

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
ESCUELA DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
UNIDAD PLANES DE ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**



INFORME FINAL DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN:
CURSO DE ESPECIALIZACION GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TÍTULO DEL INFORME FINAL:
RELACION ENTRE LA MOTIVACION DOCENTE Y LA EFICACIA DE LA GESTION ESCOLAR

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMININSTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR:
IXELL AZUCENA HERNÁNDEZ REYES N° CARNET HR13046
ELIZABETH ARELY URIAS DE ORDOÑEZ N° CARNET AB23050

DOCENTE ASESOR:
LICDA. AMELIA BEATRIZ VEGA ARIAS

SEPTIEMBRE DE 2025
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA

RECTOR

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

VICERRECTORA ACADÉMICA

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. PEDRO ROSALIO ESCOBAR CASTANEDA

SECRETARIO GENERAL

LICDA. ANA RUTH AVELAR

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LIC. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

FISCAL GENERAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES



MSC. CARLOS IVÁN HERNÁNDEZ FRANCO
DECANO

PhD. NORMA AZUCENA FLORES RETANA
VICEDECANA

LIC. CARLOS DE JESUS SANCHEZ
SECRETARIO

MSC. EVER ANTONIO PADILLA LAZO
DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO

LICDA. KALLY JISSELL ZULETA PAREDES
COORDINADORA GENERAL DE PLANES DE ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

PhD. ONEYDA YASMIN VELÁSQUEZ DE SERPAS
COORDINADORA DE PROCESO DE GRADO DE PLANES DE ESTUDIOS
COMPLEMENTARIOS

RESUMEN

El presente artículo expresa que el éxito del aprendizaje no solo depende de la buena interacción entre los estudiantes y docentes, sino también de la relación entre director y personal docente. Contando con una planta docente motivada se tiende a implementar metodologías activas generando un mayor nivel de compromiso y así obtener una mejora significativa del rendimiento académico. Es un reto que se debe mantener en pie día con día en el buen desempeño laboral, ya que nadie nos prepara para estar motivados, pero sí para motivar a otros. El objetivo es presentar diferentes estrategias para fomentar la motivación docente, analizar que categorías o variables motivan a los docentes desde un enfoque administrativo y de qué manera mantener condiciones laborales y oportunidades de desarrollo adecuadas con el fin de mejorar la calidad educativa y relaciones interpersonales.

Palabras clave: Motivación docente, desempeño laboral, estrategias, oportunidades de desarrollo, calidad educativa.

ABSTRACT

This article discusses how success in learning depends not only on positive interaction between students and teachers, but also on the relationship between the principal and the teaching staff. Having a motivated teaching team encourages the use of active methodologies that lead to greater commitment and, therefore, a significant improvement in academic performance. Maintaining strong job performance on a daily basis is a true challenge, as no one prepares us to stay motivated, but we are prepared to motivate others. The aim of this article is to present different strategies to promote teacher motivation, analyze which categories or variables influence it from an administrative perspective, and propose ways to maintain appropriate working conditions and development opportunities that help improve educational quality and interpersonal relationships.

Keywords: Teacher motivation, job performance, strategies, development opportunities, educational quality.

INTRODUCCIÓN

La calidad educativa es una aspiración fundamental y un reto constante para El Salvador, un país que, a lo largo de su historia reciente, ha emprendido diversas reformas y estrategias para robustecer su sistema de enseñanza. En este complejo ecosistema educativo, la motivación docente y la eficacia de la gestión escolar emergen como dos variables de peso, cuya interacción es vital para el logro de las metas propuestas. Tradicionalmente, se ha explorado estos elementos de forma individual, destacando la importancia de docentes comprometidos o de administraciones escolares eficientes. Sin embargo, una mirada más profunda y contextualizada revela una interdependencia intrínseca y dinámica, donde la motivación del equipo docente no solo es una consecuencia de una buena gestión, sino que se erige como un motor indispensable para la implementación y el éxito de cualquier iniciativa administrativa y pedagógica.

En el contexto de El Salvador, los docentes se enfrentan a realidades diversas, incluyendo limitaciones de recursos, desafíos socioeconómicos de los estudiantes y la necesidad constante de adaptación a nuevas currículas y tecnologías (Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA), 2025). En este escenario, la motivación de los docentes no solo se convierte en un factor de resiliencia, sino también en un impulsor clave para la innovación pedagógica y la consecución de los objetivos educativos nacionales. Por su parte, la gestión escolar eficaz, que abarca desde la administración de recursos hasta el liderazgo pedagógico, es el andamiaje que permite que la labor docente florezca, creando un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional. (Contreras, 2016).

