

PUBLICACIÓN ANTICIPADA EN LÍNEA (Versión previa a la diagramación). La Revista Tesis Psicológica informa que este artículo fue evaluado por pares externos y aprobado para su publicación en las fechas que se indican en la siguiente página. Este documento puede ser descargado, citado y distribuido, no obstante, recuerde que en la versión final pueden producirse algunos cambios en el formato o forma.



Diseño de un programa de incentivos para docentes de una Institución Educativa de San Juan de Pasto en tiempos de trabajo en casa

Design of an incentive program for teachers of an Educational Institution of San Juan de Pasto in times of work at home

Diana Alejandra Ortega Champutis¹

Ángela María Riascos Granizo²

Claudia Fernanda Bastidas Jurado³

Sonia Maritza Matabanchoy⁴

Recibido: Diciembre 15 de 2020 Revisado: Diciembre 22 de 2021 Aprobado: Abril 21 de 2021

Cómo citar este artículo: Ortega, D.A., Riascos, A.M., Bastida, C.F. & Matabanchoy, S.M. (2022). Diseño de un programa de incentivos para docentes de una Institución Educativa de San Juan de Pasto en tiempos de trabajo en casa . *Tesis Psicológica*, 17(1) X-X. <https://doi.org/10.37511/tesis.v17n1a6>

¹ Psicóloga de la Universidad de Nariño, Colombia. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7355-961X> Correspondencia: dialeja48@gmail.com

² Psicóloga de la Universidad de Nariño, Colombia. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1610-9903> Correspondencia: angelar230399@gmail.com

³ Psicóloga, especialista en alta gerencia de la Universidad Mariana y docente de la Universidad de Nariño. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4131-0174> Correspondencia: clauferbasju@gmail.com

⁴ Psicóloga, especialista en alta gerencia de la Universidad Mariana, magíster en gerencia del talento humano de la Universidad de Manizales, doctora en Psicología de la Universidad Católica de Argentina y docente de la Universidad de Nariño. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3681-8440> Correspondencia: somapasicologa@yahoo.es

Resumen

En la actualidad los docentes se ven enfrentados a múltiples situaciones que pueden incidir directamente en su motivación. Por esta razón, el presente estudio de tipo descriptivo y de paradigma investigativo mixto centra su investigación en el diseño de una estrategia que permita fortalecer los procesos motivacionales en el cuerpo profesorado. Este proceso se lleva a cabo en una comunidad educativa de la ciudad de Pasto, en la que las directivas después de identificar en sus antecedentes organizacionales una oportunidad de mejora en la variable motivación e interiorizar la necesidad de generar espacios y herramientas que contribuyan a la motivación laboral deciden formular una estrategia que contribuya al fortalecimiento de los procesos motivacionales en los docentes. Como resultado de esta iniciativa se obtiene el diseño de un plan de incentivos basado en el reconocimiento de la labor docente, éste está compuesto por dos etapas: etapa de diagnóstico y etapa de diseño, las cuales se encuentran adaptadas a las condiciones de trabajo en casa que experimentan los docentes en la actualidad. La presente estrategia dado su diseño adaptativo a diferentes contextos institucionales posibilita que otras entidades educativas la retomen como guía para diseñar su propio proceso con características de su entorno, permitiéndoles lograr el objetivo de fortalecer la motivación de su equipo docente incluso en tiempos de contingencia.

Palabras clave: Diseño, estrategias educativas, motivación, educación, docente, calidad de vida laboral.

Abstract

Teachers are currently faced with multiple situations that can have a direct impact on their motivation. For this reason, the present study of descriptive type and of mixed research

paradigm focuses its research on the design of a strategy that allows to strengthen the motivational processes in the teaching body. This process is carried out in an educational community in the city of Pasto, directives after identifying in their organizational background an opportunity for improvement in the motivation variable and internalize the need to generate spaces and tools that contribute to work motivation decide to formulate a strategy that contributes strengthening motivational processes in teachers. The result of this initiative is the design of an incentive plan based on the recognition of teaching work, which is composed of two stages: diagnostic stage and design stage, which are adapted to the home working conditions currently experienced by teachers. Given its adaptive design to different institutional contexts, this strategy allows other educational entities to take it up as a guide to design their own process with characteristics of their environment, enabling them to achieve the goal of strengthening the motivation of their teaching staff even in times of contingency.

Keywords: Design, educational strategies, work motivation, teachers, education, strategy, well-being.

Introducción

La motivación es un proceso cognitivo que tiene como propósito modular el comportamiento y decisiones del sujeto (McClelland, 1989), es decir, que una persona motivada inicia una acción se dirige hacia un objetivo y persiste en alcanzarlo; además, su conducta estará modulada por las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y por las tareas a las que se tiene que enfrentar (Herrera, Ramírez & Roa, 2004).

En los contextos laborales, Flores (2017) considera que la motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un trabajador tome diferentes rutas de acción para aportar a una meta organizacional; además, ésta es un factor que influye en el desempeño del trabajador en general, así como en su calidad de producción de trabajo (Orejuela, 2014). De igual manera, la motivación, en los diferentes campos laborales,

contribuye a desarrollar actitudes favorables en el colaborador sobre sus competencias, logrando obtener un beneficio a nivel personal y organizacional (Sum, 2015).

En el campo educativo, uno de los factores que aporta al éxito de los procesos de educación a largo plazo y el rendimiento del mismo está relacionado con la motivación del docente, dado que la satisfacción del maestro genera la adopción de nuevas técnicas y estrategias didácticas y pedagógicas que posibilitan una educación integral (Filak & Sheldon, 2003). En este orden de ideas, la motivación de un docente no solo es importante porque se transmite a sus estudiantes, sino que ésta contribuye a desarrollar recursos personales, conocimientos y habilidades en el maestro que fortalecen sus competencias de autoeficacia, autonomía, orientación y establecimiento de metas, las cuales le permitirán generar una sensación de satisfacción y autorrealización personal generando así bienestar personal y social (Flores, 2017). Esta motivación docente se puede ver afectada dado que los maestros se ven enfrentados a múltiples situaciones laborales o familiares que pueden incidir directamente en la falta de interés o desmotivación (González, 2019) esto podría afectar su quehacer docente, su carrera profesional provocando una prestación del servicio de baja calidad que imposibilite el reconocimiento de su trabajo. (Manjarrez, Boza & Mendoza, 2020). Para evitar esta situación y cumplir con el objetivo de fortalecer en los docentes los procesos motivacionales es indispensable tener en cuenta la teoría de Herzberg (1966), siendo ésta un clásico y referente teórico importante en el tema de motivación laboral ya que explica que ésta se encuentra influenciada por dos grupos de factores independientes y específicos que aportan a la necesidad de desarrollo psicológico del ser humano. El primer grupo hace referencia a los factores de higiene, éstos se encuentran en el contexto, es decir, se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo; en una organización este grupo hace referencia a la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, las políticas y prácticas administrativas de la organización.

