



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, C-I
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



BIBLIOTECAS UNACH
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**LOS INCENTIVOS COMO FACTORES MOTIVACIONALES EN
LA PLANTA DOCENTE DE ASIGNATURA DE LA FACULTAD
DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, C-I DE LA UNACH**
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
(ORGANIZACIONES)

PRESENTA

Romeo Alvarado López

DIRECTORA DE TESIS

Mtra. Isis Mandujano Domínguez

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

JUNIO 2008.

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS A 19 DE MAYO DE 2008

MTRO. JOSÉ RODOLFO CALVO FONSECA
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN CAMPUS I
UNACH

Con relación a su oficio No DIP/0034/08 de fecha 23 de enero de 2008, donde se me asigna Directora de la Tesis titulada "**LOS INCENTIVOS COMO FACTORES MOTIVACIONALES EN LA PLANTA DOCENTE DE ASIGNATURA DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, C-I DE LA UNACH. DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**", desarrollado por el C. **ROMEO ALVARADO LÓPEZ**; candidato al grado de Maestro en Administración (Organizaciones); comunico a usted que he concluido con la dirección de la misma y **LIBERO** la presente para que el interesado continúe con los tramites correspondientes para la obtención del grado académico respectivo, según el reglamento general de Investigación y Posgrado de nuestra Universidad.

Esperando haber cumplido con lo encomendado, agradezco la gentileza de sus finas atenciones, reiterándole mi compromiso institucional.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

MTRA. ISIS MANDUJANO DOMÍNGUEZ



C.c.p. Interesado

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios:

A ti **Señor**, a quien a pesar de no verte, te puedo sentir en cada día que vivo al ver un amanecer o un atardecer, al sentir la caricia de la brisa del mar o de la lluvia y en tantas cosas maravillas que nos dejaste; pero donde te he podido ver y sentir con mayor claridad es en cada momento de felicidad y tristeza que me has dado al lado de mis seres queridos, momentos que nos han mantenido unidos. Te agradezco mi Dios por darme vida y amor, principalmente por regalarme un corazón para amarte, amar a mis prójimos y recibir amor. Gracias por permitirme seguir **vivo** y nacer otra vez.

A mis padres:

Oscar Alvarado Castillo† y **Adela López Castillo†**, en el lugar en que se encuentren, quiero agradecerles lo mucho que me dieron ya que a ustedes les debo lo que soy y tengo actualmente. Le agradezco a Dios por haberlos tenido como padres y ser portadores de mi vida. Cuanto me gustaría compartir con ustedes este nuevo triunfo, pero sé y tengo la fe que en donde quiera que estén, compartirán conmigo esta alegría y estarán felices por mis logros alcanzados. Que Dios los bendiga.

A mis hermanas y hermanos:

A ustedes hermanas: **Martha, Zolla, Isaura e Irma** y hermanos: **Oscar y Gustavo**, les estaré eternamente agradecido, porque de una forma u otra ustedes han sido partícipes de cada una de mis metas y objetivos alcanzados en el transcurso de mi vida. Gracias por compartir conmigo triunfos y fracasos y estar ahí cuando más los he necesitado. A ti Gustavo, quien siempre has sido mi motor para seguir adelante y te sientas orgulloso de mí. Los amo a todos.

A mis sobrinas, cuñados y cuñada:

Claudia, Denisse, Deyanira, Mariel, Dayan, Lupita, Brisa, Fernanda, Lety, Felix y Rolando (enlistados por derecho de antigüedad), quiero agradecerles por proporcionarme la felicidad y la oportunidad de ser tío y cuñado de cada uno de ustedes.

A mis amigos y compañeros de trabajo:

A todas aquellas personas que me han brindado su amistad incondicional y que me han demostrado en tiempos difíciles ser mis amigos y estar siempre dispuestos a escucharme, mil gracias; asimismo, a todos los que han sido mis compañeros de trabajo, gracias por los momentos felices juntos y estar siempre prestos a apoyarme.

A mi directora de tesis:

Estimada Maestra Isis Mandujano Domínguez, mil gracias por compartir conmigo su experiencia y lograr otro de mis objetivos profesionales. Gracias por aceptar ser mi directora de tesis y darme la oportunidad de conocerla un poco más como profesionalista, compañera de trabajo y ser humano.

Romeo Alvarado López

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
1. LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	5
1.1. La motivación laboral	5
1.1.1. Conceptos básicos	
1.1.2. Importancia	
1.1.3. Proceso de motivación	
1.1.4. Motivación y trabajo	
1.2. Las teorías motivacionales	12
1.2.1. Teorías de contenido	
1.2.2. Teorías de proceso	
1.3. Los incentivos como factores motivacionales	18
1.3.1. Conceptos	
1.3.2. Tipos de incentivos	
1.3.3. Necesidades y satisfactores de los trabajadores	
1.3.4. Factores motivacionales	
1.3.5. Prestaciones de ley como incentivos	
2. LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS Y SUS DEPENDENCIAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR COMO ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	30
2.1. La Universidad Autónoma de Chiapas y sus generalidades	30
2.1.1. Antecedentes	
2.1.2. Oferta educativa	
2.1.2.1. Campus, Facultades y Escuelas	
2.1.2.2. Planes y programas de estudios	
2.1.3. Personal académico	
2.1.3.1. Clasificación	
2.1.3.2. Prestaciones del personal académico	
2.2. La Facultad de Contaduría y Administración como DES del Campus I de la UNACH	36
2.2.1. Antecedentes	
2.2.2. Oferta educativa	
2.2.3. Personal académico	
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1. Justificación de la investigación	39
3.2. Planteamiento del problema de investigación	40
3.3. Objetivos de la investigación	43
3.4. Variables	44
3.5. Hipótesis de la investigación	44
3.6. Población objetivo	45
3.7. Tipo de investigación.	46
3.8. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.	46
3.8.1. Cuestionario.	

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la Facultad de
Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	52
4.1. Procesamiento de resultados: Representación grafica y Tabulación estadística	52
4.2. Análisis e interpretación de los resultados	68
5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	74
CONCLUSIONES	81
FUENTES DE CONSULTA	83

INTRODUCCIÓN

Consciente de la necesidad de proporcionar recompensas, estímulos o incentivos a los docentes, para elevar el nivel de motivación y mejorar los servicios educativos brindados por éstos, nace la idea de investigación denominada "Los incentivos como factores motivacionales en la planta docentes de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH: Diagnóstico y Propuesta de Solución". Con esta investigación se pretende dotar a las Autoridades Universitarias (Rector, Secretario General del SPAUNACH y Directores) de un documento que les permita motivar eficazmente al personal académico de asignatura, logrando así prestar una educación con calidad, en otras, conlleve a un mayor rendimiento en el desempeño del personal docente con esta categoría y, en consecuencia, a un mayor rendimiento académico de los alumnos. Si bien es cierto, que todos los hombres necesitamos incentivos para trabajar; es un hecho indiscutible que la mayoría de los empleados utilizan sólo un 60% de su capacidad para producir.

Este trabajo de investigación se encuentra integrado de cinco capítulos que abordan diversos temas relacionados con el objeto y el sujeto de estudio.

El **Capítulo Uno**, denominado **la motivación en las organizaciones**, expone las bases teóricas sobre la motivación en las organizaciones y éste se compone de temas como la motivación laboral, las teorías motivacionales y los incentivos como factores motivacionales.

En el **Capítulo Dos**, se aborda el marco contextual de esta investigación, denominado **la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) y sus Dependencias de Educación Superior (DES) como Organizaciones Educativas**. Este marco contextual se delimita el espacio en el cual se llevará a cabo la investigación, por lo cual, se mencionan temas relacionados con las generalidades de la Universidad Autónoma de Chiapas; asimismo, se detallan las particulares de la Facultad de Contaduría y Administración como DES del Campus I de la UNACH, tales como sus antecedentes, oferta educativa y personal académicos, sujetos de estudios de esta investigación.

El **diseño de investigación** que corresponde al **Capítulo Tres**, se encuentra integrado por elementos importantes que se definen antes de emprender la investigación y que son la base para su desarrollo, estos elementos son: la justificación, el planteamiento del problema y los objetivos de investigación; asimismo, las variables, la hipótesis de la investigación y la población objetivo. En esta parte también se definen el tipo de investigación así como las técnicas e instrumentos de recopilación de información.

Los **resultados de la investigación**, contemplados en el **Capítulo Cuatro**, son los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación y a su

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

vez, la materia prima transformada resultará un producto, que para este caso será la propuesta de solución. En este mismo capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los docentes de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH.

Para finalizar, en el **Capítulo Cinco**, correspondiente a la **propuesta de solución**, se presenta el Programa de Incentivos para los Docentes de Asignatura para la DES objeto de estudio de esta investigación, la cual, es generada del diagnóstico de necesidades y satisfactores, así como de la opinión que expresaron los docentes de asignatura respecto a al nivel de aceptación de la relación incentivos-motivación. Esta propuesta se encuentra integrada de cinco elementos: 1) Necesidades prioritarias a satisfacer, 2) Tipos de incentivos preferidos para satisfacer necesidades, 3) Motivadores que producen mayor grado de insatisfacción e insatisfacción en los docentes, 4) Prestaciones económicas y sociales prefieren los docentes se mejoren y 5) Otras prestaciones económicas y sociales deseadas.

1. LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. La motivación laboral

Si se observa a un grupo de personas que están desempeñando el mismo trabajo, se notará que algunas lo hacen mejor que otras. Estas observaciones hacen que surja la pregunta, ¿cuáles son las causas de estas diferencias en el desempeño? Una respuesta sería que estas diferencias se deben a las habilidades o destrezas que poseen los trabajadores y, otra causa sería que estas diferencias en el desempeño de los trabajadores se deben a la *motivación*.

En otras palabras, el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos variables. Una de éstas se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra a su *motivación* a emplear su capacidad o inteligencia, en el desempeño real del trabajo. La segunda de estas dos variables, *la motivación*, es el tema principal de esta investigación.

1.1.1. Conceptos básicos

Primeramente, para entender por qué la *motivación* es una variable importante para que los individuos empleen su capacidad o inteligencia para el buen logro de los objetivos organizacionales, se necesita conocer y entender este concepto, que por mucho tiempo ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas, de donde se han derivado los conceptos aquí presentados.

Este término se deriva del vocablo latino *movere*, que significa mover. Por supuesto, hoy en día, tiene un significado más amplio, ya que varios autores la han definido de distintas formas.

Según Chruden y Sherman, Jr. (2002), la definen como **"el estado o condición que induce a hacer algo"**. Para Kast y Rosenzweig (1988), la motivación **"es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un comportamiento específico"**. Así también, Hodgetts y Altman (1989) citando a Dessler, la consideran como un reflejo de **"el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades"**.

En estas tres definiciones el término *motivación* no es muy claro, ya que los contenidos de las mismas están incompletos, en la primera de ellas, se señala que es un estado o condición que induce a hacer algo, pero no menciona qué origina que un individuo haga algo. En la segunda, se menciona que es un impulso que hace que una persona actúe de cierta forma o adquiera un comportamiento específico. En la tercera, sólo se menciona que es un deseo que permite que una persona satisfaga sus necesidades, basándose en la teoría de las necesidades de Maslow.

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Nelly, citado por los autores anteriores, afirma que la *motivación* "tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta". Por su parte, en esta misma obra, citando a M. R. Jones, define a la *motivación* como algo relacionado con "la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto".

Aquí los autores son más claros al definir la *motivación* y enfocarla al aspecto laboral, al señalar que la motivación es algo que tiene que ver con la modificación de la conducta del trabajador dentro de una organización, alterado y manteniendo la dirección, calidad e intensidad de la misma.

En su obra, Tyson y York (1989), señalan que la *motivación* se puede definir como "una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras, y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana". Motivar, para Suárez (1983) es "mover a una persona a hacer u omitir algo".

En estos conceptos, se puede notar una generalización del término, ya que los autores de estas definiciones señalan que es una fuerza interna que mueve a los seres humanos y hace que se comporten de diversas maneras.

Como se puede observar hay distintas concepciones de este término, desde el más sencillo hasta el más completo, dependiendo la experiencia y el criterio de cada autor. Cada vez que se siga investigando sobre este tema, seguirán apareciendo otras más. Por lo que se puede decir, que la **MOTIVACIÓN** es todo aquello que hace que el individuo reaccione en forma positiva o negativa; es decir, un conjunto de factores internos que hacen que las personas cambien de actitud para el logro de un objetivo y que a falta de ésta, origina que el individuo se torne pasivo y tienda a adquirir una conducta que no permita alcanzar su satisfacción personal y en consecuencia los objetivos de las organizaciones, cuando no existe motivación laboral en éstas.

1.1.2. Importancia

Hellriegel y Slocum, Jr (2004), citando a Kanfer, Wanberg y Kantrowitz, señalan: "La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia la meta". También expresan que los motivos afectan la productividad, por lo tanto, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Finalmente, sugieren que para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización.

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño es una función del nivel de capacidad y la motivación de una persona. Según este principio, no se puede realizar tarea alguna con éxito a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerlo. También hace falta que la persona desee alcanzar ese nivel de desempeño. De ahí, la importancia de que las personas o trabajadores de una organización estén motivadas para realizar las tareas y alcanzar los objetivos particulares y organizacionales; porque de lo contrario, podrán tener las capacidades o habilidades para ejecutar las labores, pero si no tienen las ganas o deseos (motivación) no las realizarán o las realizarán de manera deficiente.

El estudio realizado en Cuba por Cepero y Castellero sobre la motivación laboral, aborda la importancia de ésta y señalan que los directivos necesitan adueñarse de nuevas modalidades de dirección que faciliten a sus trabajadores, mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la empresa. En este estudio se hace hincapié que trasladar el foco de atención a los clientes internos de la organización no se reduce a enfatizar sus talentos y competencias sino que pretende además ocuparse de que los mismos puedan ejercer el derecho a disfrutar del trabajo y no caer en la idea de que el trabajo es un castigo, provocando una repulsión hacia las labores que se desempeñan.¹

Otro aspecto que mencionan los autores es que la redefinición de las estrategias gerenciales para alcanzar estos objetivos y para prever y/o solucionar los problemas que se puedan presentar en este contexto, ha provocado la aparición y reaparición de variables como clima y ambiente laboral, calidad de vida laboral, liderazgo efectivo, satisfacción laboral y motivación, entre otros.

En este documento se señala que en diferentes estudios, la motivación es considerada como un factor de primer orden para el alcance de estándares organizacionales óptimos; asimismo, se dice que a través de estos estudios sobre la motivación se puede conocer las necesidades de los trabajadores, qué esperan de la empresa, cómo podrían mejorar su trabajo, qué tan a gusto se sienten con la actividad que realizan, cuáles son sus niveles de satisfacción, sus expectativas de desarrollo profesional y su nivel de compromiso.

A juicio de estos autores, los estudios e intervenciones relacionadas con la motivación laboral tienen un impacto tanto individual como organizacional. Desde el punto de vista individual mejora el desempeño y el rendimiento, favorece las relaciones humanas efectivas, incrementa la satisfacción laboral y puede facilitar un estado emocional positivo mientras que para la organización se orienta a programar estrategias que pautan el trabajo en equipo eficaz y el logro de los objetivos que significan un funcionamiento óptimo de la organización. Nos parece imprescindible enfatizar que la falta de motivación laboral también puede tener consecuencias sobre la vida personal y el comportamiento familiar y social.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos23/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

Asimismo, Gibson, Ivancevich y Donnelly, Jr. (1990) señalan que "hay un interés creciente entre las administraciones, los empleados, los sindicatos y el gobierno por mejorar la calidad de la vida en el trabajo. Para algunos, la calidad de la vida en el trabajo se refiere a la participación en la toma de decisiones organizacionales y a la integración de las metas individuales y organizacionales. Para otros, especialmente para la administración, el término sugiere cualquiera de una diversidad de esfuerzos para incrementar el desempeño mediante mejoras en los insumos humanos al proceso de la producción. Ya se adopte la perspectiva del empleado o de la administración, una base para mejorar la calidad de la vida en el trabajo de una persona consiste en crear un clima organizacional que sea motivador".

La motivación se vincula con aspectos tanto individuales como socioculturales y está presente en todas las áreas de la existencia humana. Es una variable compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos, afectivos y que resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al comportamiento humano, razón por la que ha sido objeto de estudio de disímiles disciplinas científicas, de donde se han originado un gran número de modelos y teorías que hacen consideraciones en relación con el constructo motivación.

Desde un punto de vista organizacional, la motivación tiene como uno de sus objetivos principales el logro de metas de desempeño junto con los objetivos organizacionales.

1.1.3. Proceso de motivación

Para entender el proceso motivacional, Hellriegel y Slocum, Jr. (2004), dividen este proceso en seis fases (ver figura 1), las cuales son explicadas a continuación.

El proceso motivacional se inicia con la identificación de las necesidades de una persona (fase 1). Las necesidades son deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. Estas deficiencias son psicológicas (como la necesidad de reconocimiento), fisiológicas (como la necesidad de agua, aire o alimento) o sociales (como la necesidad de amistades). Es frecuente que las necesidades actúen como energizadores. Es decir, las necesidades crean tensiones internas en la persona, que le resultan incómodas por lo que es probable que haga un esfuerzo (fase 2) para reducirlas o eliminarlas.

La motivación se encamina hacia las metas (fase 3). La meta es un resultado específico que quiere alcanzar la persona. A menudo, las metas de un empleado son una fuerza impulsora, y alcanzarlas puede reducir de manera significativa las necesidades. Por ejemplo, algunos empleados muestran un poderoso impulso por avanzar en su carrera profesional y la expectativa de que trabajando horas extras en proyectos muy visibles conducirá a ascensos, aumentos de sueldo y mayor influencia. Muchas veces estas necesidades y expectativas crean una tensión interna incómoda en las personas. Con la creencia de que ciertas conductas específicas son capaces de superar esta tensión, actúan para aminorarla. Quienes luchan por

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

mejorar, pueden tratar de trabajar en problemas importantes para la organización con el fin de mejorar su posición e influencia con la administración de nivel superior (fase 4). Los ascensos y aumentos de sueldo son dos de las formas en que las empresas intentan mantener las conductas deseables. Se trata de señales (retroalimentación) para que los empleados comprendan si son adecuadas sus necesidades de progreso y reconocimiento, y sus conductas (fase 5). Una vez que los empleados reciben premios o castigos, reconsideran sus necesidades (fase 6).

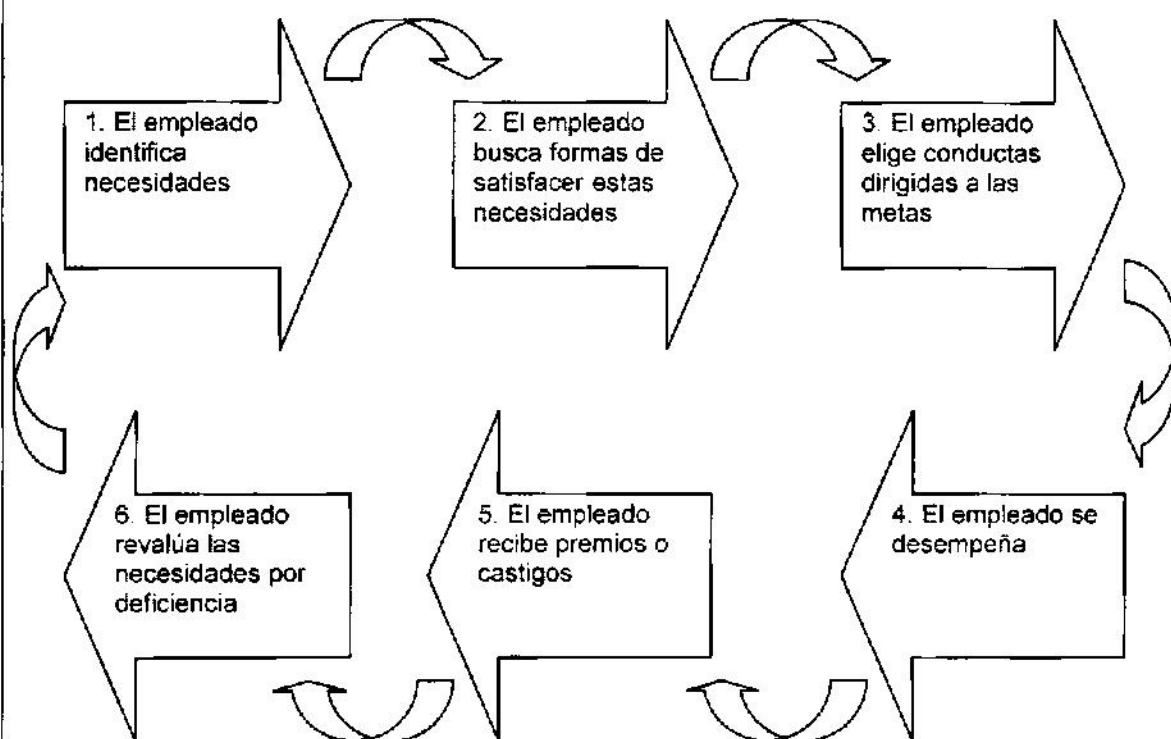


Figura 1. Fases Centrales del Proceso Motivacional.

Fuente: Comportamiento Organizacional. Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr. P.118.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

Asimismo Camacaro, en su artículo "Motivación y la Organización", citando a Sexton, señala que el proceso de la motivación tiene su punto inicial con la presencia de una necesidad humana: La falta de algo considerado útil o deseable, que produce tensiones cuando se reconoce; o sea, el individuo experimenta un sentimiento de incomodidad, cuya intensidad depende de la fuerza de la necesidad y la cantidad de tiempo desde que se reconoció y ha permanecido insatisfecha. Los motivos son las necesidades insatisfechas que sirven como base para la evaluación personal de las acciones alternativas que pueden realizarse para eliminar o reducir las tensiones. Para sentirse motivada, una persona debe convencerse de que sus actos darán como resultado la satisfacción de la necesidad, teniendo diferentes alternativas de acción para satisfacer la necesidad. Si un individuo escoge la alternativa apropiada y se le da reforzamiento; o sea, si recibe una bonificación por su mayor productividad, ese reforzamiento le hará repetir la acción en el futuro, tratando de obtener la misma reducción de una necesidad que le causa tensiones. Por otra parte si escoge la alternativa inadecuada o es insuficiente el reforzamiento, se produce la frustración y por ende la necesidad continúa insatisfecha².

