

Pontificia Universidad Católica del Perú
Escuela de posgrado
Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa

TITULO: Políticas y percepciones sobre el proceso de implementación de incentivos laborales para docentes en tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación.

NOMBRE TESISISTA: Pablo Montalván Zúñiga
Correo electrónico: pmontalvan@pucp.pe

Referencia general de la investigación o presentación

La investigación tuvo como objetivo principal analizar cuáles son las políticas y percepciones sobre los incentivos laborales en tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación en Lima. Se investigó tres colegios de diferentes realidades empleando la tipología de incentivos planteada por Vegas y Umansky (2005). Los tres colegios tienen percepciones mayoritariamente positivas sobre los estímulos vinculados a: formación continua, diferenciales de sueldo, reconocimiento y prestigio, beneficios personales y familiares, infraestructura y materiales de enseñanza adecuados, incentivos por años de servicio y dominio de la profesión.

Objetivos de la investigación

OBJETIVO GENERAL: Analizar las políticas y percepciones sobre el proceso de implementación de incentivos laborales para docentes en tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación en Lima.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los tipos de incentivos laborales de tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación en Lima.
- Describir las principales actividades que realizan los tres centros educativos para el proceso de implementación de su plan de incentivos entre los años 2013 y 2017.
- Analizar el efecto de la política de incentivos desde las percepciones de tres miembros de la Comunidad Educativa de cada uno de los centros educativos particulares religiosos.
- Examinar las sugerencias de los directivos, profesores y administrativos para mejorar la implementación de incentivos.

Diseño general de la investigación

La investigación se desarrolló en base al método del estudio de caso cualitativo descriptivo. El recojo de la información empleó el análisis documental y las entrevistas semi estructuradas a informantes de cada escuela. Se desarrollaron tres entrevistas por cada colegio, considerando al Director General, Administrador General y a un docente con más de 5 años de ejercicio laboral en la Institución Educativa.

Conclusiones

1. Al culminar el proceso de investigación, tanto en los documentos y en las entrevistas, podemos señalar que, tal como se ha mencionado en el marco teórico, los incentivos vienen a ser formas de motivación profesional a los docentes, oportunidades para mejorar la calidad del servicio educativo y los procesos de enseñanza aprendizaje y elementos compensatorios y reivindicadores de la carrera docente.
2. Hemos podido modificar las denominaciones de la tipología de incentivos propuesta por Vegas y Umansky (2005), como es el caso de pensiones y beneficios por beneficios personales y familiares; y el caso de estabilidad laboral por incentivos por años de servicio. Surgió además como categoría emergente la variable mecanismos de reclamo.
3. Los Directores Generales de los tres colegios tiene una noción clara pero poco profunda de lo que son los incentivos, por esta razón ha sido importante analizar los documentos institucionales y recoger la percepción de los destinatarios para identificar, describir, analizar y examinar el proceso de implementación de incentivos laborales de centros educativos particulares religiosos de Lima. Esto implica un aporte ya que la mayoría de investigaciones son desde la perspectiva de la escuela pública.
4. Los tres colegios investigados cuentan con un número significativo de estímulos y hemos podido identificar los **tipos** de incentivos laborales de los tres centros educativos particulares religiosos de Lima. Según la tipología planteada por Vegas y Umansky (2005) hemos reconocido que los tres colegios cuentan con iniciativas de: formación continua, diferenciales de sueldo, reconocimiento y prestigio, beneficios personales y familiares, infraestructura y materiales de enseñanza adecuados, incentivos por años de servicio y dominio de la profesión.
5. Los tres colegios cuentan con Reglamentos Internos donde describen las **principales actividades** que realizan los tres centros educativos para el proceso de implementación de su plan de incentivos entre los años 2013 y 2017. En el caso del colegio A cuentan con el **beneficio** de una Cartilla de Incentivos que viene a ser una especie de banco de tiempo en el que se ofrece a los trabajadores una serie de alternativas de días o medios días libres por diversas razones (tiempo para la salud, asuntos familiares, trámites académicos, etc.).

En el caso del colegio B existen dos políticas específicas que han sido implementadas en documentos independientes al RIT. Una de ellas está relacionada a la **formación continua** a través de la promoción de la capacitación del personal y cuentan con otra vinculada a **beneficios** de Planes de Salud. El colegio C no tiene implementadas políticas por escrito.

6. Hemos podido analizar el efecto de la política de incentivos desde las percepciones de tres miembros de cada uno de los centros educativos particulares religiosos llegando a concluir que a pesar que pertenecen a una misma congregación religiosa existen diferencias entre las tres instituciones educativas. Las percepciones **positivas** las podemos encontrar en las siguientes categorías previamente establecidas: beneficios personales y familiares, infraestructura y materiales de enseñanza adecuados, incentivos por años de servicio y dominio de la profesión. En el caso de las percepciones **críticas** podemos recoger cierta inconformidad sobre todo en el colegio A respecto a las siguientes categorías: formación continua, reconocimiento y prestigio y diferenciales de sueldo. Esta incomodidad podría deberse a que la mencionada institución educativa se encuentra en el medio de los niveles socio económicos de los tres colegios y las comparaciones suelen ser inevitables.
7. Por último, al examinar las **sugerencias** de los profesores para mejorar la implementación de incentivos hemos podido recoger iniciativas vinculadas a ciertos tipos de estímulos. Respecto a la formación continua se sugiere mayor inversión y créditos en capacitación. En el rubro diferenciales de sueldo se recomienda la meritocracia como alternativa y la creación de indicadores para crear incentivos más justos. En reconocimiento y prestigio se plantea intensificar la cultura de la felicitación y emplear medios alternativos para llevar adelante esta iniciativa. En el caso de beneficios personales y familiares se propone involucrar a las familias de los trabajadores en actividades de integración.