El segundo grupo hace referencia a los factores motivadores, los cuales están relacionados con la satisfacción en el cargo y la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta (Herzberg, 1966). En una organización, estos factores se fortalecen a través de

procesos que aporten a cubrir la necesidad de máximo desarrollo personal (Maslow, 1943). Este objetivo, se puede conseguir a través de estrategias que brinden una sensación de realización personal, reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea realizada, oportunidades de avance profesional y crecimiento personal (Pinto, 2012)

Es así como desde el nivel directivo de una Institución Educativa de la ciudad de San Juan de Pasto surge la necesidad de elaborar un proyecto que permita trabajar en la motivación laboral de sus docentes. Teniendo como base este objetivo, se inicia con un proceso de revisión teórica que permite identificar los beneficios de un docente motivado, posteriormente se indaga en los antecedentes de procesos institucionales relacionados con motivación, en los cuales se identifica una medición de clima organizacional. Posteriormente a esto el equipo de trabajo (compuesto por la unidad de psicoorientación institucional y el grupo investigativo de la Universidad de Nariño), tomó la iniciativa de formular una estrategia que además de estar fundamentada en los factores motivadores (expuestos anteriormente en la teoría clásica de Herzberg), tenga como objetivo resaltar la labor de sus colaboradores. Ésta se denomina plan de incentivos y es considerado uno de los procesos de apoyo más importantes en la Gestión del Talento Humano ya que permite fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que es un instrumento para motivar el comportamiento de sus colaboradores (Cabal, López & Castro, 2018). Además, es un punto de partida para que la comunidad educativa desarrolle procesos de transformación y renovación en su cultura organizacional, siendo así una herramienta que permita reconocer las buenas prácticas docentes, estimule el sentido de pertenencia y ratifique el compromiso con la institución (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Para la formulación de esta estrategia en la Institución Educativa de la ciudad de San Juan de Pasto, se construyó un proceso que se compone por 2 etapas: etapa de diagnóstico y etapa de diseño. Para el desarrollo y despliegue de éstas se construyeron instrumentos que recolectaron información con la finalidad de obtener todos los componentes del proceso. Adicionalmente, todo el proyecto se encuentra basado en una metodología de evaluación constante, la cual permite identificar aciertos y oportunidades de mejora del proceso, permitiendo así adaptarse a nuevos cambios y contextos. Por lo

anterior, el desarrollo y despliegue de la presente propuesta se encuentra adaptada a las condiciones de virtualidad y trabajo en casa que los docentes han experimentado actualmente dadas las condiciones laborales subyacentes de la pandemia mundial Covid-19.

Metodología

Diseño

El presente ejercicio investigativo diseñado con el fin de dar respuesta a la creación de una estrategia que permita fortalecer los procesos motivacionales en docentes aún en tiempos de trabajo en casa, se ha construido desde el paradigma de investigación mixto secuencial, el cual, según Gómez y Villalobos (2014), tiene como propósito “recolectar datos cuantitativos y cualitativos de la cultura, comunidad o grupo, en relación a ciertas categorías” (p. 68).

De igual manera, el presente proyecto se compone de dos fases contiguas, las cuales según Bericat (1998) permitirán realizar un análisis más completo y minucioso de la información obtenida del contexto. Así mismo, se corroborará e integrará los resultados cualitativos con los cuantitativos obtenidos de la primera fase del proceso.

Participantes

De la totalidad del personal de la Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto se determinó una muestra de 164 miembros de la comunidad educativa, en ésta se incluyen cargos como rector, coordinadores, jefes de área y docentes, los cuales son los beneficiarios del desarrollo del presente programa. Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual según Otzen y Manterola (2017) facilita la selección de casos que serán incluidos para el estudio, por medio de su accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

Técnicas e instrumentos

La formulación del plan de incentivos institucional se estructuró como un procedimiento consecutivo que hace uso de la mirada de proceso, ya que se formuló

planeando cada etapa de manera rigurosa, siendo éstas, un conjunto de acciones ligadas y constantes entre sí que apuntan a un mismo objetivo (Narvaéz, 2009). Es así que como resultado se dio lugar a 2 etapas: etapa de diagnóstico y etapa de diseño, de las cual se compone el proceso. Cada una de éstas cuenta con un objetivo, las estrategias pertinentes para cumplirlo y un proceso de evaluación transversal que permite identificar los aciertos y oportunidad de mejora.

Para la etapa de diagnóstico fue necesario basarse en la teoría de los dos factores de Herzberg (1966), la cual explica que la motivación de un individuo en situaciones de trabajo está influenciada por factores de higiene y/o motivadores. A partir de esta teoría, se construyeron dos instrumentos basados netamente en los factores motivadores, los cuales están directamente relacionados con la satisfacción del cargo y la realización personal del colaborador (Manjarrez, Boza & Mendoza, 2020).

El primer instrumento denominado encuesta para determinar criterios y reforzadores, permitió determinar los elementos que componen el plan de incentivos institucional. Y el segundo, designado como instrumento de apreciación docente, se usó en la etapa de implementación con el fin de identificar a los docentes beneficiarios del proceso.

Instrumento para la formulación del plan de incentivos

Para cumplir con el objetivo de la etapa de diagnóstico, se construyó un instrumento compuesto de una escala de criterios y una de incentivos, además de un instrumento final de apreciación docente.

Escala de criterios

Su objetivo principal fue, determinar en conjunto con la población docente, los criterios que se tuvieron en cuenta para la asignación de un incentivo. La construcción de ésta partió de la revisión del Decreto 3782 del 7 de octubre de 2007, por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002, en el cual se describe las

competencias que incluye el proceso de evaluación docente realizado por el Ministerio Nacional de Educación. A partir de esta revisión, teniendo en cuenta la plataforma estratégica de la institución y los resultados obtenidos a través de la validación de contenido realizada por jueces, se formularon 18 ítems, éstos hacen referencia a las competencias docentes preseleccionadas, las cuales se encuentran definidas con base al contexto institucional y al diccionario de competencias de Martha Alles (2010).