1.1.4. Motivación y trabajo

Hablar de motivación y trabajo es hablar de motivación laboral. En líneas anteriores se ha abordado el tema de la motivación de forma general, pero ¿qué ha sucedido y sucede actualmente en las empresas respecto a la motivación que han practicado y practican con sus trabajadores?; para ello, se hará una breve remembranza de los orígenes de la motivación laboral y la situación actual al respecto.

Cepero y Castellero, citando a Cortés, hacen una breve reseña histórica de la motivación y el trabajo, que a la letra dice:

"El surgimiento de la motivación laboral se enmarca alrededor del año 1700 en Europa. La transformación de los talleres de artesanos en fábricas hace emerger la necesidad de un mayor número de personas, una producción asociada con la operación de máquinas y una mayor complejidad en las relaciones entre los trabajadores y entre trabajadores y supervisores. Esta amalgama de elementos, trae aparejada la aparición de un decremento de la productividad, el desinterés en el trabajo, la aparición de conflictos interpersonales e intergrupales y de la desmotivación.

Se impone el manejo de la motivación por parte de los gestores de la dirección, lo que no significa en modo alguno que se obvian otras variables relacionadas con la producción ni con el funcionamiento de la empresa en general"³.

² <http://www.ambiente-ecologico.com>.

³ <http://www.monografias.com/trabajo23/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Se dice que actualmente, los gerentes requieren de establecer estrategias para motivar y retener a sus empleados, entre las cuales, según los autores anteriores, citando a Hirschfeldt, se encuentran las siguientes:

1. Asumir el papel de director de los resultados
2. Definir claramente el trabajo a realizar y los resultados esperados.
3. Tratar a cada empleado como una persona.
4. Ofrecer oportunidades para la toma de decisiones participativa.
5. Establecer canales de comunicación eficaces.
6. Buscar trabajos desafiantes.
7. Ofrecer elogios, reconocimiento y confianza cuando sea necesario.

En este mismo artículo, los autores mencionan que son variadas, las estrategias que se plantean para incrementar la motivación laboral, por lo que se pueden señalar además de la mejora de las condiciones laborales (factores higiénicos), la adecuación persona-puesto de trabajo, el reconocimiento del trabajo efectuado, la evaluación del rendimiento laboral, el establecimiento de objetivos en forma de acuerdos periódicos entre subordinado-jefe sobre los objetivos a alcanzar en periodos concretos de tiempo, lo que a su vez lleva implícito una revisión sistemática que analice el grado de cumplimiento, la clarificación de los requerimientos (que las personas conozcan lo que se espera de ellos y las consecuencias de no hacerlo de la manera adecuada), desarrollar el sentido de compromiso (integrar en la medida de lo posible, las necesidades generales de la organización con las de sus empleados a modo que las personas sientan que al prosperar la organización con sus aportes, también prosperaran ellas) y motivar mediante el trabajo mismo.

Asimismo, los investigadores anteriormente mencionados, citando a Gutiérrez, señalan que el dinero también es utilizado como retribución e incentivo por ser considerado como la motivación extrínseca más obvia. Sin embargo, la experiencia demuestra que en el trabajo se satisfacen muchas necesidades, que trascienden las meramente económicas, tal es el caso que muchas personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas.

Carlos Mora Vanegas, en su artículo "El Rol de la Motivación en la Productividad", señala que las empresas del presente deben a través de un buen liderazgo gerencial preocuparse por incentivar los factores motivacionales que incidan significativamente en el comportamiento del trabajador a fin de que se obtenga no solamente un índice de productividad competitivo que garantice minimización de costos, sino el cumplir con las normas de calidad que hoy se demanda para conquistar los mercados metas establecidos⁴.

⁴ <http://www.astrolabio.net/opine/publicaciones/110384733376469.html>.

En este mismo escrito, el autor se adentra en lo significativo que es para un buen gerente el saber manejar adecuadamente los factores motivacionales que ayuden a lograr una excelente productividad, satisfacción en el trabajo y pertenencia en los grupos beneficiando a la organización en el logro de un buen comportamiento organizacional.

1.2. Las teorías motivacionales

No son pocas las teorías que existen sobre el tema de motivación que intentan proporcionar explicación sobre la conducta de las personas cuando no están motivadas. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly, Jr. (1990), citando a Campbell, Dunnette, Lawler III y Weick, se pueden emplear dos categorías para clasificar las teorías de la motivación:

1. Las teorías de contenido que enfocan los factores que, dentro de la persona, activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta. Asimismo, intentan determinar necesidades específicas que motivan a la gente.
2. Las teorías de proceso que proporcionan la descripción y el análisis del proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta.

1.2.1. Teorías de contenido

Retomando las dos categorías anteriores, estos autores señalan que son tres las teorías de contenido más importantes que existen respecto a la motivación:

1. Teoría de la jerarquía de necesidades, de **Abraham Maslow**.
2. Teoría de los dos factores, de **Frederick Herzberg**.
3. Teoría del logro, afiliación y poder, de **David McClelland**.

Teoría de la jerarquía de las necesidades.

La teoría de Maslow señala que las necesidades están ordenadas jerárquicamente. Las necesidades de más bajo nivel son las fisiológicas, y las de nivel más alto, las de realización personal. Para diferenciarlas, a continuación se mencionan de acuerdo como éstas van apareciendo y satisfaciendo, según Maslow; asimismo, se explica lo que se supone que estas necesidades significan.

1. Fisiológicas: La necesidad de alimento, bebida, abrigo y alivio del dolor.
2. Seguridad y salvedad de peligro: La necesidad de estar libre de amenaza, o sea la seguridad ante sucesos, ambientes amenazadores o ambas cosas.
3. Pertenencia, social y amor: La necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. Estima: La necesidad de autoestima, y de que los demás nos estimen.
5. Realización personal: La necesidad de realizarse mediante la maximización del uso de capacidades, destrezas y potencial.

Teoría de los dos factores

Estos dos factores pueden llamarse insatisfactores-satisfactores, higiene-motivadores o factores extrínsecos-intrínsecos, según quien analice la teoría.

El estudio inicial de Herzberg dio por resultado dos conclusiones específicas acerca de la teoría:

Primeramente, hay una serie de condiciones extrínsecas del puesto que producen insatisfacción entre los empleados, si no se encuentran presentes. Si tales condiciones están presentes, eso no motivará forzosamente a los empleados. Esas condiciones son los insatisfactores o factores de higiene puesto que son necesarios para mantener por lo menos un nivel de "no insatisfacción". Estos factores son:

- a) El salario.
- b) La seguridad del puesto.
- c) Las condiciones de trabajo.
- d) El status.
- e) Los procedimientos de la compañía.
- f) La calidad de la supervisión técnica.
- g) La calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, con los superiores y con los subalternos.

Segundo, una serie de condiciones intrínsecas del puesto existen y funcionan para construir fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño. Si esas condiciones no se encuentran presentes, no resultan muy insatisfactorias. Esta serie de factores se llama los satisfactores o motivadores, siendo éstos los siguientes:

- a) El logro.
- b) El reconocimiento.
- c) La responsabilidad.
- d) El ascenso.
- e) El trabajo mismo.
- f) La posibilidad del progreso.

Teoría del logro, afiliación y poder

McClelland propuso una teoría que está estrechamente vinculada a los conceptos de aprendizaje. Considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura, tales como las necesidades de logro, de afiliación y la de poder.

Este autor sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. Por ejemplo, cuando se tiene una necesidad de logro alta, la persona se siente instigada a fijarse metas privativas, a trabajar duro y a utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar esas metas.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-1 de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

Basándose en los resultados de esta investigación, McClelland ideó una serie descriptiva de factores que reflejan una gran necesidad de logro, siendo éstos los siguientes:

1. A la persona le agrada tomar la responsabilidad para resolver problemas.
2. La persona tiende a fijarse metas moderadas de logro y es propensa a aceptar riesgos calculados.
3. La persona desea retroalimentación sobre el desempeño.

La necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente. La persona que tenga una gran necesidad de afiliación se preocupa por la calidad de importantes relaciones personales. Así pues, las relaciones sociales tienen prioridad sobre el cumplimiento del puesto para este tipo de persona.

La persona que tiene una gran necesidad de poder se concentra en obtener y ejercer poder y autoridad. Se preocupa por influir en los demás y llevar la voz cantante en las discusiones. El poder tiene dos orientaciones posibles, según McClelland: negativo y positivo; negativo, si la persona que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento; positivo, si la persona refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar.

En la figura 2, se pueden ver y comparar estas tres teorías de contenido. McClelland no señalaba necesidades de orden inferior; sin embargo, sus necesidades de logro, afiliación y poder no son idénticas a los motivadores de Herzberg ni a las necesidades de orden superior de Maslow, sino que tienen ciertas similitudes. Una diferencia importante entre las teorías de contenido es el énfasis que pone McClelland en las necesidades adquiridas socialmente. La teoría de Maslow ofrece un sistema de clasificación, y Herzberg estudia factores del puesto que son intrínsecos y extrínsecos.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

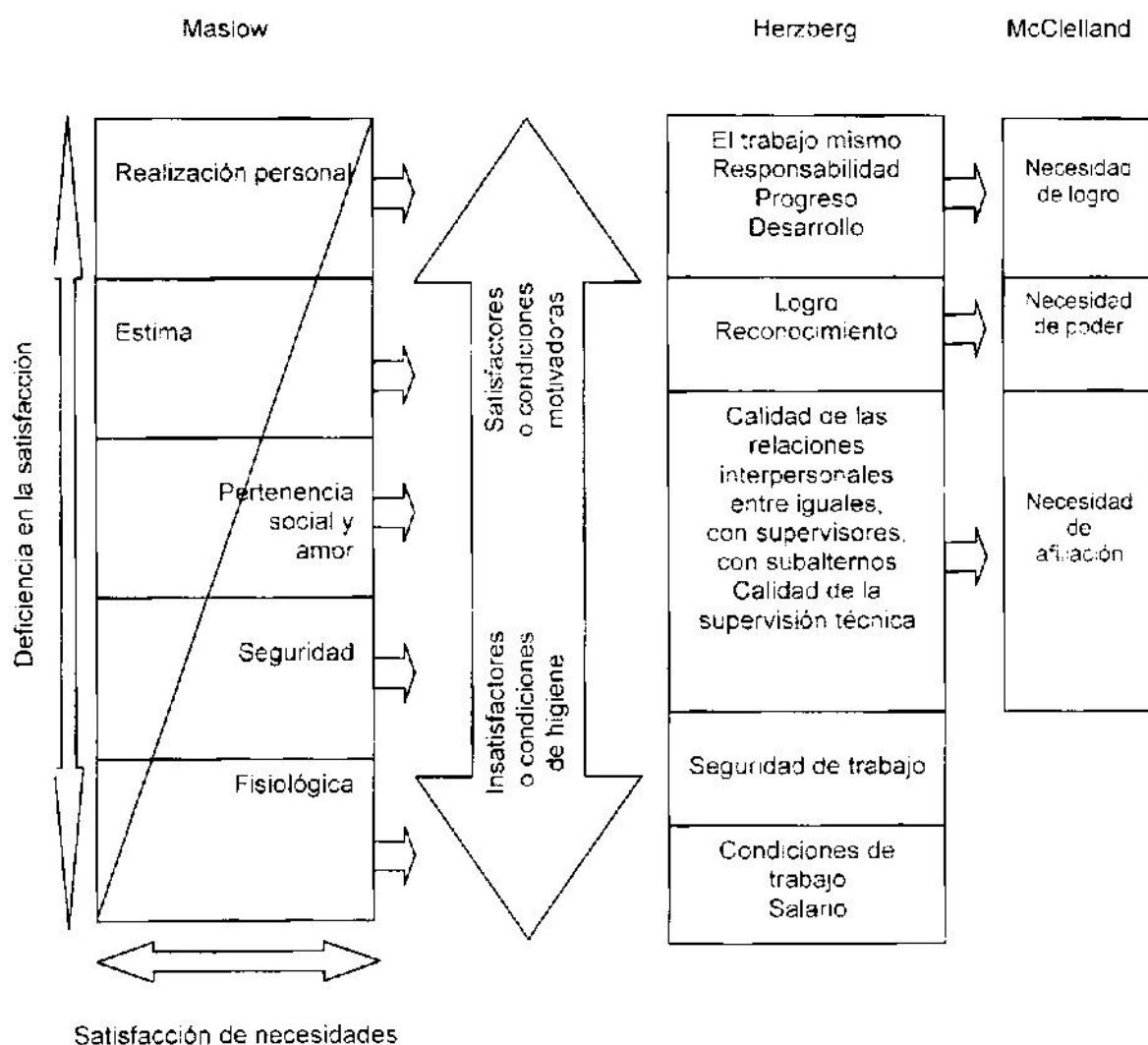


Figura 2. Teorías de Contenido

Fuente: Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso James L. Gibson
John M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr. P.112.

1.2.2. Teorías de proceso

Las teorías de contenido se ocupan principalmente de las necesidades e incentivos que provocan la conducta. Las teorías de proceso de la motivación se preocupan por responder a la pregunta de cómo se activa la conducta individual, cómo se dirige, se sostiene y se detiene. En esta parte se abordarán tres principales teorías de proceso:

1. Teoría de las expectativas.
2. Teoría de la equidad.
3. Teoría de la fijación de metas.

Teoría de las expectativas

Muchas de las teorías de motivación que se han desarrollado durante los últimos años, han sido teorías de las expectativas o de la instrumentalidad. Una de las versiones más populares ha sido ideada por **Víctor Vroom**, quien basa su teoría en tres importantes conceptos: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad.

La palabra expectativa se refiere a la probabilidad percibida de que cierto nivel de esfuerzo tenga por resultado cierto nivel de producto. Por ejemplo: "¿Qué probabilidad hay de que un buen desempeño (esfuerzo) tenga por resultado un ascenso (producto)?" Sin embargo, el trabajador, antes de decidir, necesita conocer el valor del producto. Vroom llama a este valor: valencia, que refleja la fuerza del deseo que tiene el individuo (o la atracción) hacia los productos de diferentes rumbos de acción. Vroom describía el desempeño como un producto de primer nivel y su valencia (fuerza) como determinada por el cálculo de probabilidades del individuo de que lo conduzca a una serie de productos de segundo nivel (por ejemplo, ascenso, aumento de salario, etc.) y las valencias asociadas a esos productos.

Por ejemplo, un individuo puede creer que si se desempeña de manera excelente habrá de conseguir un ascenso. El grado en que crea el empleado que un gran desempeño produzca un ascenso es un cálculo subjetivo de probabilidad que Vroom califica de instrumentalidad. Finalmente, un ascenso conlleva cierta importancia o valencia. La combinación de las valencias de productos de segundo nivel y la instrumentalidad que es el producto de primer nivel (desempeño) tendrán por resultado que el producto de segundo nivel (ascenso) determine la importancia o valencia que vaya asociada al producto de primer nivel.

Así pues, de acuerdo con Vroom, lo que el individuo haga dependerá de un proceso de pensamiento en tres etapas, el cual puede ser consciente o inconsciente:

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

1. ¿Qué importancia tienen los diversos productos de segundo nivel, por ejemplo: ascenso, aumento de salario, etc.? (valencia)
2. ¿Producirá el producto de primer nivel (alto desempeño) una promoción o un aumento de salario? (instrumentalidad)
3. En realidad, desplegar un gran esfuerzo, ¿conseguirá un alto desempeño? (expectativa)

Teoría de la equidad

La esencia de la teoría de la equidad es que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos y sus recompensas y los de otros que están en condiciones similares de trabajo. Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus insumos (esfuerzos) y sus resultados (recompensas) es equivalente a la relación de otros empleados. Hay injusticia cuando esas relaciones no son equivalentes; la relación entre los insumos y resultados de un individuo puede ser mayor o menor que la de otros

La existencia de una injusticia percibida crea tensión para restablecer la equidad; a mayor injusticia mayor tensión. Según cuales sean el origen e intensidad de la injusticia, se puede seguir cierto número de rumbos de acción. Por ejemplo: Los individuos pueden intentar incrementar o reducir resultados si éstos son más bajos que los de la persona con quien se compararon. O pueden incrementar o reducir sus insumos incrementando o reduciendo sus esfuerzos. Si no es posible seguir esos rumbos de acción, los individuos pueden apartarse de la situación de trabajo para que las percepciones no se vean reforzadas constantemente. El rumbo de acción extremo consiste en abandonar el trabajo.

A pesar de las limitaciones, la teoría de la equidad proporciona un modelo relativamente simple para ayudar a explicar y predecir las actitudes de los empleados respecto a las recompensas. La teoría ha destacado también la importancia de las comparaciones en la situación de trabajo. La identificación de las personas comparadas parece tener cierta importancia potencial cuando se intenta estructurar un programa de recompensas. La teoría en cuestión también establece los métodos en cuanto a la resolución de las injusticias. La situación injusta puede provocar problemas de estado de ánimo, rotación de empleados y ausentismo.

Una implicación importante que aclara la teoría de la equidad es que los empleados tienden a considerar las recompensas recibidas de manera más relativa que absoluta, teniendo la idea de que lo que una persona recibe será comparado con lo que están recibiendo otras personas que hacen un trabajo igual o similar.

La mayoría de las teorías de motivación diagnostican las necesidades, expectativas y metas individuales de las personas. La teoría de la equidad no es diferente puesto que el diagnóstico constituye una de las maneras de reducir el descontento, el mal desempeño, la rotación de empleados y el ausentismo.

Teoría de la fijación de metas

Una contribución importante e interesante a la comprensión de la motivación individual ha sido aportada por **Locke**. Este autor afirma que las metas o intenciones del individuo influyen en la conducta. Además declara que las metas de las tareas, cuando son estimulantes o retadoras tienen por resultados más altos niveles de desempeño que las metas de tareas fáciles o rutinarias. Cuanto más específica y clara sea la meta, mejor será el nivel de desempeño.

El enfoque de fijación de metas en lo concerniente a la motivación, difiere de los enfoques de las expectativas o la equidad. Aun cuando los incentivos y recompensas pueden influir en la aceptación de las metas o el empeño que se ponga para alcanzarlas, el factor más importante es la meta. Las metas son aquello por lo que se esfuerzan los individuos, y el principal antecedente de la conducta en el puesto es la intención de la persona de alcanzar metas conscientes y significativas. Las metas sirven como causa principal de la conducta, no las comparaciones con personas de referencia ni la recompensa potencial que va asociada a un buen desempeño.

Para finalizar, se puede decir que las teorías de proceso: expectativas, equidad y fijación de metas, también proporcionan explicaciones de la motivación. La teoría de Vroom es un intento para explicar la motivación individual en un marco de esfuerzo-resultado. El método de la equidad enfoca primordialmente los motivos que se desarrollan mediante una comparación con una persona que sirve de referencia. Ambas teorías se preocupan por las necesidades, pero no las estudian ni las analizan de manera similar. La teoría de la fijación de metas enfoca metas reconocidas y perseguidas conscientemente.

1.3. Los incentivos como factores motivacionales

¿Qué motiva a las personas a actuar, sean éstas o no personas que trabajan o laboran? Hay muchas razones que hacen que las personas actúen, modifiquen o dirijan su comportamiento hacia un objetivo o meta. Son los incentivos, sean de cualquier tipo, los que en muchas ocasiones hacen que los individuos se comporten de tal o cual forma. Es decir, son los incentivos factores motivacionales que logran que los individuos alcancen sus objetivos o metas.

1.3.1. Conceptos

Igualmente, para entender qué son los incentivos es necesario conceptualizar este término, para lo cual, se presentan los conceptos siguientes, desde la perspectiva general como laboral.

Harris Jr. (1994) menciona que "los incentivos son oportunidades tangibles que ofrecen al trabajador la satisfacción de impulso, necesidades o metas específicos (motivos)"; asimismo, señala que incentivo "es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo porque le promete recompensas y logros que pueden

satisfacer sus deseos y motivos". También dice que "un **incentivo** puede ser cualquier cosa que atraigan la atención del trabajador y lo estimule a actuar".

"En general, **Incentivo** es toda condición que satisfará una necesidad: más específicamente, es toda condición crítica que hace a un individuo portarse en una forma determinada. Pero particularmente, es toda condición crítica que se controla de manera deliberada para hacer que el individuo se comporte en la forma deseada". (Smith y Wakeley, 1983). Asimismo, estos autores señalan que "**incentivo de trabajo** es toda condición crítica que la empresa controla deliberadamente que hace que sus trabajadores sean más productivos, más leales o se interesen en su trabajo".

Suárez (1983), dice: "Llámesese **incentivo** a todo aquello que impulsa al trabajador a obrar. Todos los hombres necesitamos incentivos para trabajar". Además, citando a Aspley, señala: "Es un hecho indiscutible que la mayoría de los empleados utilizan sólo un 60% de su capacidad para producir. Por esta razón hay que inducirlos para que aporten ese otro 40% de su capacidad que aún no han puesto en práctica".

En el estudio realizado por Álvarez sobre la estimulación al trabajo, éste señala, citando a Cuesta, que **estímulo**; entendido como tal es "todo aquello que sea capaz de rebasar el umbral sensorio-perceptual del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente"⁵. En este mismo documento, el autor expresa que el **estímulo positivo** o que provoca motivación es considerado como un beneficio por el individuo, pudiendo tener distintas expresiones, clasificaciones e interpretaciones como son: morales y materiales para unos, tangibles e intangibles para otros, intrínsecos y extrínsecos... etc., por solo citar las más usadas. Todos tienen como característica, que son externos al individuo y finalmente pueden tener un efecto mediato o inmediato; de lo que se trata entonces es de dotar al ambiente laboral de aquellos beneficios que satisfacen las necesidades humanas en cantidad y calidad tal que lo logren y establecer las vías para su distribución tomando muy en cuenta en todo momento la correspondencia entre necesidad y posibilidad y entre eficiencia y eficacia.

1.3.2. Tipos de incentivos

Una primera clasificación de los incentivos es la que señalan Smith y Wakeley (1983), que los dividen en:

1. Incentivos de productividad
2. Incentivos de integración
3. Incentivos morales.

⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/full/docs/rhhh/estimutrabajo.htm>

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Los autores de esta clasificación, cuando se refieren a **incentivos de productividad**, hacen alusión que *a mayor importancia del puesto, mayor paga y a mayor producción, mayor paga.*

Generalmente, el tiempo es el método más común para pagar, de ahí que se diga, que se paga no por el hecho, sino por las horas que se está en el trabajo. Pero para el primer supuesto: *A mayor importancia del puesto, mayor paga*, es necesario considerar la evaluación del puesto, el sistema de puntos y los grados de trabajo. Por lo tanto, pagar de conformidad con la importancia del trabajo, requiere, a su vez, contar con descripciones de las labores hechas, realizar una evaluación de ellas con base en dichas descripciones, establecer grados de trabajo con base en las evaluaciones y determinar una gama de pagos para cada grado.