A pesar de que la motivación docente y la eficacia de la gestión escolar son universalmente reconocidas como pilares fundamentales para la calidad educativa, su interacción compleja y bidireccional no siempre es comprendida o abordada de

manera integral en los sistemas educativos. En el contexto de El Salvador, esta laguna es particularmente relevante, ya que los docentes operan en un entorno con desafíos socioeconómicos y de recursos, donde su compromiso y resiliencia son vitales. (Ramírez, 2021).

El problema radica en la insuficiente comprensión y la potencial subvaloración de la interdependencia entre estos dos factores. A menudo, se tiende a ver la motivación docente como un atributo individual o un resultado pasivo de las condiciones de trabajo, sin reconocer que puede ser activamente fomentada y es, a su vez, un motor clave para la eficacia de las iniciativas de gestión escolar. Del mismo modo, una gestión escolar puede implementar estrategias bien diseñadas, pero si no considera cómo estas impactan la motivación docente, su efectividad puede verse mermada.

Este artículo tiene como objetivo analizar la interdependencia entre la motivación docente y la gestión escolar efectiva en el contexto salvadoreño, buscando

comprender cómo el fortalecimiento de uno de estos elementos puede potenciar al otro y, en última instancia, contribuir a la mejora integral del sistema educativo en el país.

I. METODOLOGÍA

II. RESULTADOS

III. DISCUSION

IV. CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

I. METODOLOGIA

Para realizar un análisis profundo y sistemático de la relación entre motivación docente y la eficacia de la gestión escolar, se utilizó una metodología de investigación cualitativa basada en el análisis documental. Según Dulzaides y Molina “el análisis documental significa extracción científico-informativa, una extracción que se propone ser un reflejo objetivo de la fuente original, pero que, soslaya los nuevos mensajes subyacentes en el documento” (Dulzaides Iglesias & Molina Gómez, 2004); esto se logra revisando previamente las fuentes bibliográficas relacionadas al tema y seleccionar aquellas, que sean más

pertinentes al tema de investigación y de las cuales podemos obtener conclusiones que serán valiosas para su reflexión y aplicación.

Según Guzmán: “La investigación cualitativa es de gran manera inductiva, siendo la metodología utilizada en las ciencias sociales, al proveer de una estructura flexible al punto que el investigador se convierte en guía de la forma que realiza la conducción de sus estudios, del modo que cumple con los lineamientos orientadores, pero no está supeditado a reglas.” (Guzmán, 2021), La investigación de Víctor Guzmán sugiere que este tipo de investigación es la más utilizada en las ciencias sociales, derivado de su artículo de **“El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales”** ya que el investigador pretende comprender la realidad presente en el contexto.

Las fuentes primarias de información fueron tres documentos claves: **“Factores de motivación y desmotivación docente salvadoreño y las políticas nacionales (2009)”**: el artículo presenta un resumen de los resultados de una investigación

cualitativa cuyo objetivo fue conocer, de primera mano, las valoraciones sobre la motivación y desmotivación de una muestra de docentes salvadoreños de escuelas públicas en los departamentos de La Libertad y San Salvador. La investigación se enfocó en cómo estos factores se manifiestan en la dinámica cotidiana del ámbito educativo, la cultura escolar, y su relación con las políticas educativas dictadas por el Ministerio de Educación de El Salvador.

“Clima organizacional y motivación docente (2020)”: El objetivo principal de la tesis fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y la motivación docente, y a partir de ello, proponer estrategias de mejora que incidan positivamente en la organización escolar. La autora sostiene que un docente desmotivado equivale a un estudiante desmotivado, y ambos merecen un ambiente escolar que fomente la alegría y el entusiasmo para superarse.

“El liderazgo del director en la gestión escolar del Complejo Educativo,

“profesor Martín Romeo Monterrosa Rodríguez” y del Complejo Educativo “Dr. Manuel Parada Salgado” del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana (2020)”: La tesis busca definir los tipos de liderazgo que desempeñan los directores en la gestión escolar de los dos complejos educativos mencionados en Santa Ana, para comprender la eficiencia y eficacia de un buen líder y establecer relaciones con la comunidad educativa para el logro de metas.