Escala de incentivos

Está compuesta por 15 ítems los cuales corresponden a los posibles reforzadores. Estas opciones de reforzadores partieron de la identificación de aspectos relevantes y comunes en la revisión de diversos planes de incentivos monetarios y no monetarios como los realizados por Guzmán y Olave (2004); Sierra (2006); Soto y Raigosa (2008); Barrera (2017); Cabal, López y Castro (2018); Ríos, Correa y Vargas (2018). Teniendo como base los aportes más importantes de los estudios de estos autores y los resultados obtenidos a través de la validación de contenido realizada por jueces, se desarrolló en conjunto con la población docente la escala que tuvo como objetivo determinar los incentivos a incluir en el plan.

Instrumento de apreciación docente

Las escalas que componen el instrumento tuvieron como objetivo identificar a los docentes acreedores de los incentivos y se aplicaron en la etapa de implementación del proceso. Cada escala contiene 23 y 24 ítems, los cuales se formularon teniendo en cuenta varios aspectos. En primer lugar, los resultados obtenidos a través de la validación de contenido realizada por jueces. En segundo lugar, se retomaron los criterios elegidos por la comunidad educativa y las funciones de cargo adscritas por el Ministerio de Educación para cada modalidad de docente. Y, por último, cada ítem se adaptó según las contingencias de la pandemia mundial Covid-19, es decir, para evaluar cada una de las competencias se basó en el antes y durante de la pandemia.

Procedimiento

La estructuración y desarrollo del proceso se realizó por el equipo investigador de la Universidad de Nariño en trabajo conjunto con la Unidad de Psicoorientación de la institución, la cual está compuesta por 4 miembros representativos de la comunidad educativa. A continuación, se describe a detalle el plan de incentivos con cada una de sus etapas. Se socializa la definición teórica y el proceso de adaptación de ésta a la práctica y además se visibiliza la adaptación de la estrategia a la virtualidad.

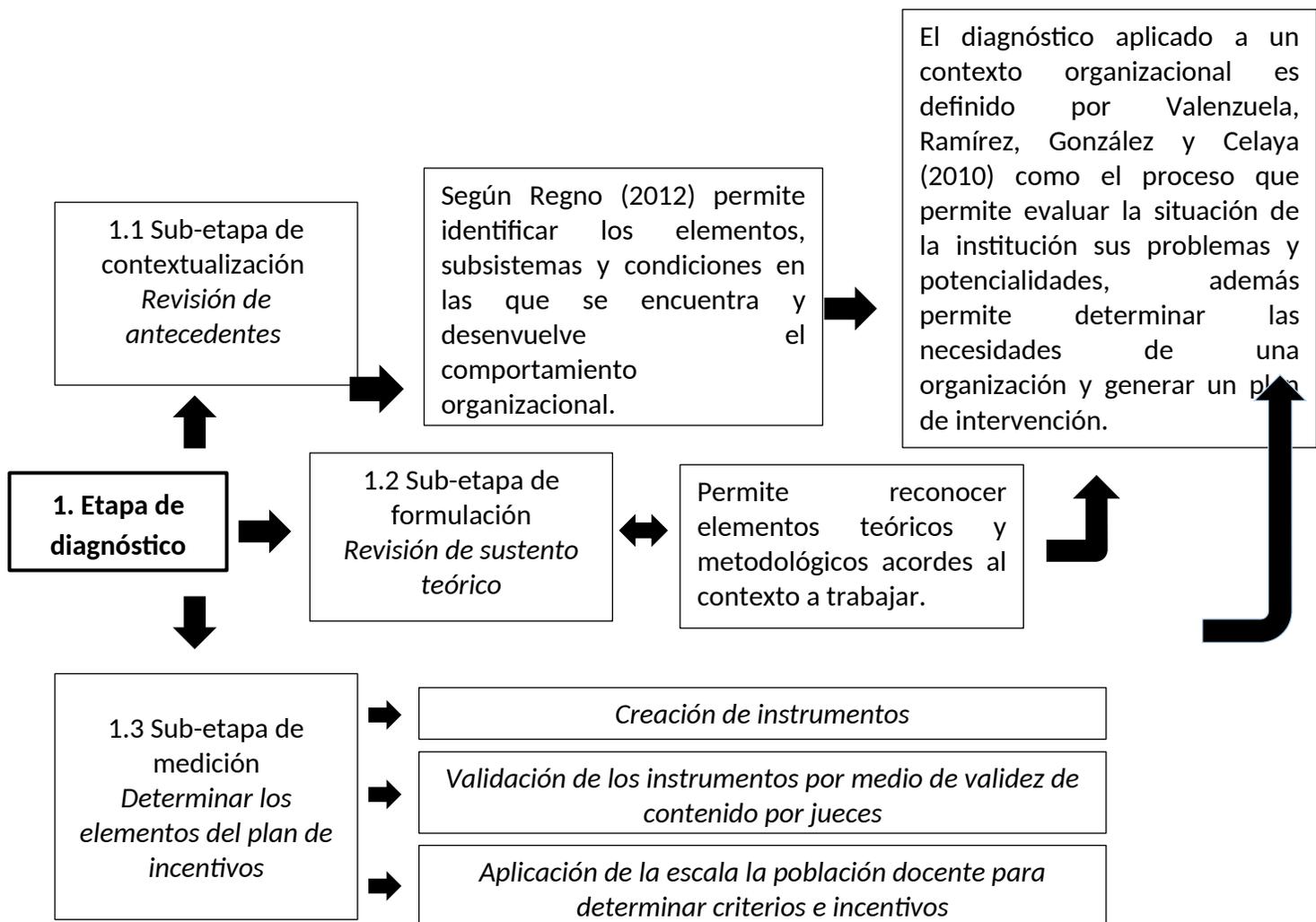
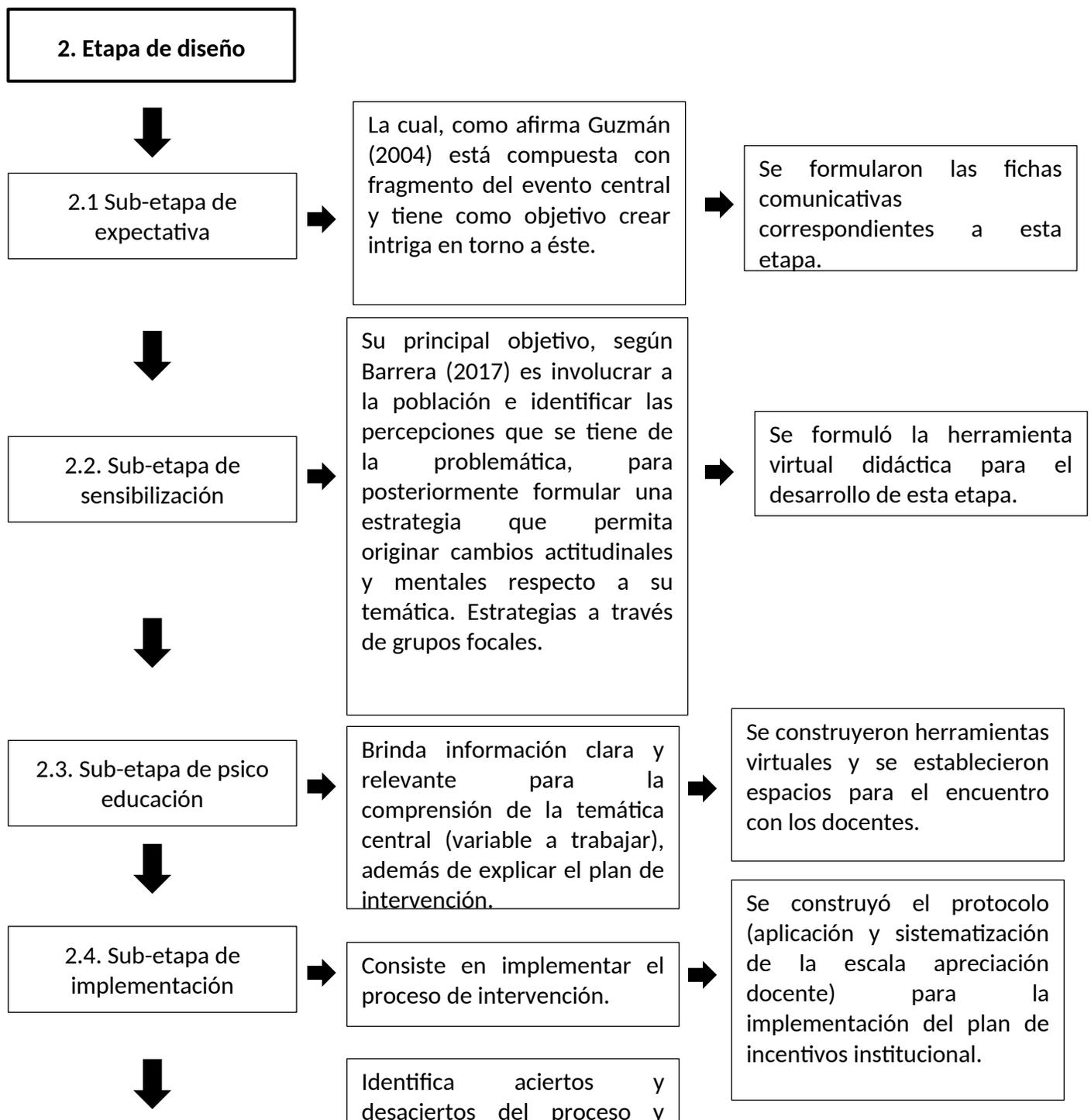