Para el segundo supuesto: *A mayor producción, mayor paga*, se puede emplear cualquiera de las formas siguientes: Destajo, destajo con garantía mínima, destajo diferencial, destajo por grupo, bonificaciones por grupo, planes de premios, planes de tarea y de bonificación y destajo medido por día.

Cuando las empresas utilizan el dinero como incentivo de producción lo están relacionando con la productividad del trabajador, pero cuando le pagan bien para retenerlo una semana, mejor para retenerlo un año y estupendamente para retenerlo toda la vida entera, lo están utilizando como **incentivo de integración**. El dinero es un buen incentivo de integración, porque realiza mejor el deseo básico del trabajador de tener seguridad en el puesto.

La integración de la fuerza de trabajo se logra también dando salario a todos los trabajadores. El salario da al trabajador un sentimiento de seguridad en el empleo; también indica que la empresa confía en sus trabajadores. Si se contrata a los gerentes con la confianza de que ganarán su salario, ¿por qué no confiar en la gente de otros niveles de la organización?

Los **incentivos morales** (el enriquecimiento del trabajo y la participación en las decisiones sobre el mismo) aumentan el interés intrínseco de los trabajadores, que hará que los puestos sean interesantes o no interesantes; asimismo, generan más energía para la consecución de las metas de las organizaciones. La moral depende tanto de poner en un trabajo a un trabajador interesado en él, como de tener un trabajo interesante que darle. De donde surge el concepto de que unos trabajos son más interesantes que otros.

En general, los incentivos morales –de control de las condiciones críticas que hacen los trabajadores interesados e interesante al trabajo- son los más eficaces de todos, ya que según los psicólogos, éstos incrementan la productividad y la integración.

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Harris Jr. (1994) destaca que de acuerdo al tipo o modelo de motivación empleada en la organización, así será el tipo de incentivo; por lo tanto, de acuerdo a este criterio, existen dos tipos de incentivos:

1. Incentivos para la motivación positiva.
2. Incentivos para la motivación negativa.

En el primer caso, los **incentivos para la motivación positiva** serán premios o recompensas y estos incentivos son atractivos y estimulantes para el trabajador; por ejemplo: ascensos y oportunidades de mejoramiento, incrementos salariales, seguridad en el trabajo, buenas condiciones de trabajo, etc; y, en el segundo caso, los **incentivos para la motivación negativa** son: amenazar con retirar las posesiones, prestaciones, recompensas anteriores y aplicar sanciones; es decir, se utiliza el temor como incentivo.

En base a los estudios realizados al respecto, se ha comprobado que de acuerdo al modelo que se emplee y los incentivos que se utilicen, los trabajadores estarán satisfechos o insatisfechos con la labor que realizan; por consiguiente, no estarán motivados y su desempeño será deficiente, perjudicando finalmente a la organización en su productividad.

Asimismo, el autor antes mencionado, clasifica a los incentivos dependiendo si se utiliza el dinero o no como incentivo; por lo tanto, los divide en:

1. Incentivos monetarios
2. Incentivos no monetarios.

Los **incentivos monetarios** son aquellos donde la fuerza motivadora es el dinero, ya que con frecuencia, el dinero se considera como medio para satisfacer las necesidades más importantes del hombre. Los planes que se emplean en las organizaciones para proporcionar incentivos a través del dinero pueden variar, pero algunos de los más conocidos son los incentivos *a destajo, gratificaciones, reparto de utilidades y el aumento por mérito.*

Los incentivos monetarios parecen ser los principales, pero muchos factores no relacionados con el dinero también pueden atraer la atención y estimular la acción. En particular, los motivos-necesidad de afiliación, poder y reconocimiento, pueden considerarse como **incentivos no monetarios**. Otras necesidades-motivos se pueden satisfacer también a través de medios no monetarios. En muchos casos, estos factores no monetarios pueden ser aun más estimulantes que los factores monetarios.

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Hunt (1994) señala que las organizaciones ofrecen al individuo motivaciones para trabajar y trabajar duro y clasifica a los incentivos en:

1. Incentivos extrínsecos
2. Incentivos intrínsecos.

Las recompensas extrínsecas son las recompensas tangibles que primeramente atraen a la mayor parte de las personas a engrosar la fuerza laboral. De hecho, proporcionan una explicación más creíble al nivel de empleo que la de la ética del trabajo —es decir, que el motivador es la necesidad. Las recompensas extrínsecas incluyen el salario o sueldo, los incentivos, los pagos de comisiones, las condiciones de trabajo, un coche, las pensiones, etc. A estas recompensas, se les llama a menudo, factores «higiénicos».

Las recompensas intrínsecas son la oportunidad de satisfacer otros objetivos —estilos de vida, confort, sentido de la realización, competición, estatus, reconocimiento público, interés por las tareas, etc. Frecuentemente, se les denomina a estas recompensas del trabajo como «satisfacción por el trabajo» o «motivadores».

Para terminar de hablar de los incentivos, Suárez (1983), clasifica a éstos en:

1. Incentivos intrínsecos o extrínsecos.
2. Incentivos reales o sustitutivos.
3. Incentivos positivos o negativos.
4. Incentivos no económicos o económicos.

Incentivos intrínsecos o extrínsecos: Son incentivos intrínsecos aquellos que van ligados a la actividad laboral en sí misma: relaciones humanas, supervisión, comprensión de la tarea, etc. Son extrínsecos ajenos al trabajo: salarios, premios.

Incentivos reales o sustitutivos: Son incentivos reales aquellos que, como la comida, el elogio, etc., satisfacen directamente las necesidades humanas. Son sustitutivos los que sirven de puente para lograr los incentivos reales. Así, por ejemplo, el dinero no es un incentivo real, ya que no se come, ni en sí mismo es prestigio; pero sirve para adquirir comida o prestigio.

Incentivos positivos o negativos: Son positivos los que se mueven por medio de beneficios para quien trabaja (premios). Son negativos aquellos que motivan mediante sanciones para quienes trabajan. Tales son las sanciones y el castigo.

Incentivos económicos o no económicos: Son económicos los que se traducen directamente en erogaciones monetarias: salario, premios en dinero, etc. Son no económicos los que directamente no traen beneficios económicos, aunque lo hagan indirectamente: capacitación, bienestar, ascensos, etc.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

Los incentivos económicos se pueden reducir a estos tres:

- Premios en dinero.
- Salario
- Participación en las ganancias.

Los incentivos no económicos se pueden dividir en tres clases:

- Incentivos no económicos materiales
- Incentivos no económicos de índole social
- Incentivos no económicos de índole moral.

1.3.3. Necesidades y satisfactores de los trabajadores

Antes de ser trabajadores, las personas son individuos que tienen necesidades que satisfacer, de ahí que se analicen primeramente los conceptos genéricos de necesidad y satisfactor y, posteriormente se relacionen con la fuerza laboral.

Según Fisher (1993), necesidad es "la diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado". Además señala que esta experiencia puede ser de naturaleza biológica o social.

"Una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión" (Robbins, 1996).

Para tener más claro el concepto de necesidad, se retoma la clasificación de Davis y Newstrom (1999), quienes dividen a las necesidades en:

1. Necesidades físicas básicas o necesidades primarias.
2. Necesidades sociales y psicológicas o necesidades secundarias.

Las necesidades primarias incluyen alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable. Estas necesidades son producto de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la sobrevivencia de la raza humana.

Las necesidades secundarias son más vagas, ya que representan necesidades de la mente y el espíritu más que del cuerpo. Muchas de estas necesidades se desarrollan cuando la gente madura (necesidades referentes a la autoestima, el sentido del deber, la competitividad, la autoafirmación y la entrega, posesión y recepción de afecto).

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

Max-Neef, Elizalde y Hoppenhayn en su artículo Desarrollo a Escala Humana hacen referencia sobre la distinción entre necesidades y satisfactores y al respecto dicen: "El típico error que se comete en los análisis acerca de las necesidades humanas es que no se explica la diferencia esencial entre las que son propiamente necesidades y los satisfactores de esas necesidades. Es indispensable hacer una distinción entre ambos conceptos por motivos tanto epistemológicos como metodológicos.

La persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en el que ellas se interrelacionan e interactúan. Simultaneidades, complementariedades y compensaciones son características propias del proceso de satisfacción de las necesidades"⁶

En este mismo artículo, los autores agregan que las necesidades humanas pueden dividirse conforme a múltiples criterios, y las ciencias humanas ofrecen en este sentido una vasta y variada literatura. Ellos combinan aquí dos criterios posibles de división: según categorías existenciales y según categorías axiológicas. Esta combinación permite reconocer, por una parte, las necesidades de ser, tener, hacer y estar; y, por la otra, las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

Asimismo, señalan que no existe una correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades; a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Ni siquiera estas relaciones son fijas. Pueden variar según el momento, el lugar y las circunstancias.

Para aclarar lo antes expuesto, exponen el ejemplo siguiente: Cuando una madre le da el pecho a su bebé, a través de ese acto contribuye a que la criatura reciba satisfacción simultánea para sus necesidades de subsistencia, protección, afecto e identidad. La situación es obviamente distinta si el bebé es alimentado de manera más mecánica. Una vez diferenciados los conceptos de necesidades y de satisfactores, es posible formular dos postulados adicionales. Primero: las necesidades humanas fundamentales son pocas, delimitadas y clasificables. Segundo: las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.

⁶ <http://www.comminit.com/la/teoriasdecambio/lacth/lasid-239.html>.

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Las organizaciones deben conocer cuáles son las necesidades de sus trabajadores para saber cómo satisfacer estas necesidades. Para ello, se hará un análisis de estas necesidades, considerando el modelo de la pirámide de las necesidades de Maslow, adicionando algunas sugerencias para la satisfacción de estas necesidades, según de cual se trate.

Necesidades fisiológicas

Los hombres deben lograr por medio de su trabajo su propio sustento y el de su familia y la empresa debe contribuir a lograr esto. La recompensa económica debe ser tal que satisfaga adecuadamente estas necesidades, lo cual no es tarea fácil para las empresas, ya que en muchos de los casos, los salarios pagados por éstas son mínimos, situación que no permite tener un poder adquisitivo suficiente para satisfacer o adquirir todo tipo de producto que satisfaga las muy diversas necesidades que los trabajadores tienen.

Es mucho lo que puede hacer al respecto. Las empresas que más producen y que tienen mayor bonanza son, por lo general, aquellas que se preocupan más por el bienestar del trabajador; es decir, aquellas que pagan un salario justo para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores, otorgándoles además, otro tipo de prestaciones sociales o beneficios adicionales al salario.

Necesidades de seguridad

Toda persona busca su seguridad económica, emocional y de progreso; es decir, el trabajador desea tener un empleo fijo, quiere tener relaciones estables y claras con sus jefes y compañeros y tiene aspiraciones.

Por lo tanto, las organizaciones deben contar con adecuadas políticas de contratación y evolución de empleados y programas efectivos de producción, comercio, empleo y administración de salarios. Al igual, establecer políticas claras e inteligentes, reglamentos precisos, programas realizables, supervisión iluminada, relaciones humanas, comunicación efectiva.

Finalmente, las empresas deben tener una política clara de ascensos, de selección cuidadosa de personal, de colocación adecuada de éste. Asimismo, contar con programas de entrenamiento y los traslados y promociones deben hacerse inteligentemente.

Necesidades de pertenencia y amor

Todas las personas quieren ser parte de un grupo, ser tomadas en cuenta, estimadas y apreciadas. Algunas más y otras menos, pero todas tienen necesidad de relaciones sociales. Por este motivo, las empresas deben tener en cuenta el factor grupo en la colocación de los empleados y escoger a aquéllos que mejor congenien. Deben fomentar la amistad y la cooperación, la aceptación mutua, la comprensión de

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

los problemas personales y una ayuda adecuada en su solución. En resumen, deben proveer un ambiente cálidamente humano.

Necesidades de reconocimiento y respeto

Los trabajadores necesitan sentirse importantes. Por lo tanto, las empresas deben fomentar la iniciativa, la responsabilidad; deben utilizar el elogio público y el reconocimiento hacia quienes lo merecen. Los ascensos deben ser merecidos y reconocidos por el personal. La empresa debe contar con planes y objetivos claros, asignar a cada cual su responsabilidad y revisar metódicamente el progreso hacia esos objetivos.

Necesidades de autorrealización

Las personas anhelan trabajar en algo que entiendan, que hayan escogido libremente, que les guste y en lo cual se sientan realizadas. Por lo tanto, el trabajador debe saber qué hacer, por qué, cuándo está bien hecho. Por ello es necesario que las empresas formulen y realicen objetivos claros; definan responsabilidades y funciones de las personas; suministren oportunidades de discutir y pongan en tela de juicio aquello que se está haciendo.

Las personas anhelan independencia, decidir sobre su trabajo, ser creadoras, tener iniciativa. Por eso, los líderes de las organizaciones deben ser democráticos y la discusión en grupo será la manera ideal de dirección.

El hombre quiere hacer lo que le gusta y lo que mejor se acomoda a sus aptitudes. De ahí la necesidad de acoplar el hombre al trabajo que más le conviene y el buscar un trabajo adecuado para cada persona. Toda empresa deber tener políticas humanas de selección, colocación, capacitación y orientación del personal.

Para lograr que la empresa satisfaga las necesidades humanas se requiere que sus dirigentes adopten actitudes que hagan posible el trato a los trabajadores como seres humanos. En resumen, se requiere que éstos tengan fe en los hombres, fe en la libertad y la responsabilidad humana, fe en el progreso y el éxito y mística por el trabajo, la acción, la efectividad y la realización.

1.3.4. Factores motivacionales

"Los factores motivacionales son aquellos que pueden estimular el desempeño mutuamente benéfico para la organización y el empleado". (Harris Jr., 1994).

Algunos de estos factores son los incentivos monetarios o no monetarios, aunque hay otros factores que son condiciones o relaciones básicas que pueden influir en el desempeño y en la realización personal.

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Davis y Newstrom (1999), expresan que “los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en que la conducen su vida”. Estos autores mencionan que gran parte del interés de estos patrones de motivación fue generado por las investigaciones de David C. McClelland, quien elaboró un esquema de clasificación en el que sobresalían tres de los impulsos más dominantes: impulsos de logro, asociación y poder; y que además, señalaba la significación de éstos para la motivación. Asimismo, mencionan que adicionado a estos estímulos existe también el impulso de competencia.

Para una mayor comprensión de estos estímulos, se explican de manera breve en las siguientes líneas.

La motivación de logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en sí mismo, no sólo por las retribuciones que lo acompañan.

La motivación afiliativa es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación. Estas personas tienden a seleccionar a amigos que los rodeen y la cercanía con éstos les brinda satisfacciones internas, de modo que desean el margen de maniobra laboral que les permita desarrollar sus relaciones.

La motivación por el poder es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Estas personas son excelentes administradores si sus impulsos se dirigen al poder institucional, no al poder personal.

La motivación hacia la competencia es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad. Estas personas buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo.

1.3.5. Prestaciones de ley como incentivos

En una nota informativa sobre las Prestaciones Laborales en América del Norte preparada por Norman Caulfield (2004), investigador del Secretariado de la Comisión para la Cooperación Laboral, se señalan aspectos relevantes relacionados con este tema, que a continuación se presentan ⁷.

⁷ http://www.ucaldas.edu.co/lunaazul/número_artículo_125.asp

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

En México, la mayoría de las prestaciones están contempladas por el Artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo, que establece que el salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. La Ley Federal del Trabajo establece además que deben otorgarse una serie de prestaciones mínimas como días de descanso pagados, aguinaldo, reparto de utilidades, vacaciones anuales y prima vacacional. Adicionalmente, otras leyes exigen a los patrones efectuar aportaciones al Instituto Nacional del Fondo de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el cual ofrece a todos los trabajadores seguros por riesgos de trabajo, enfermedades y maternidad; invalidez y vida; retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; guarderías y prestaciones sociales.

En esta misma nota, según datos del Informe Anual 2001 del Banco de México, se menciona que los patrones que han firmado contratos colectivos de trabajo a menudo ofrecen prestaciones superiores a las de la ley en forma de fondos de ahorro e incentivos por puntualidad y asistencia; algunos ofrecen también subsidios para comidas y transporte y cobertura médica adicional.

En 2002, los datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Empleo realizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), señalan que el 52.4% de la población asalariada tenía seguridad social y otras prestaciones. Los trabajadores de las industrias eléctrica, de comunicaciones, minera y de la transformación registraron los porcentajes más altos de cobertura (91%, 88.1%, 68.7% y 71.4%, respectivamente), mientras que los trabajadores agrícolas y de la construcción son los que recibían la menor cantidad de prestaciones de todas las ramas de actividad económica. Poco más del 75% de los empleados al servicio del estado en las áreas de administración pública y defensa recibían prestaciones, pero no del IMSS, sino del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Este autor señala que de acuerdo a los datos de la Encuesta Nacional de Ingresos, Gastos y Hogares (ENIHG) de 1992, 1994, 1996, 1998 y 2000, realizada por el INEGI, los trabajadores sindicalizados tenían más prestaciones que los trabajadores no sindicalizados y esto se refleja en la mayor incidencia de prestaciones en sectores tales como el público y la industria pesada, en los que las tasas de sindicalización son mayores.

Además, las ocupaciones mejor pagadas en México conllevan por lo general más prestaciones. Según la Encuesta Nacional de Empleo del 2002, el 80.5% de quienes ganaban entre 5 y 10 veces el salario mínimo tenían seguridad social y otras prestaciones; poco menos del 90% de quienes ganaban menos del salario mínimo no recibían prestaciones; por su parte, 34.6% de los trabajadores que ganaban entre 1 y 2 veces el salario mínimo y 79.5% de los que ganaban más de 10 veces el salario mínimo tenían seguridad social y otras prestaciones.

En términos de educación, las relaciones laborales entre las Universidades Públicas y su personal académico se regulan por la Fracción VIII del Artículo 3º y el

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

apartado A del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Legislación Universitaria, La Ley Federal del Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo. En este último se encuentran contenidas las prestaciones laborales que por derecho otorga la Ley Federal de Trabajo más aquellas que a través de los sindicatos de las respectivas instituciones educativas se hayan logrado.

Respecto a las prestaciones laborales otorgadas a la planta docente de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas, objeto de este estudio, se abordan en el primer subcapítulo del capítulo dos de este documento, con el tema denominado "personal académico".

Como caso real de las prestaciones que se otorgan al personal académico en las Universidades Públicas y como ejemplo de las prestaciones de ley como incentivos, se enlista a continuación algunos aspectos considerados en el Contrato Colectivo del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

- El salario
- La jornada de trabajo, días de descanso, permisos, licencias y vacaciones
- Las prestaciones de la previsión social
- El retiro voluntario, pensiones, jubilaciones y fallecimiento.
- Los beneficiarios al fideicomiso Fondo Complementario para Pensionados y Jubilados Académicos
 - Las becas
 - Los apoyos económicos
 - La capacitación y adiestramiento
 - Los derechos colectivos.

2. LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS Y SUS DEPENDENCIAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR COMO ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

2.1. La Universidad Autónoma de Chiapas y sus generalidades

Actualmente la Universidad Autónoma de Chiapas es una institución responsable que mantiene sus objetivos muy claros y se preocupa por el aprendizaje de sus alumnos, para hacer de cada uno de ellos un profesional de la más alta calidad en su futuro desempeño laboral y social. Para ser la Universidad que es hoy, primeramente tuvo que nacer e ir evolucionando; por ello, en este capítulo, se aborda los antecedentes u orígenes de esta institución, su oferta educativa y el personal académico que en ella laboran.

2.1.1. Antecedentes

La Universidad Autónoma de Chiapas nació por decreto de la legislatura del Estado, el 23 de Octubre de 1974, ante la necesidad de contar con una institución rectora de la vida académica del Estado, y con la naturaleza jurídica de un organismo público descentralizado, autónomo, de interés público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, al servicio de los intereses de la nación y el estado, con apoyo en los principios de libertad de cátedra y de investigación; es decir, se le concedió autonomía plena dentro de los límites de la ley de su creación y para los fines señalados en la misma.

La característica jurídica fundamental de la autonomía universitaria consiste en la facultad que tiene la universidad de gobernarse así misma y sustenta la libertad de cátedra e investigación del personal académico en el desarrollo de los programas y planes con base en la ley que expida el Poder Legislativo del Estado, único órgano político constitucional que tiene a su cargo la función legislativa en el ámbito local.

La Universidad Autónoma de Chiapas inicia formalmente sus actividades académicas y administrativas el 17 de Abril de 1975, agrupando a las escuelas superiores que existían en la entidad y estableciendo un programa de desarrollo de la oferta educativa.

El mandato de vincularse con la sociedad, expresado fielmente por su lema "Por la Conciencia de la Necesidad de Servir", originó que la cobertura de la Universidad se ampliara y se ubicaran, en las principales ciudades del Estado, Campus en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas, Tapachula de Córdoba y Ordóñez y, finalmente, en Villaflores, Chiapas. Las exigencias de la demanda de estudios superiores propició que, en el año de 1993, se conformaran tres nuevos Campus, uno con sede en Pichucalco, otro en Comitán de Domínguez y otro en Tonalá y Arriaga; actualmente se ofrecen también estudios superiores en Pijijiapan, como extensión del Campus VI.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

La Universidad ha sido conquista histórica en el crecimiento de los pueblos y representa uno de los mayores retos. Junto al derecho y las formas de organización política, ha contribuido decisivamente en la evolución de la sociedad. Es también el pulso verdadero del desarrollo, de la libertad, de la democracia y de la idiosincrasia cultural de los agrupamientos humanos.

La Universidad Autónoma de Chiapas, empieza a vislumbrarse, cuando en 1965 el entonces Gobernador del Estado, Lic. José Castillo Tielmans, estableció la creación del patronato Pro-Universitario de Chiapas, a través del decreto No. 5 del 22 de Diciembre de ese año.

Fue hasta 1974 que la Universidad Autónoma de Chiapas, se creó como tal por iniciativa del Dr. Manuel Velasco Suárez, Gobernador Constitucional del Estado, quien expidió el decreto No. 98 del 28 de Septiembre de ese año, publicándose en el Periódico Oficial del Estado de Chiapas, el día 23 de Octubre. Por fin, el 17 de Abril de 1975, se inauguraron las actividades de la UNACH.