Una vez que una institución ya sea pública o privada ha seleccionado y capacitado a sus empleados, es importante que se sientan motivados y satisfechos con su trabajo. Unos autores definen la **motivación** laboral como la fuerza interna que hace que un trabajador actúe, así como los factores externos que fomentan dicha acción (Latham, 2002). La capacidad y habilidad determinan si un trabajador *puede* hacer el trabajo, pero la motivación determina si lo *hará* apropiadamente. Aunque en realidad es difícil evaluar la relación entre la motivación y el desempeño, por lo general los psicólogos expertos en

este tema, están de acuerdo en que aumentar la motivación de los trabajadores da como resultado el mejoramiento del desempeño laboral.

II. RESULTADOS

El análisis documental permitió identificar y clasificar los principales hallazgos de investigaciones relacionadas con la motivación docente y su vínculo con la eficacia de la gestión escolar. Los hallazgos se organizan a continuación en categorías temáticas, seguidos por el análisis de coincidencias y diferencias, así como tendencias actuales y vacíos identificados en los documentos consultados.

Según (Cruz, 2010), los factores que generan motivación en los docentes incluyen el aprendizaje de los estudiantes, el reconocimiento de su labor, el disfrute por enseñar, la autonomía en su práctica pedagógica, las relaciones positivas con sus estudiantes, colegas y familias, así como la pertenencia institucional y la estabilidad laboral. Estos factores no solo refuerzan el compromiso docente, sino que fortalecen el vínculo emocional con la institución.

Por el contrario, entre los factores desmotivadores, se encuentran la falta de reconocimiento por parte de las autoridades, la ausencia de oportunidades de formación, la exclusión en la toma de decisiones, las malas condiciones laborales y de salud y la escasa retribución económica y social.

(Rodas, 2020), destaca que el clima organizacional constituye un elemento estructural en la vida institucional y está determinado por la comunicación interna, la estructura organizacional y los estilos de liderazgo. Además, señala que un clima positivo promueve la motivación, el bienestar y el rendimiento docente, mientras que un clima negativo puede afectar, tanto el desempeño profesional como la salud física y emocional de los docentes. Se reconoce una relación bidireccional: un clima positivo motiva a los docentes y los docentes motivados contribuyen a mejorar el clima institucional.

(Bernal, Mendoza, Medrano, & Sandoval, 2020) resalta que el tipo de liderazgo ejercido por la dirección escolar es un factor decisivo en la motivación docente.

Identifican el liderazgo conciliador como el más efectivo, caracterizado por la promoción del trabajo en equipo, la escucha activa, la armonía institucional y la valoración de las personas. En esta misma línea, (Cruz, 2010) evidencia que los docentes valoran a los directores que permiten la participación, consultan y generan un clima institucional agradable. Sin embargo, también advierte que algunos docentes aun perciben positivamente una figura de autoridad fuerte, aunque esta postura no es generalizada ni coincide con los modelos de liderazgo más eficaces descritos por los autores.

Entre los principales puntos de coincidencia entre los autores (Cruz, 2010), (Rodas, 2020) y (Bernal, Mendoza, Medrano, & Sandoval, 2020) se encuentran las siguientes:

- ✓ Un clima organizacional saludable, promovido desde la dirección, favorece el bienestar, el compromiso y el rendimiento de los docentes.
- ✓ La participación docente en la toma de decisiones es valorada

como un elemento motivador clave.

- ✓ La motivación docente tiene un impacto directo en la eficacia de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

A pesar de las coincidencias generales, se identifican algunas posturas divergentes, que se presentan a continuación:

- (Cruz, 2010) documenta que algunos docentes aun prefieren un liderazgo autoritario, aunque esto puede contradecir los principios de participación y clima positivo que otros estudios consideran fundamentales. Autores. (Bernal, Mendoza, Medrano, & Sandoval, 2020)
- (Rodas, 2020) plantea una concepción del clima institucional como responsabilidad compartida por toda la comunidad educativa, mientras que autores (Cruz, 2010) asigna un papel protagónico a la figura

del director como principal generador de dicho clima.

