentos pues en muchas ocasiones

por tener plantillas completas se privan de hacerlo, pierden la oportunidad de incorporar un talento con mayores capacidades, además de que permite cambiar al personal con un bajo rendimiento que en lugar de aportar estén generando pérdidas, sin embargo la problemática se presenta cuando los niveles de rotación son elevados, debido a que genera altos costos para la organización, así como diferentes problemas, Barrera (2015) menciona que cuando se presentan niveles altos de rotación del personal dentro de la institución se genera un impacto negativo en diferentes aspectos como son: el proceso de capacitación, el aprendizaje organizacional, además de que se originan dificultades de clima organizacional y sobretodo se afecta el desempeño y la productividad de los empleados. A lo que a su vez según Mendoza (como se citó en Barrera, 2015) impacta la calidad de la producción y la competitividad, la inestabilidad laboral y el malestar que esta genera llega a producir niveles altos de tensión psicológica en el trabajador y a la vez logra que se vayan dejando a un lado nociones como identidad laboral, seguridad laboral, empleo estable y pleno empleo.

La rotación de personal docente va a depender del contexto en donde se desarrolla, pero en todas las instituciones donde se presente esta acción traerá consigo diferentes consecuencias, pues como menciona Guin (como se citó en Campopiano, 2014) la rotación docente no solo trae aparejados costos económicos para el sistema educativo, sino también costos intangibles, tales como la disminución en la moral de los docentes y una mayor tensión entre los colegas, debido a que la rotación docente está asociada a la confianza y al compromiso de los docentes con la escuela, además como se menciona anteriormente trae

consigo consecuencias en los aprendizajes de los alumnos y en el funcionamiento de las instituciones. La rotación docente tendrá dos consecuencias primordiales según Ronfeldt, Loeb y Wyckoff (2013); la primera tienen que ver con un efecto disruptivo en la comunidad escolar pues trae como consecuencia debilidades en el aprendizaje de los estudiantes, los cuales pueden ser en dos sentidos: el primero que es el que afecta el currículum ya que hay una transición entre el profesor que abandona el aula y el profesor que ingresa. Y también puede perjudicar recursos sociales de la institución, como el trabajo colaborativo entre pares, la confianza y esto puede afectar indirectamente el desempeño y funcionamiento de la institución. La siguiente consecuencia de la rotación docente se basa en el aspecto económico de las instituciones.

Además la movilidad de los maestros durante el ciclo escolar puede traer además del cambio de docentes, la existencia de un periodo que abarca desde que el maestro ya no se presenta en la escuela hasta que el nuevo docente se integra y retoma el grupo y esto se traduce en la reducción del tiempo efectivo de aprendizaje esto de acuerdo a lo que mencionan López y Treviño (2008). pues muchas veces encontrar a un docente que cubra las clases que tenía el anterior se torna complicado sobre todo si se trata de puestos con una baja remuneración, y esto provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, ya que no existen alternativas y dentro de un determinado tiempo esto provoca que el docente se cambie a otra institución, esto se puede dar por decisión de la misma institución, pues puede darse cuenta que el nuevo docente no cubre con el perfil necesario o puede ser por solicitud de la

propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas . (Puedmag, 2017)

De acuerdo a lo que menciona Olvera (2010) no se les puede negar el derecho a pedir sus cambios a los docentes por las causas que ellos consideren necesarias, pero es importante que esta rotación o movilidad docente se dé durante los periodos de vacaciones con la finalidad de evitar que los docentes tengan que abandonar sus centros de trabajo durante el ciclo escolar y que con esto traiga diferentes consecuencias sobre todo en el aprendizaje de los alumnos, además de que es importante entablar una conversación al inicio del ciclo escolar o durante la contratación de los docentes explicándoles que el ser un profesor implica compromiso en su trabajo y es indispensable comprometerlo a que no abandone el plantel, invitarlo a que se identifique con el centro escolar donde él va a trabajar y sobre todo hacer conciencia en el que si él abandona a su grupo durante el ciclo escolar o a mitad de ciclo escolar puede causar mucho daño a los alumnos con su partida y no nada más a ellos sino también a la misma institución y a los compañeros de trabajo.

El tema de rotación de personal docente es un tema que está escasamente abordado hasta el momento, según Campopiano (2014) sin embargo este se considera que es un tema de mayor relevancia pues con este tipo de investigaciones se puede analizar la calidad educativa de la institución, es importante rescatar que aunque sea un tema escasamente abordado es muy importante para la toma de decisiones, debido a que las instituciones que presentan altos niveles de rotación docente plantean ciertas dificultades para

implementar las estrategias pedagógicas acordadas y, sobre todo, un clima laboral negativo que repercute en el interior de las escuelas según Guin (en Campopiano, 2014), además de que estas tasas tan elevadas de rotación son un indicador de salud escolar y las instituciones educativas deben tener en cuenta esto para que puedan implementar estrategias para retener y formar docentes comprometidos con los objetivos escolares.

De acuerdo a lo anterior la rotación docente es un tema que debe ser de interés para el sistema educativo mexicano, pues debido a las diferentes condiciones en que se lleva y sobre todo las consecuencias que aborda esta acción.

Es importante mencionar que en nuestro país la movilidad docente está dentro de los derechos e indicadores de las condiciones laborales al momento de ingresar a un sistema gubernamental, pero cuando es en un sistema particular las condiciones van a depender directamente de las especificaciones en la contratación del personal, sin embargo esta movilidad docente trae consecuencias negativas cuando se realiza ya iniciado el ciclo escolar y debido a esto se toman medidas que no están estructuradas ni planeadas, pues lo importante es sustituir el espacio que dejó este docente de manera rápida y pues muchas veces el personal que los cubre o que los reemplaza no cuenta con las habilidades docentes deseadas para impartir clases en ese grupo, ya que los alumnos están acostumbrados a una metodología de trabajo y a una didáctica específica.

Como conclusión consideramos que hablar de rotación laboral es un tema que ha sido investigado en diferentes partes del mundo ya que este ha sido

abordado desde un enfoque empresarial, sin embargo cuando se traslada este término a aspectos educativos es muy difícil encontrar investigaciones que sustenten esta problemática. Es importante profundizar en este tema pues las consecuencias negativas que se generan impactan directamente al proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

De acuerdo a lo revisado en las diferentes investigaciones la rotación se puede entender como el movimiento constante de empleados en una institución en un periodo determinado y las causas por las que se genera pueden ser por diferentes razones como por ejemplo: cuestiones personales, búsqueda de mejores condiciones de trabajo, situaciones económicas, cambio de actividad, por conflictos en el centro escolar y por cuestiones geográficas pues que el docente se traslade de un lado a otro genera gastos económicos y personales, de acuerdo a lo que mencionan diferentes autores no se le puede negar el derecho a pedir sus cambios a los docentes por las causas que ellos consideren necesarias, pero es importante que esta rotación o movilidad docente se dé durante los periodos vacacionales, pues lo ideal es buscar la estabilidad de la institución para que al mismo tiempo genere aprendizajes significativos en sus estudiantes y sobre todo se genere un clima laboral excelente que permita el desenvolvimiento positivo de los mismos y así puedan cumplir con sus objetivos estipulados en sus planes anuales. Cuando la rotación de docentes se da durante el ciclo escolar se pueden generar aprendizaje espontáneos en los alumnos, pues muchas veces no importa quién cubra los huecos que dejó el profesor hasta que llegue la sustitución de los mismos y esto va a crear en el alumno una mala imagen pues ellos se van a

preguntar el por qué tantas veces se cambia de profesores en la institución, formando en los alumnos un pensamiento negativo hacia los docentes, por lo tanto muchas veces podrá concluir que el docente es una persona que no tiene sentido de responsabilidad hacia y con el grupo.

En consecuencia ante esto se puede obtener que cuando llega el profesor que va a reemplazar al docente que roto, los alumnos se pueden mostrar escépticos porque no saben si él va a permanecer hasta finalizar el ciclo escolar o de igual manera que el anterior va a abandonarlos en el proceso de aprendizaje y esto provoca que haya conductas agresivas por parte de los alumnos las cuales van a interrumpir en el proceso de enseñanza y de aprendizaje. El hablar de rotación docente implica llevar un proceso de reestructuración dentro de la institución pues esta trae consigo la existencia de un periodo que abarca desde que el profesor abandona la institución hasta que ingrese el nuevo docente, cuando ingrese este docente tomará tiempo el que integre y sobre todo retomar al grupo, y esto se traduce en la reducción del tiempo efectivo de aprendizaje dificultad de crear una concentración en actividades propias de la escuela, tales como el trabajo en equipo de los compañeros, la relación entre directivos y docentes, además de atentar contra el seguimiento del aprendizaje de los estudiantes y la articulación de los proyectos sociales de la escuela con la comunidad. La rotación de docentes es un tema que debe de ser de mucho interés pues esta problemática genera pérdidas tanto económicas como sociales, pues impacta directamente en los recursos sociales que están inmersos en las instituciones educativas.

1.2 MOTIVACIÓN EN DOCENTES

En la actualidad un docente debe ser un conocedor de ciencia, debe ser un experto en las diferentes técnicas de enseñanza y sobre todo debe ser un investigador, ya no se puede quedar solamente con ser un guía y/o un supervisor de transmisión de conocimientos, ya que éste debe motivar, orientar, presentar información, sugerir fuentes y evaluar. Y esto se puede lograr si los profesores confían en sí mismos, en su capacidad que tienen para realizar el proceso de enseñanza de manera correcta y esto impactará en el aprendizaje de los alumnos.

Los docentes son los principales protagonistas del hecho cultural histórico y por lo tanto deberían de recibir mucho apoyo para que pueda prestar un servicio de calidad. Un docente tendrá un buen desempeño si está altamente motivado y a su vez podrá generar un aprendizaje de calidad en sus alumnos, además de que la motivación es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana Molina (2011).