Debido a la heterogeneidad que presenta el Estado y a las políticas descentralizadoras del gobierno federal, inicialmente la organización de las distintas áreas académicas se hizo por departamentos, para posteriormente cambiarse al sistema europeo de Escuelas y Facultades. De acuerdo con el Dr. Roberto Villers Aispuro (1997), esta organización permite a la Universidad, dar respuesta territorial parcial, buscar la pertinencia de las carreras ofertadas y fomentar la movilidad de los egresados, acercando a las diferentes partes del Estado el servicio educativo Universitario.

2.1.2. Oferta educativa

El carácter público de la Universidad Autónoma de Chiapas implica grandes retos de organización, planeación y evaluación de los servicios educativos ofertados a la población chiapaneca, ya que su cobertura se ha extendido a casi todas las regiones del Estado, con planes y programas de estudio de licenciatura y posgrado en distintas disciplinas, los cuales son ofrecidos en las Facultades y Escuelas de los Campus Universitarios.

2.1.2.1. Campus, Facultades y Escuelas.

La Universidad Autónoma de Chiapas esta conformada por 20 DES; 13 son Facultades y 7 Escuelas, distribuidas en 9 Campus universitarios, asentados en 7 de las 9 regiones económicas del Estado.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

CAMPUS, FACULTADES Y ESCUELAS	
Campus I Tuxtla Gutiérrez Facultad de Contaduría y Administración Facultad de Ingeniería Facultad de Arquitectura Escuela de Lenguas	Campus VI Tuxtla Gutiérrez Facultad de Humanidades
Campus II Tuxtla Gutiérrez Facultad de Medicina Humana Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	Campus VII Pichucalco Escuela de Ciencias Administrativas
Campus III San Cristóbal de las Casas Facultad de Derecho Facultad de Ciencias Sociales Escuela de Lenguas	Campus VIII Comtán Escuela de Ciencias Administrativas
Campus IV Tapachula Facultad de Contaduría Facultad de Ciencias de la Administración Facultad de Ciencias Químicas Facultad de Ciencias Agrícolas Escuela de Lenguas	Campus IX Istmo-Costa Escuela de Ciencias Administrativas (Tonalá) Escuela de Ciencias Administrativas (Arriaga)
Campus V Villaflores Facultad de Ciencias Agronómicas	

Tabla 1. Campus, Facultades y Escuelas de la Universidad Autónoma de Chiapas.
Fuente: Anuario Estadístico 2005. Talleres Gráficos de la UNACH

2.1.2.2. Planes y programas de estudios

En las distintas DES de la Universidad se ofrecen 53 programas de licenciatura, fundados en 25 planes de estudios dentro de seis áreas de conocimiento: Ciencias Agropecuarias, Ciencias de la Salud, Ciencias Administrativas, Educación y Humanidades, Ingeniería y Tecnología y Ciencias Sociales; así como 47 programas de posgrado, fundados en 44 planes de estudio, constituidos por 17 especialidades, 25 maestrías y 2 doctorados.

2.1.3. Personal académico

Según el glosario del Anuario Estadístico 2005 de la Universidad Autónoma de Chiapas, define al personal académico como el individuo que se dedica al desarrollo de actividades sustantivas universitarias de docencia, investigación, difusión y extensión.

2.1.3.1. Clasificación

El artículo 119 del Estatuto General, con base en lo establecido en el artículo 34 de la Ley Orgánica, clasifica y define al personal académico de la Universidad Autónoma de Chiapas de la forma siguiente:

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

1. Son docentes los que desempeñan fundamentalmente actividades relacionadas al proceso enseñanza-aprendizaje, conforme a los planes y programas aprobados por la Universidad.
2. Son investigadores los que se dedican principalmente a las labores de crear, renovar, comprobar o incrementar el conocimiento científico, conforme a los planes, programas y líneas de investigación aprobadas por la Universidad.

Asimismo, el artículo 121 señala que en razón al tiempo de labores que el personal académico le destine a la Universidad, éste se clasifica de la forma siguiente:

1. De carrera de tiempo completo, el que tiene jornada académica de 40 horas a la semana.
2. De carrera de medio tiempo, el que tiene una jornada de 20 horas a la semana.
3. De asignatura, por hora-semana-mes, los que podrán ser contratados máximo hasta por 20 horas a la semana.

Los académicos de carrera de tiempo completo y medio tiempo, tendrán una carga académica frente a grupo de 18 y 9 horas respectivamente. el resto de la jornada académica la dedicará a las actividades que se indiquen en el Estatuto correspondiente y el Contrato Colectivo de Trabajo.

2.1.3.2. Prestaciones del personal académico

Retomando la clasificación que divide a los incentivos en económicos y no económicos y, donde se explica que los incentivos económicos son aquellos que se traducen directamente en erogaciones monetarias como es el salario, los premios en dinero, etc.; y que los no económicos, son aquellos que no traen beneficios económicos de forma directa, aunque lo hagan indirectamente como lo es la capacitación, el bienestar, los ascensos, etc.; es decir, son incentivos materiales, de índole social y de índole moral. Traducidos estos términos al plano laboral, se puede decir que son las prestaciones económicas y sociales que las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, otorgan a sus trabajadores.

Tratándose de la Universidad Autónoma de Chiapas, ésta también otorga a los docentes estos dos tipos de prestaciones, las cuales, se presentan en las tablas 2 y 3. Es importante aclarar, que estas prestaciones se encuentran contempladas en el Contrato Colectivo 2006 del Personal Académico de la Universidad, y que generalmente son prestaciones que por ley se otorgan, pero que a través del sindicato se han obtenido prestaciones adicionales que la propia Ley Federal de Trabajo señala.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

CONCEPTOS	APOYOS
Apoyo de Guardería. El personal académico afiliado tiene derecho de recibir un apoyo económico para sus hijos, de 40 días a seis años de edad o al término de su ciclo escolar, por concepto de guardería, de acuerdo a la Cláusula 61 del Contrato Colectivo de Trabajo y al Manual de Procedimientos.	Tiempo completo: 600 00 pesos mensuales Medio tiempo: 300.00 pesos mensuales Asignatura: Proporcional
Apoyo Escolar Con base en la Cláusula 68, todos los académicos afiliados tienen el derecho de recibir un apoyo económico anual para cada uno de sus hijos que tengan entre seis y dieciséis años de edad cumplidos durante la vigencia del Contrato Colectivo de Trabajo 2005.	Mil 250 pesos anuales que se entregan en la primera quincena de agosto y las nuevas solicitudes, en septiembre, por cada uno de los hijos del académico, sea éste de tiempo completo, medio tiempo o asignatura.
Apoyos para Lentes, Aparatos Auditivos, Ortopédicos o Prótesis Dentales Según la Cláusula 64 y el Manual de Procedimientos, el personal académico afiliado recibirá, una vez al año, apoyo para la adquisición de anteojos, aparatos ortopédicos, auditivos o prótesis dentales, siempre y cuando le sea indicado por prescripción médica. Para sus dependientes afiliados al ISSSTE, el apoyo se otorgará una vez cada dos años.	<u>Lentes</u> Tiempo completo: Hasta mil 500 pesos. Medio tiempo: Hasta 750 pesos. Asignatura: Proporcional <u>Aparatos ortopédicos, auditivos o prótesis dentales</u> Tiempo completo: Hasta 3 mil pesos. Medio tiempo: Hasta mil 500 pesos. Asignatura: Proporcional
Préstamos del Fondo Revolviente El SPAUNACH otorgará préstamos de su Fondo Revolviente a sus agremiados para eventualidades de urgencias, de acuerdo a la Cláusula 53 y al Manual de Procedimientos. En este tipo de préstamo tendrán prioridad los académicos afiliados que realicen por vez primera el trámite.	Tiempo completo: Hasta 12 mil pesos. Medio tiempo: Hasta 6 mil pesos. Asignatura: Proporcional
Préstamos para Compra de Equipo de Cómputo En SPAUNACH otorgará préstamos al personal académico para adquisición de equipo de cómputo, de acuerdo a la Cláusula 55 y al Manual de Procedimientos. Debido a que este fondo es limitado, se proporcionará de acuerdo a los recursos disponibles y al orden de recepción de las solicitudes	Hasta por 12 mil pesos
Reconocimiento Económico por Estudios de Posgrado Los miembros del SPAUNACH tienen el derecho de recibir un reconocimiento económico único por haber concluido estudios de maestría y doctorado, siempre y cuando los estudios se hayan realizado sin beca de la Universidad, de acuerdo a la Cláusula 72.	Grado de maestría: 9 mil pesos Grado de doctor: 11 mil pesos

Tabla 2. Prestaciones económicas del personal académico de la UNACH.
Fuente: Contrato Colectivo de Trabajo 2006 SPAUNACH

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

CONCEPTOS	APOYOS
Seguro de Vida En el caso de la muerte de un afiliado del SPAUNACH, los deudos tienen la posibilidad de obtener el pago del Seguro de Vida, de acuerdo como lo marca la Cláusula 40 del Contrato Colectivo de Trabajo.	Muerte natural: 260 mil pesos Muerte accidental: 440 mil pesos Muerte colectiva: 660 mil pesos
Gastos Funerarios Los deudos de un miembro del SPAUNACH, con base en la Cláusula 42, pueden recibir apoyo por gastos funerarios	Hasta 250 salarios mínimos de la región, equivalente para este año en 10 mil 131.50 pesos.
Pago de finiquito Este beneficio aplica como el caso del pago del Seguro de Vida	Según antigüedad de docente
Pago de Gastos de Marcha Los académicos afiliados al SPAUNACH se solidarizan para el pago de gastos de marcha cuando fallece uno de sus compañeros agremiados.	Tres salarios mínimos por docente afiliado al SPAUNACH
Exención de Pagos Como afiliado al SPAUNACH, el docente tiene derecho de gozar de exención de pago de inscripción y de cuotas para estudios de posgrado, diplomados y cursos de actualización, según lo estipulado en la Cláusula 57. Este beneficio podrá ser extensivo hasta para el 40 por ciento del grupo.	No hay monto económico
Impresión de Tesis De acuerdo a la Cláusula 71, la Universidad tiene la obligación de imprimir 25 ejemplares de la tesis cuando un miembro del SPAUNACH obtenga el grado de licenciatura, maestría o doctorado. En su defecto pagará la impresión de la tesis.	En caso de pago de impresión este será hasta por 2 mil pesos
Seguro Automotriz La SPAUNACH ofrece a sus agremiados la posibilidad de asegurar su (s) coche (s) mediante pagos quincenales vía nómina.	No hay monto económico
Seguro de Vida Individual (adicional al Seguro de Vida Colectivo, Cláusula 40) Al igual que en el seguro automotriz, los pagos de seguro de vida el académico los realiza de forma quincenal (descuento vía nómina) y aparece en el rubro de descuento del comprobantes de pago del docente asegurado.	No hay monto económico
Gastos Médicos Mayores El SPAUNACH ofrece a sus afiliados la posibilidad de adquirir un seguro de gastos médicos mayores, los cuales cubren al académico en caso de accidente y enfermedades contraídas después de la adquisición del seguro.	No hay monto económico

Tabla 3. Prestaciones sociales del personal académico de la UNACH.
Fuente: Contrato Colectivo de Trabajo 2006 SPAUNACH

2.2. La Facultad de Contaduría y Administración como DES del Campus I de la UNACH

Una DES es una dependencia académica que imparte estudios de licenciatura o licenciatura y/o posgrado. Cuando se dice que una dependencia académica imparte solo licenciatura es una Escuela y cuando imparte licenciatura y/o posgrado es una Facultad. De estos dos términos, se deriva que esta institución, objeto de este estudio, es una Facultad, ya que en ella se imparten estos dos niveles o grados académicos. Para poder entender la situación que impera actualmente en esta Facultad, se abordarán temas como son antecedentes, oferta educativa y personal académico.

2.2.1. Antecedentes

Los antecedentes de la Facultad de Contaduría y Administración C-1, nos remontan al año de 1963, en este año se fundó la Escuela de Técnicos en Contabilidad y Administración (ETCA), para que quienes egresaran de dicha escuela pudiesen continuar con los estudios de nivel superior, se creó en 1966, la Escuela Superior de Comercio y Administración de Chiapas (ESCACH), con subsidio federal y estatal, impartándose la Licenciatura en Contaduría Pública. En 1971, se agregó la Licenciatura en Administración de Empresas y, en 1974, la carrera de Turismo.

Tras la fundación de la Universidad Autónoma de Chiapas, el 18 de enero de 1975, la Escuela Superior de Comercio y Administración de Chiapas pasa a formar parte de la misma el 17 de abril de 1975, como el Área de Ciencias Administrativas, instalándose en los terrenos ubicados en la Carretera Panamericana Km. 1081, en los que también se había construido las instalaciones de la Escuela de Ingeniería Civil. Al área geográfica que incluía ambas Escuelas se le denominó "Campus I". En 1984 adquiere el nombre de Facultad de Contaduría y Administración.

En 1992 se apertura la Licenciatura en Informática, cancelándose en 1999 y en este mismo año, se empieza a ofertar la Licenciatura en Sistemas Computacionales.

2.2.2. Oferta educativa

Cuando se habla de oferta educativa de una Facultad o Escuela, se refiere al número programas de estudio que ofrece esta dependencia de educación superior. De esto se deriva, que se presenten los programas educativos que actualmente oferta la Facultad de Contaduría y Administración, C-I.

Los programas educativos a nivel licenciatura que actualmente oferta la Facultad de Contaduría y Administración, C-I son:

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

- Lic. en Contaduría.
- Lic. en Administración
- Lic. en Gestión Turística
- Lic. en Sistemas Computacionales.

Es importante mencionar que en el ciclo escolar Agosto-Diciembre 2005, empezaron a operar los nuevos programas de estudios, sustituyendo a los anteriormente ofertados, siendo éstos, los que se mencionan a continuación.

- Lic. en Contaduría Pública
- Lic. en Administración de Empresas
- Lic. en Administración Turística
- Lic. en Sistemas Computacionales

A nivel posgrado, la Facultad ofrece una maestría en administración, con seis perfiles de formación:

- Organizaciones
- Administración Pública
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Planificación y Gestión Turística
- Tecnología de Información

2.2.3. Personal académico

Para impartir los programas académicos educativos de licenciatura y atender a los estudiantes, se requieren de docentes para impartir la cátedra. De ahí, que la Facultad de Contaduría y Administración, C-I cuente con 158 docentes, al cierre del año 2005, de los cuales 72 son de tiempo completo (45.6%), 16 son de medio tiempo (10.1%) y 70 son de asignatura (44.3 %). Los profesores de la DES se distribuyen de la siguiente manera de acuerdo a su tiempo de dedicación:

PERSONAL ACADÉMICO POR TIEMPO DE DEDICACIÓN AGOSTO-DICIEMBRE 2005			
TIEMPO COMPLETO	MEDIO TIEMPO	POR HORAS	TOTAL
72	16	70	158

Tabla 4. Personal Académico por tiempo de dedicación. Agosto-Diciembre 2005
Fuente: Anuario Estadístico 2005. Talleres Gráficos de la UNACH

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

En lo que se refiere al grado académico del total de la planta docente, actualmente se cuenta con 2 técnicos, 122 con grado de licenciatura, 5 con especialidad, 37 con grado de maestría y 1 doctor. El cuadro siguiente ilustra lo antes expuesto.

PERSONAL ACADÉMICO POR NIVEL DE ESTUDIOS AGOSTO-DICIEMBRE 2005					
TÉCNICO	LICENCIATURA	ESPECIALIDAD	MAESTRÍA	DOCTORADO	TOTAL
2	112	4	39	2	158

Tabla 5. Personal Académico por nivel de estudios. Agosto-Diciembre 2005
Fuente: Anuario Estadístico 2005. Talleres Gráficos de la UNACH

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación de la investigación

Según Hernández Sampieri (2003), una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: tal vez ayude a resolver un problema social, a construir una nueva teoría o a generar preguntas de investigación. Citando a Ackoff y Miller, este autor señala que una investigación se justifica si reúne uno o más de los siguientes criterios: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

Asimismo, menciona que en una investigación es muy difícil cumplir todos los criterios y algunas veces sólo se cumple uno. Para saber que criterios cumple este trabajo de investigación, se contestarán las siguientes preguntas:

¿Qué tan conveniente es la investigación?, ¿para qué sirve?

¿Cuál es su trascendencia para la sociedad, ¿quiénes se beneficiarán con los resultados de la investigación?, ¿de qué modo?, ¿qué alcance social tiene?

¿Ayudará a resolver algún problema real?, ¿tiene implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos?

¿Se llenará algún hueco de conocimiento?, ¿se podrán generalizar los resultados a principios más amplios?, ¿la información que se obtenga puede servir para comentar, desarrollar o apoyar una teoría?, ¿se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de una o de diversas variables o la relación entre ellas?, ¿ofrece la posibilidad de una exploración fructífera de algún fenómeno o ambiente?, ¿qué se espera saber con los resultados que no se conociera antes?, ¿puede sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios?

¿La investigación puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos?, ¿ayuda a la definición de un concepto, ambiente, contexto variable o relación entre variables?, ¿pueden lograrse con ella mejoras en la forma de experimentar con una o más variables?, ¿sugiere cómo estudiar más adecuadamente una población?, ¿puede ayudar a mezclar los enfoques cuantitativos y cualitativos para enriquecer la búsqueda de conocimiento?

Esta investigación relacionada con la motivación se desarrollará en la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) y los sujetos a investigar serán los docentes de asignatura de esta institución, de tal manera que se puedan detectar sus necesidades y satisfactores necesarios para cubrirlas.

La información que se obtenga de esta investigación, servirá para que la Dirección de Personal de la UNACH, el SPAUNACH con sus delegaciones sindicales

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

y, principalmente, las autoridades de cada escuela o facultad, conozca cuáles son los motivadores que mueven a los docentes para realizar bien su trabajo y de esta manera incentivarlos, de tal forma, que estén satisfechos con su labor docente y éstos proporcionen un servicio educativo de calidad.

La trascendencia social de este trabajo de investigación es que los beneficiarios directos (docentes) mejorarán su calidad de vida al contar con incentivos que satisfagan sus necesidades y por ende, éstos realizarán bien su labor académica, redundando que los beneficiarios finales (alumnos) reciban una educación de calidad e incrementen su rendimiento académico y en consecuencia, estos alumnos como profesionistas serán excelentes colaboradores en las organizaciones en las que estén integrados, beneficiando con esto a la sociedad en general. Esto traería un beneficio que la Universidad, especialmente la Facultad de Contaduría y Administración, C-I; adquiera una mayor prestigio y favorezca su imagen.

En la Universidad Autónoma de Chiapas, específicamente en la Facultad de Contaduría y Administración, C-I, existe un clima organizacional donde la insatisfacción laboral es muy notoria por la diferencia de los incentivos que se otorgan a los docentes; originando un problema: que los docentes de asignatura no estén motivados, no presten un buen servicio a los alumnos y no participen en otras actividades académicas de suma importancia en el proceso educativo. Con esta investigación se pretende detectar las necesidades de los docentes de asignatura y que incentivos requieren para satisfacerlas y de esta forma, dar solución a la problemática antes mencionada.

Esta investigación puede ser tomada como modelo para ser aplicada en toda la Universidad y conocer la problemática en su conjunto; es decir, que se puede investigar si los incentivos juegan un papel preponderante en la motivación y si ésta tiene una relación directa con el desempeño de los docentes. Esto llevará a tener una idea completa de la necesidad que tienen los docentes de asignatura que se les motive de igual manera que a los docentes de medio tiempo o tiempo completo, sin que existan diferencias en los incentivos que se les otorgan. Una vez concluida la investigación y con los resultados obtenidos, se estará en condiciones de proponer un Programa Institucional de Incentivos para los Docentes de Asignatura.

3.2. Planteamiento del problema de Investigación

El deficiente desempeño e insatisfacción de los trabajadores siempre ha sido preocupación de los dirigentes de las organizaciones, ya que esto ocasiona algunos problemas dentro de la organización; en el caso de una institución educativa, se ve reflejado en el aprovechamiento y rendimiento de los alumnos, por lo cual, es necesario investigar cuáles son las causas que originan que los docentes no estén desempeñando correctamente su función de formador de profesionistas. A todo esto, la pregunta es: ¿Cómo se puede medir esta insatisfacción de los docentes o cuáles son los efectos cuando un trabajador no está motivado o incentivado por la

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

organización para realizar sus funciones? Algunos de estos problemas ocasionados por esta situación son los siguientes:

- Ausentismo
- Impuntualidad
- Baja productividad
- Productos defectuosos
- Apatía en el trabajo
- Conductas agresivas
- Falta de iniciativa y cooperación
- Programas de estudios inconclusos.

El ausentismo es un problema muy notorio dentro de la institución, pues las clases que se imparten en las aulas son irregulares, debido al número de inasistencias del personal docente durante el semestre. (Ver tabla 6). Aunado a esto, están las suspensiones de clases por varias razones, tales como reuniones de academias y cuerpos colegiados, juntas sindicales, cursos de actualización, por mencionar algunas; inasistencias que no quedan registradas por que el docente las justifica, pero que si queda registrada por los alumnos como ausentismo en las aulas.

Número de docentes	Número de inasistencias en horas	Quincena/Mes/Año
22	38	1ª. Quincena Agosto/2006
21	46	2ª. Quincena Agosto/2006
10	17	1ª. Quincena Septiembre/2006
21	33	2ª. Quincena Septiembre/2006
-0-	-0-	1ª. Quincena Octubre/2006
-0-	-0-	2ª. Quincena Octubre/2006
-0-	-0-	1ª. Quincena Noviembre/2006
-0-	-0-	2ª. Quincena Noviembre/2006

Tabla 6. Concentrado quincenal de inasistencia del personal turnado a la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la UNACH.

Fuente: Administración de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I

La baja productividad de los docentes se puede observar en el aprovechamiento y rendimiento de los alumnos, si el maestro desempeña correctamente su función, el nivel académico del alumnado será eficiente; por el contrario, si el docente realiza incorrectamente su función, los resultados serán negativos; es así, como se mediría la productividad del docente. Esta baja productividad trae como consecuencia otro problema, el estar ofertando a la sociedad productos defectuosos, es decir, alumnos que no son requeridos o que no cumplen con las expectativas esperadas por el mercado laboral, trayendo como

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

consecuencia una mala imagen para la facultad, ya que los alumnos que son contratados no tienen los conocimientos necesarios que les permita aplicarlos en el trabajo desempeñado.