Los documentos revisados reflejan algunas tendencias emergentes en el ámbito educativo, siguientes:

- ❖ Consolidación del liderazgo pedagógico participativo como modelo eficaz.
- ❖ Revalorización del clima institucional como elemento fundamental del entorno escolar.
- ❖ Reconocimiento de la bidireccional entre clima organizacional y motivación docente.
- ❖ Mayor interés en los aspectos emocionales, interpersonales y relacionales en la vida escolar.

A pesar del valor de los estudios analizados, se identifican áreas que requieren mayor atención investigativa:

- Predomina la investigación cualitativa, por lo que se necesitan estudios cuantitativos y longitudinales que permitan medir

el impacto de la motivación en la eficacia escolar.

- Escasa exploración de contextos rurales o de alta vulnerabilidad.
- Limitada incorporación de las voces de otros actores educativos, como estudiantes y familias, en la evaluación del clima institucional.
- Poca consideración de factores sistémicos, como las políticas educativas nacionales, en la motivación docente.
- Ausencia de propuestas concretas de intervención para mejorar la gestión directiva con enfoque en la motivación docente.

III. DISCUSIÓN

El presente artículo que está enfocado en el área educativa también puede extrapolarse a otras áreas muy distintas, ya que la base de la motivación, el clima organizacional y el liderazgo es competencia de toda organización saber

manejarla para lograr los objetivos que se propongan.

Resulta interesante que el estudio de Cruz mencione que el personal docente y administrativo se rige por motivación extrínseca, que significa esto, que en los Centros Escolares de El Salvador, influye el salario, las recompensas, las condiciones laborales más que el deseo o impulso de querer cumplir metas u objetivos, quiérase o no es la realidad del sector, más cuando tocar temas de salarios del gremio docente se convierte en un tema difícil para la coyuntura actual. Y las recompensas son menospreciadas dada las cargas académicas y laborales que se asignan al personal. (Cruz, 2010).

También el artículo proporciona un listado detallado de lo que motiva (aprendizajes de alumnos, reconocimiento, autonomía, buenas relaciones, ser agentes de cambio) y desmotiva (falta de formación, falta de participación en decisiones, ausencia de reconocimiento, malas condiciones laborales, insuficiente retribución económica).

La tesis de Chávez Rodas coloca el **clima organizacional** como un eje central. Afirma que el clima, resultado directo de la gestión (incluyendo el liderazgo del director y los sistemas de comunicación), determina y condiciona el comportamiento y la satisfacción del profesor. Un buen clima, producto de una gestión consciente, es esencial para la motivación.

Los docentes que se sienten valorados, con oportunidades de crecimiento y en un ambiente de apoyo, exhiben un mayor grado de compromiso. La investigación que realizó Chávez Rodas sugiere que la gestión de recursos humanos y el clima laboral no son meros aspectos administrativos, sino variables críticas que impactan directamente en la calidad del servicio educativo. La falta de transparencia, la comunicación deficiente o las relaciones interpersonales conflictivas no solo afectan la moral, sino que también merman la productividad.

La tesis de liderazgo detalla cómo un liderazgo efectivo como el **liderazgo democrático y participativo** es un factor

clave para un clima organizacional positivo. Esto desafía la noción de un liderazgo puramente autocrático que podría ser tradicionalmente esperado en contextos jerárquicos. En la cultura salvadoreña estamos acostumbrados a solo recibir órdenes y acatarlas, para evitar ser sancionado, mermando el potencial creativo de soluciones o callándolas. La capacidad del director para delegar, empoderar y escuchar a su equipo se traduce en una mayor satisfacción, un compromiso más profundo y, en última instancia, un mejor rendimiento institucional. Estos hallazgos implican que el modelo de "jefe autoritario" no es efectivo para generar un compromiso genuino, a pesar de que pueda ser común en algunas organizaciones. ¿Qué podemos hacer? Para activar estos motivadores, por ejemplo, se pueden promover las siguientes acciones: ofrecer oportunidades de formación, promover la participación y el reconocimiento, y trabajar en el mejoramiento de las relaciones laborales.

Todos los documentos, de una u otra manera, conectan la motivación docente y/o

el liderazgo efectivo con la mejora de los resultados escolares y la calidad educativa. La tesis de Aguilar Bernal et al. Del liderazgo del director vincula el liderazgo conciliador con la consecución de objetivos y resultados positivos. El artículo de la Lic. Cruz sugiere que una mejora en la motivación incidirá directamente en la calidad educativa. La tesis de Chávez Rodas sobre el clima organizacional concluye que un docente motivado mejora el clima y contribuye a un mejor desempeño escolar.