A partir de lo anterior es importante comenzar mencionando el significado de motivación pues si bien es conocido que existen diferentes definiciones es importante identificar el proyecto con solo algunas, la primer definición es la que menciona López (2015) quien dice que la motivación es un factor clave para que los individuos logren cualquier objetivo o meta ya sea de manera personal o profesional, y la segunda definición es la que menciona Tijerina (2011) pues él dice que la motivación es un elemento que siempre va a estar presente en la vida de

las personas, sin embargo muchas veces se ve afectada por diferentes causas son: personales, profesionales, psicológicas o laborales y este a su vez influye en el desempeño de estas, además la motivación es un proceso que tiene cierta fuerza y dirección, la cual sirve como motor para que las personas puedan realizar sus actividades y alcanzar sus metas, como es el caso de los docentes, pues ellos al inicio del ciclo escolar se plantean objetivos, los cuales pueden ir modificándose en el transcurso del mismo, pero lo importante es que mediante estos se pueda obtener la calidad educativa

Es indispensable mencionar que la motivación cuenta con tres elementos esenciales de acuerdo a lo que menciona Tijerina (2011), la primera es la intensidad pues esta es el cuanto se esfuerza la persona, la segunda es la dirección la cual se refiere hacia donde irán dirigidos los esfuerzos, cuáles serán las metas de la organización y la tercera es la persistencia, es decir cuánto tiempo se mantiene el esfuerzo. Es importante tomar como referente estos tres elementos pues la motivación en los docentes se debe de mantener por periodos largos de tiempo, pues esto favorecerá el logro de los objetivos institucionales.

El término motivación puede ser abordado desde diferentes teorías, de acuerdo a las investigaciones consultadas las más comunes para justificar los proyectos de investigación son las siguientes, además es importante mencionar que estas teorías en su mayoría son abordadas desde un enfoque empresarial.

- a) La teoría de Maslow. Maslow identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal la primera son las necesidades fisiológicas, la segunda las necesidades de seguridad, la

tercera las necesidades sociales, la cuarta necesidades de estima y la última las necesidades de autorrealización, este autor menciona que estas necesidades se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho.

- b) La teoría X y la teoría Y. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. (López, 2013).
- c) La teoría de los dos factores. Esta teoría fue propuesta por Herzberg en el ámbito de la satisfacción laboral. Según esta conocida teoría existen unos factores que determinan la satisfacción laboral y otros factores muy distintos que determinan la insatisfacción laboral. En primer lugar habla de los factores higiénicos pues estos producirán insatisfacción si su nivel es insuficiente, pero no producirán satisfacción si su nivel es suficiente. Por contra, los factores de crecimiento generaran satisfacción cuando su nivel es suficiente, pero no generan insatisfacción cuando su nivel es insuficiente. Carmona y Leal (1998).
- d) La teoría de las necesidades de McClelland. Esta última teoría menciona principalmente tres aspectos; el primero es la necesidad de logro, necesidad de poder y el último la necesidad de afiliación. La primera de estas describe la necesidad que tienen las personas por sobresalir de entre los demás, son aquellas personas que luchan por siempre tener éxito y no

les gusta fracasar; la necesidad de poder habla de las personas quienes buscan controlar a otros, pues buscan que se conduzcan de maneras que normalmente ellos no lo hubieran hecho y finalmente la necesidad de afiliación está describe aquellas personas que muestran el interés por ser personas sociales, por tener relaciones amistosas y cercanas.

La teoría de David MacClelland mencionada anteriormente, es la que se abordará principalmente en este proyecto, pues esta nos presenta acerca de las necesidades motivacionales de los individuos, desde lo que él quiere llegar a lograr de manera individual, como desde el ambiente en donde se desenvuelve para lograr dichos objetivos pues de acuerdo a lo que menciona Molina (2011) esta motivación ha sido señalada como la generadora de la tendencia a la excelencia personal en la cual se debe de lograr estados de éxito, debido a que es relevante su presencia en quiénes son modelos en la formación de niños y por ende su condición de resistencia y superación contenida en el término resiliencia, además Balladares (2017), menciona que el individuo que este motivado hacia el logro excede a los demás en su desempeño, su producción y su ejecución, pues la persona se esfuerza o produce más y mejor, de tal forma que una persona con motivación de logro alto desea saber si sus esfuerzos la están acercando o no a la meta deseada, además la persona que tiene altos niveles de motivación al logro tiene mayores posibilidades de sobrepasar a los demás, pues su exigencia por mejorar cada día hace que esto suceda, ya que realiza las cosas con mayor fuerza y se exige a sí mismo más hasta lograr cumplir sus objetivos, según lo que menciona Gellerman (como se citó en Molina , 2011) los docentes son ejes

fundamentales en el proceso educativo *“su actuar genera un impulso y movimiento en la actividad de sus estudiantes”*.

Entonces la motivación de los docentes puede llegar a generar un impacto en el proceso de enseñanza aprendizaje y a la vez logré que se consigan los objetivos que están estipulados dentro de su aula, esta teoría está relacionada a la motivación intrínseca de las personas pues su interés es más en cumplir con sus objetivos no importando la recompensa extrínseca que tenga por medio de esta, es una realidad encontrar docentes con problemas de motivación intrínseca, ya que no presentan indicadores de superación, de estar capacitándose, o auto capacitándose, logrando así superación laboral para enfrentarse fortalecido académicamente ante la competitividad.

De acuerdo a lo anterior la motivación es de importancia para cualquier área, cuando es aplicada al ámbito educativo se puede lograr que los docentes motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, para lo cual es recomendable para la dirección del plantel mantener a los trabajadores a gusto en el lugar de trabajo pues esto es lo que busca la necesidad de afiliación de David McClland, pues con esta los docentes pueden sentir que su empleo es satisfactorio.

La motivación dentro del desempeño laboral de los docentes realmente es un motor fundamental, debido a que impulsa las diferentes acciones que tienen las personas dentro de las organizaciones e instituciones y permite que alcancen los objetivos propuestos y sobre todo traerá como resultado el cumplimiento efectivo de las diferentes actividades y funciones que tienen a cargo los docentes y éste a

su vez permitirá la evaluación del mismo el cual podrá lograr un mejoramiento continuo, los logros que puedan tener los profesores están relacionado directamente con las actividades que ellos realicen y sobre todo con la confianza en que ellos mismos se tengan para enfrentar los diferentes cambios que tiene en esta nueva época Rodríguez, Núñez y Valle, 2009.

Un personal altamente motivado se traducirá en un desempeño laboral más exitoso y en consecuencia se impartirá una educación de calidad de acuerdo a lo que menciona López, 2015, las instituciones educativas requieren de personal docente que sea exigente, que estén realmente comprometidos con el trabajo y la tarea de enseñar y que día a día busquen excelencia en su labor, debido a que se desenvuelven en entornos de competencias, además necesita de docentes que sean competentes, productivos y que sobre todo sean capaces de asumir responsabilidades de manera que su labor e interacción en el aula resulte beneficiosa, Molina, 2011.

En la actualidad en México hablar de motivación docente se dirige en un primer término a los aspectos extrínsecos es decir a lo económico, esto según lo menciona Tijerina, 2011, sin embargo es importante que se revise esta forma de motivarlos, debido a que existen diferencias individuales que causan que unas personas sean más susceptibles que otras y agregando a esto no todas los docentes tienen el mismo tipo de contratación y por consecuente no reciben estos mismos estímulos motivacionales, sin embargo Recagno (2015) afirma que:

“Resulta indispensable políticas nacionales activas y marcos regulatorios internacionales que liberen las fuerzas de crecimiento y la motivación como arma de la organización laboral para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo. Los incentivos, la capacitación de los recursos humanos como materia prima dentro de la organización y la motivación son diferentes tareas que aumenta la potencialidad de producción de los trabajadores.” (p.389).

De acuerdo a las investigaciones presentadas anteriormente sobre el tema de la motivación se puede concluir que es un elemento fundamental que todas las personas deben tener en sus vidas para alcanzar el éxito, así mismo las situaciones a las que se enfrenten los docentes van a relacionarse directamente en las diferentes formas de pensar y esto va a generar en él reacciones diversas. Como menciona un autor Tijerina, 2011 la motivación del docente es más imprescindible que la del alumno, pues este es un generador de emociones y dinámicas.

Cuando una persona tiene niveles bajos de motivación al logro tiende a no esforzarse por alcanzar sus objetivos planteados, normalmente las personas tienden a realizar con poca disposición sus labores encomendadas logrando así los bajos resultados a las exigencias de las instituciones educativas o en muchas ocasiones prefieren abandonar en totalidad sus labores, es importante que un docente pueda enfrentar las diferentes adversidades que se le presenten en la institución, la motivación es un elemento que siempre va a estar presente en la vida de las personas, sin embargo muchas veces se ve afectada por diferentes causas como: personales, profesionales, psicológicas o laborales y este a su vez influye en el desempeño en donde se esté desarrollando la persona.

CAPÍTULO II. JUSTIFICACIÓN.

El presente proyecto de investigación pretende analizar la relación que tiene la rotación de personal docente del colegio en la motivación de los recursos sociales que laboran en dicha institución, pues esta situación está impactando en diferentes aspectos que están inmersos en el proceso de enseñanza aprendizaje pero principalmente en los docentes que se quedan laborando en la institución educativa.

En este proyecto de investigación se ha decidido trabajar con los docentes que se quedan laborando en la institución pues ellos son los que se quedan encargados tanto de los grupos que tienen a cargo como de los de sus compañeros que se fueron del colegio, es importante mencionar que los docentes para cualquier nivel educativo son uno de los elementos más importantes del sistema educativo, debido a que de ellos depende el lograr avances en los aprendizajes de los estudiantes, dado que son ellos los que en último término implementan en los salones de clases estrategias que permiten el alcance de los objetivos de las diferentes asignaturas que tienen a cargo, pues como lo expresa Godoy (2013, citado en Universia Chile, 2013) “el límite de la calidad de cualquier sistema educativo es la calidad de sus profesores”.