La apatía en el trabajo en una institución educativa, se puede observar cuando los maestros continúan con técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje tradicionales y hacen de su labor una rutina; en otras palabras, las personas encargadas de la educación se deben actualizar constantemente e inyectar, cada día y en cada semestre, una dosis de creatividad e innovación en la impartición de sus cátedras.

Cuando un trabajador se encuentra insatisfecho de lo que realiza o del lugar en donde desempeña sus labores, traerá como consecuencia que tenga reacciones negativas ante cualquier situación, es decir, que tendrá conductas agresivas; en este caso, el maestro reprenderá constantemente a los alumnos o tomará actitudes negativas para con la institución.

De alguna forma, ciertos problemas laborales, traen otros efectos, como es el caso de la falta de iniciativa y cooperación, ya que si el trabajador está insatisfecho de la labor que realiza o de la empresa para la cual trabajara será poco participativo y no apoyará a sus compañeros de trabajo, siendo en muchas ocasiones escasamente creativo e innovador en sus tareas. Cuando se manifiestan estos problemas en una escuela, se puede decir que los maestros tienen limitado sentido de cooperación para con los alumnos o sus propios compañeros maestros y falta de iniciativa es realizar ciertas labores extracurriculares, argumentado que están fuera del horario de clases o que no son sus responsabilidades.

Si se da la inasistencia, la impuntualidad y la apatía en los docentes, entonces habrá baja productividad, esto quiere decir, que los maestros no concluirán con los programas de estudio y el aprovechamiento de los alumnos será por debajo del cien por ciento, que finalmente redundará en que se estén ofertando a la sociedad, solamente profesionistas y no profesionistas profesionales; en conclusión, al término de cada semestre se tendrán programas de estudios inconclusos, aunándole si los maestros no actualizan sus programas cuando éstos están obsoletos y no vayan acorde a la realidad de nuestro entorno.

Para esto, es necesario conocer cuáles son los motivadores o incentivos que requieren para satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas, para después, medir su desempeño semestral empleando medidas cuantificables, así como también, considerar los aspectos no mensurables, ya que gran parte de la labor del docente es intangible; para que en base a estos resultados recompensar el esfuerzo realizado y de esta manera, la educación recibida por los alumnos universitarios será de calidad y se tendrán maestros satisfechos que engrandecerán la educación en Chiapas.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

Actualmente, la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, ubicada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, es una de las facultades más grandes de la UNACH, por la cantidad de alumnos inscritos en cada ciclo escolar y por el número de trabajadores con que cuenta. El recurso humano que compone esta facultad, se encuentra integrado por personal administrativo y académico, siendo este último, conformado por 72 docentes de tiempo completo, 16 de medio tiempo y 70 de asignatura, con distintas categorías y grados académicos (Ver tablas 4 y 5).

Una de las problemáticas que enfrenta esta institución, es que existen docentes con diferentes categorías y niveles, según contrato colectivo de trabajo, lo que ocasiona que exista una inequidad en cuanto a los beneficios que reciben; además, se presentan diferencias en cuanto a grados académicos que tienen cada uno de ellos, recibiendo todos sin excepción, los mismos salarios y prestaciones en base al tabulador vigente pactado por el Sindicato con la Universidad, provocando ciertas molestias dentro del cuerpo docente. Por último, los maestros que cuentan con más antigüedad y mejores prestaciones, requieren de otros incentivos que les motive a realizar mejor su labor docente, actualizando sus técnicas enseñanza-aprendizaje y dejando atrás las prácticas tradicionales, que no permiten elevar el rendimiento y aprovechamiento de los alumnos.

Por todo lo antes mencionado, a la mayoría de los docentes, específicamente a los de asignatura, les falta motivación, ocasionando con esto, que no se sientan satisfechos con la labor que desempeñan y esto conlleva, a un desempeño inadecuado que repercute en las clases impartidas y en el rendimiento de los alumnos, por lo cual, es importante que a los docentes de asignatura se les motive con recompensas, tanto intrínsecas como extrínsecas, por el esfuerzo que están realizando y de esta forma, los docentes que no reciben estos incentivos mejoren su desempeño académico. Otorgando incentivos distintos por categoría, niveles, grados académicos, antigüedad, desempeño en el trabajo, entre otros, se podría alcanzar la excelencia académica que tanto reclaman los estudiantes.

3.3. Objetivos de la investigación

Objetivo General:

- Diagnosticar las necesidades del personal docente de asignatura y proponer los incentivos o recompensas que necesitan para estar motivados y mejorar su desempeño académico dentro de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la UNACH.

Objetivos Específicos:

- Determinar las necesidades de los docentes de asignatura y los incentivos que requieren para satisfacerlas.
- Detectar las causas de la insatisfacción laboral en los docentes de asignatura.
- Comprobar si los incentivos son factores que motivan a los docentes de asignatura para realizar bien su trabajo.
- Indagar los incentivos que motiva a los docentes de asignatura al realizar sus labores académicas.

3.4. Variables

Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables; pero en cualquier caso son sólo proposiciones sujetas a comprobación empírica y a verificación en la realidad y observación en el campo.

En este estudio denominado "Los incentivos como factores motivaciones en la planta docente de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH: Diagnóstico y Propuesta de Solución", las variables a estudiar y medir quedan resumidas en dos variables: una independiente y una dependiente, las cuales a continuación se mencionan.

Variable independiente

Los incentivos

Variable dependiente

Factores motivacionales

3.5. Hipótesis de la investigación

La explicación como fase del conocimiento científico acude a la comprobación y verificación de los hechos observados. Para ello se formulan proposiciones que, evaluadas por la práctica, utilizan procedimientos rigurosamente establecidos; tales proposiciones se conocen como hipótesis de trabajo.

La hipótesis de esta investigación es la siguiente:

"Los incentivos son factores que motivan a los docentes a realizar bien sus funciones académicas; es decir, estos incentivos-motivadores tienen una relación directa con el desempeño de los docentes de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas"

Si se comprueba que los incentivos son factores motivacionales y éstos, tienen una relación directa con la productividad (desempeño académico) de los docentes de asignatura que laboran en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la UNACH, se estará en condiciones de proponer una programa de incentivos que satisfaga las necesidades de los docentes y de esta manera, eficientizar su desempeño académico, trayendo como consecuencia que el servicio

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

educativo que se oferta sea de calidad, redundando finalmente, en el rendimiento académico de los alumnos.

3.6. Población objetivo

Se puede observar en la tabla 4, que el total del personal académico de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH está compuesto por 158 docentes, clasificados por el tiempo de dedicación en la institución, de los cuales 72 son de tiempo completo, 16 de medio tiempo y 70 de asignatura, éstos últimos contratados por hora/semana/mes.

El universo o la población objetivo que se eligió para esta investigación son los docentes de asignatura, en virtud de que este tipo de docentes cuentan con menos incentivos en relación a los docentes de tiempo completo y medio tiempo; además, por el porcentaje (casi 45%) que representan en relación al total de docentes de la Facultad y por ser quienes traen la experiencia profesional y la actualización a las aulas, ya que se encuentran laborando dentro del sector productivo.

Este universo está compuesto por 70 docentes, pero se tuvo la experiencia en la prueba piloto para validar el instrumento de recolección de información, que iba a complicarse conseguir la información con el 100% de los docentes de asignatura por las características de su categoría: horarios muy reducidos, poco tiempo de estancia en la Facultad, tipo de contratación, entre otros. De ahí, que se haya tomado la decisión de calcular una muestra para la aplicación de los cuestionarios, para lo cual, se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{\alpha^2 N p q}{e^2 (N-1) + \alpha^2 p q}$$

Donde:

α = Nivel de confianza

e = Error de estimación

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

N = Universo o población

Sustituyendo:

$\alpha = 95\% = 1.96$

$e = 05\% = 0.05$

$N = 70$

$p = 0.94$

$q = 0.06$

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

$$n = \frac{(1.96)^2 (70) (0.94) (0.06)}{(0.05)^2 (70-1) + [(1.96)^2 (0.94) (0.06)]} = \frac{15.1666368}{0.38016624} = 38.97$$

El resultado de calcular la muestra a través de esta fórmula fue de 38.97, por lo que se aplicaran 40 cuestionarios, que fue el número de docentes a quienes se les aplicó la encuesta y nos proporciono la información válida para alcanzar el objetivo de esta investigación.

3.7. Tipo de investigación

Según el nivel de conocimiento científico al que se quiere llegar con el trabajo de investigación, es el tipo de estudio que se elige. El propósito de definir el tipo de estudio es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que se deberá realizar de tema estudiado.

El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Es importante aclarar que en la práctica, se pueden incluir elementos de más de uno de estos cuatro tipos de estudio; es decir, puede existir una mezcla de éstos. También es necesario comentar que una investigación puede incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo e iniciar como exploratoria, después ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa.

Por las características de esta investigación, se puede decir que es del tipo descriptiva ya que "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis". (Dannhke, citado por Hernández Sampiere, 2003). Además, este mismo autor señala que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se imagina. Un ejemplo de un estudio descriptivo sería una investigación que explicará cuánta satisfacción laboral, motivación intrínseca hacia el trabajo, identificación con los objetivos, las políticas y la filosofía empresarial, la integración respecto a su centro de trabajo, etc., poseen los trabajadores y empleados de una organización.

3.8. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Una de las etapas en la investigación es la recolección de datos sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación. Según Hernández Sampiere (2003), esta etapa implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- a) Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserte nuestra investigación o desarrollar uno.
- b) Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos. Es decir, obtener observaciones, registros o mediciones de variables, sucesos, contextos, categorías u objetos que son de interés para nuestro estudio.
- c) Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.

En este estudio, el instrumento o método que se seleccionó para recolectar los datos fue el cuestionario.

3.8.1. Cuestionario

El cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos y consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El cuestionario es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo.

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las primeras contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas; en cambio, las abiertas no delimitan las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado. Además de las preguntas y categorías de respuestas, un cuestionario está formado por instrucciones que nos indican cómo contestar.

En la siguiente tabla, se pueden visualizar los aspectos considerados para formular el cuestionario que se aplicó en esta investigación: variables, definición operacional, indicadores, dimensiones e ítems.

Después de la tabla, se presenta el modelo de cuestionario utilizado para esta investigación.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	DIMENSIONES	ÍTEMS
Incentivos Variable capaz de rebasar el umbral sensorceptual del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente.	Diagnóstico de necesidades de los docentes y motivadores que requieren para satisfacerlas	Necesidades a satisfacer y tipos de incentivos para satisfacerlas.	Necesidades prioritarias a satisfacer en los docentes	I. 1
			Incentivos que prefieren los docentes para satisfacer sus necesidades	I. 2
		Motivadores que producen satisfacción e insatisfacción en los docentes	Grado de satisfacción de motivadores	I. 3
			Grado de insatisfacción de motivadores	I. 4
		Prestaciones económicas y sociales que la Universidad otorga a los docentes	Frecuencia de las preferencias en relación a las prestaciones económicas y sociales que reciben o les gustaría recibir a los docentes.	I. 5, I. 6 y I. 7
Motivación Variable que representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia la meta.	Grado de aceptación de los docentes en cuanto a la relación entre incentivos y motivación		Adición de prestaciones económicas y sociales	I. 8 y I. 9
		Relación incentivos-productividad	Opinión respecto a la relación entre incentivos y productividad del docente	I. 10
		Relación incentivos-motivación-desempeño	Nivel de aceptación de la relación entre incentivos-motivación-desempeño.	II.1
		Relación incentivos económicos-motivación	Nivel aceptación de la motivación a través de incentivos económicos	II. 2 y II. 3
		Relación prestaciones con trabajo realizado	Nivel aceptación de la relación entre las prestaciones económicas y sociales y trabajo realizado.	II. 4 y II. 5
		Motivación laboral	Nivel de aceptación de la motivación en el trabajo.	II. 6, II. 7, II. 8 y II. 9
		Relación incentivo y motivación	Nivel de aceptación de la relación entre incentivo y motivación.	II.10

Tabla 7. Desarrollo de ítems

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS I**

OBJETIVO: Diagnosticar las necesidades de motivación de los docentes de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración. C-I de la UNACH para proponer un plan de incentivos

I. DATOS GENERALES DEL DOCENTE

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada pregunta y de respuesta según corresponda.

1. Profesión: _____

2. Edad: _____

3. Sexo: _____

4. Antigüedad: _____

5. Grado académico:

____ Licenciatura

____ Maestría

____ Doctorado

6. Categoría y nivel:

____ Asignatura A

____ Asignatura B

7. Tipo de contratación:

____ Definitivo

____ Temporal

____ Por tiempo determinado

____ Interino

II. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y SATISFACTORES

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada pregunta y de respuesta según corresponda.

1. De las siguientes necesidades, ¿cuáles considera más prioritarias a satisfacer? Indique de 1 a 5 en cada caso según su preferencia. Máxima calificación = 5.

____ Fisiológicas

____ De seguridad

____ De pertenencia y amor

____ De reconocimiento y respeto

____ De autorrealización

2. ¿Qué tipo de incentivos prefiere para satisfacer sus necesidades?

1ª. Clasificación

____ De productividad

____ De integración

____ Morales

2ª. Clasificación

____ Incentivos para la motivación positiva

____ Incentivos para la motivación negativa

3ª. Clasificación

____ Monetarios

____ No monetarios

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

3. Jerarquice de 1 a 7 los siguientes satisfactores o motivadores, dependiendo cual le produce un mayor grado de insatisfacción al no estar presente.
- ☐ El salario
 - ☐ La seguridad del puesto
 - ☐ Las condiciones de trabajo
 - ☐ El status
 - ☐ Los procedimientos de la institución
 - ☐ La calidad de la supervisión técnica
 - ☐ La calidad de las relaciones interpersonales entre colegas y directivos.
4. Jerarquice de 1 a 6 los siguiente satisfactores o motivadores, dependiendo cual le produce un mayor grado de satisfacción al estar presente.
- ☐ El logro
 - ☐ El reconocimiento
 - ☐ La responsabilidad
 - ☐ El ascenso
 - ☐ El trabajo mismo
 - ☐ La posibilidad del progreso
5. De las prestaciones económicas que la Universidad proporciona, ¿cuál preferiría que se mejorara. Indique de 1 a 6 en cada caso según su preferencia. Máxima calificación = 6.
- ☐ Apoyo de guardería
 - ☐ Apoyo escolar
 - ☐ Apoyos para lentes, aparatos auditivos, ortopédicos o prótesis dentales
 - ☐ Préstamos del fondo revolving
 - ☐ Préstamos para compra de equipo de cómputo
 - ☐ Reconocimiento económico por estudios de posgrado.
6. De las prestaciones sociales que la Universidad proporciona, ¿cuál preferiría que se mejorara. Indique de 1 a 9 en cada caso según su preferencia. Máxima calificación = 9.
- ☐ Seguro de vida
 - ☐ Gastos funerales
 - ☐ Pago de finiquito
 - ☐ Pago de gastos de marcha
 - ☐ Exención de pago
 - ☐ Impresión de tesis
 - ☐ Seguro automotriz
 - ☐ Seguro de vida individual
 - ☐ Gastos médicos mayores
7. De acuerdo a los incentivos proporcionados por la Universidad, ¿qué tipo de prestaciones preferiría que se incrementaran o adicionaran?
- ☐ Prestaciones económicas
 - ☐ Prestaciones sociales
8. ¿Qué otra prestación económica, le gustaría que la Universidad otorgara?
-
9. ¿Qué otra prestación social, le gustaría que la Universidad otorgara?
-
10. ¿Cuál es su opinión respecto a que los incentivos que otorgara la universidad tuvieran una relación directa con la productividad del docente (desempeño académico)?
-
-

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

III. NIVEL DE ACEPTACIÓN DE LA RELACIÓN INCENTIVOS-MOTIVACIÓN

INSTRUCCIONES: Escoja y señale un número que considere más cercano a su nivel de aceptación.

4 = Acuerdo total

1 = Desacuerdo

3 = Acuerdo

0 = Desacuerdo total

2 = Neutral

PREGUNTAS	4	3	2	1	0
1. La motivación a través de incentivos es necesaria para que desempeñe bien mis funciones.					
2. La motivación a través de incentivos económicos me es más gratificante que los incentivos no económicos.					
3. La motivación a través de incentivos no económicos me es más gratificante que los incentivos económicos.					
4. Las prestaciones económicas que recibo son justas en relación al trabajo que realizo.					
5. Las prestaciones sociales que recibo son justas en relación al trabajo que realizo.					
6. En la institución que laboro, se incentiva el trabajo que realizo.					
7. La institución donde laboro, reúne las condiciones ideales para sentirme y trabajar bien.					
8. La actitud de los directivos hacia mi persona y mi trabajo es motivante.					
9. Las autoridades universitarias promueven oportunidades de ascenso o incrementos en las prestaciones económicas y sociales que me permitan mejorar mi calidad de vida.					
10. Existe una fuerte relación entre incentivo y motivación.					

Por su cooperación, ¡mil gracias!

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para facilitar la recopilación, análisis e interpretación de la información, las preguntas del cuestionario se agruparon de la forma siguiente:

- I. Datos generales,
- II. Diagnóstico de necesidades y satisfactores, y
- III. Nivel de aceptación de la relación incentivos-motivación.

En la primera parte denominada datos generales, se obtuvo información como la profesión, edad, género, antigüedad, grado académico, categoría y nivel de los docentes y el tipo de contratación de cada uno de ellos.

El diagnóstico de necesidades y satisfactores reflejó datos interesantes tales como: Necesidades más prioritarias a satisfacer, incentivos preferidos para satisfacer necesidades, satisfactores que producen un mayor grado de satisfacción e insatisfacción, prestaciones económicas y sociales se prefieren mejoren en la Universidad, prestaciones se prefieren incrementen en la Universidad, prestaciones económicas y sociales les gustaría a los docentes se otorgaran y por último, la opinión de los docentes respecto a que los incentivos que se otorgarán en la Universidad tuvieran relación directa con la productividad.

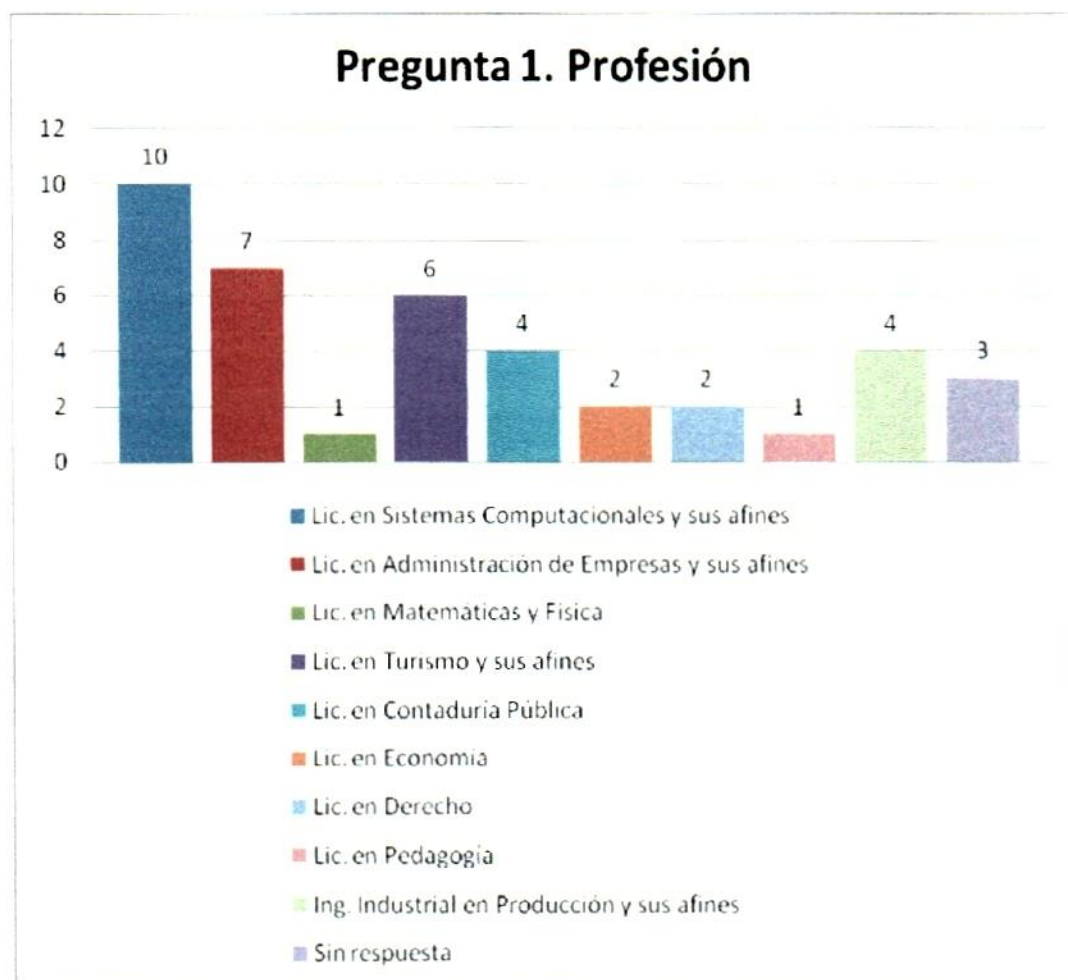
En la última parte, denominada nivel de aceptación de la relación incentivos-motivación, reflejó datos sobre la motivación respecto a si es necesaria para que los docentes desempeñen bien sus funciones y si es más gratificante la motivación a través de incentivos económicos que los no económicos o al inversa. También se pudo conocer la opinión si las prestaciones económicas y sociales que se reciben son justas en relación al trabajo realizado; además, se pudo saber si en la Universidad se incentiva el trabajo que se realiza y si reúne las condiciones ideales para que los docentes se sientan y trabajen bien. Otro dato resultante de esta investigación, es aquel que determinó si la actitud de los directivos hacia los docentes y su trabajo son motivantes; asimismo, si las autoridades universitarias promueven las oportunidades de ascenso e incrementos en las prestaciones económicas y sociales que actualmente otorga la Universidad a su personal académico. Finalmente, en esta tercera etapa se pudo determinar si existe una fuerte relación entre incentivos y motivación, resultando favorecida esta pregunta por las respuestas proporcionadas por los docentes.