Resulta interesante cómo por ejemplo la tesis de liderazgo del director en la gestión escolar se alinea directamente con la **teoría del liderazgo transformacional**. (Esquivel Moreno, 2024). Este modelo se enfoca en que el líder inspire y motive a sus seguidores, ayudándolos a trascender sus propios intereses por el bien del grupo. En el contexto escolar, un director que empodera a sus docentes, que les da autonomía y que les muestra una visión clara de la educación, está actuando como un líder transformacional.

Asimismo, los hallazgos se conectan con la **jerarquía de necesidades de Maslow**. En un país con un PIB per cápita relativamente bajo en comparación con los demás países latinoamericanos, las necesidades básicas (salario, salud, seguridad) pueden ser una prioridad. Sin un mínimo de satisfacción en este nivel, es difícil que los profesionales busquen la autorrealización o el reconocimiento. Por lo tanto, el liderazgo y el clima organizacional solo pueden ser verdaderos motivadores una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad se han cubierto adecuadamente, lo que subraya la validez de la teoría de Maslow en este contexto. (Maslow, 1943).

Se encuentran algunas alusiones también a la **teoría de la equidad de Adams**. La percepción de justicia en el trato, la distribución de responsabilidades y las recompensas es crucial para la motivación. Un clima organizacional que promueve la equidad y la transparencia en las decisiones genera confianza y un sentido de justicia, lo que a su vez se traduce en un mayor

compromiso. La falta de equidad, como un trato preferencial o una distribución desigual de recursos, puede generar resentimiento y desmotivación, sin importar lo motivador que sea el líder. (Glaser, 2023).

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La convergencia de las dos tesis y el artículo subraya que la relación entre la motivación docente y la eficacia de la gestión escolar es clave dentro del sistema educativo salvadoreño. No se trata de dos conceptos excluyentes, sino de dos fuerzas que se retroalimentan y se potencian mutuamente en un ciclo virtuoso.

Por un lado, la **gestión escolar eficaz** emerge como el principal constructor de las condiciones que sustentan la motivación docente. Esto se logra, como lo demuestran Aguilar Bernal et al. y Chávez Rodas, a través de un liderazgo directivo que sea predominantemente conciliador y centrado en las personas. Un director que fomenta la participación, la comunicación abierta, el reconocimiento genuino y el desarrollo profesional, está invirtiendo

directamente en el capital humano más valioso de la escuela. Esta inversión genera un clima organizacional positivo (Chávez Rodas), donde los docentes se sienten valorados, escuchados y seguros, contrarrestando muchos de los factores de desmotivación identificados por Cruz (como la falta de participación, reconocimiento o las malas condiciones).

Por otro lado, tenemos que, un docente **motivado** se convierte en el motor indispensable para la verdadera eficacia de la gestión. Cuando los docentes encuentran satisfacción en su labor y se sienten apoyados, son más propensos a innovar, a colaborar, a superar desafíos y a implementar de manera efectiva las políticas y directrices (Cruz, 2010).

En el contexto específico de El Salvador, los hallazgos de estos estudios son un llamado a la acción. Para mejorar la calidad educativa de manera sostenible, no basta con dictar nuevas políticas desde el nivel ministerial; es imperativo que estas políticas consideren la participación docente y que, a nivel de institución educativa, se

cultiven líderes directores capaces de generar entornos motivadores. Esto implica invertir en la formación de directores en habilidades de liderazgo relacional, promover la autonomía y el reconocimiento docente, y crear canales genuinos para la participación de los maestros en las decisiones que afectan su práctica y el futuro de la educación.

Las recomendaciones estarían en dos vías por un lado hacia los directivos de centros escolares y por otro para los docentes de dichos centros.

Por ejemplo, para los directores de centros escolares:

Fomentar un Liderazgo Conciliador y Participativo: Adoptar y desarrollar un estilo de liderazgo que, como el conciliador, priorice el bienestar del personal, la comunicación abierta y la toma de decisiones colaborativa. Esto implica valorar las opiniones docentes, fomentar el consenso y actuar como un facilitador de soluciones, no solo como un supervisor. Esto se puede lograr con talleres de liderazgo impartido por expertos en el tema que

involucren a los directores y líderes a evaluar su entorno y aplicar estos conceptos contextualizados.

Priorizar la Creación de un Clima Organizacional Positivo: Implementar estrategias activas para construir y mantener un ambiente escolar caracterizado por la confianza, el respeto, la solidaridad y el compañerismo. Esto puede incluir actividades de integración, espacios para la resolución constructiva de conflictos y el fomento de relaciones interpersonales saludables, parte de esta solución involucra convivios entre personal docente y directores, como cuando se sale a comer en algún lugar y fomentar las relaciones interpersonales.

Establecer Canales Genuinos de Participación y Comunicación: Asegurar que los docentes no solo sean informados, sino que participen activamente en la discusión y definición de las políticas y decisiones que afectan su práctica pedagógica y la vida institucional. Una comunicación fluida y bidireccional previene la desmotivación por sentirse excluido. Se

abren espacios de diálogo y de expresiones sin censura, donde cada aporte debe ser evaluado y tomado en cuenta o mejorado.

Reconocer y Valorar la Labor

Docente: Implementar mecanismos formales e informales de reconocimiento a los logros y esfuerzos de los docentes, tanto en el ámbito pedagógico como en su contribución a la comunidad escolar. Este reconocimiento, tanto de parte del director como de la comunidad educativa, es un potente motivador. Muchas veces los pequeños detalles olvidamos que generan cambios en nuestro día a día lo que puede ser un detonante hacia la mejora.

Apoyar el Desarrollo Profesional

Continuo: Gestionar y facilitar activamente oportunidades de formación y actualización profesional que sean pertinentes a las necesidades de los docentes y a las demandas educativas actuales. Invertir en su capacitación es invertir en su motivación y en la calidad de la enseñanza. Un docente que esté actualizado se sentirá en condiciones más seguras de impartir

metodologías nuevas, emergentes o cambiantes en el sistema educativo.

Y para los docentes en general:

- **Asumir un Rol Proactivo en el Liderazgo Docente:** Los docentes deben reconocer su capacidad para influir en el clima escolar y en los procesos de aprendizaje, ejerciendo un liderazgo pedagógico activo en el aula y en la institución. Un trabajo en equipo donde todos colaboremos con un fin común, cambiar las vidas de niños y jóvenes por medio de la educación.
- **Fomentar el Trabajo en Equipo y la Colaboración:** Impulsar la creación de redes de apoyo y comunidades de aprendizaje entre colegas, lo que fortalece las relaciones y comparte buenas prácticas, contribuyendo a un clima positivo. Grupos de WhatsApp donde se motiven a realizar las cosas bien hechas.
- **Comunicación Constructiva:** Buscar canales adecuados para expresar inquietudes y propuestas a la dirección, manteniendo siempre una actitud de

colaboración y búsqueda de soluciones.

Siempre manteniendo la objetividad,

buscando el bien común.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, C. A., Mendoza, V. E., Medrano, G. Y., & Sandoval, N. A. (Marzo de 2020). El liderazgo del director en la gestión escolar del Complejo Educativo, “profesor Martín Romeo Monterrosa Rodríguez” y del Complejo Educativo “Dr. Manuel Parada Salgado” del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana . Santa Ana, Santa Ana, El Salvador.
- Contreras, T. S. (13 de Junio de 2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*.
- Cruz, M. T. (2010). Factores de motivación y desmotivación del profesorado salvadoreño y las políticas nacionales. *Estudios Centroamericanos ECA*, 65(723), 15.
- Dulzaides Iglesias, M. E., & Molina Gómez, A. M. (22 de Marzo de 2004). *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*.
- Esquivel Moreno, A. (8 de Noviembre de 2024). *Teoría del Liderazgo Transformacional*.
- Glaser, B. R. (17 de Febrero de 2023). *Teoría de la equidad de Adams en la motivación laboral: explicación*.
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 1(4), 19-31.
- Latham, L. &. (Septiembre de 2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A. *Research Gate*, 14.
- Maslow, A. H. (1943). Una teoría de la motivación humana. *Psychological Review*, 50(1), 370-396.
- Ramírez, G. A. (2021). *La Eficacia Escolar en El Salvador*. San Salvador, El Salvador: Pedagógica Publicaciones.
- Rodas, F. M. (diciembre de 2020).
- Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA). (2025). *Desafíos actuales de los docentes: adaptándose a la educación del futuro*.