Para que haya calidad educativa en una institución es importante que la estabilidad emocional y motivacional de los docentes este sólida y debido a la serie de cambios que ocurren dentro de la institución lo anterior no se puede garantizar y por consecuente esta tiene implicaciones psicológicas en el docente muy

importantes que repercuten en la calidad de vida laboral del mismo generando con esto un estrés docente. Ruiz (2016).

Para que se pueda garantizar esa calidad educativa que todas las instituciones buscan, en especial el colegio, es necesario e importante que los directivos de la institución implementen estrategias que ayuden a erradicar o a disminuir en un gran porcentaje los índices de rotación docente, pero para ello es necesario que se trabaje y que se conozca la salud emocional y por consiguiente motivacional del mismo, pues a los desafíos que se enfrenta para poder ejercer adecuadamente su trabajo docente, como la calidad de vida personal y sus condiciones laborales impactan directamente en la calidad de la atención hacia los estudiantes y sobre todo en la calidad educativa.

Es una realidad que ya no se podrá trabajar con los docentes que rotaron de la institución educativa, pues fue decisión personal el retirarse de la institución, sin embargo estos porcentajes elevados de rotación docente deben ser útiles para investigar qué es lo que está pasando en dicho contexto, pues esta podría ser una de las formas en que se manifieste la insatisfacción del personal docente o la falta de motivación, pues esta es la que guía a una persona a seleccionar acciones que le permitan obtener diferentes alternativas hacia una determinada meta y sobretodo los impulsa a buscar la continuidad de mejores situaciones a fin de poder sobresalir tanto profesionalmente como personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. (Merlano, 2010).

Relacionado con lo anterior la motivación es una pieza fundamental para que no se genere rotación de personal, para alcanzar las metas de la institución

Flores, Abreu y Badii (2008), pero también esta se puede ver afectada por los diferentes cambios que genera la misma rotación docente en los compañeros de trabajo, pues como se planteó anteriormente las consecuencias se generan en aspectos de confianza, de participación, de moral, de tensión entre los profesores. Esto genera en ellos un bajo rendimiento, dado que la motivación se vincula al aspecto psicológico, el cual determina fenómenos o comportamientos de acuerdo con circunstancias específicas, como el desempeño social o el rendimiento escolar, es indispensable recalcar que actualmente la motivación es un elemento esencial dentro de la dinámica de cualquier organización, por lo que es necesario que los docentes la conozcan a fin de garantizar el cumplimiento de las actividades (Morales y Gómez, 2009:2).

Es importante que los niveles de motivación de los docentes no se vean afectados por dicha situación, pues en ellos recae el peso del logro de aprendizajes de los alumnos entre otras cosas.

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente resulta bastante complejo para las instituciones educativas el desafío de que su plantilla docente permanezca en la institución año tras año, pues el tema de la rotación está transformándose en un eje de mayor relevancia, pues de este depende el que se sostenga o no un proyecto pedagógico institucional y esto no podrá ser posible si un porcentaje elevado de los docentes del mismo cambia todos los años. (Corbo , 2012).

Como es el caso de la Institución Educativa Particular Colegio, pues según datos otorgados por el personal del área de contabilidad interna, durante el ciclo

escolar 2017-2018 se reflejó una alta rotación de docentes, entendida esta cuando los profesores dejan de trabajar en un establecimiento escolar posterior de un determinado tiempo.

Es importante recalcar que la rotación puede tener ventajas positivas siempre y cuando se mantengan en porcentajes que oscilen entre un 4% o 5%, pues muchas veces esta permite reemplazar al personal con bajo desempeño y el personal que ingresa a la institución puede aportar ideas nuevas o ideas que fueron adquiridas en trabajos anteriores, el problema radica cuando los porcentajes de rotación se incrementan hasta un 20%, aquí es cuando se requiere atención inmediata, debido a que refleja una fuga importante de capital humano. (Sanyeiri , 2015).

De acuerdo a lo anterior se puede asegurar que en este Colegio se presentan porcentajes que están por encima del 20% pues durante el ciclo escolar 2017-2018 la Institución realizó una contratación de 22 docentes incluyendo a asistentes educativas, de los cuales el 59% rotaron de la institución durante el transcurso del ciclo escolar, esto según datos obtenidos de la entrevista realizada al área de contabilidad interna de la institución.

Además, a través de la entrevista realizada al 53% de los docentes que rotaron de la institución durante este ciclo escolar manifestaron que algunas de las causas por las que decidieron abandonar sus trabajos fueron porque después de firmar el contrato les asignaron diferentes funciones argumentando que debían cumplir con su tiempo completo, por ejemplo:

- a) Asignaturas en otros niveles
- b) Dobles grupos

- c) Turnos de guardia
- d) Turnos de recreo
- e) Falta de apoyo
- f) Problemas personales
- g) Por desacuerdos con la institución
- h) Mal clima laboral

La información es obtenida de fuentes confidenciales y verídicas que formaron parte del contexto.

Las causas que genera que exista rotación para Flores , 2006 pueden ser la relación que existe entre la carga de trabajo con el salario obtenido, el clima laboral, la falta de apoyo por parte de los directivos, la inadecuada supervisión, el trabajo no satisfactorio, etcétera, todo lo anterior puede ocasionar en mayor o en menor medida la desmotivación del personal aumentado considerablemente la rotación. En relación con lo anterior se puede justificar que realmente existe rotación de personal docente en dicha Institución pues de acuerdo a lo que mencionaron los ex docentes que rotaron del colegio y lo que menciona Flores, 2006 existe una relación entre la realidad del contexto y los datos obtenidos por los diferentes autores.

Es importante señalar que en la institución Educativa desde el primer ciclo escolar se ha generado rotación de personal docente e incluso de directivos, afectando considerablemente el funcionamiento del establecimiento educacional, pues como menciona Campopiano (2014) las escuelas que presentan índices elevados de rotación docente se enfrentan a importantes y complicados retos organizativos en su capacidad para funcionar como una organización tanto en conformación de equipos de trabajo, en la implementación de estrategias de

enseñanza y en la profundización de planes de mejora, es importante señalar que a pesar de que en otros colegios incorporados al mismo Consorcio Educativo no existen índices altos de rotación docente a pesar de que tiene el mismo tipo de contratación.

Es imprescindible que estos niveles de rotación docente disminuyan en un gran porcentaje, debido a que las consecuencias que trae consigo pueden impactar de forma negativa en el desarrollo de la institución educativa, el aprovechamiento académico de los alumnos, además de que puede perjudicar los recursos sociales de la misma como son: el trabajo colaborativo entre pares y la confianza, además de que esto puede afectar indirectamente el desempeño y funcionamiento de la institución. Pues en muchas ocasiones los docentes que se quedan a laborar en la institución sufren también las consecuencias, debido a que ellos son los que deben de cubrir las clases de sus compañeros que abandonaron sus trabajos hasta que el nuevo docente ingrese a la institución, es decir tienen más carga de trabajo y los tiempo que ellos podrían utilizar para hacer actividades como: planear, calificar exámenes, calificar libretas o llenar formatos los ocupan para cubrir clases de las que muchas veces no están familiarizados y a su vez pueden llegar a improvisarlas afectando negativamente el avance académico de los alumnos.

Existen varios estudios sobre rotación docente y su relación con el aprendizaje de los alumnos, pero ninguna investigación se ha enfocado en la relación de esta rotación a los recursos sociales, es decir los docentes que están activos dentro de la institución, es importante conocerla pues estos docentes son

aquellos que se quedan a lidiar con las diferentes problemáticas que el docente que abandono la institución deja.

2.1 OBJETIVO GENERAL

1. Analizar el impacto que tiene la rotación de personal docente del colegio en la motivación de los recursos sociales (docentes activos en la institución) que laboran en dicha institución.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el nivel de motivación que presentan los recursos sociales (docentes activos en la institución) en relación con la rotación docente en la institución donde están laborando a través del cuestionario de las necesidades motivacionales de David McClelland.
2. Analizar la relación que tiene la rotación docente en la motivación de los docentes que están laborando en la institución a través de los resultados de los niveles de motivación que presentaron los recursos sociales (docentes activos en la institución).

2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el nivel de motivación que presentan los docentes que laboran en una institución con altos niveles de rotación docente?

2.4 HIPÓTESIS

1. La constante rotación de personal docente y directivo del colegio afecta negativamente la motivación de los docentes que laboran en la institución, así como el desarrollo de la institución educativa, el aprovechamiento académico de los alumnos y los recursos sociales de la misma.

CAPÍTULO IV. .MARCO REFERENCIAL

4.1 TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE DAVID MCCLELLAND

La teoría que se pretende abordar para el desarrollo de este proyecto es la teoría de las necesidades de David McClelland, debido a que aborda desde una perspectiva psicológica las necesidades humanas más conocidas, especialmente en el ámbito empresarial y en las organizaciones, en dicha teoría define tres tipos de motivaciones compartidas por todas las personas, independientemente de su cultura, su sexo y cualquier otra variable, si bien estas pueden influir en la preponderancia de unas u otras necesidades. Según este autor las motivaciones deben ser entendidas como procesos inconscientes, de modo similar a los planteamientos psicoanalíticos. (McClelland, 1961).

McClelland (1989) sostuvo que todos los individuos poseen tres tipos de necesidades.

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, busca el éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad tener impacto, influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

4.2 DOCENTE

Es importante mencionar el eje principal de esta investigación que es el docente pues si bien el fenómeno de la rotación es la problemática principal el docente es quién genera la anterior y quien a su vez sufre las consecuencias de la misma. La siguiente redacción que es muy breve comienza con la definición de docente, para posteriormente concluir con las competencias que debe tener un docente en educación básica.

La palabra docente proviene del término latino docens, que a su vez deriva de decoré (“enseñar”). También se puede encontrar como un sinónimo análogo de profesor o maestro, aunque estos términos no tienen el mismo sentido. El docente reconoce que sus habilidades van a ayudar a enseñar de la mejor forma al alumno a través de su dedicación y responsabilidad. Arellano (2011).