4.1. Procesamiento de resultados: Representación gráfica y tabulación estadística.

Para tener una clara visión de los resultados, a continuación se presentan en gráficas y en tablas los datos obtenidos.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

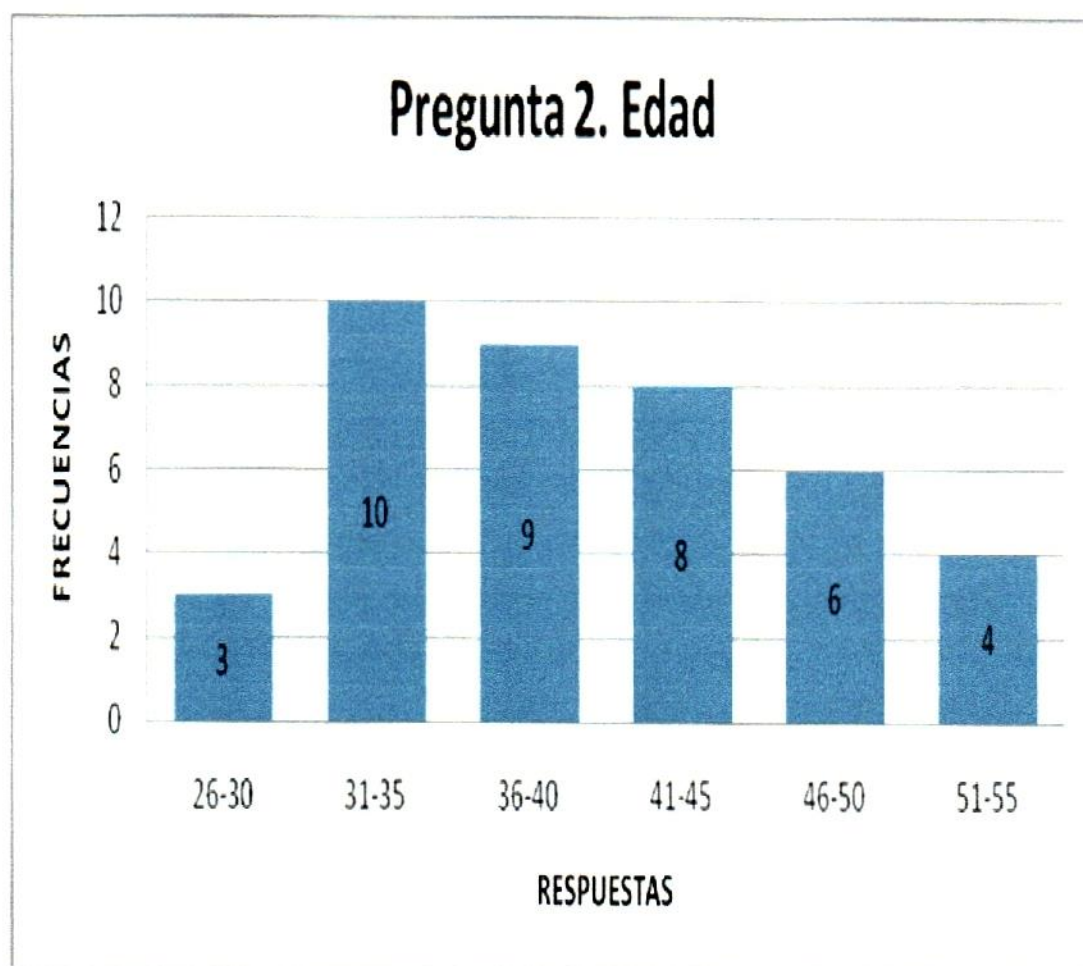
I. Datos generales



Pregunta 1. Profesión

RESPUESTAS		1
A	%	
Lic. en Sistemas Computacionales y sus afines	10	25
Lic. en Administración de Empresas y sus afines	7	17.5
Lic. en Matemáticas y Física	1	2.5
Lic. en Turismo y sus afines	6	15
Lic. en Contaduría Pública	4	10
Lic. en Economía	2	5
Lic. en Derecho	2	5
Lic. en Pedagogía	1	2.5
Ing. Industrial en Producción y sus afines	4	10
Sin respuesta	3	7.5
Total	40	100

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

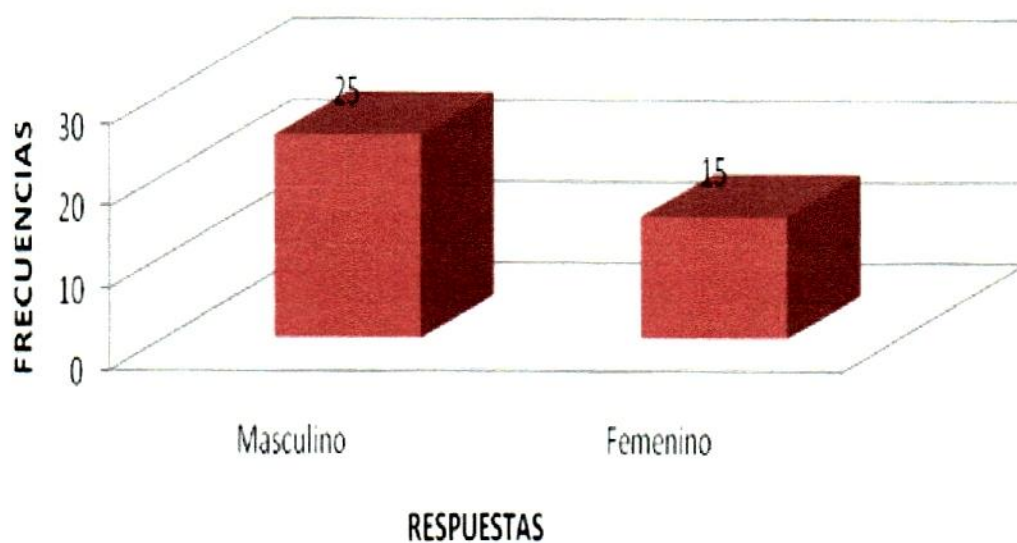


Pregunta 2. Edad

RESPUESTAS		1	
		A	%
26-30		3	7.5
31-35		10	25
36-40		9	22.5
41-45		8	20
46-50		6	15
51-55		4	10
Total		40	100

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Pregunta 3. Género



Pregunta 3. Género

RESPUESTAS	1	
	A	%
Masculino	25	62.5
Femenino	15	37.5
Total	40	100

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Pregunta 4. Antigüedad



Pregunta 4. Antigüedad

RESPUESTAS	1	
	A	%
1-5 Años	9	22.5
6-10 Años	10	25
11-15 Años	11	27.5
16-20 Años	6	15
21-25 Años	0	0
Sin respuesta	4	10
Total	40	100

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Pregunta 5. Grado académico



Pregunta 5. Grado académico

	1	
	A	%
Licenciatura	13	32.5
Maestría	26	65
Doctorado	1	2.5
Total	40	100

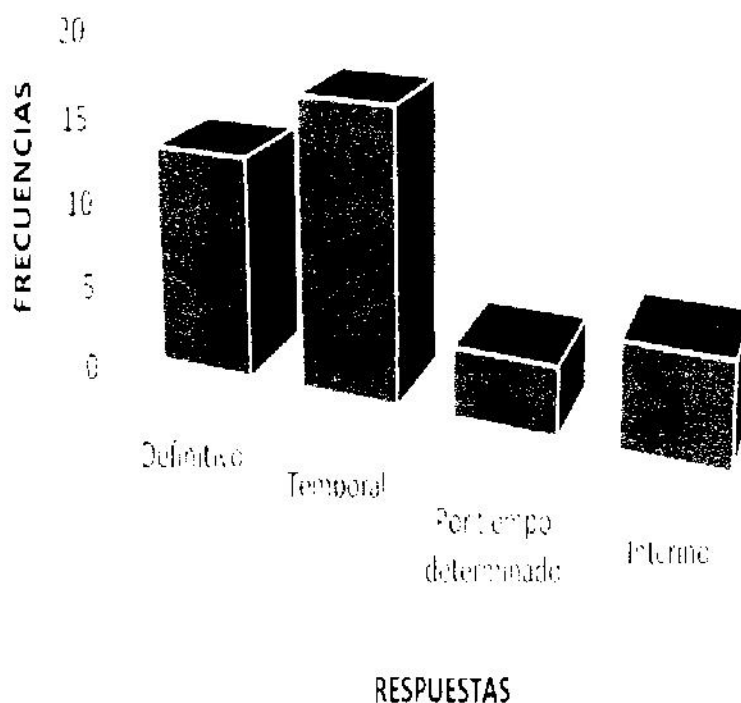
Pregunta 6. Categoría y nivel



Pregunta 6. Categoría y nivel

RESPUESTAS		1
	A	%
Asignatura A	11	27.5
Asignatura B	29	72.5
Total	40	100

Pregunta 7. Tipo de contratación



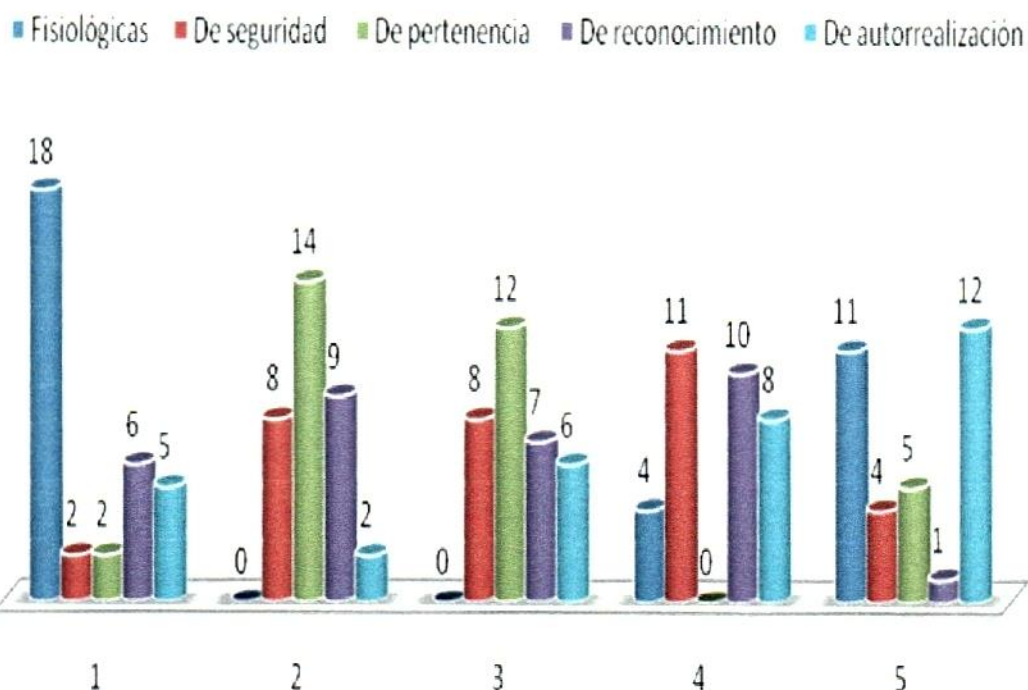
Pregunta 7. Tipo de contratación

RESPUESTAS	1	
	A	%
Definitivo	13	32.5
Temporal	17	42.5
Por tiempo determinado	4	10
Interino	6	15
Total	40	100

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

II. Diagnóstico de necesidades y satisfactores

Pregunta 1. Necesidades más prioritarias a satisfacer



Pregunta 1. Necesidades más prioritarias a satisfacer

RESPUESTAS	1		2		3		4		5	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Fisiológicas	18	45	0	0	0	0	4	10	11	27.5
De seguridad	2	5	8	20	8	20	11	27.5	4	10
De pertenencia	2	5	14	35	12	30	0	0	5	12.5
De reconocimiento	6	15	9	22.5	7	17.5	10	25	1	2.5
De autorrealización	5	12.5	2	5	6	15	8	20	12	30
Sin respuesta	7	17.5	7	17.5	7	17.5	7	17.5	7	17.5
Total	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

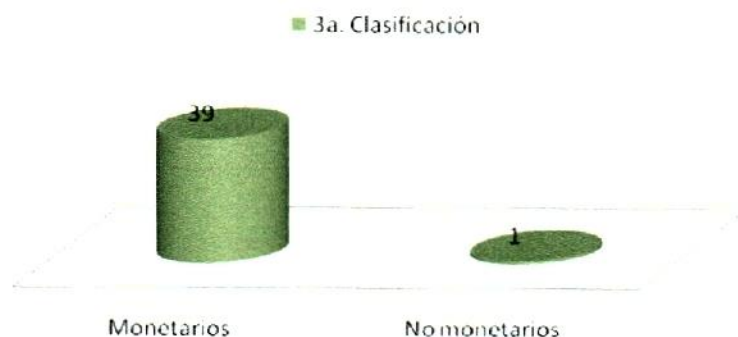
Pregunta 2. Incentivos preferidos para satisfacer necesidades



Pregunta 2. Incentivos preferidos para satisfacer necesidades



Pregunta 2. Incentivos preferidos para satisfacer necesidades

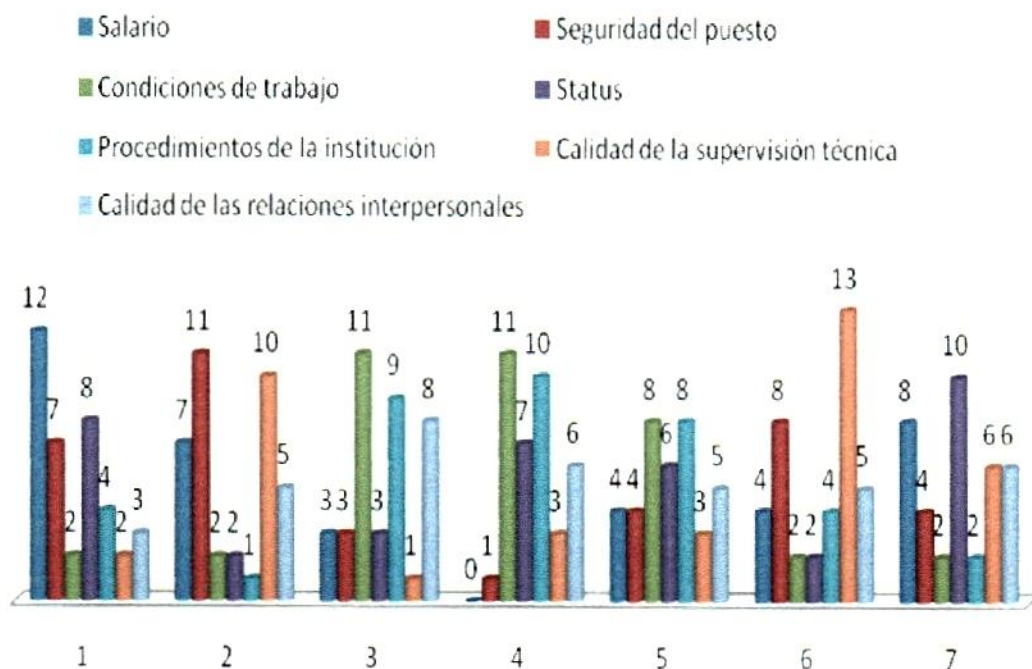


Pregunta 2. Incentivos preferidos para satisfacer necesidades

RESPUESTAS		1	
		A	%
1a. Clasificación			
De productividad	32	80	
De integración	4	10	
Morales	4	10	
Total	40	100	
2a. Clasificación			
Incentivos positivos	40	100	
Incentivos negativos	0	0	
Total	40	100	
3a. Clasificación			
Monetarios	39	97.5	
No monetarios	1	2.5	
Total	40	100	

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Pregunta 3. Satisfactores que producen un mayor grado de insatisfacción

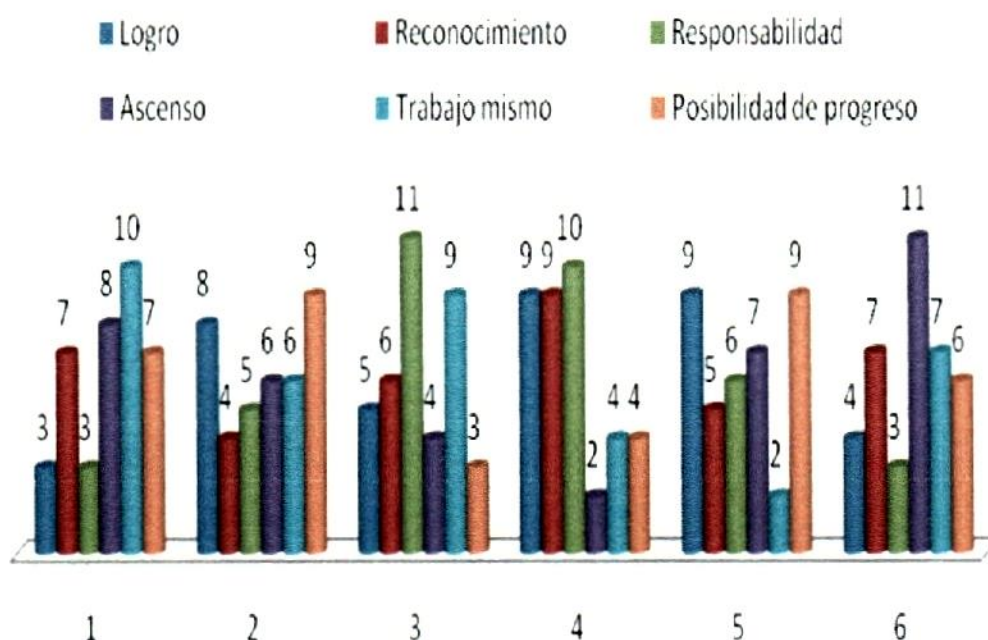


Pregunta 3. Satisfactores que producen un mayor grado de insatisfacción

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		6		7	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Salario	12	30	7	17.5	3	7.5	0	0	4	10	4	10	8	20
Seguridad del puesto	7	17.5	11	27.5	3	7.5	1	2.5	4	10	8	20	4	10
Condiciones de trabajo	2	5	2	5	11	27.5	11	27.5	8	20	2	5	2	5
Status	8	20	2	5	3	7.5	7	17.5	6	15	2	5	10	25
Procedimientos de la institución	4	10	1	2.5	9	22.5	10	25	8	20	4	10	2	5
Calidad de la supervisión técnica	2	5	10	25	1	2.5	3	7.5	3	7.5	13	32.5	6	15
Calidad de las relaciones interpersonales	3	7.5	5	12.5	8	20	6	15	5	12.5	5	12.5	6	15
Sin respuesta	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5
Total	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Pregunta 4. Satisfactores que producen un mayor grado de
satisfacción

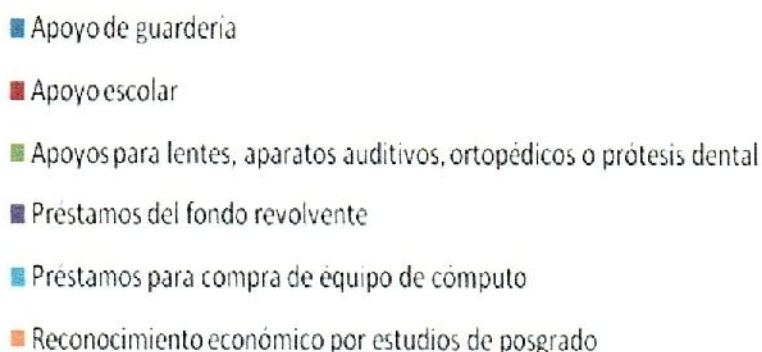


Pregunta 4. Satisfactores que producen un mayor grado de satisfacción

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		6	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Logro	3	7.5	8	20	5	12.5	9	22.5	9	22.5	4	10
Reconocimiento	7	17.5	4	10	6	15	9	22.5	5	12.5	7	17.5
Responsabilidad	3	7.5	5	12.5	11	27.5	10	25	6	15	3	7.5
Ascenso	8	20	6	15	4	10	2	5	7	17.5	11	27.5
Trabajo mismo	10	25	6	15	9	22.5	4	10	2	5	7	17.5
Posibilidad de progreso	7	17.5	9	22.5	3	7.5	4	10	9	22.5	6	15
Sin respuesta	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5
Total	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

**Pregunta 5. Prestación económica que se prefiere mejoren en la
Universidad**

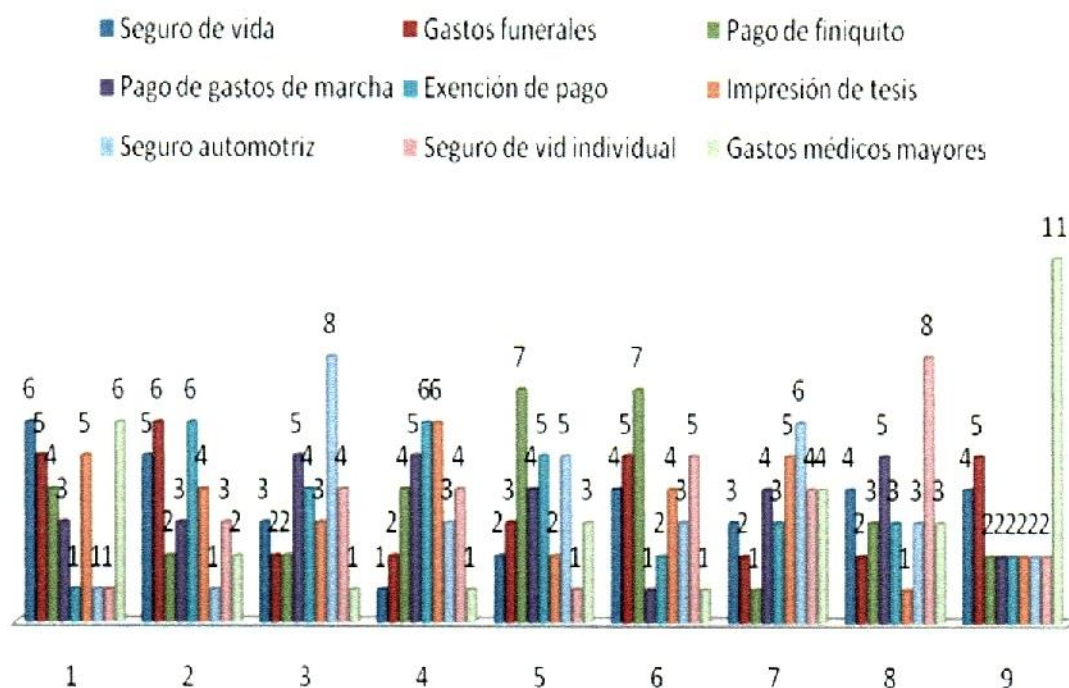


Pregunta 5. Prestación económica que se prefiere mejoren en la Universidad

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		6	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Apoyo de guardería	13	32.5	4	10	4	10	6	15	0	0	7	17.5
Apoyo escolar	10	25	5	12.5	6	15	4	10	6	15	3	7.5
Apoyos para lentes, aparatos auditivos, ortopédicos o prótesis dental	5	12.5	5	12.5	10	25	5	12.5	5	12.5	4	10
Préstamos del fondo revolvente	1	2.5	8	20	5	12.5	11	27.5	6	15	3	7.5
Préstamos para compra de equipo de cómputo	2	5	4	10	8	20	5	12.5	12	30	3	7.5
Reconocimiento económico por estudios de posgrado	3	7.5	8	20	1	2.5	3	7.5	5	12.5	14	35
Sin respuesta	6	15	6	15	6	15	6	15	6	15	6	15
Total	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