Figura 1. Etapa de diagnóstico. Fuente: Bastidas, Matabanchoy, Ortega y Riascos, 2020



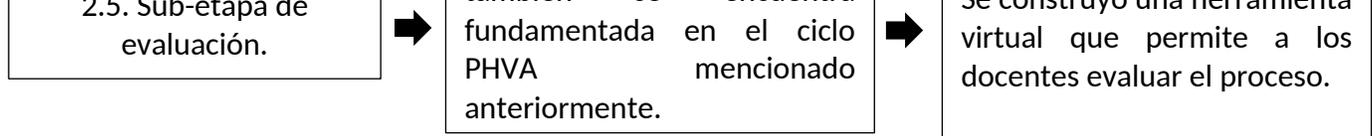


Figura 2. Etapa de diseño. Fuente: Bastidas, Matabanchoy, Ortega y Riascos, 2020

Consideraciones éticas

Para llevar a cabo la investigación denominada “Diseño de un programa de incentivos para docentes de una Institución Educativa de San Juan de Pasto en tiempos de trabajo en casa”, se tuvo en cuenta la ley 1090 (Ministerio de la Protección Social, 2006) donde se reglamenta el ejercicio y la profesión Psicológica, de tal manera que la investigación se encontró basada en los criterios éticos de confidencialidad y autonomía, además de los principios bioéticos de beneficencia, justicia y no maleficencia.

De igual manera, para la elaboración este proyecto y su oportuno desarrollo, se revisó el Código Deontológico (Ministerio de la Protección Social, 2006) con el cual se dió un manejo ético y responsable de la información que se utilizó en la investigación, lo cual permitió no atentar contra la integridad del participante.

Finalmente, a través del consentimiento informado, el cual fue elaborado por la Unidad de Psicoorientación de la institución en conjunto con el equipo investigador de la Universidad de Nariño y aprobado por las directivas institucionales, se dió a conocer el propósito, justificación, metodología y las acciones para el desarrollo del plan de incentivos institucional. Además, se manifestó que la participación en el proceso sería de manera voluntaria, así mismo se dio a conocer que cada participante estaba en libertad de abandonar el proceso si así lo decidiera. Por último, se socializó que en caso de

considerarlo oportuno los participantes estarían en todo su derecho de recibir una copia del consentimiento informado.

Resultados

A continuación, se describen los resultados de la etapa de diagnóstico y la etapa de diseño que componen la estrategia institucional que tiene como objetivo fortalecer los procesos motivacionales en docentes en tiempos de trabajo en casa

Etapa de diagnóstico

Sub-etapa de contextualización. A partir de la revisión de antecedentes institucionales, se encontró un estudio previo de medición de clima organizacional, en sus resultados se identificó una oportunidad de mejora en los procesos relacionados a la motivación institucional. Teniendo en cuenta este referente, el equipo de investigación de la Universidad de Nariño en conjunto con la Unidad de Psicoorientación de la institución estableció el proceso de formulación del plan de incentivos institucional, el cual surge como respuesta a la creación de una estrategia que tenga como objetivo reconocer la labor docente aún en tiempos de trabajo en casa, logrando así obtener un proceso que sea un pilar fundamental no solo para el desarrollo de la sociedad sino también para el desarrollo personal de todos aquellos que tienen acceso al derecho de la educación. (Flores, 2017)

Sub-etapa de formulación. Posterior a la revisión de antecedentes, se analizaron las bases teóricas y metodológicas pertinentes para lograr identificar los fundamentos necesarios para la formulación de este proceso. Éstos se describen a continuación.

En primer lugar, se presenta las teorías clásicas y pioneras de la motivación. La teoría de Herzberg (1966), explica los factores que inciden en la motivación de un individuo y los clasifica en dos grupos. El primer grupo hace referencia a los factores de higiene, los cuales se presentan en el contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo y subsanan las necesidades que en la teoría clásica de Maslow (1943) se clasifican como fisiológicas. El segundo grupo corresponde a los factores motivadores, éstos están relacionados con la satisfacción en el cargo y aportan a dar respuesta a la

necesidad de desarrollo psicológico del individuo, la cual se encuentra clasificada en la teoría de Maslow (1943) como la necesidad de reconocimiento y autorrealización.

En un contexto laboral, Pinto (2012), Tomás, De los Santos y Fernández (2019) los cuales retoman la teoría de Herzberg consideran que el primer grupo de factores (higiene) solo evita la insatisfacción en el colaborador, mas no contribuye a su motivación. Sin embargo, el segundo grupo de factores (motivadores), es el que está directamente relacionado a la motivación del colaborador; por esta razón, se afirma que las organizaciones deben propender por brindar a sus miembros la sensación de realización personal, esto se conseguiría a través del reconocimiento al desempeño y oportunidades de avance profesional y crecimiento personal.

Respecto a antecedentes teóricos nacionales de la motivación en docentes, Vidal, García y Pacheco (2010) plantean que ésta es la principal herramienta en el aprendizaje, ya que el docente, al ser responsable de procesos tales como la focalización de la atención, el interés, y el aprendizaje en los alumnos, necesita contar con un alto entusiasmo para desarrollar sus actividades diarias. Este entusiasmo tiene un impacto significativo en el incremento de los niveles de motivación de los alumnos, debido a que cada logro del estudiante está unido directamente con el nivel de motivación del profesor.

Así mismo, Gonzales (2003) plantea que para fortalecer la motivación en el docente es necesario comprender que ésta se basa en elementos del trabajo como son el reto intelectual, la autonomía, la libertad para probar nuevas ideas, el desarrollo de la competencia profesional, la oportunidad de crecer personalmente, el desarrollo de la creatividad, pero sobre todo en el reconocimiento de su labor y el sentir que benefician a la sociedad influyendo en la educación de niños y jóvenes. En concordancia a este planeamiento y teniendo en cuenta la revisión de antecedentes internacionales Jiménez y San Martín (2019) también mencionan que para garantizar se cumpla con el objetivo de lograr un efectivo reconocimiento de la labor docente es importante tener en cuenta dos aspectos clave como lo son la evaluación de la actividad del profesor y el reconocimiento percibido por los demás sobre el desempeño de uno de los miembros de la comunidad educativa. Al tener presente este parámetro Aneca (2017) menciona que la mejor manera de

lograr este objetivo es generando una estrategia que permita no solo reconocer los logros de cada miembro de la comunidad, sino que además cumpla con la expectativa del valor que la persona le asigna (Muñoz, Lira, Lizama, Valenzuela & Sarlé, 2019).

La estrategia se basará en un programa de evaluación del docente, ya que éste aparte de contener la opinión de diferentes actores de la comunidad e incluir la autoevaluación del profesor, brinda la posibilidad de que los maestros aporten sus ideas sobre esta iniciativa y obtengan recompensas alineadas con sus verdaderas expectativas y necesidades. (Valderrama, 2018) Siendo esta última característica un factor fundamental a la hora de formular el proceso ya que como lo menciona Flores (2017) los docentes identifican con propiedad aquellas situaciones que complican su ambiente de trabajo y por esto poseen una opinión de peso en cuanto a proponer qué medidas se deban realizar para estimular la motivación docente.

Al tener conocimiento fundamentado en la teoría, sobre los factores que influyen en la motivación laboral y al precisar los componentes que determinan la motivación docente basado en el contexto educativo, se estableció con mayor precisión y rigurosidad que la mejor estrategia que aporta al fortalecimiento de estos elementos es la construcción de un plan de incentivos. Respecto a la metodología, se decidió que para realizar la formulación de una estrategia que impacte en cualquier comunidad es indispensable basarse en una mirada de proceso, es decir, formular un proyecto estructurado por etapas y planear cada una de éstas a detalle, para que sean un conjunto de acciones ligadas entre sí que apunten a un mismo objetivo (Narváez, 2009). Así mismo, se determinó que para la construcción del proceso es importante que en éste promueva la participación de aquellos que resultan directamente implicados, es decir, que se debe brindar la oportunidad a los participantes para proponer sus ideas, logrando así que los resultados sean mucho más consecuentes con sus expectativas (Raigosa & Soto, 2008) y que, a su vez, exista participación y apropiación de los colaboradores durante el proceso, permitiendo una favorable puesta en marcha del plan de incentivos institucional.

Sub-etapa de medición. Teniendo en cuenta los sustentos teóricos y metodológicos, se construyeron los instrumentos utilizados en las sub-etapa de medición,

denominados escala de criterios, escala de incentivos e instrumento de apreciación. Cabe resaltar que los criterios y reforzadores a incluir en el plan se seleccionaron considerando que el promedio de su puntuación se encuentre en un rango de 4 a 5 en escala Likert, es decir, muy importante o esencial y muy gratificante o extremadamente gratificante.

Una vez determinados parámetros, los criterios seleccionados fueron: planeación del trabajo, compromiso institucional, conocimiento y valoración de los estudiantes, fundamentación pedagógica, estrategias pedagógicas-didácticas, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, evaluación y mejoramiento, cumplimiento de las normas y políticas educativas, innovación, liderazgo, desempeño académico y actividades curriculares de los estudiantes, mediación de conflictos, estrategias para la participación, participación en proyectos institucionales, participación en la construcción del PEI y se descartaron dos criterios al no cumplir con la puntuación antes mencionada.

De igual modo, se identificaron los resultados de la escala para determinar los reforzadores del plan de incentivos institucional, es así que los incentivos seleccionados teniendo presente la calificación dada por los miembros de la institución fueron anotación en la hoja de vida, financiación de curso de profesionalización virtual, financiación del transporte aéreo nacional para participar en evento académico, reconocimiento en público al desempeño, computador portátil, día laboral libre, obsequio implemento deportivo, boletas para cine o espectáculo cultural virtual y se descartaron siete criterios al no cumplir con la puntuación necesaria para ser aceptados.

Etapas de diseño

Sub-etapa de expectativa. La formulación de esta sub-etapa tiene como fin generar un primer acercamiento de los docentes al proceso, logrando así que la comunidad educativa se intrigue e interese frente al tema. Para el desarrollo de esta fase se hará uso de fichas comunicativas que buscan dar a conocer la llegada de un proceso que aporta al reconocimiento de la labor docente, buscando con ello promover la visibilización del plan de incentivos institucional.

Sub-etapa de sensibilización. El diseño de esta sub-etapa permite propiciar una participación directa de la comunidad educativa al proceso de plan de incentivos

institucional, con el fin de incentivar la participación activa de los docentes en el proceso, por medio de estrategias didácticas con las cuales sea posible conocer las percepciones de los profesores frente a un plan de incentivos, permitiendo así identificar creencias frente al proceso, las cuales posteriormente serán abordadas en la sub-etapa de psico educación.

Sub-etapa de psico educación. El objetivo del diseño de esta sub-etapa es socializar con los colaboradores de la organización el proceso de la formulación e implementación del plan de incentivos institucional y brindar herramientas teóricas que les permitan conocer e interiorizar todos los conceptos y componentes del plan de incentivos institucional, esto con el fin de lograr que dinamizadores del proyecto se integren a la comunidad educativa, y ésta logre un acercamiento que permita a los profesores familiarizarse e integrar la estrategia como uno de los procesos propios e institucionales. De igual manera, a través de esta sub-etapa de psico educación se pretende promover en los docentes la participación activa del proceso y el desarrollo del sentido de responsabilidad para el mismo, logrando así que cada docente aporte desde sus competencias y habilidades al proyecto.

El desarrollo de esta sub-etapa se realizará a través de encuentros virtuales por grupos focales. Haciendo uso de una estrategia creativa, el cuerpo profesorado aprenderá el concepto de motivación, los beneficios de un colaborador motivado, la influencia de la motivación en el área educativa y estrategias para la motivación.

Posteriormente, se dará a conocer las etapas del proyecto, partiendo de la socialización de antecedentes institucionales relacionados con motivación, continuando con la devolución de resultados de las escalas de criterios e incentivos, haciendo énfasis en que su participación en ese proceso fue indispensable en la formulación del plan de incentivos y finalizando con la explicación del protocolo para la evaluación docente.

De igual manera, en esta etapa, se tendrá presente las creencias de los docentes identificados en la etapa de sensibilización, con el propósito de aclarar las inquietudes.

Sub-etapa de implementación. El diseño de esta sub-etapa tiene como objetivo consolidar y desplegar el plan de incentivos institucional. Para cumplir con este propósito, cada uno de los profesores hará uso de las escalas para la apreciación docente. La

aplicación de éstas permite que cada participante obtenga dos puntuaciones, la primera que corresponde a un proceso de autoevaluación y la segunda a la evaluación realizada por su jefe inmediato. El promedio de estas dos apreciaciones permitirá identificar a los docentes beneficiarios del plan de incentivos institucional, reconociendo de esta manera su labor.

Sub-etapa de evaluación. Esta sub-etapa se diseñó, con la finalidad de reconocer las fortalezas y oportunidades de mejora del plan de incentivos institucional. Se realizará por medio de una estrategia de evaluación, en la cual se recogerá información cuantitativa y cualitativa acerca de la experiencia de los docentes en el proceso. El propósito de obtener esta información, es que el plan de incentivos institucional cuente con un ciclo de mejora continua, es decir, que al realizar la evaluación de éste se destaque los puntos fuertes que se pueden mantener y se actúe sobre los puntos de mejora, complementándose con los resultados de la evaluación transversal que se realiza al finalizar cada una de las etapas establecidas.

Discusión

Las entidades que dinamizan activamente sus procesos de talento humano se basan en hallazgos organizacionales relevantes que les permiten formular estrategias que aportan al mejoramiento institucional (Sum, 2015). Es así que las organizaciones que a partir de sus procesos identifican la necesidad de fortalecer la motivación laboral e interiorizan la importancia de fortalecer esta variable, formulan estrategias que aportan al desarrollo y fortalecimiento de los factores de higiene y motivadores que la componen. Por consiguiente, logran obtener un beneficio no solo para el colaborador y la institución, sino también para el ambiente laboral, ya que un personal motivado desarrolla buenas relaciones interpersonales (Sum, 2015). Corroborando este postulado, se observó que la iniciativa e interés que demostraron las directivas de la institución por reconocer la labor docente al identificar la oportunidad de mejora en la variable motivación, propició en el ambiente laboral un espíritu de cooperación y responsabilidad con el proceso.

Así mismo, después de identificar la necesidad de la institución por motivar a sus colaboradores e identificar los factores que mueven a los docentes, se planteó en la sub-etapa de formulación, el diseño de una estrategia que permita cumplir este objetivo. En

sintonía a esto se realizó la creación de un plan de incentivos, siendo éste una herramienta que se articula y favorece en la consecución de la motivación en tiempos de trabajo en casa. (Flores, 2017). Durante el proceso de construcción, se encontró que, según los antecedentes, era propicio basar el plan de incentivos institucional en la teoría bifactorial de Herzberg, decisión que fue la más acertada, dado que al enfocar el diseño a factores netamente motivadores, se cumplía con el propósito de las directivas de reconocer la labor docente por su desempeño personal y profesional. De igual forma, para la construcción de la estrategia se consideró fundamental tener en cuenta las competencias de cada colaborador, además de adoptar la misión, visión y cultura de la organización. Por esta razón, autores como Alles (2010) coinciden en que para la creación de este proceso es necesario revisar los perfiles de cargo de los miembros de la organización. Este sustento teórico es una de las bases importantes en la construcción de la propuesta del plan de incentivos, ya que se evidenció que esta revisión permite diseñar un programa de reforzamiento en el que se evalúe cada docente teniendo en cuenta sus funciones y competencias asignadas por la institución actualmente adaptadas al trabajo en casa.

Así mismo, teniendo en cuenta las bases metodológicas encontradas, se identificó que es indispensable para el diseño del plan de incentivos, dar la oportunidad de participación a aquellos que resultan directamente implicados (Infante, 2008). Es decir que si los colaboradores pueden proponer sus ideas, los resultados seguramente serán mucho más consecuentes con sus expectativas (Raigosa & Soto, 2008). Premisa que se adapta en su totalidad al contexto educativo, ya que la población docente se muestra más dispuesta a la participación, siempre y cuando se sientan identificados y partícipes del proceso a realizar.

Respecto a la sub-etapa de medición, los criterios seleccionados por los docentes son acordes a los valores organizacionales y hacen parte del perfil docente de la institución, además cumplen con las condiciones de ser evaluables para cualquier miembro de la organización, ser justos y alcanzables (Guzmán & Olave, 2004). Estos parámetros permiten que se evite el subpago en el plan de incentivos, el cual se presenta cuando la meta es inalcanzable o poco clara para el colaborador, generando en él desmotivación. Así

mismo, evita el sobrepago que ocurre cuando las metas derivadas de los criterios son muy alcanzables y no discriminan un parámetro para determinar a los merecedores de un incentivo (León, 2013). Respecto a los reforzadores del plan de incentivos, es fundamental tener en cuenta que éstos deben ser variables y cumplir con la condición de desempeño y recompensa (Wilson, 2002). Los reforzadores pueden ser de dos tipos, monetarios, que implican una característica física y/o económica y los incentivos no monetarios, los cuales no son tangibles y en algunos casos no implican una inversión de dinero (Giarrizzo, 2012).

Teniendo en cuenta estos dos tipos de reforzadores, se ha encontrado que en resultados de estudios similares al presente, como el de los autores como Raigosa y Soto (2008), los incentivos monetarios (comisiones y bonificaciones) son considerados por los colaboradores como los más satisfactorios y de mayor impacto en su desempeño. En contraste a este postulado, en el presente ejercicio investigativo, en la etapa de diagnóstico de incentivos, se encontró que la población docente considera que los incentivos no monetarios son más satisfactorios. Con base en este resultado y propiciando por la efectividad de los reforzadores, Pinto (2012) considera que la característica de un reforzador eficaz, es suplir en el colaborador la necesidad de desarrollo psicológico, independientemente de que el incentivo represente un gasto económico o no para la organización.

En cuanto al diseño del proyecto, al ser estructurado bajo el parámetro de un conjunto de acciones ligadas entre sí que apuntan a un mismo objetivo (Narváez, 2009), permitió que en cada una de las etapas diseñadas se asignen labores a los diferentes miembros de la institución, brindado así la posibilidad de participar en la formulación y desarrollo de este. Obteniendo como resultado un proceso que responde a las expectativas de todas las partes interesadas y de la situación actual de trabajo en casa. Adicionalmente, la formulación por etapas permitió establecer tiempos en la construcción del plan de incentivos, lo cual optimizó la resolución de inconvenientes previstos y la entrega de datos en tiempos real.

De igual manera, la teoría afirma que es indispensable basar todo el proceso en una etapa constante de evaluación, ya que ésta tiene como propósito llevar un control y

seguimiento detallado del mismo, permitiendo así determinar sus oportunidades de adaptación y alcance (Soto & Raigosa, 2008). Al tener en cuenta esta premisa en la formulación de la presente propuesta, se diseñó en cada etapa del proyecto una metodología de evaluación, la cual permitió la revisión constante del plan, logrando así la flexibilización de éste y que el diseño en su totalidad sea adaptado a distintas variables como lo son las condiciones de trabajo en casa, la cual es una modalidad de trabajo que implica que el colaborador desempeñe sus funciones desde su hogar a través de la virtualidad (Alonso & Cifre, 2002). Esta forma de empleo es bastante común dadas las condiciones en el ámbito laboral subyacentes de la pandemia mundial Covid-19, por lo cual la formulación del proceso implicó una adaptación a la forma actual en la que laboran los maestros de la institución.

Conclusiones y recomendaciones

En el área educativa es importante tener en cuenta los antecedentes de la construcción y despliegue de planes de incentivos; por esta razón, el presente artículo, se considera como una importante fuente de revisión, y una estrategia oportuna que permite el reconocimiento de la labor docente y su motivación laboral.

La descripción detallada del proceso de construcción de un plan de incentivos y los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos del mismo, aportan desde el paradigma de investigación mixto secuenciales características que servirán como guía a otras instituciones que desde la línea organizacional o educativa consideren pertinente fortalecer los procesos motivacionales de sus colaboradores.

La situación actual de la pandemia Covid-19 generó un reto significativo en la elaboración de la presente investigación, generando así algunas dificultades en el proceso ya que inicialmente, el diseño del plan de incentivos fue formulado para el despliegue de manera presencial, sin embargo, dada la situación de pandemia, dicho diseño fue adaptado al contexto a través de la virtualidad, lo que significó un aporte importante como estrategia motivacional en tiempos de contingencia. La adaptación del proceso a la virtualidad permite que las diferentes organizaciones implementen este insumo a través de las

condiciones de teletrabajo. Por esta razón se recomienda para futuras ocasiones idear diferentes formas de aplicación de la estrategia teniendo en cuenta las situaciones presenciales y de virtualidad

De igual manera, se recomienda a las diferentes entidades que deseen formular su estrategia motivacional y utilicen el presente artículo como insumo y referente, amplíen la información aquí presentada y adapten cada una de las etapas teniendo en cuenta su contexto organizacional.

Finalmente, tras la experiencia de la presente investigación, y considerando algunas falencias vividas en el proceso se recomienda establecer un cronograma para la realización de cada etapa. Así mismo, se resalta la importancia de partir de una línea base, es decir, un diagnóstico, el cual a través de la recolección de información denote los intereses y expectativas de todas las partes interesadas, lo cual posteriormente permitirá generar un proceso participativo y satisfactorio. De igual manera, es importante realizar un análisis constante de los resultados que se obtienen en cada una de las etapas que implica el despliegue del plan de incentivos institucional aportando a su mejoramiento continuo. Por último, cabe resaltar que el desarrollo de la presente investigación y la publicación de sus resultados no generan ningún conflicto de interés para los autores.

Referencias

- Alles, M. A. (2010). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctt1w6tf57.9>
- Alonso, M. B. & Cifre, E. (2002). Teletrabajo y Salud, un nuevo reto para la Psicología. *Papeles del Psicólogo*, 83, 55-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77808308.pdf>
- Aneca. Agencia Española de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2017). Programas de evaluación Docente. Recuperado de <http://www.aneca.es/Programas-de-evaluacion/DOCENTIA>
- Banco Mundial. (2020). *Covid-19: Impacto en la educación y respuestas de políticas públicas*. Recuperado de

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33696/148198SP.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

- Barrera Gaviria, A. E. (2017). El Proceso de Sensibilización como Metodología para la Aceptación y Reconocimiento del Ser. *Revista Senderos Pedagógicos*, 3(3), 59-70. DOI: <https://doi.org/10.53995/21458243.27>
- Bericat, E. (1998). La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. <https://doi.org/10.2307/40184246>
- Cabal Jaramillo, J. A., López, D. M., & Castro Pachón, F. (2018). *Programa de incentivos docentes: impactos y recomendaciones en el corto plazo*. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Evaluacion_incentivos_docentes_Documento_vf.pdf
- Filak, V., & Sheldon, K. (2003). Student Psychological Need Satisfaction and College Teacher-Course Evaluations. *Educational Psychology*, 23(3), 235-247. DOI: 10.1080/0144341032000060084
- Flores Espinoza, M. R. (2017). Motivación y resiliencia en el docente. Fortaleza y oportunidad para la escuela en El Salvador. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XLVII (3-4), 141-154. DOI: doi.org/10.48102/rlee.2017.47.3-4.139
- Giarrizzo, V. (2012). Incentivos monetarios y no monetarios para impulsar el pago de impuestos. Un experimento controlado. *Revista Científica Visión de Futuro*, 16(2), 1-27. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935612001.pdf>
- Gonzales Torres, M. (2003). Claves para favorecer la motivación de los profesores ante los retos educativos actuales. *Revista Estudios sobre Educación*, 61-83. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/83560487.pdf>
- González, D. (2019). UNA CONCEPCIÓN INTEGRADORA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA. Papeles del psicólogo. DOI: <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v24i0.44183>
- Gomez Delgado, Y. A., & Villalobos Galvis, F. H. (2014). Competencias para la formulación de un proyecto de investigación. Guía metodológica del Proyecto INVESTIC para docentes investigadores. Recuperado de

<http://psicologiaysalud.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2016/02/Competencias-para-la-formulacion-de-un-proyecto-de-investigacion.pdf>

- Guzmán Labra, P., & Olave Lacámara, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas* (Tesis de pregrado), Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/sources/guzmanl_p.pdf
- Herrera Clavero, F., Ramírez Salguero, M. I., & Roa Venegas, J. M. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*, 34(1), 1-20. Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2885/3818>
- Herzberg, F. (1966). *Trabajo y la naturaleza del hombre*. Nueva York, Estados Unidos: Crowell.
- Infante, R. (2008). Los incentivos y la motivación laboral. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- Jiménez, N & San Martín, S. (2019). Tipología de docentes universitarios de acuerdo con su desempeño docente: motivados y no motivados. *Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 26 (2).
DOI: <https://doi.org/10.30878/ces.v26n2a4>
- León, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad*. Santiago: Thomson Reuters.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea S.A. Recuperado de <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. Nueva York, Estados Unidos: Wilder Publications.

- Ministerio de Educación Nacional. (2002). *Decreto 1278 de 2002*. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1257729>
- Ministerio de Educación Nacional. (2007). *Decreto 3782 de 2007*. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1694941>
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Hacia la creación y consolidación de un plan de Incentivos para Docentes y Directivos Docentes del sector oficial, con miras al mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia*. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-345822_ANEXO_301.pdf
- Ministerios de protección Social. (2006). *Ley 1090*. Recuperado de https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Documentos/Documentos_Investigacion/Docs_Comite_Etica/Ley_1090_2006_-_Psicologia_unisabana.pdf
- Muñoz, C., Lira, B., Lizama, A., Valenzuela, J., & Sarlé, P. (2019). Motivación docente por el uso del juego como dispositivo para el aprendizaje. *Papeles del psicólogo*, 36 (2), 233-249
DOI: <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.2.15>
- Narváez, O. (2009). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Recuperado de http://www.esap.edu.co/portal/download/m%C3%B3dulos_pregrado/tecnolog%C3%ADa_en_gesti%C3%B3n_p%C3%BAblica_ambiental/semestre_v/1_for_y_eva_de_proyectos.pdf
- Orejuela Gómez, J. J. (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. Recuperado de http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4493/1/Psicolog%C3%ADa_organizaciones_trabajo..pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Nuevos virus respiratorios, incluido el COVID-19: métodos de detección, prevención, respuesta y control*. Recuperado de <https://openwho.org/courses/introduccion-al-ncov>

- Otzen, T., & Monterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista Chilena de Anatomía*, 35(1), 227-232. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pinto, J. F. (2012). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 78-86. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849/757>
- Regno, L. (2012). La importancia del análisis del contexto. *Petrotecnia*, 80-85. Recuperado de <http://www.petrotecnia.com.ar/febrero12/sin/LaImportancia.pdf>
- Ríos González, C., Correa Gutiérrez, M. A., & Vargas Calderón, D. F. (2018). Diseño de una propuesta de incentivos y beneficios que le permita a una mediana empresa prestadora de servicios de tecnología, reducir los índices de ausentismo y rotación de personal. *Revista Libre Empresa*, 15(1), 91-102. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/3158/2569>
- Sierra Rodríguez, E. (2016). *Análisis de las ventajas y desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios y su impacto en las organizaciones* (Tesis de posgrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15608/SierraRodriguezEfrain2016.pdf?sequence=1>
- Soto Jaramillo, G. J., & Raigosa Bohórquez, J. A. (2008). La motivación en equipos de ventas. Plan de motivación. *Revista AD-minister, revista semestral de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT*, (12), 31-52. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327242002.pdf>
- Sum, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral. Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

- Tomás, J., De los Santos, S., & Fernández, I. (2019). Satisfacción Laboral en el Docente Dominicano: Antecedentes Laborales. *Revista Colombiana de Psicología*, 28 (2), 63-76 DOI: <https://doi.org/10.15446/rcp.v28n2.71675>
- Valenzuela, C., Ramírez, R., González Navarro, N., & Celaya Figueroa, R. (2010). *Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro*. Recuperado de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf
- Valderrama, B. (2018). LA RUEDA DE MOTIVOS: HACIA UNA TABLA PERIÓDICA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA. *Papeles del psicólogo*, 39 (1), 60-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77854690007>
- Vidal Martínez, F., García, J., & Pacheco, D. (2010). La motivación en los profesores *.INFAD Revista de Psicología* 3(1), 937-942 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832326098.pdf>