Recomendaciones

Vinculadas con el campo de estudio:

Hemos podido dar cuenta de la importancia de los incentivos para el desarrollo de los docentes en un plano motivacional, aspiracional y ofreciendo el reconocimiento que merece la carrera docente. Es importante comparar los estudios recientes en la escuela pública y privada con lo ejecutado en Latinoamérica para nivelarlo con las iniciativas en Perú y continuar con el objetivo de seguir apostando por su implementación, generando modelos efectivos, explorando los diversos tipos que existen y extendiendo la investigación del tema.

La investigación sobre políticas de incentivos docentes implica retos ya que al trabajar con maestros se requiere de mucha creatividad, sobre todo en lo concerniente a la motivación frente a la carrera docente, ya que se trata de un oficio de baja rotación laboral. Se recomienda estudiar con profundidad el tema en la educación privada ya que nos permite reconocer el nivel de interés de los Directivos frente a la Comunidad Educativa por ofrecer algo más que un relativo “buen sueldo”. Es de suponer que a partir de esta confrontación de realidades se descubra (o se confirme) la gran brecha que divide a las instituciones privadas educativas de todo el país y se exploren alternativas de solución.

Debemos tomar en cuenta los cronogramas de los docentes entrevistados para evitar limitaciones de tiempo, sobre todo cuando se trata de una investigación de tres colegios diferentes. Se puede pensar erróneamente que los espacios de vacaciones son momentos para avanzar, pero la realidad del itinerario laboral del personal administrativo de las escuelas es diferente, por este

motivo los cronogramas deben estar muy bien definidos y tomando en cuenta la realidad de las instituciones educativa.

Relacionadas con las categorías de la investigación:

Recomendaciones para los directivos de las Instituciones sobre los tipos de incentivo laboral docente.

1. Los Directivos de los colegios deben capacitarse en torno al tema de los tipos de incentivos para mejorar la formulación de las políticas, verificando la pertinencia de cuáles deben ser puestos por escrito y cuáles no.
2. Realizar el seguimiento a los miembros de la comunidad educativa para constatar qué tipos de incentivos serán más efectivos y tendrán mejores resultados individuales, familiares y como colectivo.

Recomendaciones para mejorar las políticas de implementación en torno al incentivo laboral docente.

1. Nivelar los criterios de selección entre los colegios en torno a los incentivos que se ofrecen en cada institución educativa.
2. Compartir buenas prácticas entre los colegios respecto al tema de incentivos.
3. Generar indicadores y procesos para la entrega de estímulos más justos y adecuados al contexto de cada uno de los colegios.

Recomendaciones en torno a las categorías con nueva denominación y emergentes.

1. En el aspecto de formación continua se recomienda capacitar en base a un diagnóstico de necesidades y de los horarios de los miembros de la comunidad educativa, de esta manera se podría garantizar el compromiso a través de jornadas o talleres de actualización tomando en cuenta sus opiniones.
2. Referido a diferenciales de sueldo, verificar los criterios de meritocracia y generar indicadores justos para estimular económicamente a los miembros que tienen un desempeño que vale la pena recompensar.
3. En el caso de reconocimiento y prestigio, considerar a la familia de los trabajadores para la entrega premios, así como también utilizar las redes sociales y la web para felicitar a los miembros de la comunidad educativa públicamente.
4. Acerca de los beneficios personales y familiares, generar espacios de encuentro con las familias de los trabajadores a través de paseos, campeonatos, premiaciones, etc. De esta manera los miembros se sentirán más fidelizados y agradecidos con la Institución Educativa.
5. Sobre la infraestructura y materiales de enseñanza adecuados, evidenciar en algunos documentos los beneficios con los que cuentan en este rubro como son el estacionamiento

gratuito, uniforme gratuito y la protección solar para que se tenga presente la ventaja que se tiene frente a otras realidades educativas con la finalidad de generar una cultura del cuidado y mantenimiento al interior de los colegios.

6. Reconocer los años de servicio de los trabajadores que se retiran y jubilan, generando espacios de encuentro con ex profesores y trabajadores. Por lo general estos miembros de la comunidad educativa no regresan a los colegios por el desgaste natural de la profesión. Se recomienda la realización de futuras investigaciones sobre este aspecto.
7. Relacionado al dominio de la profesión se recomienda continuar la senda de la evaluación 360° y la verificación de los picos de estrés o burnout para evitar desgaste psicológico y baja en el rendimiento de los miembros de las Instituciones Educativas.