Pregunta 6. Prestación social que se prefiere mejoren en la Universidad

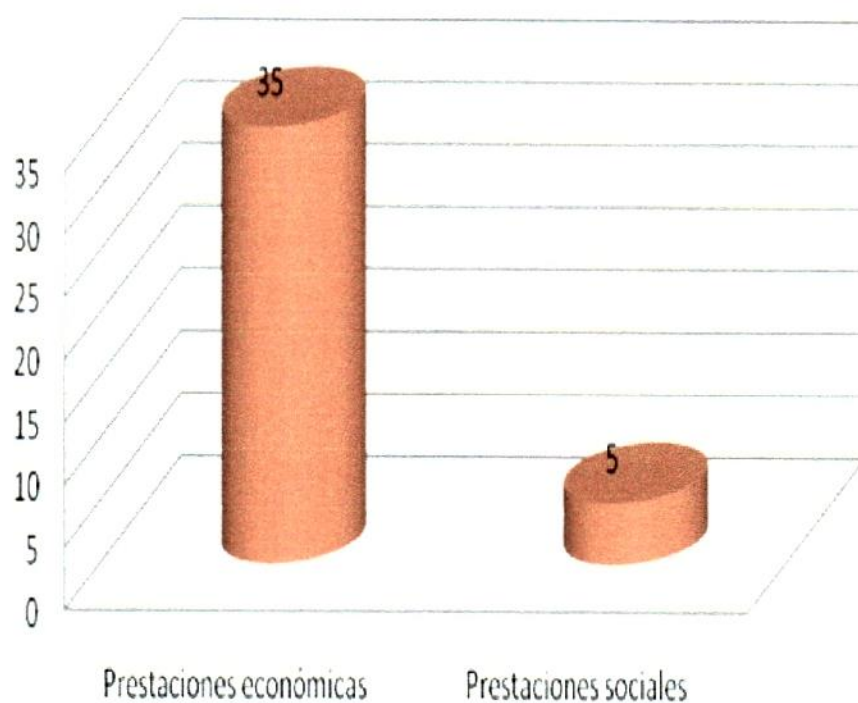


Pregunta 6. Prestación social que se prefiere mejoren en la Universidad

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Seguro de vida	6	15	5	12.5	3	7.5	1	2.5	2	5	4	10	3	7.5	4	10	4	10
Gastos funerales	5	12.5	6	15	2	5	2	5	3	7.5	5	12.5	2	5	2	5	5	12.5
Pago de finiquito	4	10	2	5	2	5	4	10	7	17.5	7	17.5	1	2.5	3	7.5	2	5
Pago de gastos de marcha	3	7.5	3	7.5	5	12.5	5	12.5	4	10	1	2.5	4	10	5	12.5	2	5
Exención de pago	1	2.5	6	15	4	10	6	15	5	12.5	2	5	3	7.5	3	7.5	2	5
Impresión de tesis	5	12.5	4	10	3	7.5	6	15	2	5	4	10	5	12.5	1	2.5	2	5
Seguro automotriz	1	2.5	1	2.5	8	20	3	7.5	5	12.5	3	7.5	6	15	3	7.5	2	5
Seguro de vid individual	1	2.5	3	7.5	4	10	4	10	1	2.5	5	12.5	4	10	8	20	2	5
Gastos médicos mayores	6	15	2	5	1	2.5	1	2.5	3	7.5	1	2.5	4	10	3	7.5	11	27.5
Sin respuesta	8	20	8	20	8	20	8	20	8	20	8	20	8	20	8	20	8	20
Total	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

**Pregunta 7. Prestaciones que se prefieren
incrementen en la Universidad**

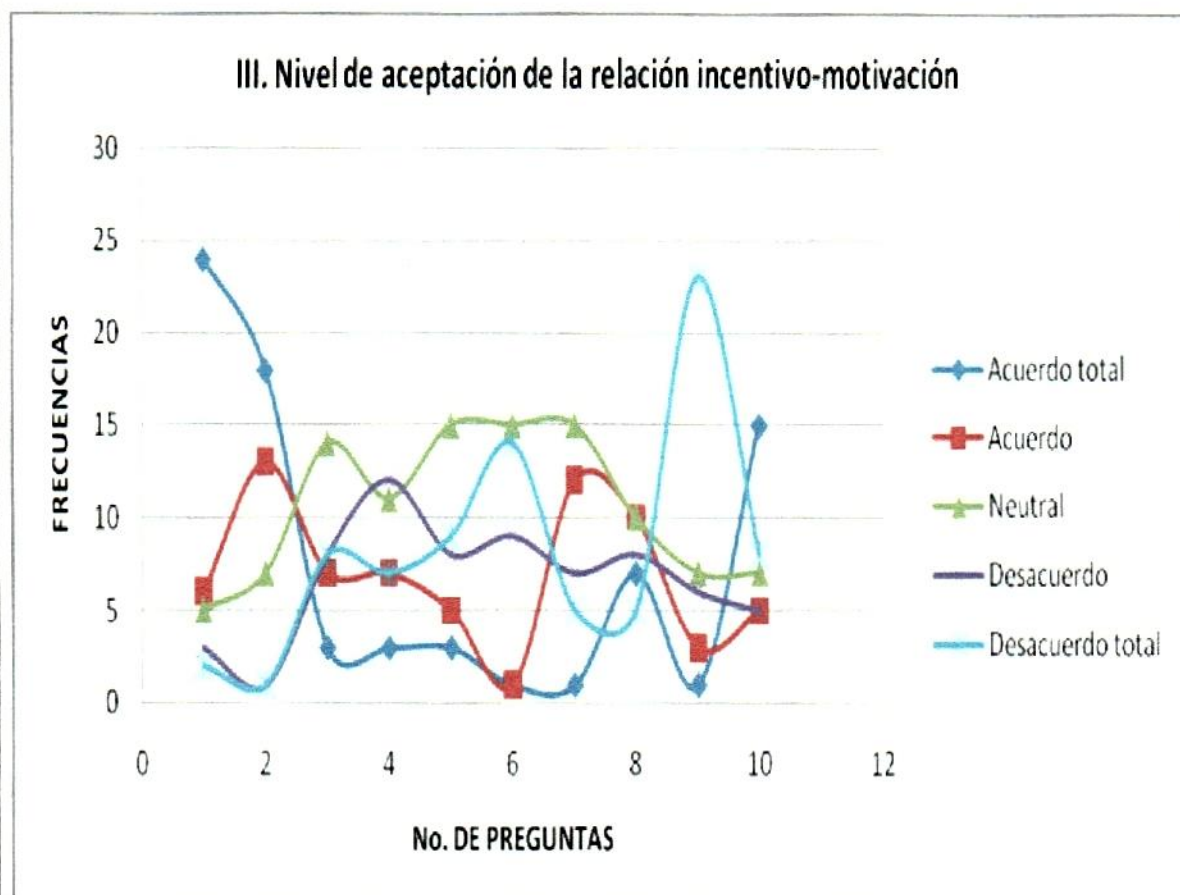


Pregunta 7. Prestaciones que se prefieren incrementen en la Universidad

RESPUESTAS	1	
	A	%
Prestaciones económicas	35	87.5
Prestaciones sociales	5	12.5
Total	40	100

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

III. Nivel de aceptación de la relación incentivos-motivación



III. Nivel de aceptación de la relación incentivo-motivación

RESPUESTAS	PREGUNTAS																			
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	10 %	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	10 %
Acuerdo total	24	60	18	45	3	7.5	3	7.5	3	7.5	1	2.5	1	2.5	7	17.5	1	2.5	15	37.5
Acuerdo	6	15	13	32.5	7	17.5	7	17.5	5	12.5	1	2.5	12	30	10	25	3	7.5	5	12.5
Neutral	5	12.5	7	17.5	14	35	11	27.5	15	37.5	15	37.5	15	37.5	10	25	7	17.5	7	17.5
Desacuerdo	3	7.5	1	2.5	8	20	12	30	8	20	9	22.5	7	17.5	8	20	6	15	5	12.5
Desacuerdo total	2	5	1	2.5	8	20	7	17.5	9	22.5	14	35	5	12.5	5	12.5	23	57.5	8	20
	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

4.2. Análisis e interpretación de los resultados.

I. Datos generales

Pregunta 1. En esta primera pregunta relacionada con la profesión se obtuvo la siguiente información:

Se observa que las licenciaturas o profesiones más predominantes en los docentes de asignatura son las Licenciaturas en Sistemas Computacionales (10, 25%), Administración de Empresas (7, 17.5%) y Turismo (6, 15%), sumando un total de 23 docentes que representan el 57.5% del universo encuestado. El número y porcentaje restante (17, 42.5%) de profesiones se distribuye entre las licenciaturas en Contaduría Pública (4), Economía (2), Derecho (2), Pedagogía (1), Matemáticas y Física (1); sumando las ingenierías (4) y docentes que no respondieron (3).

Esto significa que las profesiones de los docentes de asignatura está acorde a las carreras que se ofertan en la Facultad de Contaduría y Administración, C-I, excepto Contaduría. Esto se debe a que la planta docente de tiempo completo y medio tiempo está conformado por un número considerable de profesionales de la Contaduría Pública.

Es importante mencionar que por el número de profesiones resultantes (13) y para un mejor análisis de la información, se agruparon con su profesión de origen o afin a ésta, quedando un total de 9 profesiones.

Pregunta 2. En esta respuesta se puede observar que la mayoría de los docentes (27, 67.5%) se encuentra entre el rango de edad de 31 a 45 años, distribuidos en tres rangos distintos: 31-35 (10, 25%), 36-40 (9, 22.5%) y 41-45 (8, 20%). El número y porcentaje restante (13, 32.5%), se encuentra conformado por tres docentes jóvenes con una edad que oscila de 26 a 30 años y diez docentes que se encuentra dentro del rango de edad de 46 a 55 años.

Estos resultados reflejan una fortaleza en la población de docentes de asignatura, en virtud de que la mayoría de ellos, no son personas jóvenes sin experiencia profesional y académica, ni tampoco personas que por su edad, no tengan un desempeño adecuado y productivo en las actividades que realizan.

Pregunta 3. Se puede observar por los resultados obtenidos en esta pregunta, que en el trabajo académico, impera el género masculino (25, 62.5%) respecto al femenino (15, 37.5%); aclarando que estos resultados son una muestra de una población total de docentes (158) de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas, representado por docentes de tiempo completo (72), medio tiempo (16) y asignatura (70), siendo estos últimos el objeto de estudio en esta investigación. En el entendido de que si se hiciera una investigación de la población total de docentes los resultados podrían resultar distintos, pero que a simple vista se podría afirmar la mayoría de la población docente en la institución está representada por el género masculino.

Pregunta 4. Los resultados de esta pregunta, reflejan que la mayoría de los docentes no rebasan los 15 años de antigüedad, representando el 75% de la población total (40 docentes); primeramente se observa que los docentes con una antigüedad entre 11 y 15 años representan el 27.5% con 11 docentes; en segundo lugar, los docentes con una antigüedad que oscila entre los 6 y 10 años representan el 25% con un número de 10 docentes y finalmente, los docentes de nuevo ingreso con no mas de 5 años de antigüedad representan el 22.5% con 9 docentes.

Se puede observar que la planta docente de asignatura se encuentra conformada por personal nuevo con pocos años de antigüedad, situación que podría aprovecharse para seleccionar aquellos docentes dignos de alcanzar un incentivo o una plaza de tiempo completo para reforzar aquellos programas académicos que carecen de esta categoría y nivel de docente.

Pregunta 5. Esta pregunta relacionada con el grado académico de los docentes de asignatura dio como resultado que la mayoría de ellos poseen un grado académico mayor al que imparten, siendo éste el grado de maestría, ya que 26 docentes, que representan el 65% del total de la población encuestada, respondió esta opción. El resto de los docentes (14, 35%) de asignatura que imparten clases en la Facultad de Contaduría y Administración, C-I, aún tienen el grado de Licenciatura, pero a su vez, es digno de reconocer que uno de ellos posee el grado de doctor.

Como se puede observar, es otra fortaleza con que cuenta la planta docente de asignatura de la Facultad, esfuerzo que debería ser reconocido a los docentes otorgándoles tabulares distintos por el grado académico que poseen.

Pregunta 6. Los resultados obtenidos de las respuestas proporcionadas por los docentes con la categoría de asignatura se pudo determinar que el número de docentes con el nivel B son la mayoría con un número de 29 que representa el 72.5% del total de la población. Un poco más de la cuarta parte (11,27%) de los docentes de asignatura respondieron que pertenecen al nivel A.

Cabe aclarar que los docentes de asignatura que cuentan con el nivel B, ya no puede aspirar a un nivel mayor, a diferencia de los maestros de tiempo completo y medio tiempo quienes cuentan con dos categorías y tres niveles en cada una de ellas.

Pregunta 7. El tipo de contratación que predomina en la prestación de los servicios ofertados por los docentes en la Facultad, son la contratación temporal (17, 42.5%) seguida por la definitiva, (13, 32.5%) sumando un total de 30 docentes representando el 75% de la población total. La minoría esta representado por docentes que son contratados por tiempo determinado (4, 10%) e interinos (6, 15%).

Esto representa una fortaleza para la institución ya que estas dos formas de contratación representan la mayoría de los docentes, permitiéndoles tener una seguridad laboral y en consecuencia una estabilidad en la institución, evitando la rotación de personal, fenómeno muy perjudicial en las organizaciones.

II. Diagnóstico de necesidades

Pregunta 1. De las respuestas obtenidas en esta pregunta, se observa que el 45% de los docentes encuestados (18) identifican a las necesidades fisiológicas como las más prioritarias a satisfacer respecto a las necesidades de seguridad (11, 27.5%), pertenencia (14, 35%), reconocimiento (10, 25%) y autorrealización (12, 30%). Esto significa que los docentes prefieren en primera instancia satisfacer sus necesidades básicas, en segundo término las de pertenencia, en un tercer momento las de autorrealización y finalmente, las necesidades de seguridad y reconocimiento.

Pregunta 2. En la página anterior se puede observar que en la primera clasificación respecto a los incentivos preferidos para satisfacer necesidades fueron los de productividad, eligiendo esta opción 32 docentes que representan el 80% del universo.

De la segunda clasificación, el 100% de los docentes prefieren los incentivos positivos, respecto a los negativos, para satisfacer sus necesidades.

Los incentivos monetarios, con respecto a los no monetarios, fueron preferidos para satisfacer necesidades en la tercera clasificación, escogiendo esta opción 39 docentes que representan el 97.5%.

Pregunta 3. De esta pregunta resultó que el satisfactor que produce un mayor grado de insatisfacción en los docentes de asignatura (13) es la calidad de la supervisión técnica con un porcentaje de 32.5%. Se observa también que 12 docentes (30%) ubicaron al salario como un satisfactor que produce un mayor grado de insatisfacción respecto a la seguridad del puesto (11, 27.5%), las condiciones de trabajo (11, 27.5%), el status (10, 25%), los procedimientos de la institución (10, 25%) y la calidad de la relaciones interpersonales (8, 20%).

Pregunta 4. Los resultados de esta preguntan colocan a la responsabilidad y al ascenso en primer lugar respecto a los demás satisfactores con un porcentaje del 27.5% cada uno; es decir, 11 docentes respondieron que estos dos satisfactores les producen un mayor grado de satisfacción que el logro (9, 22.5%), el reconocimiento (9, 22.5%), el trabajo mismo (10, 25%) y la posibilidad de progreso (9, 22.5%).

Pregunta 5. En esta pregunta resultó que 14 docentes (35%) respondieron que prefieren se mejore el reconocimiento económico otorgado por estudios de posgrado. Con una diferencia de un docente (13), el apoyo de guardería con el 32.5 % ocupa el segundo lugar en la jerarquía de las prestaciones económicas que se prefiere mejoren en la universidad. Los préstamos del fondo revolvente ocupa el tercer lugar con el 27.5% que representa a 11 docentes. Diez docentes (25%), colocan al apoyo escolar y a los apoyos para lentes, aparatos auditivos, ortopédicos o prótesis dental en cuarto lugar. Los préstamos para compra de equipo de cómputo ocupa la quinta posición en esta jerarquía de prestaciones económicas.

Pregunta 6. De las prestaciones sociales, once docentes (27.5%) prefieren que se mejoren en la Universidad los gastos médicos mayores; en segundo término se colocan el seguro automotriz y el seguro de vida individual con el 20% que representa a 8 docentes en cada una de las respuestas. Siete docentes (17.5%) colocan al pago de finiquito en el tercer lugar. Seis docentes (15%) colocan en cuarto lugar al seguro de vida, los gastos funerarios, la exención de pago y la impresión de tesis. Finalmente, el quinto lugar en esta jerarquía de prestaciones sociales, lo ocupa el pago de gastos de marcha con un 12.5% que representa a 5 docentes del universo encuestado.

Pregunta 7. Los resultados presentados en el cuadro anterior, demuestran que las prestaciones económicas (35, 87%) están por arriba de las prestaciones sociales (5, 12.5%) en preferencia, esto significa que los docentes prefieren se incrementen en la Universidad los apoyos económicos para poder satisfacer sus necesidades.

Pregunta 8. Respecto a qué otra prestación económica les gustaría a los docentes que la Universidad otorgará, en su mayoría respondieron que prefieren los préstamos a corto plazo y para vivienda, apoyos económicos para estudios de posgrado y estancias en el extranjero, vales de despensa, pago de cursos de capacitación y actualización e incentivos por puntualidad y productividad. En esta pregunta muchos docentes coincidieron en dos incentivos que son la recategorización y la existencia de un programa de estímulo para los docentes de asignatura.

Pregunta 9. Las prestaciones sociales de mayor coincidencia y que los docentes prefieren se les otorgue, fueron las siguientes: Seguro patrimonial, guardería, viajes a los principales destinos turísticos, pases para la asistencia a eventos sociales y culturales, descuentos comerciales y apoyos económicos para la recreación y el transporte.

Pregunta 10. En relación a esta pregunta, las respuestas de la mayoría de los docentes fueron positivas pero a la vez negativas; positivas en el sentido de que la idea les parece buena, congruente, justa y hasta excelente, de que la Universidad incentive a los docentes más productivos, para lo cual, opinan que es necesario contar con un sistema de evaluación del desempeño que sea justo, equitativo y objetivo. Al respecto opinan que los incentivos deben ser proporcionados por productividad-hombre y no por hora-hombre. La opinión negativa que se tuvo de esta pregunta es que la mayoría de los docentes consideran que existen factores que han perjudicado la motivación y el desempeño académico de los docentes de asignatura, tales como el favoritismo y la inequidad con respecto a los docentes de tiempo completo; asimismo, opinan que ha imperado lo político sobre lo académico.

En general, la opinión de los docentes es que debe existir un programa de estímulos para los docentes de asignatura, igual o similar al que existe para los

docentes de tiempo completo, lo que traerá como consecuencia que éstos se sientan motivados por las recompensas recibidas por su trabajo realizado.

III. Nivel de aceptación de la relación incentivos-motivación.

La **pregunta 1**, que cuestiona si la motivación a través de incentivos es necesaria para que se desempeñen bien las funciones, alcanzó un alto grado de aceptación al contestar 24 docentes (60%) que están totalmente de acuerdo.

En la **pregunta 2**, casi la mitad de los docentes (18, 45%), respondió que están totalmente de acuerdo que la motivación a través de incentivos económicos les es más gratificante que los incentivos no económicos, a diferencia de la **pregunta 3**, donde 14 docentes que representa el 35% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, que la motivación a través de incentivos no económicos sea más gratificante que los incentivos económicos, es decir, las respuestas de la mayoría fue neutral.

La **pregunta 4** que enfatiza si las prestaciones económicas que reciben los docentes de asignatura son justas en relación al trabajo que realizan, 12 docentes (30%) respondieron que están en desacuerdo respecto a esta relación entre trabajo realizado e incentivos económicos. En cambio, en la **pregunta 5** que está relacionada con las prestaciones sociales, la respuesta de los docentes (15, 37.5%) fue neutral. Cuando se pregunta si la institución incentiva el trabajo que realizan los docentes (**pregunta 6**), los docentes (15, 37.5%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a esta pregunta. Los mismos resultados se obtuvieron en la **pregunta 7** relacionada con las condiciones ideales para sentirse y trabajar bien, en donde las respuestas de 15 docentes que representan el 37.5% fueron neutrales.

En la **pregunta 8**, que cuestiona la actitud de los directivos hacia los docentes y su trabajo, 10 docentes respondieron "de acuerdo" y 10 docentes "neutral", representando el 50% de los encuestados.

Los resultados de la **pregunta 9**, demuestran que las autoridades universitarias no promueven oportunidades de ascenso o incrementos en las prestaciones económicas y sociales que permitan mejorar la calidad de vida de los docentes, en virtud de la mayoría de ellos (23, 57.5%) respondió "desacuerdo total".

Finalmente, los resultados obtenidos de la **pregunta 10** comprueba que existe una fuerte relación entre incentivo y motivación, al responder 15 docentes (37.5%) que están totalmente de acuerdo.

Se puede observar en la gráfica, que la pregunta 1 y 9 alcanzaron los niveles más altos de aceptación, 24 y 23 docentes respectivamente, pero en sentidos opuestos; es decir, que en el primer caso, las respuestas fueron favorables respecto al objetivo de investigación y en el segundo caso, las respuestas son desfavorables respecto a la institución de que no ha hecho nada para mejorar la calidad de vida de los docentes.