El acuerdo secretarial por el que se establece la Articulación de la Educación Básica de fecha 18 de del julio del 2011 y en el marco de la Reforma Integral de la Educación Básica menciona que:

“La figura del docente adquiere singular relevancia, el profesor es el protagonista de todo cambio en la educación. El docente tiene la oportunidad histórica de no solo desarrollar competencias para el mundo profesional y laboral, sino para su desarrollo personal y ciudadano; lograr capacidades para la autonomía, la autorrealización y la capacidad de comprensión y acción ante los problemas sociales. El mundo profesional, económico y laboral no se asume como un todo, sino como lo que es: una dimensión de su existencia, quedando muchas otras por desarrollarse” (Arellano, 2011:p4).

Otros autores que hablan acerca de la concepción del término docente realizaron principalmente tres definiciones de profesor según su desempeño y lo describieron como:

- El profesor como facilitador del aprendizaje; el docente logra desarrollar autonomía en los aprendizajes de los alumnos por medio de sus planes de clase y el desarrollo de las diferentes estrategias que se implementan para realizar las actividades de enseñanza.
- El profesor como miembro de una organización; al Ingresar a una institución educativa ya sea de índole privada o pública reconoce que existen series de normas y relaciones y en donde sobre todo va adquirir responsabilidades y compromisos de índole legal y laboral.
- El profesor como orientador y gestor de la convivencia; Los docentes aparte de realizar su tarea de enseñar a los alumnos también ayudará a contribuir al desarrollo integral de ellos, para que adquieran un aprendizaje autónomo y una participación pacífica activa crítica y transformadora la sociedad. Herrán y Paredes (como se citó en Del Valle , 2015)

Las competencias docentes como contenido de un saber específico tienen una importancia que se puede reconocer por medio de las siguientes consideraciones según Torres, Badillo, Valentín y Ramírez (2014). Mencionan que:

“Las competencias permiten desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes para que el alumno se desempeñe en los diferentes ámbitos de la vida social, que además constituyen un factor clave para formar a ciudadanos capaces de convivir en sociedades marcadas por la diversidad y prepararlos para la integración y la solidaridad y que son los actores principales en el proceso de

mejoramiento de la calidad educativa que promueve el desarrollo de los valores y actitudes que constituyen el saber, el saber hacer y el saber ser, representando un elemento del proceso de aprendizaje que responde a los requerimientos del proceso productivo, a las formas de organización laboral, a las nuevas tecnologías de la información y a la actualización permanente e innovadora de toda profesión”.

4.3 ROTACIÓN DOCENTE

El siguiente apartado hace referencia a aportaciones de distintos autores con la finalidad de identificar y sustentar el estudio que se presenta. Se utiliza información referente a la rotación laboral en primer momento, para posteriormente contextualizarla a lo educativo teniendo este como principal objeto de estudio, ya que de este parte la problemática principal en la investigación.

La rotación de personal a nivel industria no es un tema que sea actual, pues si bien se sabe que este siempre ha existido, las causas que generan esta rotación son diversas aunque la principal siempre ha sido en mayores porcentajes la del salario, pero existen otros factores que hacen que el capital humano decida dejar la empresa para continuar su carrera en otra, pues el trato por parte de los superiores directos y las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa también son determinantes para que las empresas retengan a sus trabajadores. Juárez (2018)

De acuerdo a estadísticas que se obtuvieron en el primer semestre del 2018, la mayoría de las compañías en nuestro país según se menciona en el Estudio de Tendencias de Sueldos y Empleo 2018, tuvieron una tasa de rotación por debajo del 5 por ciento siendo el sueldo la primera causa que los trabajadores de las instituciones tienen como resultado, el 27 por ciento de los trabajadores que

dejaron su empresa y en segundo lugar está la falta de posibilidades de crecimiento profesional, con 21.7 por ciento. Es importante rescatar que estas cifras solamente se basan en porcentajes obtenidos por los sectores industriales y financieros, Juárez, (2018).

Es importante conceptualizar que es la rotación desde este mismo enfoque que se viene analizando en las líneas anteriores. Se entiende como rotación de personal al número de trabajadores que salen y entran en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, es importante mencionar que si entra un empleado a formar parte de la empresa esto no se considera como rotación, esta se va a dar cuando una persona tenga que sustituir a otra en el mismo puesto otorgado. González (2016).

Justificando lo anterior para Arias Galicia (como se citó en Flores, Abreu, & Badii, 2008) mencionan que la rotación será entendida como el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

La rotación de personal también es entendida desde el término de fluctuación laboral y una de las diversas causas que también lo originan es la insatisfacción laboral pues según el autor Stephen (1999) la satisfacción laboral marcará la diferencia de la cantidad de recompensas que puedan recibir los empleados con

lo que ellos piensan y desean que van a recibir, esto se traduce según el autor a una actitud más que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción.

Es importante rescatar que la fluctuación laboral puede darse por diversas causas según Flores, Abreu, y Badii (2008) mencionan la siguiente clasificación:

1. Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales depende de la organización
5. Bajas por decisión de la propia Empresa

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que la rotación de personal dentro de una empresa en primer lugar puede darse por distintas causas, no solamente por cuestiones económicas, sino también por cuestiones motivacionales que son generadas por el clima laboral, sin embargo las repercusiones que esta trae consigo generan un impacto en la mayoría de los casos negativos pues esta se ha convertido en un factor de alarma, debido a que afecta considerablemente en altos costos que implica el reclutamiento de los nuevos empleados, también genera consecuencias negativas en la implementación de filosofías de trabajo en busca del cumplimiento de las metas y objetivos por los cambios tan escabrosos en personal, lo que genera que las personas que permanecen en la empresa deben de trabajar arduamente en lograr que el empleado de nuevo ingreso desarrolle el

conocimiento, la aceptación y la adaptación de las políticas, normas y procedimientos de trabajo de la empresa Criollo (2014).

Lo anterior es funcional para conocer más acerca de lo que es el fenómeno de la rotación laboral, pero cuando este término se traslada a rotación de docentes se puede entender como el cambio frecuente de maestros de una institución a otra en un determinado período, esta es una problemática que afecta directamente las oportunidades del aprendizaje y el desempeño de los educandos, además ser un indicador sobre el funcionamiento de la Institución y la atención inadecuada que se les está dedicando a los alumnos. Piedad (2017).

La rotación docente al igual que la rotación que se da a nivel empresarial o financiero tiene diversas consecuencias en el funcionamiento de los establecimientos educacionales como por ejemplo el efecto disruptivo que se genera en la comunidad escolar perjudicando el aprendizaje de los estudiantes en dos sentidos; afecta la implementación del currículum, por las dificultades que conlleva la transición entre el profesor que abandona y quien lo reemplaza y adicionalmente, perjudica los recursos sociales de una comunidad escolar, como la cooperación y confianza entre los docentes de un mismo establecimiento, lo que puede alterar indirectamente el desempeño y el funcionamiento escolar además al igual genera costo para las instituciones. Carrasco, Godoy, y Rivera (2017). Agregando a lo anterior se incluye que la confianza que existe en los docentes influye en el funcionamiento de la organización y los resultados de los estudiantes.

Es importante mencionar que en las escuelas, la confianza relacional se define como los intercambios sociales de la educación los cuales están

organizados alrededor de un conjunto distinto de relaciones de rol como por ejemplo: maestros con estudiantes, maestros con otros maestros, maestros con padres y con su director escolar, los maestros son el eje de estos intercambios sociales, los contextos con fuerte confianza relacional se benefician de una comprensión clara sobre el rol y las obligaciones que habitualmente se refuerzan en el comportamiento cotidiano. Los individuos entienden lo que se espera de ellos y las consiguientes consecuencias que pueden surgir si no se cumplen las obligaciones. Guin (2004).

Las repercusiones que la rotación docente trae consigo se pueden manifestar de diversas maneras, la primera es la falta de atención al grupo escolar que se abandona; la interrupción de las acciones programadas de enseñanza por un tiempo indeterminado, período de aprendizaje que no vuelve a reponerse y que por lo tanto deja inmensas lagunas en la formación del alumno; el período de adaptación entre el nuevo docente asignado y los alumnos debido al cambio de estilo de enseñanza y al diagnóstico que debe hacerse sobre lo que los niños presentan de avance y lo que en lo que va del ciclo escolar se ha evaluado, Montañez (2015).

4.4 MOTIVACIÓN DOCENTE

El siguiente apartado hace referencia a aportaciones de distintos autores con la finalidad de identificar y sustentar el estudio que se presenta. Se utiliza información referente a la motivación docente en un primer momento, para posteriormente abordar la motivación de logro.

Es importante conocer el concepto de motivación, esta generalmente se define como un estado interno que activa, dirige y mantiene el comportamiento, algunos psicólogos la han explicado en términos de rasgos personales o características individuales. (Woolfolk, 2006)

Es necesario identificar que la motivación puede ser identificada desde perspectivas diferentes pues algunos individuos van a sentir una gran necesidad por obtener la mayoría de las veces logró y sobre todo éxito y ellos van a trabajar intensamente para poder obtenerlo sin embargo hay otros psicólogos que ven a la motivación como un estado es decir; que una persona puede experimentar en un momento una combinación de rasgos y estados, algunas pueden ser aspectos internos es decir necesidades intereses y curiosidades y otras puede enseñar los factores externos y ambientales como; recompensas, presión social, castigo, etcétera.

Según McClelland (1989) La motivación primordialmente se justifica tanto a la emoción que es decir cambia la condición afectiva y por lo tanto un motivo será que restablezca por un indicio un cambio de situación afectiva.

La motivación es un aspecto que se considera de mucha relevancia en diferentes aspectos de la vida como puede ser la educativa y la laboral, debido a que orienta las diferentes acciones y así se conforma un objetivo central, de acuerdo con Santrock (como se citó en Naranjo, 2009) la "motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido".

Según Herrera, Ramírez, y Roa, 2004 (citado en Naranjo, 2009) mencionan que la motivación es un clave muy importante de la conducta humana, debido a que influye para que la persona inicie una acción, se dirija hacia un objetivo y sea constante para poder alcanzarlo.

