BIBLIOTECA UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CAMPUS I

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN AL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS I DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS: UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

(ORGANIZACIONES)

PRESENTA

Jorge Ulises González Damas

DIRECTOR DE TESIS

Mtro. José Radamed Vidal Alegría

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS. OCTUBRE DE 2003.

Dedicatorias:

Doy gracias a Dios por permitirme llegar a ésta meta.

A la memoria de mis padres (+) Enrique y María por su ejemplo y amor para darme la vida.

A la memoria de mis hermanos (+) Enrique y Alejandro Javier por el cariño y apoyo que me tuvieron en vida.

A Lidia mi esposa, a mis hijos: Santiago Ulises, Christian Enrique y Maricarmen por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos Esperanza, Mario, Nelly, Ada Luz, Gloria Guillermina, Pablo Sabás, Francisco y a todos mis sobrinos por nuestra unidad.

A mi director de tesis Mtro. José Radamed Vidal Alegría por su paciencia y capacidad para guiarme.

A todos mis revisores y sinodales por su profesionalismo y apoyo brindado..

La importancia de la motivación al personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas: Una propuesta de mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.

	Página
Introducción.	
Capítulo 1.-Problemátización del objeto de estudio.	**4**
1.1.- Planteamiento del problema de investigación.	4
1.2.- Determinación de los objetivos de la investigación.	5
1.3.- Justificación de la investigación.	5
1.4.- Delimitación espacial y temporal de la investigación.	7
Capitulo 2.- Conceptualización del objeto de estudio.	**9**
2.1.- Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.	9
2.1.1. La Administración y las Organizaciones.	9
2.1.2. Conceptos de administración de recursos humanos y de la motivación.	14
2.1.3. Concepto e importancia de la de la Dirección como proceso.	17
2.2.- Importancia de la motivación en el trabajo.	20
2.2.1. Las diferentes teorías sobre la motivación.	23
2.2.2. ¿Cómo determinar lo que motiva a los empleados?	41
2.2.3. Lo que los empleados desean y como proponérselos.	42
2.2.4. Los errores motivacionales.	46
2.3.- El Concepto del Proceso enseñanza-aprendizaje.	49
Capítulo 3.- Contextualización del objeto de estudio.	**55**
3.1. La educación superior en Chiapas.	55
3.2. La Universidad Autónoma de Chiapas.	60
3.2.1. Estructura Administrativa de la UNACH.	63
3.3. La Facultad de Contaduría y Administración C-1.	66
3.4. El proceso enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Contaduría y Administración C-1.	69
Capítulo 4.- Metodología de la investigación.	**73**
4.1. Definición del tipo de investigación.	73
4.2. Formulación de la hipótesis de la investigación.	75
4.3. Selección del universo de la investigación.	77
4.4. Selección, diseño y aplicación de las técnicas de investigación de campo.	79
4.5. Procesamiento de la información.	84
4.5.1. Representación estadística y gráfica de los resultados.	84
4.5.2. Análisis e interpretación de los resultados.	98
Capítulo 5.- Propuestas de solución al problema de investigación.	**107**
Conclusiones	
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más trascendentales que el ser humano necesita en la vida, es que se nos reconozca nuestra labor por parte de los que nos rodean.

El reconocimiento es una necesidad universal que nos acompaña desde que nacemos hasta que morimos, es algo que vive y perdura en nosotros para siempre. Por ello, se considera básico para cualquier persona que persigue metas y objetivos que significan retos, que lo impulsan a sacar fuerzas desde el fondo de su ser, a seguir una recia disciplina, y al final queda ese orgullo de lo realizado.

"Sin el reconocimiento sería incompleta nuestra existencia"

La presente afirmación tiene como propósito fundamental, proporcionarle al lector un panorama general sobre la importancia que guarda la motivación para cualquier ser humano. Ya que ésta eleva el espíritu de las personas y como consecuencia de ello, se sienten motivadas a efectuar de mejor manera las tareas que se les asignen.

El contenido de la presente investigación, está estructurado en capítulos de manera independiente, pero que tienen relación estrecha unos con otros. Su ejecución se da en forma deductiva, ya que va desde lo más general de la Administración de Recursos Humanos, hasta lo más particular del tema central de estudio es conocer la importancia que tiene la motivación para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Contaduría y Administración Campus 1 de la Universidad Autónoma de Chiapas.

La presente investigación en su desarrollo, abarca desde la Administración de Recursos Humanos, aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de las personas; así como sus antecedentes históricos y sus funciones.

Dentro de toda organización, es indispensable la existencia de una adecuada Dirección, por lo que es necesario conocer su concepto, importancia, así como los estilos de liderazgo y las teorías gerenciales.

De lo anterior, se desprende que todo buen líder debe conocer la importancia de la motivación, así también, el dominio de las técnicas más relevantes; evitando cometer algunos de los errores en que se incurre cuando se tiene que motivar al personal.

Sin embargo, para poder motivar correctamente, es necesario conocer lo que los empleados desean y como proporcionárselos.

He tomado en consideración, algunas de las teorías motivacionales que me ayudaron a interpretar las causas o motivos que regulan el comportamiento del factor humano en las organizaciones.

Dentro del marco de referencia, hice acopio de la información tanto de fuentes documentales como de una investigación de campo; lo cual me condujo a efectuar un estudio de la Educación Superior en Chiapas, en la Secretaria de Educación, la Universidad Autónoma de Chiapas y por último sobre la Facultad de Contaduría y Administración C-1 de la misma Universidad.

Posteriormente se citan los objetivos y la hipótesis de solución al problema, misma que se llegó a comprobar con la aplicación de los instrumentos de investigación elegidos.

En el siguiente capítulo del estudio se indican los tipos de investigación a utilizar una vez que se tiene el conocimiento del marco conceptual y referencial, se determinaron los tipos de investigación que se aplicaron, los cuales fueron el descriptivo, correlacional y el explicativo. Lo que me permitió realizar aseveraciones sobre el comportamiento presente y poder hacer proposiciones más atinadas para el mejoramiento de la motivación y del proceso enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la UNACH.

Por último, se enuncian una serie de propuestas y conclusiones generales que reflejan los resultados obtenidos en la investigación.

CAPITULO 1.- PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El presente capítulo contiene el planteamiento del problema de investigación, se determinan los objetivos, tanto generales como específicos de la misma, se hace la justificación correspondiente, y por último se realiza la delimitación de la investigación, tanto en espacio como en tiempo. A continuación se desarrolla cada uno de los aspectos que se refieren al presente capítulo:

1.1.-Planteamiento del problema de investigación.

La motivación es uno de los elementos más importantes del ser humano, se trata del dínamo que produce la energía que mueve a las personas para que actúen. Todos necesitamos motivos que nos impulsen a realizar diferentes actividades; algo que mueve al hombre es el deseo de ser importante y trascender, existen deseos positivos y deseos negativos, y como líderes de una organización tenemos que capitalizar los deseos positivos del personal que tenemos a nuestra disposición para realizar las labores que nos corresponden.

Es conocido por todos nosotros, que uno de los caminos para mejorar las condiciones de nuestro estado de Chiapas y de nuestro país, es una buena educación; por lo tanto, es de vital importancia implantar y aplicar un sistema motivacional para los que nos dedicamos a la impartición de la educación superior.

Dentro del marco de la educación, me estoy enfocando a la Educación Superior, y muy en especial a la que se imparte en la Universidad Autónoma de Chiapas, delimitándome ha analizar al personal docente que labora en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de dicha universidad.

Actualmente la docencia en ésta Facultad ha tenido ciertos vicios ocacionados por algunos docentes carentes de motivación uno de los elementos más importantes y que permite que la gente "quiera" trabajar y no tenga que hacerlo de manera involuntaria, afectando de esta manera la educación. Me refiero pues a la motivación, impulso que trae como consecuencia que las personas se desempeñen más productivamente en su campo laboral; proporcionando una labor de mayor calidad, y dedicación, mejorando en todos los servicios que brindamos a la sociedad ya sea como subalternos o responsables dentro de las organizaciones pertenecientes al sector Público o Privado. La respuesta está lógicamente en motivar a la gente para que "quiera" y se comprometa a hacer las cosas.

Los problemas existentes son los siguientes:

Falta de disponibilidad por parte de algunos docentes para prestar eficazmente sus servicios presentando frecuentemente incapacidades médicas, permisos económicos, licencias con goce de sueldos, licencias sin goce de sueldos, inasistencias a sus labores y apatía para participar en cursos, academias, etc.

Los directivos no cuentan con un sistema motivacional para lograr que el personal docente bajo su cargo, se sienta satisfecho e importante por el trabajo que está desempeñando; ya que con frecuencia los profesores acuden a la Delegación síndical para tratar asuntos que bien los pudiera resolver su superior inmediato.

De igual manera, los coordinadores de carrera (secretarios académicos), no cuentan con un sistema motivacional definido, para lograr que los Presidentes de academia redesempeñen en un 100 % en sus funciones asignadas, y en ocasiones se crean ambientes de antagonismo entre ellos.

Por último, se ha detectado que la causa principal por lo cual el personal no es correctamente motivada, es debido a que la Universidad no cuenta con suficientes medios para hacer que los trabajadores puedan mejorar y realizar bien sus actividades.

Por tal motivo, se debe dar mayor importancia al factor humano; siendo éste de sentimientos frágiles y por consiguiente expuestos a resentirse si no le brindamos el trato justo y merecido que vaya acorde a su dignidad humana, trayendo como consecuencia, la falta de calidad en el producto terminado que aportamos al campo laboral y que más tarde la sociedad reclame por no haber cumplido con la misión que ésta nos ha encomendado, o sea la de formar mejores profesionistas que las necesidades actuales reclaman.

Se trata pues, de que el personal docente esté lleno de satisfacciones y se sienta comprometido a lograr más y mejores resultados que redunden en beneficio de los jóvenes chiapanecos y de la sociedad a la cual servimos.

1.2.-Determinación de los Objetivos de la investigación.

Al efectuar cualquier tarea de investigación, siempre se pretende lograr algo con ello, a esto le denominaremos objetivos de investigación; es decir, el por qué del desarrollo del presente proyecto de tesis.

Los objetivos tanto generales como particulares que tienden a dirigir los esfuerzos del tema a tratar, son los siguientes:

a).- Objetivos Generales:

- Realizar una investigación para determinar el valor que tiene la motivación para el personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la UNACH.
- Investigar en que porcentaje considera importante la motivación el personal docente adscrito a ésta Facultad.
- Adquirir conocimientos generales sobre el tema de motivación y otros afines.
- Determinar si los encargados de motivar al personal docente adscritos a ésta Facultad, conocen sobre el concepto de motivación, sus técnicas y sus aplicaciones.
- Aportar sugerencias para la implantación de un sistema motivacional en la Facultad de Contaduría y Administración C-I, para que con ello se logre una mayor eficiencia en la labor docente.

b).- Objetivos particulares:

- Obtener a través de este medio, el Grado de Maestro en Administración con formación en Organizaciones.
- Aportar ideas que sirvan de guía para aquellas personas que consideren a la motivación un factor importante para el desempeño de sus labores.
- Ampliar mis conocimientos profesionales en la rama administrativa, para así poder prestar mis servicios con una mayor calidad.
- Elaborar un trabajo a nivel profesional, mismo que sirva de consulta a la sociedad.
- Beneficiar a la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la UNACH y al personal docente y como consecuencia de ello, a la juventud chiapaneca.

1.3.-Justificación de la investigación.

Sin lugar a dudas la docencia es la principal función sustantiva que requiere de mayor atención en las instituciones de educación superior, dado que ésta es donde se

conjugan la doble interacción alumno-docente y enseñanza-aprendizaje, agrupados en torno a políticas de desarrollo educativo y donde confluyen una serie de variables que determinan su eficiencia y su eficacia; la atención que se preste a la problemática detectada, permitirá un mejoramiento cualitativo de la educación que se imparte. Además la Visión que se tiene por las autoridades gubernamentales de la educación superior en Chiapas para el año 2024 es de que las instituciones en el estado integrarán un vigoroso sistema de educación superior, que permita formar profesionales e investigadores de alto nivel, que generen, apliquen y extiendan los conocimientos, preserven la cultura, tareas que deberán realizar con **calidad, pertinencia y equidad,** además de que estos puedan ser susceptibles de ser equiparables con los estándares internacionales en la educación superior.

Uno de los objetivos estratégicos de esta administración es la de Promover una educación superior de buena calidad, que forme profesionistas, especialistas y profesores-investigadores, capaces de generar, aplicar, innovar y transmitir conocimientos actuales, académicamente pertinentes y socialmente relevantes en las distintas áreas y disciplinas.

Procurar la solución de la problemática de las IES, a partir de la mejora del perfil del personal académico y el fortalecimiento de los cuerpos académicos y en cuanto a la normatividad de la educación superior, las leyes y reglamentos vigentes requieren de revisión, con el fin de actualizarlos e integrar los elementos que la evolución normal de toda actividad educativa impone.

Las modificaciones más urgentes se ubican en el ámbito docente, en donde la normatividad que rige la carrera docente es inoperante en la actualidad ya que muchas veces en lugar de motivar al docente hace que se sienta desmotivado ya que siente que el monto que se le otorga, no corresponde muchas veces al esfuerzo realizado.[1]

Como podemos darnos cuenta la gran trascendencia que tiene el tema de la presente investigación sobre "La importancia de la motivación al personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración C-1 de la Universidad Autónoma de Chiapas. Una propuesta de mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje".

Es vital para poder coadyuvar a cumplir con las metas que tienen trazadas las autoridades educativas tanto nacionales, estatales, como de la propia Universidad Autónoma de Chiapas ya que el tema sobre Motivación del personal que labora en las organizaciones, diferentes autores y teóricos de la Administración le han dedicado gran parte de su vida investigándolo, y varios de ellos han llegado a la conclusión que al capital humano se le debe de atender porque en ello va el éxito del cumplimiento de los objetivos que se proponga todo organismo social definiendo a éste según Amitai Etzioni de la siguiente manera: "es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún fin específico".

Para que ése logro se de con eficiencia y eficacia, se requiere que el personal esté bien motivado, ya que la Motivación es lo que va a impulsar a las personas a laborar con más entusiasmo y calidad, haciendo suyo el compromiso institucional, poniéndose la camiseta de la Institución, y no como un simple trabajador desanimado.

Tener claridad de rumbo y lograr el compromiso común de las personas es una tarea directiva. Por este motivo la función y muchas veces hasta frustrado por su baja autoestima por no darle importancia al recurso humano y de la forma que hay que atenderlo.

---

[1] Programa Estatal de Educación 2001-2006, Visión de la Educación para el 2024, Gobierno del Edo. pp.147-176.

Por lo que la Administración de personal hoy en día, ya no debe ver al trabajador como una simple apéndice de la maquinaria de producción, sino como a un ser que debe ser tomado en cuenta, como el ser humano que es. "La principal tarea de los administradores es convenir los objetivos esenciales para que sean compartidos por los miembros de la organización y, de esta manera, encauzar la acción de un grupo de personas en una misma dirección, en pos de un objetivo común, según los recursos disponibles y de acuerdo con los valores del grupo social que forma la organización". (De la Cerda Gastélum, 1990).

Tener claridad de rumbo y lograr el compromiso común de las personas es una tarea directiva. Por este motivo la función de administración del talento y esfuerzo de los trabajadores no es tarea de un departamento administrativo de personal, relaciones industriales o recursos humanos, sino de todo jefe, director o supervisor de la organización.

Ser capaces de dirigir es una tarea de liderazgo, mientras que lograr el compromiso es un proceso de **motivación**. Conseguir resultados mediante la superación de conflictos y armonización de valores de personas y organizaciones es parte de la tarea de todo administrador, así como empeñarse en promover el desarrollo y crecimiento del personal para que la empresa pueda ser no sólo una suma de mayor talento individual, sino de aprendizaje compartido.[2]

Tomando como referencia lo antes mencionado, se puede considerar que la Motivación es primordial para la Administración y sobre todo para la buena dirección de personal, y esto no es privativo únicamente para las empresas lucrativas, sino también para nuestra propia Universidad en todos sus Campus, pero muy en especial para la Facultad de Contaduría y Administración C-I, en donde tenemos enfocada la presente investigación, porque el pilar fundamental para lograr mejorar la calidad de la enseñanza es el personal docente con que cuenta.

1.4.-Delimitación espacial y temporal de la investigación

La presente investigación se lleva a cabo en la Universidad Autónoma de Chiapas y en forma específica en la Facultad de Contaduría y Administración Campus 1., actualmente la universidad cuenta con la cantidad de 1440 empleados entre personal docente y técnicos académicos sin tomar en cuenta al personal administrativo.

La Facultad de Contaduría y Administración C-I. Cuenta actualmente con 154 elementos entre docentes y técnicos académicos que representan un 10.69% del total de la universidad. Tomando en cuenta el periodo de la actual administración correspondiente del mes de junio de 1999 al mes de junio del 2003. Y en forma específica del mes de agosto del 2002 al mes de marzo del año 2003.

Dicho personal está clasificado de la siguiente manera

- Profesor de asignatura "A" 36
- Profesor de asignatura "B" 36
- Profesor asociado T.C. "A" 9
- Profesor asociado T.C. "B" 11
- Profesor asociado T.C. "C" 24

---

[2] Garza Treviño Juan Carlos, Administración Contemporánea, edit, Mc Graw Hill, 2ª edic. México, 1999, p.101.

- Profesor asociado M.T. "A" 6
- Profesor asociado M.T. "B" 5
- Profesor asociado M. T. "C" 3
- Profesor titular T. C. "A" 6
- Profesor titular T. C. "B" 8
- Profesor titular T. C. "C" 6
- Profesor titular M. T."A" 1
- Téc. Acad. Titular T. C. "A" 1
- Téc. Acad. Titular T. C. "B" 1
- Téc. Acad. Titular T. C. "C" 1

Total: 154

CAPÍTULO 2.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El contenido del presente capítulo se refiere a la conceptualización del objeto de estudio, mismo que hace una recopilación de todo el sustento que desde el punto de vista teórico corresponde al objeto de estudio en referencia. Se parte de las generalidades de la administración de recursos humanos, continúa con la importancia de la motivación en el trabajo y se desarrolla finalmente el concepto del proceso enseñanza-aprendizaje como contenido teórico final de este capítulo.

2.1.- Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos es el proceso que busca la optimización del potencial humano con que cuenta la organización. A continuación se desarrolla una revisión teórica conceptual referente a este proceso, iniciando desde la administración en las organizaciones.

2.1.1.- La Administración y las Organizaciones.

El hombre es un ente social por naturaleza. Es indispensable su tendencia a organizarse y cooperar de manera interrelacionada con otras personas. La historia de la humanidad podría describirse a través de la evolución de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; mucho tiempo después se establecieron las comunidades tribales y las villas de manera permanente.

Más tarde se crearon el sistema feudal las ciudades-estado y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Durante el Siglo Pasado se han producido cambios dramáticos en este campo. La sociedad se ha transformado de una sociedad eminentemente agrícola, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales. Los grupos y organizaciones constituyen una parte importante de nuestras vidas. Generalmente nacemos en el seno de una familia, con la ayuda de una organización hospitalaria. Vivimos gran parte de nuestra existencia en instituciones educativas, trabajamos para subsistir en alguna organización. Los grupos informales van apareciendo espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes coinciden para alcanzar metas comunes: Salir de paseo o practicar algún deporte. Las organizaciones en las que trabajamos absorben gran parte de nuestro tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas establecemos, a veces las extendemos a nuestras actividades recreativas como son los equipos de boliche o de fútbol. Es evidente que todas las personas, exceptuando los ermitaños, pertenecemos a una diversidad de grupos y organizaciones. Las organizaciones no son fenómenos distantes e impersonales; ellas están indispensablemente concatenadas con nuestra vida cotidiana. Están en todas partes y a todos nos afectan. Son organizaciones el grupo social informal o el equipo de algún deporte, los almacenes, los clubes sociales, las universidades, los hospitales, las dependencias gubernamentales, los grupos comerciales y los organismos internacionales. Estas proporcionan bienes y servicios que las utilizan.

Todos somos miembros de una sociedad organizacional (personas que cooperan en grupos para alcanzar diversos objetivos). El ser humano es dinámico por naturaleza. Ha creado y destruido civilizaciones; ha desarrollado enormes complejos tecnológicos; con su

creatividad ha utilizado los recursos naturales pero también ha provocado alteraciones profundas en el medio ambiente. Además, ha efectuado diversos vuelos al espacio sideral. Los hombres de futuras generaciones tal vez logren proezas de mayor alcance. La grandeza de los adelantos científicos como la clonación de seres vivos y otros adelantos técnicos cada día más sorprendentes, como es el caso de la robótica. Pero lo más importante es la capacidad del ser humano para crear organizaciones sociales para el logro de nuestros propósitos.[3]

El desarrollo de las organizaciones y la administración efectiva de las mismas constituye uno de los logros más importantes del hombre.

La administración y las organizaciones necesariamente van unidas, una con la otra. Se necesita a la administración debido a que existen organizaciones. Como lo dice la letra de una vieja canción, no puede existir el uno sin el otro. Aunque estemos comentando acerca de la rentabilidad de un negocio o sobre la eficiencia con la cual se administra el gobierno de un municipio o en cuanto al registro de juegos ganados o perdidos de nuestro equipo de fútbol, nuestra atención por lo general se centra en quienes manejan las organizaciones; en otras palabras los administradores.[4]

Se han elaborado muchas y diferentes definiciones de organización, pero todas tienen ciertos elementos esenciales o fundamentales. El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas. La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social.

Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en: 1) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito;2) sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas, y 4)una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.[5]

La definición de organización es la siguiente: "es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico".[6]

La administración se encarga de la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Se pueden identificar cuatro elementos básicos: 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de las personas, 3) mediante técnicas, y 4) dentro de una organización. Las definiciones más representativas proponen que la administración es un proceso de planeación, organización, dirección y control de actividades para el logro de los objetivos predeterminados. Muchos autores incrementan el número de subprocesos y otros lo reducen de tres o hasta de dos. Pero más que dar una definición simple y breve de administración, es preferible hacer una descripción más amplia que integre varios puntos de vista dentro de un contexto de sistemas. La administración es una actividad mental de

---

[3] Kast, Fremonst E, y Rosenzweig James E, Administración en las Organizaciones, edit. Mc Graw Hill, México 1995, 6ª edic, pp.3-5.

[4] Hicks Herbert G, y Gullet C, Ray, Administración, edit, CECSA, México,2ª edición,1989, p.25.

[5] Hernández y Rodríguez, Sergio, Introducción a la Administración, edit. Mc Graw Hill, México, 1998,2ª edic. p.5.

[6] Robbins Stephen P, Coulter Mary, Administración, edit. Prentice Hall, México, 2000,6ª edic. p.4.

(pensar, intuir, sentir) realizada por personas en un ámbito de organización. La administración es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas. La administración comprende lo siguiente:

*Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

*Relacionar a la organización con el ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.

*Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.

*Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.

*Desempeñar varios roles interpersonales, de información y decisión.[7]

Cuando pensamos en lo que es la administración, la idea más frecuente que asociamos son la de autoridad, decisiones, empresa, utilidades, consumidores, servicios, planeación, objetivos, etcétera. Se nos presentan una serie de imágenes y experiencias, ¿Cómo sistematizar lo que significa la administración? ¿Cómo traducir este conocimiento en mecanismos para mejorar lo que hacemos? ¿De qué manera enriquecer en una organización los resultados que buscamos? Comencemos por aclarar algunas ideas esenciales en torno a la administración.

Siempre que se coordinan las personas para lograr un objetivo, se crea una organización, esto es, un mecanismo social con el poder de lograr más de lo que podría conseguir cualquier persona de manera independiente. El éxito o fracaso de las organizaciones depende de la eficiencia y eficacia con la que obtenga y utilice sus recursos. "El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos de administración."(Hampton, 1984).

Administración es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados.

La administración incluye cuatro enfoques distintos pero complementarios entre sí:

Primero como filosofía, una filosofía es una serie de principios e ideas que nos da direccionalidad, porque es finalidad, o como último propósito.

Asimismo, por filosofía también se entiende buscar un significado a lo que hacemos, un sentido a las tares de todos los días. Las preguntas que nos hacemos son: ¿por qué?, ¿para qué? Las organizaciones necesitan una filosofía para entender su misión y finalidad. Detrás de toda organización existe una manera de pensar, es decir, una filosofía.

La administración es también interpretada como método o forma sistemática de realizar actividades. El método es una forma aprendida de conseguir determinados resultados. En las organizaciones existen métodos para comprar insumos, producir satisfactores, distribuirlos en el mercado, tomar decisiones, reclutar y seleccionar al personal necesario. Un método implica orden y sistema de trabajo. Supone la utilización óptima de recursos, pero también búsqueda de mejores formas de hacer las cosas.

---

7 Opcit (3), Kast , Rosenzweig , p.6.

Como procesos y estructuras. La administración se relaciona con tareas continuas que implican múltiples procesos: fijación de objetivos, toma de decisiones, negociación, solución de problemas, creatividad, motivación, etcétera. Los procesos son las condiciones que hacen que las cosas sucedan. Los procesos son cambios, innovación, adaptación a la realidad. Por otra parte, la administración necesita estructuras. Los procesos se apoyan en estructuras que representan estabilidad, continuidad y seguridad. La estructura es la definición de funciones, asignación de recursos, convenios o contratos, etcétera.

La teoría administrativa, es un conjunto de conocimientos sobre cómo lograr resultados en las organizaciones. En las empresas lucrativas, cómo conseguir mayores beneficios; en las organizaciones de asistencia social, cómo proporcionar un mejor servicio; en un club social, cómo conseguir que sus miembros participen; en un partido político, cómo lograr mayor número de afiliados

Una teoría administrativa es un conjunto de conocimientos en torno a la disciplina denominada administración. