



MOTIVACIÓN DEL GERENTE EN LA PRAXIS EDUCATIVA DEL DOCENTE EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID-19 (ESCUELA DEPORTIVA SANTIAGO AMENGUAL, ANTOFAGASTA-CHILE)

MOTIVAÇÃO DO GESTOR NA PRAXIS EDUCACIONAL DO PROFESSOR EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19 (ESCOLA DE ESPORTES SANTIAGO AMENGUAL, ANTOFAGASTA-CHILE)

MANAGER'S MOTIVATION IN THE TEACHER'S EDUCATIONAL PRAXIS IN TIMES OF COVID-19 PANDEMIC (SANTIAGO AMENGUAL SPORTS SCHOOL, ANTOFAGASTA CHILE)

Amely VIVAS¹
Jennifer QUIÑONEZ²
Natalie MUÑOZ³

RESUMEN: El objetivo del estudio fue analizar la motivación del gerente en la praxis educativa del docente durante la pandemia Covid-19. La investigación se apoyó en un diseño de campo no experimental. La muestra conformada por veinte (20) docentes de la Escuela Deportiva Santiago Amengual, Chile, a quienes se les aplicó un cuestionario, estructurado por veinte (20) ítems con una escala tipo de Likert, el instrumento fue validado a través de la técnica de juicio de expertos. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante una prueba piloto a través del estadístico Alpha de Cronbach. Los gerentes (directivos) propician la construcción de la enseñanza, a nivel colectivos, permitiendo que todos los miembros de la comunidad educativa puedan formar parte de ella con el fomento de la escuela, lo cual trascenderá a las aulas de clases donde se están formando nuevos ciudadanos que integran parte de la sociedad que se requiere.

PALABRAS CLAVE: Motivación. Gerente. Praxis educativa.

RESUMO: O objetivo do estudo foi analisar a motivação do gestor na praxis educativa do professor durante a pandemia da Covid-19. A pesquisa foi apoiada por um projeto de campo não experimental. A amostra composta por vinte (20) professores da Escola Desportiva Santiago Amengual, Chile, aos quais foi aplicado um questionário, estruturado por vinte (20) itens com escala do tipo Likert, o instrumento foi validado por meio da técnica de julgamento de especialistas. A confiabilidade do instrumento foi determinada por um teste piloto usando a

¹ Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Académica, Dirección de Postgrado e Investigación. Post Doctor en Estudios Libres, Doctora en Ciencias de la Educación, Maestría en Planificación Educativa, Especialista en Evaluación Educativa, Licenciada en Educación Mención Matemática. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5791-8619>. E-mail: amelydivivase@gmail.com

² Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Abogada, Académica, Dirección de Postgrado e Investigación. Magister en Ciencias de la Educación Superior mención Docencia Universitaria, Licenciada en Educación Integral. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3724-0182>. E-mail: Jennifer.zurina@hotmail.com

³ Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Académica, Dirección de Postgrado e Investigación. Doctorando en educación, Magister en Educación, Profesora de Ciencias mención Biología, Licenciada en Educación. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5430-1517>. E-mail: natalie.munoz@profe.umcervantes.cl





estatística Alfa de Cronbach. Os gestores (diretores) propiciam a construção do ensino, a nível coletivo, permitindo que todos os membros da comunidade educacional possam fazer parte dela, promovendo o fomento educacional, que transcenderá as salas de aula onde estarão sendo formados os novos cidadãos que integram a sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: *Motivação. Gestor. Práxis educacionais.*

ABSTRACT: *The objective of the study was to analyze the manager's motivation in the educational praxis of the teacher during the Covid-19 pandemic. The research was supported by a non-experimental field design. The sample made up of twenty (20) teachers from the Santiago Amengual Sports School, Chile, to whom a questionnaire was applied, structured by twenty (20) items with a Likert type scale, the instrument was validated through the technique of expert judgment. The reliability of the instrument was determined by a pilot test using Cronbach's Alpha statistic. Managers (directors) promote the construction of teaching, at the collective level, allowing all members of the educational community to be part of it by promoting the school, which will transcend the classrooms where new ones are being trained. citizens who will be part of the society that is required.*

KEYWORDS: *Motivation. Manager. Educational praxis.*

Consideraciones iniciales

La propagación del COVID 19 ha causado cambios importantes en el desarrollo multidimensional a nivel mundial, de allí que los gobiernos se pronunciaron a fin de implementar medidas de emergencia sanitaria y aislamiento social a fin de evitar la propagación del virus. A medida que la pandemia COVID-19 insta al mundo a atender las necesidades educativas de los niños y jóvenes es necesario orientar el aprendizaje de los estudiantes hacia el currículo del aula y las evaluaciones para las que se estaban preparando, también es vital mantener el interés de los estudiantes en el aprendizaje dándoles tareas variadas.

Asimismo, se recomienda garantizar la continuidad del aprendizaje y la aplicación de tecnologías para el desarrollo de actividades virtuales durante el cierre de las escuelas en medio de la pandemia, garantizando el acceso de los alumnos, la creación de sesiones de orientación para los docentes y los padres para el seguimiento y acompañamiento, la autorregulación y la aptitud metacognitiva de los alumnos. Estas orientaciones podrían ser adoptadas por las instituciones escolares a fin de lograr adecuar y desarrollar el proceso de aprendizaje a distancia contextualizado a las necesidades particulares de los alumnos (MURILLO; DUK, 2020)

La realidad antes descrita induce a resaltar la responsabilidad de los directores para definir y garantizar la aplicación de una visión estratégica institucional en relación con otros componentes del sistema educativo, parte de una buena acción gerencial que implica la





presencia de un director con capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones, a fin de obtener resultados y alcanzar los objetivos de la institución, para ello debe trazarse metas, asumir mayores responsabilidades, trabajar en función del éxito, participar en eventos de trascendencia, actualización, mejoramiento, tener buenas relaciones con su entorno, así como poner en práctica una acción integral y actuar como un gerente funcional pensando en la perspectiva de la gerencia integral educativa.

Desde la perspectiva reflexiva de la gestión administrativa de la educación, se debe abordar el quehacer académico de manera que permita el acercamiento desde las instituciones educativas, las cuales deben prepararse para abordar las nuevas realidades de acuerdo a las pandemias, entre otros aspectos. Autores como Beck (2002) y Morin (2011) avizoraron tal como lo cita Delgado (2020, p. 176):

[...] primero sobre el lugar del riesgo y el riesgo global a que conducía el derrotero adoptado para el desarrollo económico y social con base en la ciencia y la tecnología; mientras el segundo introdujo dos conceptos generalizadores para entender la naturaleza de la poli crisis, y los cambios necesarios para rectificar el rumbo: crisis de la humanidad y política de humanidad. plantea un futuro demandante creando aportes a los cambios para preparar el porvenir de la educación.

A partir de lo expuesto, puede evidenciarse como la política de la humanidad, atiende las necesidades de los individuos, creando normas antagónicas y complementarias, haciendo que la sociedad considere como su porvenir a partir de la globalización. La realidad que vive el mundo entero tan compleja no es directamente con el virus, sino la falta de colaboración entre los individuos, donde se supone que la forma social conlleva a potenciar la ciencia, la tecnología y los conocimientos que busquen resolver los problemas en los cuales esta imbuido el hombre actual.

La realidad antes mencionada en el proceso educativo busca que la tarea del docente se dirija a que los alumnos aprendan por ellos mismos, y para lograr este propósito, deberán hacerse de nuevas técnicas, estrategias, metodologías que propicien una preparación de altura en cada uno de sus estudiantes; y no seguir con la postura conductista centrada en la transmisión de conocimiento, un docente que ejerza como facilitador, tutor, capaz de brindar oportunidades de aprendizaje para sus alumnos. Es un reto enorme, pero también una oportunidad donde se representa la diferencia entre permanecer inmóviles y avanzar hacia el futuro. Cabría preguntarse ¿Qué está haciendo el gerente para motivar al docente en su praxis educativa en tiempos de pandemia Covid-19?



La motivación del gerente en la praxis educativa: un abordaje teórico conceptual

Actualmente la realidad educativa a nivel mundial es incierta, por diversos factores como lo político, social, sanitario, entre otros afectando el desarrollo de las actividades administrativas, educativas, respondiendo de esta manera a la formación holística del ser humano, estableciendo cómo es la gestión gerencial en educación. De allí que la práctica gerencial conduce a una serie de procesos entrecruzados como son la planificación, organización y dirección. En cuanto a la planificación, la información desarrolla la acción futura, prevención de los recursos económicos, humanos, tecnológicos, estableciendo los objetivos, políticas y el alcance, produciéndose una gestión participativa basada en la comunicación y motivación (MENDEZ, 2012).

De allí que la motivación, citado por Ospina (2006, p. 158) como: “el motor del aprendizaje; es esa chispa que permite encenderlo e incentiva el desarrollo del proceso”. En tal sentido, se considera la motivación como un proceso multideterminado que da lugar al comportamiento, por lo tanto, se aprecia como un conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta. La motivación es una forma de lograr que el estudiante se sienta capaz de participar en diversas actividades dentro de su grupo, permitiéndose un mayor desempeño, de esa manera sea capaz de tener logros y aprendizajes significativos

En el éxito y funcionamiento de una organización, la motivación es un aspecto de significativa importancia. Para ello, es tarea del directivo descubrir las necesidades motivacionales del personal a su cargo, a fin de crear las condiciones favorables para que se sientan dispuestas a trabajar y a alcanzar las metas, tanto individuales como grupales, esta tarea tiene que ver mucho con el liderazgo, las tensiones que en nuestros tiempos aquejan a los grupos y la confusión e intranquilidad que por diversas y variadas razones los afectan en su trabajo, son factores que acrecienta la necesidad de un efectivo liderazgo que logre la necesaria cohesión y el debido entusiasmo a los miembros del grupo.

La motivación es un factor que explica lo que la gente hace, cómo lo hace, por qué y para qué lo hace. Al respecto, el comportamiento humano actúa motivado, a fin de satisfacer necesidades, ya sean económicas, sociales, entre otras, cada una de estas acciones lo conducen al logro de sus metas. Es de interés destacar, la actitud del docente, como la creatividad al momento de realizar actividades con el personal a fin de crear las condiciones para obtener un clima motivacional y de confianza al personal para el logro de objetivos y necesidades de los mismos (ARAYA; PEDREDROS, 2013).





En este orden de idea Chiavenato (2015, p. 326), sostiene que la motivación “contempla un estado interior de la mente y el cuerpo, constituido por deseos, anhelos, necesidades e impulsos que estimulan el individuo y los inducen a actuar”. Este planteamiento es trascendental en las instituciones educativas, la eficiencia y los niveles requeridos para alcanzar las metas y los objetivos institucionales se deben ejecutar en un ambiente armónico, orientado por un directivo que conozca los factores motivacionales de su personal adscritos a su unidad operativa, así como sus necesidades, aspiraciones, expectativa y deseos, con el fin de obtener el desempeño laboral deseado.

De allí que el directivo para satisfacer las necesidades motivacionales de su personal debe poseer un conocimiento amplio sobre los factores motivacionales, su naturaleza, características, y por consiguiente, los métodos o medios para orientarlos adecuadamente, para evitar de esta manera manipular o ser manipulado por su falta de competencia y habilidades en el área motivacional.

Gerente educativo

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno. Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con las relaciones interpersonales, siendo el líder dentro de la comunidad educativa, motivando y estimulando la participación y compromiso con el quehacer educativo de los docentes y administrativos, además de fortalecer las comunicaciones efectivas con la comunidad en general a fin de tomar decisiones oportunas para emprender nuevos planes, organizando el trabajo y asignando los recursos y el capital humano para lograr las metas propuestas (FUENTEALBA; IMBARACK, 2014).

Del análisis anterior se derivan como competencias la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes-administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su





entorno, entre otras. el director de una organización y su equipo deben trabajar de manera complementaria en un marco de respeto, confianza mutua y valoración de lo que cada uno de ellos aporta para el logro de objetivos.

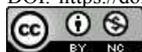
Es importante acotar que las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Sin embargo, También es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

El ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente implica según Senlle (2009, p. 34) “ser un buen líder, es entender el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja”. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va. En consecuencia, la gerencia es un cargo que ocupa el director de una institución donde debe coordinar todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Asimismo, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. Constituye la gerencia un tema de interés principal en la conducción de las empresas e instituciones educativas. La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado en todos los niveles: básica, media y superior.

Metodología

La investigación fue de tipo cuantitativa con un diseño descriptivo que permite a través de una encuesta cuyo instrumento fue un cuestionario a fin de conocer qué está haciendo el gerente para motivar al docente en su praxis educativa en tiempos de pandemia Covid-19. Como muestra se consideraron los 20 docentes de la Escuela Deportiva Santiago Amengual, Antofagasta Chile. Dado que la población es finita se trabajó con un muestreo no probabilístico intencional donde se considera la población igual a la muestra.

Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas, el cual contó con un total de 20 preguntas relacionadas con la variable de investigación motivación y que abarca diversos indicadores como competencia, formación, perfil gerencial. Cabe referir





que los datos obtenidos, se organizaron, codificaron y tabularon en función de las respuestas emitidas con las opciones dadas por los sujetos de estudio, cuyas alternativas de respuestas son representadas por Siempre (S), Casi siempre (CS), Neutral (N), Casi nunca (CN) y Nunca (N).

Resultados

Una vez aplicado los instrumentos y recolectada la información, en este caso el cuestionario diseñado para obtener los datos inherentes al estudio, se procedió a la tabulación y análisis de los datos.

Tabla 1 – Distribución de frecuencias y porcentajes según opinión de los encuestados en relación a la Variable: Motivación. Dimensión: Gerencia Indicadores: competencia, Formación, Perfil Gerencial

Nº	ÍTEMS	S		CS		NE		CN		N	
		FX	%								
1	Una función gerencial de importancia es ayudar a la institución en el logro de las metas			12	60			8	40		
2	Ser un buen líder educativo es tener competencias para entender el proceso de cada actividad que realizan los miembros del grupo con el cual trabajan,			15	75			5	25		
3	La planificación de las actividades en la institución se realiza en forma conjunta con los docentes.							5	25	15	75
4	La gerencia lleva a cabo una organización eficaz del personal y recursos a administrar.			12	60	8	20				
5	Mediante la función directiva se motiva al grupo para el alcancen de los objetivos.							15	75	5	25
6	En la institución se Controlan las actividades realizadas para tomar correctivos.			10	50	6	30	4	20		
7	Es competencia de director la promoción de la participación del personal	10	50	10	50						
8	Es vital para el directivo asumir como competencia la interrelación con la comunidad educativa y su entorno.	18	90			2	10				

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de los resultados evidenciados en la tabla 1 reflejaron en el ítem 1, doce (12) encuestados representados por el sesenta por ciento (60%) consideraron que “casi siempre”,



Una función gerencial de importancia es ayudar a la institución en el logro de las metas mientras los ocho (8) restantes seleccionaron “Casi Nunca” equivalente al cuarenta por ciento (40%).

Respecto al ítem 2, quince (15) encuestados representados por el setenta y cinco por ciento (75%) consideraron que “Casi Siempre”, la planificación de las actividades en la institución se realiza en forma conjunta con los docentes, y cinco (5) informantes afirmaron “Casi nunca” equivalente al veinticinco por ciento (25%). Siguiendo con el ítem 3, quince (15) encuestados representados por el setenta y cinco por ciento (75%) consideraron que “Nunca”, Ser un buen líder educativo es tener competencias para entender el proceso de cada actividad que realizan los miembros del grupo con el cual trabajan, mientras cinco (5) seleccionaron “Casi Nunca” equivalente al veinticinco por ciento (25%).

En función del ítem 4, doce (12) encuestados representados por el sesenta por ciento (60%) consideraron que “Casi Siempre” La gerencia lleva a cabo una organización eficaz del personal y recursos a administrar. mientras ocho (8) sujetos se mantienen “Neutral” equivalente al veinte por ciento (20%).

A su vez como puede apreciarse en el ítem 5, refleja la tendencia porcentual de las respuestas emitidas por los encuestados, quince (15) encuestados representados por el setenta y cinco por ciento (75%) consideraron que “Casi Nunca”, mediante la función directiva se motiva al grupo para el alcancen de los objetivos. mientras cinco (5) manifestaron “Nunca” equivalente al veinticinco por (25%).

En razón del ítem 6, diez (10) encuestados representados por el cincuenta por ciento (50%) consideraron que “Casi Siempre”, en la institución se Controlan las actividades realizadas para tomar correctivos. Mientras seis (6) seleccionaron “Neutro” equivalente al treinta por ciento (30%), a su vez cuatro (4) docentes optaron por la opción “Casi Nunca” que representa el veinte por ciento (20%).

Continuando con el ítem 7, diez (10) encuestados representados por el cincuenta por ciento (50%) consideraron que “Siempre”, Es competencia de director la promoción de la participación del personal, sin embargo, diez (10) sujetos seleccionaron “Casi Siempre” equivalente al otro cincuenta por ciento (50%). A su vez para el ítem 8 diez y ocho (18) encuestados representados por el noventa por ciento (90%) consideraron que “Siempre”, es vital para el directivo asumir como competencia la interrelación con la comunidad educativa y su entorno; mientras dos (2) seleccionaron “Neutro” equivalente al diez por ciento (10%).

Partiendo de los resultados mencionados, a través de las opiniones de los encuestados, se puede evidenciar la ausencia de dimensiones que permitan establecer estrategias motivacionales enmarcados en las competencias y formación gerencial, satisfacción de las



necesidades; las cuales no están siendo percibidas por los docentes de manera efectiva y significativa. El éxito y la satisfacción del gerente instan a la motivación. Esto significa que el contenido del cargo (la estructura del trabajo que realiza), o el contexto del cargo (entorno en el que se ejecuta la tarea: supervisión recibida, relaciones personales con los pares y aspectos técnicos del trabajo) ofrecen los medios para que se origine la motivación (AÑEZ, 2009).

Ahora bien, la motivación como factor capaz de provocar y dirigir conductas hacia los objetivos, considerándola como un impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Por ello, es necesario conocer cómo operan los líderes en términos de su capacidad de influir, persuadir y motivar a sus seguidores. Por su parte en el nivel organizacional se conoce como clima organizacional o laboral.

De esta manera, se podrá afianzar el compromiso del gerente motivador para poder distribuir y administrar al talento humano eficientemente, contribuyendo así, alcanzar los resultados que la empresa desea, como parte de la competitividad que expresan los colaboradores dentro de la organización a la que pertenecen. Es así, como la motivación es el factor primordial para la organización, debido que los individuos se sientan comprometidos en trabajar, visto así, valoren sus esfuerzos y empeños para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Asimismo, la gerencia motivacional debe impulsar nuevos enfoques, debido a la globalización en el entorno gerencial tan competitivo, por lo tanto, las corporaciones exigen que los gerentes empresariales cambien su visión del mundo y se replanteen nuevos esquemas en la toma de decisiones. La formación se ha convertido en un factor clave para el éxito de las organizaciones educativas, de igual modo, el contar con un proceso continuo de capacitación para el talento humano que labora en la escuela, con la finalidad que respondan de manera adecuada ante los posibles cambios y a su vez desarrollen un excelente desempeño laboral. De modo que las organizaciones, exigen que los colaboradores posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran preciso para alcanzar los objetivos con mayor efectividad. En este sentido, la formación conduce al desarrollo de las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas (BENAVIDES, 2009).

Dentro de esta misma idea, se puede decir que las organizaciones deben implementar la formación del personal docente que laboran en la institución, con el propósito que el talento humano adquiera un desempeño laboral eficiente, de igual modo apliquen sus conocimientos, habilidades y destrezas con motivación. A fin de, conseguir los objetivos establecidos por la





organización. Asimismo, se reconoce la importación que tiene el aprendizaje tanto para la escuela como el personal con la finalidad de conseguir el desarrollo innovador, así como la capacitación y desempeño laboral.

La capacitación, es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización. Debido a que este proceso está vinculado a diversos propósitos organizacionales, la capacitación puede darse de manera limitada o amplia. En sentido limitado, la capacitación proporciona a los colaboradores conocimientos y destrezas específicas e identificables para que los apliquen en los puestos de trabajo.

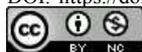
En este orden de ideas, se puede decir que las competencias consisten en desarrollar y afianzar las habilidades de las personas que dirigen a la organización. Esta capacitación ayudará al gerente a distribuir y administrar al talento humano eficientemente. Además, obtener mayor panorama de la situación actual para poder tomar decisiones acertadas en el transcurso del periodo, puesto que estos miembros realizan toda la planificación para la realizare las actividades de la empresa, esta habilidad ayudará a los gerentes a mejorar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tabla 2 – Distribución de frecuencias y porcentajes según opinión de los encuestados en relación a la Variable: motivación. Dimensión: Gerencia Indicadores: competencia, Formación, Perfil Gerencial

N°	ÍTEMS	S		CS		NE		CN		N	
		FX	%	FX	%	FX	%	FX	%	FX	%
9	Se mantiene una comunicación efectiva en el entorno laboral.			15	75	5	25				
10	Planifica el director el trabajo en equipo en la institución.			14	70			6	30		
11	En la institución prevalece un alto grado de armonía por parte del equipo directivo.					12	80	8	40		
12	El clima emocional constituye un elemento fundamental para lograr el éxito laboral de los docentes.	18	90					2	10		

Fuente: Elaboración propia

Observando los resultados reflejados en la tabla 2 se observa que para el ítem 9, quince (15) encuestados representados por el setenta y cinco por ciento (75%) manifestaron que “Casi Siempre”, se mantiene una comunicación efectiva en el entorno laboral. Mientras cinco (5) docentes seleccionaron la opción “Neutro” equivalente al veinticinco por ciento (25%).





Ahora bien, para el ítem 10, Catorce (14) encuestados representados por el setenta por ciento (70%) consideraron que “Casi siempre”, planifica el director el Trabajo en equipo en la institución. Contra puesto a seis (6) sujetos que seleccionaron “Casi Nunca” equivalente al treinta por ciento (30%).

Respecto al ítem 11, doce (12) encuestados representados por el sesenta por ciento (60%) consideraron el nivel de respuesta “Neutro”, en la institución prevalece un alto grado de armonía por parte del equipo directivo. y ocho (8) docentes afirmaron “Casi Nunca” equivalente al cuarenta por ciento (40%), prevalece la armonía.

Por consiguiente, en el ítem 12, diez y ocho (18) encuestados representados por el noventa por ciento (90%) consideraron que “Siempre”, el clima emocional constituye un elemento fundamental para lograr el éxito laboral de los docentes, por otra parte, dos (2) sujetos afirmaron “Casi Nunca” equivalente al diez por ciento (10%).

En esta parte donde intervienen los factores de la gerencia motivacional, los resultados no son cien por ciento (100%) satisfactorio respecto a la participación y responsabilidad ejercida por los colaboradores en la organización caso estudio, por lo que se debe tomar ciertas medidas para cubrir esas debilidades ejercidas por el gerente como líder de la empresa, en la cual debe considerar que la participación de sus colaboradores es de vital importancia en el progreso efectivo de la organización partiendo del trabajo en equipo, donde la responsabilidad de los actores involucrados es una virtud para el desempeño de sus funciones dentro de la organización. Por lo tanto, los factores motivacionales de participación y responsabilidad, son definidos como aquellos procedentes de su entorno como son los compañeros, mandos, la organización, entre otros, además de influir continuamente tanto directa como indirectamente, consciente como inconscientemente (VEYTIA; CONTRERAS, 2019).

Es oportuno acotar, que el trabajo en equipo es un conjunto de personas altamente organizadas, orientadas hacia la consecución de una meta establecida, donde los individuos intercambian habilidades para manipular sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza, con la finalidad de mejorar las ideologías individuales en una colectiva de acuerdo con las normas preestablecidas por la empresa sobre los procedimientos o prácticas que estimulen a los integrantes del equipo a alcanzar el máximo potencial laboral.

Es importante señalar, que los desafíos del mundo globalizado conllevan a las organizaciones, a conformar nuevos argumentos para conseguir el desarrollo laboral del capital humano, en este sentido, Chiavenato (2015, p. 105) indica: “Los antiguos departamentos y dimensiones están cediendo el paso a los equipos de trabajo. Esta aparente desorganización significa orientación hacia la flexibilidad, la agilidad, el cambio y la innovación”. Cabe





destacar, que los gerentes utilizan esta modalidad de trabajo como elemento motivacional para influir en el talento, a fin de implementar una mayor efectividad en el cumplimiento del trabajo.

En consecuencia, el gerente, como líder y como organizador, debe ser capaz de estimular y motivar al personal para que asuma eficazmente responsabilidades, y para lograr el desarrollo de las personas compatibilizando los intereses individuales con los organizacionales. En muchas profesiones que se ejercen dentro de la sociedad, es esencial saber comunicarse con las demás personas y una de ellas es la profesión docente.

Tabla 3 – Distribución de frecuencias y porcentajes según opinión de los encuestados en relación a la Variable: Motivación. Dimensión: Gerencia Indicadores: competencia, Formación, Perfil Gerencial

Nº	ÍTEMES	S		CS		NE		CN		N	
		FX	%	FX	%	FX	%	FX	%	FX	%
13	Como docente consideras a la planificación una actividad para lograr una labor eficiente			10	50	5	25	5	25		
14	La planificación permite una progresión organizada de todo lo concerniente al proceso de enseñanza aprendizaje.			18	90			2	10		
15	Las estrategias de enseñanza son aquellas utilizadas por el docente durante sus clases como proceso metodológico	10	50	6	30			4	20		
16	Se debe tomar en consideración ciertos aspectos conceptuales, procedimentales y actitudinales en la estrategia de enseñanza para que el aprendizaje sea significativo	8	40	10	50			2	10		
17	Las estrategias de aprendizaje facilitan la transferencia de información.	10	50	10	50						
18	son base para lograr un conocimiento significativo, las estrategias de aprendizaje utilizadas.	6	30	10	50			4	20		
19	Es condición indispensable para el docente potenciar habilidades para un desenvolvimiento proactivo.	12	60	8	40						
20	El desempeño laboral permite al docente promover en su labor un aprendizaje colaborativo y significativo.			16	80	2	10	2	10		

Fuente: Elaboración propia

Los datos proporcionados en las respuestas emitidas por los encuestados según la tabla 3, de acuerdo al ítem 13, diez (10) encuestados representados por el cincuenta por ciento (50%) consideraron que “Casi Siempre”, como docente consideras a la planificación una actividad para lograr una labor eficiente, mientras cinco (5) docentes seleccionaron “Neutro” equivalente





al veinticinco por ciento (25%), a su vez cinco (5) encuestados optaron por la opción “Casi Nunca” que representa el veinte y cinco por ciento (25%).

Respecto al ítem 14, diez y ocho (18) encuestados representados por el noventa por ciento (90%) consideraron que “Casi Siempre”, La planificación permite una progresión organizada de todo lo concerniente al proceso de enseñanza aprendizaje. Los restantes dos (2) docentes seleccionaron “Casi Nunca” equivalente al diez por ciento (10%), permite una progresión organizada.

Ahora bien, para el ítem 15, diez (10) docentes representados por el cincuenta por ciento (50%) manifestaron que “Siempre”, las estrategias de enseñanza son aquellas utilizadas por el docente durante sus clases como proceso metodológico mientras seis (6) optaron por opción “Casi Siempre” que representa el treinta por ciento (30%) y cuatro (4) docentes más, por “Casi Nunca”, siendo el equivalente de veinte por ciento (20%).

Siguiendo con el ítem 16, diez (10) encuestados representados por el cincuenta por ciento (50%) consideraron que “Casi Siempre”, se debe tomar en consideración ciertos aspectos conceptuales, procedimentales y actitudinales en la estrategia de enseñanza para que el aprendizaje sea significativo, asimismo ocho (8) docentes el cuarenta por ciento (40%) afirmaron “Siempre” y dos (2) sujetos más “Casi Nunca” equivalente al diez por ciento (19%).

Se obtuvo lo siguiente para el ítem 17, diez (10) encuestados representados por el cincuenta por ciento (50%) manifestaron que “Siempre”, las estrategias de aprendizaje facilitan la transferencia de información, asimismo diez (10) docentes optaron por la opción “Casi Siempre”.

Mientras que para el ítem 18, diez (10) encuestados representados por el cincuenta por ciento (50%) consideraron que “Casi Siempre”, son base para lograr un conocimiento significativo, las estrategias de aprendizaje utilizadas. También seis (6) seleccionaron “Siempre” equivalente al treinta por ciento (30%), a su vez cuatro (4) docentes optaron por la opción “Casi Nunca” que representa el veinte por ciento (20%).

Continuando con el ítem 19, doce (12) docentes representados por el sesenta por ciento (60%) consideraron que “Siempre”, es condición indispensable para el docente potenciar habilidades para un desenvolvimiento proactivo. mientras ocho (8) encuestados afirmaron “Casi Siempre” equivalente al cuarenta por ciento (40%), es una condición indispensable.

Por último, para el ítem 20, diez y seis (16) encuestados representados por el ochenta por ciento (80%) manifestaron que “Casi Siempre”, el desempeño laboral permite al docente promover en su labor un aprendizaje colaborativo y significativo. El equivalente de ambos diez por ciento (10%) seleccionaron “Neutro” y “Casi Nunca” representados por dos docentes en





cada nivel de respuesta. Lo aquí expresado tanto por el equipo directivo como docente, refleja la inconformidad de ambos sectores con relación al rol que se ejerce en la gestión directiva, la cual debe ser desarrollada por el gerente, como una forma de envolver a su personal en un ambiente de trabajo acorde con la realidad existente en la institución y lo conmine a alcanzar estándares de rendimiento satisfactorios para el colectivo que hace vida en la institución educativa.

Conclusiones

Efectuado el respectivo análisis de resultados, es importante reseñar algunas conclusiones y recomendaciones que serán de utilidad en el devenir institucional, para el logro de metas y objetivos que se deseen plantear; las cuales se describen a continuación:

Al diagnosticar la influencia motivacional del director se puede decir, que existe una necesidad importante, por parte del directivo, en afianzar su ejercicio gerencial hacia nuevas líneas que circunscriban estrategias motivacionales a objeto de dinamizar fehacientemente su función directiva en la institución que dirige; minimizando, la falta de atención para lograr estándares de rendimiento y alto desempeño en las funciones de quienes le acompañan en su labor directiva; por cuanto se deben mejorar criterios para que el equipo de trabajo rinda en función de las metas establecidas.

Por su parte, determinar los factores motivacionales que intervienen en la praxis educativa del docente en la institución objeto de estudio. Se observó debilidades del directivo específicamente en cuanto al rol mediador y orientador que debe practicar para el mejoramiento del desempeño laboral del docente en la institución que dirige; razón por la cual, los docentes no perciben de manera significativa estas acciones que según el directivo desarrolla.

También se apreció inconformidad de ambos sectores con relación al rol que se ejerce en la gestión directiva, la cual debe ser desarrollada por el gerente, como una forma de envolver a su personal en un ambiente de trabajo acorde con la realidad existente en la institución y lo conmine a alcanzar estándares de rendimiento satisfactorios para el colectivo que hace vida en la institución educativa. De allí, que en sus relaciones con el personal docente que dirige, le permite considerar situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios, propiciar un intercambio de ideas, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo, en diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.



REFERENCIAS

- AÑEZ, C. Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. **Actualidad Contable FACES**, Mérida (Venezuela), año 12, n. 18, 2009.
- ARAYA, L.; PEDREROS, M. Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. **Revista de Ciencias Sociales (Cr)**, v. IV, n. 142, p. 45-61, 2013. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>. Consultado: 20 feb. 2021.
- BENAVIDES, O. **Competencias y competitividad**. Colombia: Editorial Mc. Graw-hill, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Administración de recursos humanos**. 5. ed. México: McGraw Hill, 2015.
- DELGADO, C. La Crisis Covid-19 y el cambio educativo. **Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales**, n. 46, p. 175-194, 2020. Disponible: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.46\(175-194\)%20Delgado,%20Carlos_articulo_id695.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.46(175-194)%20Delgado,%20Carlos_articulo_id695.pdf). Consultado: 13 mar. 2021.
- FUENTEALBA, R.; IMBARACK, D. Compromiso docente, una interpelación al sentido de la profesionalidad en tiempos de cambio. **Revista Estudios Pedagógicos**, v. 40, 2014. Disponible: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052014000200015. Consultado: 10 dic. 2020.
- MENDEZ, A. **Estrategias para el fomento de la integración de los padres y representantes al proceso educativo**. Trabajo de post-grado no publicado. Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal, 2012.
- MURILLO, J.; DUK, C. El Covid-19 y las Brechas Educativas. **Revista Latinoamericana Educación Inclusiva**, Santiago, v. 14, n. 1, jun. 2020.
- OSPINA, J. La motivación, motor del aprendizaje. **Revista Ciencias de la Salud**, v. 4, n, p. 158-160, 2006. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/562/56209917.pdf>. Consultado: 5 sep. 2020.
- RUIZ, G. Covid-19: pensar la educación en un escenario inédito. **Revista Mexicana de Investigación Educativa**, v.25, n. 85, abr./jun. 2020. Disponible: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662020000200229. Consultado: 5 julio 2020.
- SENLE, Y. **Función del liderazgo directivo en las instituciones educativas**. Línea. Disponible: <http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/mc0033323>. Consultado: 5 ene. 2021.
- VEYTIA, M.; CONTRERAS, Y. Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación. **Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, Guadalajara, v. 9, n. 18,





ene./jun. 2019. Disponible:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672019000100084.

Consultado: 25 feb. 2021.

Cómo referenciar este artículo

VIVAS, A.; QUIÑONEZ, J.; MUÑOZ, N. Motivación del gerente en la praxis educativa del docente en tiempos de pandemia Covid-19 (Escuela Deportiva Santiago Amengual, Antofagasta-Chile). **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 334-349, maio/ago. 2021. e-ISSN: 1982-8632. DOI: <https://doi.org/10.26843/v14.n2.2021.1126.p334-349>

Enviado el: 10/03/2021

Revisiones necesarias el: 20/05/2021

Aceptado el: 10/07/2021

Publicado el: 01/08/2021