“Podríamos entenderla como proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar” Herrera, Ramírez, y Roa (como se citó en Naranjo Pereira, 2009).

Según Franco, López, y Vélez (en Hernán, Vélez y Franco, 2015) mencionan que la motivación docente es fundamental para lograr la satisfacción laboral y asegurar el desarrollo de procesos pedagógicos estimulantes que superen la simple satisfacción de necesidades básicas en el profesorado y permitan continuar ejerciendo su vocación con dignidad y calidad, además la motivación suele determinar la conducta y el desempeño del individuo, permitiéndole alcanzar niveles mayores de eficacia en sus funciones.

El interés se puede adquirir, mantener o aumentar en función de elementos intrínsecos y extrínsecos, es más imprescindible la motivación de un docente que la del mismo alumno, debido a que este es un generador de emociones y de dinámicas, el docente que está motivado será una pieza fundamental para el proceso de enseñanza, el docente motivado puede lograr aumentar las posibilidades de un aula feliz y por el contrario aquel profesor que este desmotivado convertirá su aula en un espacio poco feliz, en muchas ocasiones los docentes ponen como excusa los sueldos, los directivos, las mejores condiciones

etc. Sin embargo esto no debería ser así, el profesor debe plantearse un triple objetivo en su acción motivadora:

- a) Suscitar el interés.
- b) Dirigir y mantener el esfuerzo.
- c) Lograr el objetivo de aprendizaje prefijado

La motivación en un docente debe ser constante y permanente, la motivación como un proceso auto energético de la persona, limita la función del profesor como un agente exterior que trata de desencadenar las fuerzas interiores de los mismos alumnos. Sánchez (2017).

Es importante mencionar aquellos aspectos que generan la desmotivación de un docente pues está presente en muchos de los ámbitos en donde se desenvuelve el ser humano, la desmotivación puede afectar las diferentes maneras de alcanzar las metas que se plantea un ser humano, principalmente en las áreas del conocimiento y desarrollo humano en este caso relacionadas a la docencia, la tarea docente se ha ido transformando en medida que se han ido ampliando sus funciones, debido a que ya no solo es en la enseñanza, sino también en aspectos administrativos que redundan en el cumplimiento de horarios demasiado estrictos, atención a estudiantes, elaboración de documentos, reuniones fuera del lugar de trabajo, informes, estos desafíos exigen que los docentes estén formados con nuevas competencias para hacer frente a los cargos académicos-administrativos. Hernán, Vélez, y Franco (2015).

Al hablar de motivación se pueden referir a diferentes teóricos que han hecho análisis diversos, sin embargo, en esta investigación se toma como referencia las aportaciones que realizó David McClelland sobre la motivación de logro definiéndola como el impulso de querer sobresalir, de alcanzar metas hasta de esforzarse por tener el mayor de los éxitos, es decir el querer hacer algo mejor. Investigó la capacidad de innovar, el hacer algo de modo distinto al de antes, de manera que se suponga una forma más corta o más eficaz de conseguir los objetivos planteados, las personas que tienen una alta motivación al logro se encuentran más inquietos para buscar información que les permita encontrar nuevos modos de hacer mejor las cosas. Morán y Menezes (2016).

Aunado con lo anterior la motivación de logro constituye un esquema de planificación, de acciones y de sentimientos relacionados con el deseo de conseguir cierto nivel interiorizado de mérito, en contraste, por ejemplo, con el poder o la amistad. La motivación al logro no es necesariamente lo mismo que la búsqueda de realizaciones observables, como la obtención de notas altas en los exámenes, una posición social reconocida o un buen sueldo. Aunque implica la planificación y la pugna por destacar, lo importante es la actitud respecto del logro más que las realizaciones en sí mismas.

Es importante mencionar que la motivación al logro puede así abarcar una amplia variedad de actividades y expresarse en puestos de trabajo tan distintos entre sí como los de un conductor de camiones, un contable o un deshollinador. Los individuos con alta motivación al logro se interesan por su relevancia en sí misma más que por las gratificaciones que este hecho aporte.

Las personas orientadas hacia el logro se fijan sus objetivos cuidadosamente después de considerar las probabilidades de éxito de diversas alternativas. Los individuos muy motivados para el logro se interesan más por el futuro de medio a largo plazo. Poseen una perspectiva más prolongada de futuro, revelan una mayor anticipación del futuro y prefieren premios más amplios al futuro premios más reducidos en el presente. (Ball, 1988).

4.5 MARCO CONTEXTUAL

El Colegio en donde se desarrollará el presente trabajo es particular, pertenece al Municipio de Zempoala Hidalgo, ubicado en una zona urbana, el nivel socioeconómico de los estudiantes del colegio es medio-bajo y un gran porcentaje de los alumnos proviene del Estado de México, el lugar donde se ubica el colegio es una zona conflictiva pues en varias ocasiones los habitantes de la colonia han tomado al colegio para protestar en contra del gobierno.

El Colegio se creó en el año 2015, por lo que en este año es su tercer ciclo escolar, ofertando los niveles de Preescolar, Primaria y Secundaria, actualmente cuenta con una matrícula de 294 alumnos, de los cuales hay en Preescolar 50, Primaria 180 y Secundaria 64.

La infraestructura del colegio cuenta con 18 aulas de las cuales están ocupadas 14 para impartir clases, 1 para salón de artes, un laboratorio, sala de computo, biblioteca, dirección, coordinación de nivel, coordinación de inglés, área de Psicología, enfermería, bodega, caja de cobro, un salón exclusivo para juntas,

área de danza, cafetería, patio delantero, patio trasero, área de vigilancia, un pequeño estacionamiento y cada nivel cuenta con sus respectivos sanitarios.

MISIÓN

Lograr que nuestros alumnos adquieran una formación intercultural que los distinga en su ámbito regional como agentes de cambio y que los forme como ciudadanos del mundo.

VISIÓN

Ser la institución líder, innovadora e integral en el ámbito educativo de nivel básico en el estado.

El Enfoque educativo del Colegio respalda la oferta educativa con la enseñanza por competencias centradas en el alumno, es un enfoque que cada vez se utiliza más en la educación. En esta práctica no se emplean un único método de enseñanza, hace hincapié en una variedad de diferentes tipos de métodos que se centran en los estudiantes que están aprendiendo, cambia el papel del profesor, convirtiéndose en un proveedor de información que facilita el aprendizaje de los estudiantes. La enseñanza tradicional a menudo forma a estudiantes como aprendices pasivos que no asumen la responsabilidad de su propio aprendizaje. El aprendizaje centrado en el alumno pone todo el énfasis en la persona que aprende Weimer (2002).

PERFIL DE EGRESO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

El perfil de egreso de la educación obligatoria está organizado en once ámbitos:

1. Lenguaje y comunicación
2. Pensamiento matemático
3. Exploración y comprensión del mundo natural y social
4. Pensamiento crítico y solución de problemas Implementación
5. Habilidades socioemocionales y proyecto de vida
6. Colaboración y trabajo en equipo
7. Convivencia y ciudadanía
8. Apreciación y expresión artísticas
9. Atención al cuerpo y la salud
10. Cuidado del ambiente
11. Habilidades digitales

4.5.1 ROTACIÓN DOCENTE EN EL CONTEXTO

De acuerdo a las entrevistas realizadas a personal de la institución mencionan que esta problemática se ha ido presentando a lo largo de los diferentes ciclos escolares que ha ofertado la escuela y que los directivos que han estado a cargo de la institución y los dueños de la misma no han implementado alguna estrategia para disminuir los índices de rotación de personal docente.

Algunos de los ex docentes que laboraron en la institución mencionaron que cuando la institución comienza con su oferta educativa en el año 2015 la contratación de personal docente fue muy intensa, pues en palabras de ellos los filtros que debían pasar para poder pertenecer a la plantilla docente fueron muchos y muy tediosos, pues les hicieron diferentes tipos de evaluaciones como por

ejemplo: sobre lineamientos y estándares de SEP, Psicométricos y de conocimientos no importando el nivel educativo o la asignatura que iban a impartir, sin embargo esto no determino que los docentes permanecieran en la institución pues si bien los índices de rotación fueron menores según datos proporcionados por los mismos docentes (no se tiene acceso a los registros de los docentes de ese ciclo escolar) si impactaron en los alumnos, pues según una maestra mencionó que en su grupo de primaria tuvieron cuatro cambios de docentes de inglés durante el ciclo escolar y los papás comentaban en ese tiempo que sus hijos presentaban un retroceso en el área de inglés comparado con el nivel de como entraron a la institución.

Al finalizar el ciclo escolar quienes determinaron la contratación de docentes para el siguiente ciclo escolar fueron los encargados de recursos humanos y por parte de rectoría, quienes decidieron que solo seis docentes de aproximadamente 20 fueran los recontratados para el siguiente ciclo escolar.

En el siguiente ciclo escolar 2016-2017 de igual manera se presentó rotación de personal docente y nuevamente de directivo pues según las docentes entrevistadas desconocen por qué el anterior director no se quedó a cargo de la institución, pues todos estaban muy satisfechos con su desempeño. Para la contratación de los nuevos maestros no se realizaron las evaluaciones que a los primeros docentes del ciclo escolar, solo fue por recomendaciones o por entrevistas. En este ciclo escolar de acuerdo a lo expresado por las docentes hubo mayor rotación de personal, además de que hubo muchos enfrentamientos entre la directora y los docentes.

Para el ciclo escolar 2017-2018 se realizó una contratación de 22 docentes de los cuales el 59% rotaron pues de acuerdo a lo que mencionaron los docentes que rotaron de la institución durante este ciclo escolar, manifestaron que algunas de las causas por las que decidieron abandonar sus trabajos fueron porque después de firmar el contrato les asignaron diferentes funciones argumentando que debían cumplir con su tiempo completo por ejemplo:

- a) Asignaturas en otros niveles: por ejemplo, cuando los docentes son contratados para impartir clases en primaria, durante sus cursos de inicio se les asigna una materia en el nivel de secundaria, no importando si no son expertos en el área, pues lo importante es cubrir su tiempo completo.
- b) Dobles grupos. Si no se les asigna grupos de secundaria es porque deben de ser maestras o maestros de dos grados iguales o diferentes, por ejemplo maestro de tercero y maestro de cuarto o maestra de primer grado de primaria grupo A y grupo B.
- c) Turnos de guardia. Se realiza un horario de las guardias que los docentes deben de realizar durante todo el ciclo escolar, dichas guardias se realizan cuando los alumnos ingresan a la institución y cuando salen de la institución, además de que se lleva un control de los docentes donde se anota si realizó o no su guardia, si el docente no realiza sus guardias correspondientes se le puede generar un descuento vía nómina. La guardias de entrada consisten en estar en la puerta desde que inician los alumnos a la institución hasta que cierran la puerta por la mañana, anteriormente los docentes debían abrir las puertas de los carros y ayudar a los alumnos a bajar de sus autos y las guardias de salida consisten en

vocear a los alumnos de los diferentes niveles que sus papás han llegado por ellos y no se pueden retirar hasta que el último alumno se vaya de la institución no importando la hora.

- d) Turnos de recreo. Las guardias de los recreos consisten en que cada docente tiene un punto donde debe de estar en todos los recreos monitoreando la seguridad de los alumnos, si desean comer algo lo deben de hacer en el lugar donde se les haya indicado para hacer su guardia.
- e) Falta de apoyo. Cuando los docentes se acercan al área de dirección para pedir apoyo por alguna situación con un alumno o con un papá, la directora no da estrategias para la solución de los problemas, en muchas ocasiones enfrenta a los papás con los docentes o muchas veces hace caso omiso de la petición de los docentes.
- f) Problemas personales.
- g) Por desacuerdos con la institución. Esta causa se da principalmente porque algunos docentes no están de acuerdo entre las horas que trabajan y el salario que se les otorga, además de los descuentos que se realizan vía nómina, pues si los docentes faltan lunes, viernes o posterior a un periodo vacacional se les descuenta el doble, no importando que sea por salud.
- h) Mal clima laboral. No hay apoyo entre compañeros y hay mucha rivalidad, no se trabaja colaborativamente y siempre hay negativas para las propuestas, según palabras de los docentes hay muchos chismes de pasillos, además de que existe preferencia por parte de la directora hacia algunos maestros, no ha igualdad.

CAPÍTULO V. ESBOZO METODOLÓGICO

En este apartado, se definen los procedimientos que se efectuarán para el desarrollo del proyecto.

Alcance de la Investigación.

Se constituye que será una investigación descriptiva, pues Tevni (2000) menciona que dicha investigación trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Además esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: Encuestas, Casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación.

Será de corte cuantitativo y cualitativo ya que como menciona (Hernández, Fernández Collado, & Baptista , 2004) primero se aplica un enfoque y luego el otro, de manera relativamente independiente, dentro del mismo estudio. Uno precede al otro y los resultados se presentan de manera independiente o en un solo reporte.

Será cuantitativa debido a que se aplicará el test de las tres necesidades de David McClellan y el test M1 Y M2 del doctor Morales, los cuales miden los niveles de motivación de logro, motivación de poder y motivación de afiliación, con estos instrumentos se podrán obtener datos válidos y fiables para posterior ser interpretados, también se utilizará la metodología cualitativa debido a que se realizarán entrevistas que aportarán datos que ayuden al análisis con mayor profundidad sobre la situación actual de los profesores involucrados, estas ayudarán a que las personas que sean entrevistadas pueden expresarse de mejor manera respecto de la situación planteada en el problema, los resultados

obtenidos de los test aplicados y las respuestas de las entrevistas llevarán a un análisis más profundo que permita arrojar una conclusión, pues estas principalmente se orientan hacia la comprensión de las situaciones únicas y particulares, además de que se centran en la búsqueda de significados y de sentido que les conceden los hechos a los propios agentes, y en cómo viven y experimentan ciertos fenómenos o experiencias los individuos o los grupos sociales que se van a investigar según lo que menciona (Rodríguez y Valldeu, s/f).

El estudio que se utilizará en esta investigación será un estudio exploratorio pues este permite una aproximación a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

Los sujetos que estarán implicados en la investigación serán docentes y personal administrativo de la institución.

Se realizará la entrevista estructurada la cual es una técnica que está orientada a establecer contacto directo con las diferentes personas que se consideren como fuente de información, en este caso serán los docentes y ex docentes del colegio, además durante el proceso de la entrevista se puede

profundizar la espontaneidad para la obtención de la información de interés para el estudio. (Bernal , 2006).

El siguiente apartado es la guía de entrevista estructurada dirigida para los docentes, en donde se les preguntará acerca de su formación inicial, años de experiencia profesional, lugares donde ha laborado como docente, tiempo de laborar en la institución y fecha en el que entró a laborar a la institución, esta entrevista se realizará a 13 ex docentes de la institución y una entrevista que será realizada a la persona indicada de contabilidad interna del colegio.

Se utilizarán tres instrumentos que ayuden a la medición de los niveles de motivación al logro en los docentes: la escala de motivación al logro (ML-1), Escala de Motivación al logro (ML-2) del Dr. Morales Vallejo (2000) y el test de las tres motivaciones de David McClelland, los cuales describen una serie de rasgos y características asociadas a la motivación al logro: alto de aspiraciones, organización y método.

Escala e motivación al logro del Dr. David McClelland.

Escala de motivación al logro (ML-1) (Morales, 2013)

Autor: Dr. Pedro Morales Vallejo (2006)

Mide: el nivel de motivación al logro

Número de ítems: consta de 16 preguntas

Tiempo de aplicación: 10 minutos

Forma de aplicación: Auto aplicado

Escala de motivación al logro (ML-2)

Autor: Dr. Pedro Morales Vallejo (2006)

Mide: el nivel de motivación al logro; en esta escala los ítems están redactados con énfasis en la aceptación de riesgos (*entre A y B, prefiero B*); y son una adaptación de las escalas de Mehrabian para niños (1968, reproducidas en Brown, Cherrington y Cohen, 1975).

Número de ítems: consta de 16 preguntas.

Tiempo de aplicación: 5 minutos

Forma de aplicación: Auto aplicado Validez y confiabilidad: El autor de la escala validó el instrumento utilizando distintas pruebas estadísticas, para medir la calidad del test.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragay Salinas, G. (2006). *Relación entre la Rotación de Personal Docente y el Desempeño Académico de los Alumnos de Secundaria del Colegio Inglés QRoo-Edición Única*. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Arellano , J. F. (agosto de 2011). *¿Qué es un docente*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/que-es-un-docente/#autores>
- Ávalos , B., & Valenzuela, J. (2016). *Tasas de retención de la docencia*. Obtenido de Universidad de Chile: <http://www.uchile.cl/noticias/123328/analizan-factores-que-pueden-afectar-la-decision-de-los-profesores>
- Ávalos, B., & Valenzuela, J. P. (2016). *Universidad de Chile*. Obtenido de Tasas de retención de la docencia. studio analizó factores que pueden afectar la decisión de los profesores de permanecer en el aula: <http://www.uchile.cl/noticias/123328/analizan-factores-que-pueden-afectar-la-decision-de-los-profesores>
- Bogliaccini, J. (2003). Alta rotación y anquilosamiento docente. *Revista Digital UMBRAL*.
- Fielden, J. (1998). *La formación del personal de la educación superior: una misión permanente. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. UNESCO. Obtenido de <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/staff-s.html>
- Ball, S. (1988). *La Motivación educativa. Actitudes, Intereses, Rendimiento central*. España: Narcea.
- Barrera Coronado,, J. (2015). *La rotación de personal docente en la escuela de enfermería del hospital Militar*. Nueva Granada, Colombia.
- Bernal , C. (2006). *Metodología de la investigación* . México : Pearson.
- Borman, G., & Dowling, N. (2008). Teacher attrition and retention: a meta-analytic and narrative review of the research. *Review of Educational Research*, 367–409.
- Cabezas, V., Gallego, F., Santelices, V., & Zarhi, M. (2011). *Factores correlacionados con las trayectorias laborales de docentes en Chile, con especial énfasis en sus atributos académicos*. Santiago, Chile: Proyecto FONIDE N°: FS511082- 2010.
- Campopiano, R. V. (2014). *Ampliando la Agenda Educativa. La rotación docente desde una perspectiva organizacional. Estudio en escuelas Primarias públicas de la provincia de Buenos Aires* . Buenos Aires, Argentina.

- Carmona , A., & Leal , A. (1998). LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 53-80. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/187754.pdf>
- Carrasco, D., Godoy, M., & Rivera, M. (2017). Rotación de profesores en Chile: quiénes son y cuál es el contexto de quienes dejan su primer trabajo Midevidencias. *Midevidencias*, 1-7. Obtenido de <http://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2017/>
- Corbo , D. (2012). *Dirección Académica un blog de Enzo Hernández* . Obtenido de Rotación Laboral de Docentes: <https://dgaipchile.wordpress.com/2012/03/31/rotacion-laboral-de-docentes/>
- Criollo Fernández, L. M. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>
- Flores Zambada , R. (2006). Factores que influyen en el personal en una organización. *Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas*, (págs. 1-27). Monterrey. Obtenido de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>
- Flores, R., Abreu , J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 65-99.
- González, M. (2016). *La rotación de personal como un elemnto laboral*. Nuevo Leon. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta Analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 463–488.
- Guin, K. (2004). *chronic teacher turnover in urban elementary schools*. Universidad del estado de Arizona, Washington. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/26394150_Chronic_Teacher_Turnover_in_Urban_Elementary_Schools
- Hernández, Fernández, & Baptista. (s/f). Metodología de la investigación. Mc Graw hill.
- Hernández, S., Fernández Collado, R., & Baptista , L. (2004). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Juárez, B. (julio de 2018). Rotación de personal: los empleados no solo se marchan por dinero. *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-los-empleados-no-solo-se-marchan-por-dinero-20180711-0134.html>

- López, A. (2013). Managers magazine. Obtenido de Las 8 teorías más importantes sobre la motivación: <http://managersmagazine.com/index.php/2013/11/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion/>
- López García, A. Y., & Treviño Villareal, E. (2008). *Análisis de la política informal de reducción de la rotación de profesores del estado de Colima*. Colima.
- López, D. (2015). *"Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo"*. Tesis . Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/1322>
- Mateo Soriano, M. (s.f). *La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo*. zaragoza.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.
- Merlano, S. (2010). Teorías sobre la Motivación Laboral . *Revistas Alternativas* , 26-30.
- Molina , C. (2011). *Resiliencia y Motivación al logro en docentes de Escuelas Bolivarianas*. Trabajo Especial de Grado , Universidad Rafael Urdaneta.
- Morales Vallejo, P. (2000). *Medición de actitudes en Psicología y Educación; construcción de escalas y problemas metodológicos*. España: COMILLAS.
- Morales, M. (2013). Cuestionario y Escalas. Escala de Motivación al logro. (ML-1). *Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales.*, 21-24. Obtenido de <http://www.web.upcomillas.es/personal/peter/.../CuestionariosyEscalas.doc>
- Moya López, G. S. (2015). *Recursos Humanos: Análisis de rotación de personal en los docentes del Bachillerato Internacional en el colegio CEBI en la ciudad de Ambato*. Quito.
- Montañez Telles , J. (2015). *Rotación de directivos y docentes*. Obtenido de https://www.academia.edu/27836698/ROTACION_DE_DIRECTIVOS_Y_DOCENTES_Introducci%C3%B3n
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Redalyc*, 153-170. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Olvera, A. (2010). Movilidad docente. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México) [en línea]*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27018883007>> ISSN 0185-1284

- Pérez Martínez, M. G. (2011). *Diagnóstico de la rotación de profesores de educación primaria y análisis de las condiciones áulicas, personales y de contexto que lo propician*. Obtenido de https://www.academia.edu/27836698/ROTACION_DE_DIRECTIVOS_Y_DOCENTES_Introducci%C3%B3n
- Puedmag Estrada, A. M. (2017). *La rotación de docentes y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes de octavo de básica a tercero de bachillerato de la Unidad Educativa Particular "Federico Engels" de la Ciudad de Quito*. Tesis.
- Recagno, D. (2015). Discurso docente y motivación al logro. *ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC.*, 9(17), 386-396.
- Rodríguez, S., Núñez, J., & Valle, A. (2009). Auto-eficacia Docente, Motivación del Profesor. *Escritos de Psicología*, 3(1), 1-7.
- Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (s.f.). Metodología de la Investigación. En s/f (pág. 47). UOC.
- Ronfeldt, M., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2013). How teacher turnover harms student achievement. *American Educational Research Journal*, 4-36.
- Ruiz Torres, J. A. (2016). El bienestar emocional del docente.(Emotional welfare of teachers in the educational institute). *Revista nacional e internacional de educación inclusiva*, 183-194. Obtenido de <http://www.fepsu.es/file/ESTRES%20DOCENTE.pdf>
- Sáenz, P. (2016). La motivación del docente es más importante que la del alumno. (L. Rábida, Entrevistador)
- Sánchez Hernández, F. (2017). *EOI-Master en Gestión Educativa*. Obtenido de Motivación docente: <http://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2017/03/05/motivacion-docente/>
- Sanyeiri, M. (2015). *Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales*. Obtenido de Excesiva Rotación de personal, causas y soluciones: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>
- Servicio Profesional Docente-SEP. (2018). *Servicio Profesional Docente*.
- Tijerina, J. (2011). *Papel de la Motivación en el desempeño docente*. Trabajo final, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Universia Chile. (2013). *universia Chile*. Obtenido de <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/09/03/1046573/importancia-buen-profesor.html>
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología educativa*. Pearson.

ANEXOS

A

N

E

X

O

S

ESCALAS DE MOTIVACIÓN DE LOGRO MOTIVACIÓN DE LOGRO (ML-1)

<i>¿En qué medida cree Vd. que le describen estas afirmaciones?</i>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Prefiero hacer algo en lo que me encuentre seguro y relajado que meterme con algo más difícil y que es para mí como un desafío				
2. Preferiría un trabajo importante y difícil, y con un 50% de probabilidades de que resultara un fracaso, a otro trabajo moderadamente importante pero nada difícil				
3. Si tuviera que volver a meterme en una de dos tareas que dejé incompletas, preferiría trabajar en la más difícil				
4. Prefiero tomar decisiones en grupo que aceptar yo toda la responsabilidad de las actividades del grupo				
5. Puesto a jugar a las cartas, prefiero un juego fácil y divertido a otro que requiera pensar mucho				
6. Prefiero trabajar a comisión, con más riesgo pero con posibilidades de ganar mucho, que con un salario fijo				
7. Prefiero la tranquilidad de una tarea conocida que enfrentarme con una nueva aunque sea de mayor importancia				
8. Prefiero aprender algo difícil y que casi nadie sabe antes que aprender lo que ya sabe la mayoría				
9. Encuentro más gratificantes las tareas que requieren reflexionar mucho que las tareas que no exigen un gran esfuerzo intelectual				
10. Prefiero no ser el jefe y vivir con más paz a ser yo el que manda, ganando más pero también con más quebraderos de cabeza				
11. Prefiero una tarea en la que la dirección y responsabilidad es compartida por un equipo a asumir yo personalmente toda la responsabilidad				
12. Prefiero un trabajo suficientemente importante y que puedo hacer bien, a meterme en otro trabajo mucho más importante pero también con muchos más riesgos de fracaso				
13. Puesto a elegir entre lo fácil y lo difícil, en igualdad de condiciones creo que me iría a lo más fácil				
14. Si tengo éxito en la vida y las cosas me van bien, creo que soy de los que buscarían un nuevo éxito en vez de conformarme con lo que				

ya tengo				
15. Prefiero una tarea fácil y en la que se gana bastante, a otra más difícil y que exige mayor preparación y en la que puede que se gane algo menos				
16. Prefiero un trabajo cuyo éxito dependa de mi habilidad para tomar decisiones y asumir riesgos, a otro no tan bien pagado pero en el que no tengo que tomar decisiones difíciles				

Clave de corrección	TA	A	D	TD
Ítems: 2, 3, 6, 8, 9, 12, 13, 14 y 16	4	3	2	1
Ítems: 1, 4, 5, 7, 10, 11 y 15	1	2	3	4

Fuente: MORALES VALLEJO, PEDRO (2006). *Medición de actitudes en Psicología y Educación; construcción de escalas y problemas metodológicos*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas (Anexo VII, pp. 569-572).

Motivación de logro (ML-2)

En esta escala los ítems están redactados con énfasis en la *aceptación de riesgos* (entre A y B, prefiero B); y son una adaptación de las escalas de Mehrabian para niños (1968, reproducidas en Brown, Cherrington y Cohen, 1975).

MEHRABIAN, A. (1968). Male and Female Scales of the Tendency to Achieve. *Educational and Psychological Measurement*, 28, 493-502.

BROWN, G.; CHERRINGTON, D.H. and COHEN, L. (1975). *Experiments in the Social Science*, London: Harper and Row.

Motivación de logro (ML-2)

Clave de corrección	Mucho	Bastante	Poco	Nada
Ítems: 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 14, 16	4	3	2	1
Ítems: 1, 6, 7, 13, 15	1	2	3	4

Fuente: MORALES VALLEJO, PEDRO (2006). *Medición de actitudes en Psicología y Educación; construcción de escalas y problemas metodológicos*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas (Anexo VIII, pp. 573-580)

Motivación de logro (ML-2)

<i>¿En qué medida cree Vd. que le describen estas afirmaciones?</i>	Mucho	Bastante	Poco	Nada
1. Yo me siento inclinado a tomar la vida como viene, sin mucha planificación				
2. Yo hago lo que puedo por encontrarme entre los primeros, dentro de mi profesión				
3. El llegar lo más lejos que pueda en mi vida profesional es para mí una necesidad importante				
4. Creo que siempre he trabajado duro para encontrarme entre los primeros				
5. Creo que en general tiendo a ser perfeccionista				
6. Para mí el sentirme a gusto es más importante que el progresar y triunfar en mi profesión				
7. En la vida me conformo con lo suficiente				
8. Tiendo a planificar mis cosas, mi carrera, mi trabajo, con tiempo				
9. Me considero una persona ambiciosa				
10. Soy una persona organizada				
11. Procuro cultivar a las personas que me pueden ser útiles para mejorar dentro de mi profesión				
12. Tengo muy claro cuáles son mis metas profesionales; sé hasta donde quiero llegar				
13. Cuando las cosas se ponen difíciles, suelo dejarlas y buscar otra cosa				
14. El éxito profesional es algo fundamental si uno se quiere sentir feliz de verdad				
15. Creo que en conjunto no soy de los que se matan trabajando				
16. Yo soy de los que trabajan muy duro hasta que consiguen lo que les interesa, aunque sea a largo plazo				