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Para entender cómo se calculó la media, mediana, moda, rango, desviación estándar y varianza del conjunto de datos presentados en la tabla de frecuencia, primeramente, se presentan estos conceptos básicos ⁹ de la estadística, que permitirá darle un sustento científico a los resultados obtenidos.

-Media: La media de un conjunto de datos es el valor que se obtiene sumando los datos y dividiendo el total entre el número de datos.

-Mediana: La mediana de un conjunto de datos es el valor que se encuentra en medio, cuando los datos se encuentran organizados de forma ascendente o descendente.

-Moda: Es el dato que ocurre con más frecuencia. Un conjunto de datos puede tener más de una moda, en ese caso se dice que el conjunto de datos es multimodal.

-Rango: Es la diferencia entre el dato mayor y el dato menor de un conjunto.

-Desviación estándar: La desviación estándar de un conjunto de datos es una medida de variación de los datos alrededor de la media.

-Varianza: Es la desviación estándar elevada al cuadrado.

De acuerdo a los conceptos anteriores, los resultados son los siguientes:

Media = 8

Mediana = 7

Moda = 7

Rango = 23

Desviación estándar = 9.16

Varianza = 83.90

⁹ <http://www.utj.edu.mx/matematicas/archivos/MA3UTJ3.pdf>

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En la Universidad Autónoma de Chiapas existen tres tipos de docentes: de tiempo completo, medio tiempo y de asignatura; de los cuales, los docentes de asignatura quedan excluidos de participar en el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente (carrera docente) financiado por la Secretaría de Educación Pública además, éstos no cuentan con incentivos que los docentes de tiempo completo y medio tiempo sí poseen. Esta situación genera desigualdades en la distribución de cualquier tipo de incentivo y, adicionalmente, atenta contra la calidad del proceso formativo de los estudiantes.

Por lo tanto, toda institución educativa, además de los programas de incentivos para el personal académico de tiempo completo y medio tiempo, debe desarrollar un conjunto mínimo de incentivos, aplicable a docentes vinculados por hora cátedra; máxime si se tiene en cuenta el número elevado de docentes vinculados de esta manera (70 docentes de asignatura, 44.3%) y cuyo aporte a la formación de los nuevos profesionales es fundamental.

Un programa de incentivos que recompense y estimule las conductas de trabajo convenientes, puede mejorar la eficacia institucional, la satisfacción del usuario y la moral del empleado sin que cueste mucho dinero; además, los docentes consideran que existe una relación entre el nivel de su desempeño y el cumplimiento de sus expectativas, necesidades y valores.

Si bien la recompensa monetaria forma parte importante de un programa de incentivos, muchos docentes valoran que sean recompensados con incentivos morales como reconocimiento público al docente del año, becas a los docentes con mas años laborando en la Universidad, reconocimiento y premio a los docentes con mayor puntaje en las evaluaciones realizadas por la Secretaria Académica de la UNACH, por mencionar algunos. Las recompensas monetarias incrementan tanto la creatividad institucional como la estimación individual, pero los premios fomentan la seguridad y la moralidad laboral al concentrar la atención en el personal de la institución.

De ahí, que nace la inquietud de abordar esta investigación para diagnosticar y proponer un programa de incentivos que satisfaga las necesidades de los docentes de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA DOCENTES DE ASIGNATURA DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, C-I DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

Los incentivos, sujeto central de esta investigación, son elementos o instrumentos de motivación para llevar a cabo una acción ya sea ésta de orden colectivo, político-institucional o de carácter individual. Además, los incentivos se constituyen en instrumentos efectivos para estimular los cambios en el comportamiento de los individuos, por tanto, del mejor o peor uso que se haga de ellos dependerá que los cambios sean más o menos rápidos.

En un sistema educativo donde predominan las relaciones transaccionales entre los agentes o actores del sistema (autoridades-docentes-alumnos-empleadores), el diseño e implementación de incentivos tiene el sentido y el valor de estimular comportamientos ajustados al diseño de una política pública de bienestar colectivo.

La necesidad de proponer un conjunto de acciones específicamente orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de la educación superior surge desde el diseño mismo de los términos de referencia del Plan Nacional de Educación y los Proyectos Académicos de las Universidades. De acuerdo con éstos, uno de los objetivos primordiales es incidir en el mejoramiento de la calidad de la educación, el cual está fuertemente ligado a una concepción de cambio en el proceso educativo.

La presente propuesta tienen como objetivo estimular la incorporación de cambios en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas. Esta propuesta se hace necesaria para mejorar la educación en la institución y las condiciones de vida de los docentes; asimismo, se hace preciso relacionarlas con todas aquellas acciones relacionadas con la política educativa del país.

Con la información resultante de las 20 preguntas de la parte dos y tres del cuestionario aplicado a los docentes de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas, esta propuesta sienta sus bases en cinco elementos:

- I. Necesidades prioritarias a satisfacer
- II. Tipos de incentivos preferidos para satisfacer necesidades
- III. Motivadores que producen mayor grado de insatisfacción e insatisfacción en los docentes
- IV. Prestaciones económicas y sociales prefieren los docentes se mejoren.
- V. Otras prestaciones económicas y sociales deseadas.

Dichos elementos, se detallan a continuación.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

I. Necesidades prioritarias a satisfacer

De acuerdo a la información presentada en el análisis e interpretación de los resultados (Capítulo 4, Tema 1), se observa que casi la mitad de los docentes (18, 45%) consideran a las necesidades fisiológicas (comer, beber, dormir, vestir, etc.) como las más prioritarias a satisfacer, lo que implica que para satisfacer estas necesidades el docente requiere de un satisfactor primordial para cubrir estas necesidades, que es el dinero; por lo tanto, debe de contar principalmente con un pago justo que le permita adquirir satisfactores y cubrir estas necesidades. En este tema de la retribución por un servicio prestado, se propone que la Universidad como patrón y el Sindicato como defensor de los derechos de sus agremiados, analicen y valoren los tabuladores de sueldos que actualmente otorgan a los docentes de asignatura por la impartición de una hora semana mes; asimismo, diferencien los pagos por hora-clase dependiendo de los grados académicos y competencias laborales de quien las imparte. Adicional a este pago por hora semana mes, se propone que la Universidad junto con el SPAUNACH, promuevan otros incentivos económicos que le permita al docente de asignatura tener una mejor calidad de vida cubriendo sus necesidades principales.

II. Tipos de incentivos preferidos para satisfacer necesidades

Los resultados de la encuesta aplicada refleja que los docentes prefieren, para satisfacer sus necesidades, los incentivos de productividad (32, 80%) respecto a los incentivos de integración y morales; asimismo, prefieren los incentivos positivos (40, 100%) y no los negativos; finalmente, los incentivos monetarios (39, 97.5%) tienen un mayor grado de aceptación que los no monetarios. Tomando como base esta información, se propone lo siguiente:

Se debe de premiar la productividad a través de incentivos positivos, esto puede incluir, premios por desempeño (pagos en efectivos a los cinco mejores docentes que obtuvieron las mas altas calificaciones en la evaluación aplicada a los alumnos en cada ciclo escolar), esto traerá como consecuencia, que los docentes que no son premiados busquen mejorar su desempeño académico y alcanzar estos premios. Es decir, que no se debe de castigar al docente con mayor número de faltas y descontarle los días que no asistió, si no lograr a través de los premios positivos, que este docente sea más productivo y también él sea recompensado.

III. Motivadores que producen mayor grado de satisfacción e insatisfacción en los docentes

Las preguntas que cuestionaban qué motivadores producen un mayor grado de satisfacción e insatisfacción en los docentes, reflejaron que son la responsabilidad y el ascenso (11, 27.5%) los que le producen un mayor grado de satisfacción al docente; en el caso del motivador que produce un mayor grado de insatisfacción en los docentes de asignatura (13) está la calidad de la supervisión técnica con el 32.5%.

**Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución**

Por lo anterior, se propone que la Universidad a través de las Facultades, Escuelas o Instituto, motive a los docentes con ascensos y asignándoles nuevas responsabilidades, tales como: asignarle nueva categoría y nivel, nombrarlo responsable de un Proyecto Institucional o de la Facultad, cubrir interina o temporalmente un puesto administrativo de alto rango y finalmente, otorgarle un nombramiento administrativo de nivel directivo.

IV. Prestaciones económicas y sociales que prefieren los docentes se mejoren

Los tres primeros lugares, es decir, las tres prestaciones económicas que los docentes prefieren se mejoren en la Universidad son:

- Reconocimiento económico otorgado por estudios de posgrado (14, 35%)
- El apoyo de guardería (13, 32.5%)
- Los préstamos del fondo revolvente (11, 27.5%)

En el caso de las prestaciones sociales, los docentes eligieron las siguientes:

- Los gastos médicos mayores (11, 27.5%)
- El seguro automotriz (8, 20%)
- El seguro de vida individual (8, 20%)

Por lo tanto, las autoridades universitarias deben satisfacer esta necesidad imperante en los docentes universitarios, que en este caso, se trata de los docentes de asignatura.

V. Otras prestaciones económicas y sociales deseadas

Las prestaciones económicas deseadas por los docentes y les gustaría que la Universidad les otorgará se encuentran los préstamos a corto plazo y para vivienda, apoyos económicos para estudios de posgrado y estancias en el extranjero, vales de despensa, pago de cursos de capacitación y actualización, recategorización e incentivos económicos por puntualidad y productividad.

Las prestaciones sociales preferidas por los docentes para que se les proporcione fueron el seguro patrimonial, guardería, viajes a los principales destinos turísticos, pases para la asistencia a eventos sociales y culturales, descuentos comerciales y apoyos económicos para la recreación y el transporte.

Teniendo como base los tipos de prestaciones que otorga actualmente la Universidad y por los resultados que reflejó la investigación, a continuación se proponen las prestaciones económicas y sociales que las autoridades universitarias deben satisfacer a los docentes de asignatura.

Prestaciones económicas

- Vales de despensa
- Descuentos en tiendas departamentales o comerciales
- Bonos de productividad por asistencia, desempeño académico, creatividad, entre otros.
- Recategorización a nivel inmediato superior por años de servicio.
- Nivelación de incentivos económicos al igual que docentes de tiempo completo.
- Incremento a reconocimiento económico otorgado por estudios de posgrado, apoyo de guardería y préstamos del fondo revolvente.

Prestaciones sociales

- Facilidad de adquisición e incremento de los montos de gastos médicos mayores y seguros de vida individual..
- Disminución de la póliza del seguro automotriz
- Facilidad de adquisición del seguro patrimonial
- Viajes de incentivos a los principales destinos turísticos,
- Pases de cortesía o apoyos económicos para la asistencia a eventos sociales, culturales y deportivos
- Vales de gasolina o apoyos económicos para el transporte.

Para que estos incentivos se puedan otorgar, se propone que las autoridades universitarias gestionen convenios con tiendas departamentales o comerciales para el otorgamiento de vales y descuentos. En el caso de los bonos de productividad, incremento y nivelación de las prestaciones económicas se propone que se busquen fuentes de financiamiento o subsidios a través de proyectos de investigación que justifiquen el otorgamiento de estos incentivos.

Para finalizar esta propuesta, los incentivos que las Autoridades Universitarias pueden ofrecer a los docentes de asignatura, adicionales a los otorgados por Ley y por Contrato Colectivo, se pueden clasificar en académicos, económicos y sociales.

Incentivos académicos

Son aquellos que le brindan al trabajador la oportunidad de realizar estudios superiores, con becas que consisten en el pago del salario, del curso o de los cursos y, de ser necesaria, una ayuda económica reembolsable.

Los cursos pueden ser realizados en la propia Facultad, en otra DES de la Universidad o en otra institución educativa del país o extranjera, con quien se tenga convenio de colaboración..

Este tipo de incentivo, le permitirá a los docentes satisfacer sus necesidades de realización personal.

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la
Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Los incentivos académicos que se pueden ofrecer son:

- a) Becas para terminar o iniciar estudios de posgrado en el país o fuera de él.
- b) Cursos de capacitación en áreas de interés profesional impartidos por otras instituciones educativas o dependencias gubernamentales o no gubernamentales.
- c) Intercambios académicos por un semestre o un año en otra institución de educación superior del país o extranjera.

Incentivos económicos

Estos incentivos tienen como objetivo ofrecer a los docentes, beneficios económicos que le ayuden a satisfacer sus necesidades básicas, dentro de los cuales se proponen los siguientes::

- a) Fondo de Retiro, consiste en brindar al trabajador cuando se retire de sus servicios, un pago equivalente a doce meses de sueldo, para lo cual se propone crear un Fideicomiso para el pago de este incentivo.
- b) Remuneración adicional por sobrecarga de funciones.
- c) Carrera docente proporcional a las horas-semana-mes impartidas.
- e) Tabulador de sueldos diferenciado, según grado académico.
- f) Apoyo económico a aquellos docentes que residan en lugares apartados y de difícil acceso en relación a su centro de trabajo.
- g) Anticipos a cuenta de sueldo, sin que devengue interés.
- h) Nivelación de todo tipo de incentivo económico al igual que un tiempo completo.

Incentivos sociales

Estos incentivos pueden ser utilizados por la institución como apoyo para estimular el nivel de satisfacción de los trabajadores, adicional a los beneficios establecidos por Ley y Contrato Colectivo.

Entre los incentivos sociales que puede ofrecer la Universidad están:

- a) Exención de firmar las listas de asistencia a aquellos docentes de mayor antigüedad y aquellos docentes que hayan tenido un buen récord de asistencia y puntualidad.
- b) Permiso con goce de sueldo, en situaciones emergentes y especiales, adicionales a los que marca la Ley Federal de Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo.
- c) Pago de uniformes.
- d) Estabilidad laboral otorgando plazas de tiempo completo o medio tiempo, definitividades o temporalidades a los docentes contratados de forma interina o por tiempo determinado.
- e) Alimentación gratuita en caso de turnos extras.

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Adicional a estos tipos de incentivos se podrían institucionalizar Programas de Apoyo al Personal Académico, como los que tiene la UNAM, los cuales se pueden observar en el tabla siguiente.

PROGRAMAS DE APOYO AL PERSONAL ACADÉMICO¹⁰

RECONOCIMIENTOS Y ESTÍMULOS

Primas al Desempeño del Personal Académico de Carrera
Apoyo a la Incorporación del Personal Académico de Carrera
Estímulos a la Productividad y al Rendimiento del Personal Académico de Asignatura
Fomento a la Docencia para Profesores e Investigadores de Carrera
Programa de Estímulos de Iniciación a la Investigación
Premio Universidad Nacional
Reconocimiento Distinción Universidad Nacional para Jóvenes Académicos

FORMACIÓN ACADÉMICA

Apoyos para la Superación del Personal Académico de Tiempo Completo
Nacionales
Doctorado
Maestría
Sabática
Al Extranjero
Posdoctorado
Doctorado
Sabática
Estancia de investigación
Becas para la Formación de nuevos Profesores para el Bachillerato Universitario
Becas Fundación Carolina-UNAM
Becas posdoctorales

DESARROLLO ACADÉMICO

Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica

PERSONAL DOCENTE EN DIPLOMADOS Y CURSOS DE ACTUALIZACIÓN

Profesores de bachillerato en cursos de actualización docente
Profesores de licenciatura en cursos de actualización docente
Profesores de bachillerato en diplomados de actualización docente
Profesores de licenciatura en diplomados de actualización docente

APOYO A LA DOCENCIA

Apoyo a Proyectos Institucionales para el Mejoramiento de la Enseñanza
Iniciativa para Fortalecer la Carrera Académica en el Bachillerato de la UN

Tabla 8. Programas de Apoyo al Personal Académico.
FUENTE: Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM.

¹⁰ http://www.planeacion.unam.mx/agenda/2006/pdf/18_Apoyo-dgapa06.pdf

CONCLUSIONES

El empleo de estímulos monetarios y no monetarios para lograr de los docentes una mayor productividad puede constituir el medio con mayor eficacia respecto a los costos para incentivar los comportamientos laborales que la institución considera convenientes. La inclusión de un Programa de Incentivos para los Docentes de Asignatura, tanto en la Universidad como en la Facultad de Contaduría y Administración, C-I, no sólo elevará la productividad sino que también la moral de los docentes y constituirá un claro mensaje de que la institución asigna méritos a su desempeño.

Un programa de incentivos para recompensar el desempeño de los docentes de asignatura será un instrumento eficaz para mejorar la calidad educativa. Premiar y estimular los comportamientos laborables, puede mejorar integralmente el proceso de enseñanza aprendizaje, la calidad educativa institucional y el nivel de vida de los docentes.

A pesar de que los docentes disfrutan ya de incentivos, éstos no son tomados como tal, porque se perciben como parte del salario o bien como una obligación de la Institución, sin embargo, con base en la investigación realizada se considera necesario implementar nuevos incentivos y un sistema de evaluación del desempeño, de tal manera que sólo el merecedor de tal beneficio sea quien lo reciba y disfrute. El saberse evaluados con posibilidades de obtener un beneficio elevará el nivel de motivación y mejorará la calidad de los servicios brindados al estudiante.

Uno de los objetivos de la Universidad es brindar educación de calidad pero ha sido difícil lograrlo, debido al poco interés que muestran los docente por ofrecer servicio de calidad a los usuarios (alumnos) por la poca satisfacción existente. Demuestra esto la importancia que tienen los incentivos como factores motivacionales para el cumplimiento de los objetivos de la Universidad.

La importancia de esta propuesta radica en ofrecer a la Institución, una alternativa de solución para motivar a los docentes a través de incentivos y generar en ellos, una respuesta favorable y satisfactoria en la ejecución de sus funciones, alcanzado con esto la calidad de los servicios educativos que se prestan a la comunidad estudiantil y fortaleciendo la imagen de la Universidad y de la propia Facultad.

Esta propuesta, basada en el diagnóstico de necesidades y satisfactores; asimismo, del nivel de aceptación de la relación incentivos-motivación, tiene como propósito aumentar el grado de satisfacción y generar un cambio de actitud en los docentes de asignatura para un mejor desempeño de su labor académica.

En conclusión, en el transcurso de la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo observar que existe cierta insatisfacción en los

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

docentes de asignatura por la falta de incentivos y por la desigualdad, inequidad o injusticia de beneficios, tanto económicos como sociales, con respecto a los docentes de tiempo completo y de medio tiempo. Esto es un alerta y un llamado a las autoridades universitarias para que tomen en cuenta lo expresado por estos docentes y que a su vez, es la opinión generalizada de toda la planta docente de asignatura de la Universidad Autónoma de Chiapas, por que la Facultad de Contaduría y Administración, C-I es una muestra representativa de esta institución por ser una de las DES con el mayor número de docentes; por lo tanto, las Autoridades Universitarias no deben echar en saco roto los resultados obtenidos en esta investigación. No se olvide que el recurso humano es lo más valioso de una organización, ya que sin él no funcionarían los restantes; además, se sabe de que existen otras Universidades Públicas y Sindicatos de Personal Académico que se han preocupado para gestar convenios y conseguir recursos para ofrecer mejores beneficios a sus docentes o agremiados, según corresponda.

FUENTES DE CONSULTA

Bibliografía

Arias Galicia, Fernando.

Administración de recursos humanos.

Trillas. México, 1989.

Bureau of Business Practice.

Serie Administración Dinámica. "Guía de acción para la motivación del personal." Volumen 8

Diana. México, 1977

Clay Smith, Henry y Wakeley John H.

Psicología de la conducta industrial.

Mc. Graw-Hill, 3ª. Edición. México, 1983

Cofer, C.N. y Appley, M.H.

Psicología de la motivación. Teoría e investigación.

Trillas. México, 1982.

Shein, Edgar.

Psicología de la Organización

Prentice Hall Hispanoamericana, 3ª. Edición. México, 1982.

Rodriguez Estrada, Mauro.

Psicología de la Organización

Trillas, 2ª. Edición. México, 1985.

Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez, Patricia

Psicología del Mexicano en el Trabajo

Mc. Graw-Hill Interamericana Editores, 2ª. Edición. México, 2004

Evans, Phil.

Motivación

Compañía. Editorial Continental. México, 1982

French Wendell L.

Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos.

Limusa. México, 1999.

Gannon, Martín J.

Administración por resultados.

Compañía Editorial Continental. México. 1997.

Hellriegel, Don y Slocum, John W., Jr.

Comportamiento Organizacional

Internacional Thomson Editores, 10ª. Edición. México, 2004.

Werther, William B, Jr. y Davis, Keith.

Administración de Personal y Recursos Humanos.

Mc. Graw-Hill, 5a. Edición. México, 2002.

Hunt, John W.

La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones.

Mc. Graw-Hill. Mexico, 1994.

Kast, Fremont E. y Rosenzweig. James E.

Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias.

Mc. Graw-Hill. México, 1997.

Llano Cifuentes, Carlos.

El empresarios ante la responsabilidad y la motivación.

Mc. Graw-Hill. México, 1990.

Océano Grupo Editorial.

Enciclopedia del Management.

Barna FOCET. España, 1998.

O. Jeff, Harris Jr.

Administración de recursos humanos. Concepto de conducta interpersonal y casos.

Limusa. México, 1994.

Robbins, Stephen P.

Administración. Teoría y práctica.

Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1994.

Robbins, Stephen P.

Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica.

Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996.

Vroom, Víctor H. y Deci, Edward L.

Motivación y alta dirección.

Trillas. México, 1992.

Los incentivos como factores motivacionales en la planta docente de asignatura de la Facultad de
Contaduría y Administración, C-I de la UNACH:
Diagnóstico y propuesta de solución

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar.

Metodología de la Investigación

Mc. Graw-Hill/Interamericana Editores, 3ª. Edición. México, 2003

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo

Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación.

Mc. Graw-Hill Interamericana, 3ª. Edición. Colombia, 2001

Universidad Autónoma de Chiapas.

Estatuto del personal académico. México, 1998.

Universidad Autónoma de Chiapas y Sindicato del Personal Académico de la
UNACH.

Contrato Colectivo de trabajo SPAUNACH. México, 2006.

Páginas consultadas en internet.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/full/docs/rrhh/estim.trabajo.htm>

http://www.ualdas.edu.co/lunaazul-número_articulo_125.asp

<http://www.comunit.com/la-teorias-de-cambio/jacih-las/d-239.htm>

<http://www.astrolabio.net/opine/publicaciones/110384733376469.html>

<http://www.ambiente-ecológico.com>

<http://www.monografias.com/trabajo23/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

<http://www.minproteccion-social.gov.co/VBqContent/library/documents/DocNewsNo145391DocumentNo1338.PDF>

http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res097_art1.htm

<http://www.ricoci.org/cgi-vm/rie05a01.htm>