CUESTIONARIO - 53 PREGUNTAS

CUESTIONARIO McCLELLAND

- En mi actividad principal me gusta poderme dedicar a:
 - Amigos
 - Personas que conozcan el trabajo
 - Personas influyentes
- Las veces que más me divierto es cuando:
 - Tengo una buena discusión
 - Estoy conversando agradablemente
 - Gano un juego en el que se necesita habilidad
- Las veces que me he sentido más triste ha sido porque:
 - Fracasé en alguna tarea que me había impuesto
 - Tuve disgustos con familiares o amigos
 - Creía haber perdido una discusión
- Yo creo que el pecado de Adán fue debido a:
 - Falta de voluntad y carácter
 - Sus relaciones de afecto hacia Eva
 - Falta de responsabilidad
- Cuando intercambio ideas, me gusta:
 - Controlar la discusión
 - Escuchar para mejorar mi punto de vista
 - Evitar llegar a herir a otra persona
- En la vida yo:
 - Haré amigos
 - Lucharé
 - Mantendré
- Si tengo tres reuniones en el mismo día y solo puedo asistir a una de ellas, iría a:
 - El cumpleaños de un amigo al que no quiero enojarse
 - Una reunión política en la cual puedo llegar a ser elegido
 - Una conferencia útil para desempeñar mejor mi trabajo
- Al ver un retrato donde hay dos personas que desconozco, imagino que son:
 - Dos amigos
 - Un jefe y un empleado
 - Dos empresarios
- Yo tengo más facilidad para:
 - Ordenar o dirigir
 - Hacer amigos
 - Obtener resultados
- El material que más me gusta por su apariencia es el:
 - Oro
 - Cobre
 - Hierro
- Cuando yo aprendo lo hago para:
 - Defenderme en una discusión
 - Ferir recompensas posteriores
 - Colaborar con los demás
- Lo que más admiro de la gente es:
 - Su confianza en sí misma
 - Su bondad y cooperación
 - Que sepa escuchar
- Yo tengo la tendencia a:
 - No darme por vencido fácilmente
 - Nunca demostrar que he sido vencido
 - Ayudar al vencido
- Yo admiro más a:
 - Una enfermera
 - Un negociante
 - Un político
- Por lo general soy más capaz de:
 - Ser un buen líder
 - Tener el trabajo al día
 - Mantener buenas relaciones
- En el colegio o escuela yo:
 - Organizaba los juegos
 - Compartía para ganar
 - Jugaba únicamente con mis amigos
- Para mí el amor significa:
 - Amor y vida
 - Donante y recibir
 - Actividad y energía
- Cuando hago algo difícil, generalmente lo hago por:
 - El reto
 - Demostrear capacidad
 - Cabar bien
- Yo creo que la vida sirve para:
 - Vivir en paz y armonía
 - Ser una persona importante
 - Realizar algo
- La mayor parte de mi vida la he dedicado a:
 - Aprovechar mejor el tiempo
 - Estar en compañía agradable
 - Luchar por adquirir posición
- Las veces que practico algún juego o deporte me preocupan más por:
 - Poder hacerlo como lo hace el mejor
 - Salir adelante con alguien
 - Poder derrotar los a todos

22. Cuando Jacobo te aconseja un error me siento frustrado porque:
- Voy a perder influencia ante mis colegas
 - La demás gente se va a disgustar conmigo
 - El trabajo no me queda como quería
23. Generalmente cuando estoy en grupo:
- Tomo las decisiones
 - Me adelanto a los acontecimientos
 - Mi voz bien con la grupo
24. Con frecuencia siento:
- Rabote y rabazas
 - Malestar general
 - Que gozo de buena salud
25. El tiempo es para mí:
- Un lejano que vuelve
 - Una fuerza que domina
 - Un lago en calma
26. En el colegio me sentía satisfecho cuando:
- Me corrían el resultado de mis tareas
 - Preparaba o resultaba a quien me odiaba
 - Jugaba en los recreos con mis colegas
27. Cuando estoy con otras personas:
- Me es fácil pensar sobre qué hablar
 - Me esfuerzo por hacer amigos
 - Fácilmente influyo sobre lo que hablan
28. Creo que la gente generalmente:
- Se preocupa por la forma como se sienten los demás
 - Previene que uno haga lo que ella quiere
 - Prefiere saber los resultados de su trabajo
29. Una de las metas de mi vida es:
- Ganar el respeto de los demás
 - Tener ayuda y cariño de alguien
 - Ser alguien de mérito por su trabajo
30. Tengo grandes cualidades para:
- Convencer a la gente
 - Agradar con buenos trastes
 - Avertigar a otras personas
31. Lo que más deseo en mi vida es:
- Ser querido y aceptado por la gente
 - Tener éxito en el mundo
 - Ser una persona de influencia
32. La mujer ante todo debe ser:
- Cariñosa
 - Raspetuosa
 - Independiente
33. En todas las acciones de la vida lo más importante es:
- Tener mucha dedicación y responsabilidad
 - Tener mucho orden y control
 - Evitar hacer sentimientos ajenos
34. Al estudiar lo hago por:
- Obtener recompensa posterior
 - Estar con otras personas
 - Conocer más tarde a otros
35. Creo que la religión es más que todo:
- Una necesidad interna del hombre
 - Un método para armonizar la sociedad
 - Una forma de controlar la gente
36. Al entrar a un salón donde hay varias personas, me las cuales conozco bien, busco a la compañía del:
- Negociante favorito
 - Mis amigos
 - Que me admira
37. Si pudiera elegir mi compañía para un viaje (preferiría):
- Algunos a quien se pueda contar mis problemas íntimos
 - Algunos a quien tenga que dar instrucciones
 - Algunos con quien analizar mis opiniones
38. En la vida es colique más por:
- Influencia
 - Amitadad
 - Esfuerzo
39. A mí me gusta jugar:
- Contra personas hábiles
 - Para estar con gente agradable
 - Siempre y cuando gane
40. Cuando alguien me dice que soy incapaz de hacer algo:
- Me disgusta porque ven mi debilidad
 - Me esfuerzo por hacer lo mejor
 - Me siento herido
41. Yo buscaría más:
- Si tuviera autoridad sobre otros
 - Si me llevara buenas amistades
 - Si hiciera planes a largo plazo
42. La moral sirve:
- Para la paz y unión entre la gente
 - Para trabajar más eficientemente
 - Para controlar a la gente
43. A mí me produce una emoción más fuerte la:
- Oscuridad
 - Altura
 - Velocidad
44. A menudo deseo que:
- La gente me respete
 - Otros pensaras hagan lo que yo quiero
 - Mis jupodiales se logren
45. Si yo viajara lejos lo haría para:
- Conocer el mundo y salir de la rutina
 - Visitar amigos y parientes
 - Superar importantes y problemas
46. Uno debe estar orientado hacia:
- El futuro
 - La amistad
 - El poder
47. Lo que más me gusta a la gente es:
- Mandar
 - Ayudar
 - Tener éxito
48. Hago un trabajo en casa y daño lo que estoy haciendo entonces:
- Busco un culpable
 - Proo disculpas y explico
 - Intento mejorar
49. En mi actividad lo que más me gusta es:
- Que me digan si lo hago bien
 - Decir como se debe hacer
 - Ayudar a mis compañeros



**(CUESTIONARIO McCLELLAND)
RESPUESTAS SEGUN MOTIVACION**

50. Me gustaria que la gente:
 a. Ayudara a quien lo necesite
 b. Fueran tan convincentes como yo
 c. Planeara sus actividades

AFILIACION

51. La radio ha servido más para:
 a. Que la gente piense más y prograse
 b. Tener ratos de alegría y unión
 c. Que la gente aprenda a discutir
52. Cuando hago alguna cosa
 a. Nunca me arrepiento
 b. Me esfuerzo
 c. Me gustia hacerlo acompañado

1. A	10. B	19. A	28. A	37. A	46. B
2. B	11. C	20. B	29. B	38. B	47. B
3. B	12. B	21. B	30. B	39. B	48. B
4. B	13. C	22. B	31. A	40. C	49. C
5. C	14. A	23. C	32. A	41. B	50. A
6. A	15. C	24. B	33. C	42. A	51. B
7. A	16. C	25. C	34. B	43. A	52. C
8. A	17. A	26. C	35. C	44. A	53. B
9. B	18. C	27. B	36. B	45. B	

PODER

53. Los buenos profesores
 a. Ponen metas de aprendizaje
 b. Dan trato cordial a sus alumnos
 c. Establecen controles estrictos

1. C	10. C	19. B	28. B	37. B	46. C
2. A	11. A	20. C	29. A	38. A	47. A
3. C	12. C	21. C	30. A	39. C	48. A
4. A	13. B	22. A	31. C	40. A	49. B
5. A	14. C	23. A	32. B	41. A	50. B
6. C	15. A	24. A	33. B	42. C	51. C
7. B	16. A	25. B	34. C	43. B	52. A
8. B	17. B	26. B	35. B	44. B	53. C
9. A	18. B	27. A	36. C	45. C	

LOGRO

1. B	10. A	19. C	28. C	37. C	46. A
2. C	11. B	20. A	29. C	38. C	47. C
3. A	12. A	21. A	30. C	39. A	48. C
4. C	13. A	22. C	31. B	40. B	49. A
5. B	14. B	23. D	32. C	41. C	50. C
6. B	15. B	24. C	33. A	42. B	51. A
7. C	16. B	25. A	34. A	43. C	52. B
8. C	17. C	26. A	35. A	44. C	53. A
9. C	18. A	27. C	36. A	45. A	

PUNTAJE BRUTO	NECESIDADES			NIVELES
	AFILIACION	PODER	LOGRO	
0 - 20				BAJA
21 - 30				MODERADA
31 - 40				ALTA
40 - 50				DOMINANTE

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo.

Con la siguiente guía de entrevista se pretende obtener información acerca de la problemática principal de dicha investigación, esta entrevista será realizada a la persona responsable del área de contabilidad interna del colegio.

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su ocupación en esta institución?

¿Cuántos años lleva laborando en esta institución?

¿Cuántos años tiene en función este colegio?

¿A lo largo de este tiempo los docentes tienden a abandonar constantemente esta institución durante el transcurso del ciclo escolar?

¿Usted sabe los motivos que los orillaron a los docentes a tomar esta decisión?

¿Qué mencionaron los docentes?

Específicamente en este ciclo escolar ¿cuántos docentes se han retirado de la institución?

¿Usted cree que esto impacte de manera significativa en el aprendizaje de los alumnos?

¿En qué otros aspectos impacta la rotación de personal en la institución?

¿Cree que los docentes en este ciclo escolar se fueron de la institución por falta de motivación?

¿Qué necesitarían los docentes según su experiencia, para que permanecieran en esta institución hasta finalizar el ciclo escolar?

Le agradezco mucho por su tiempo, muchas gracias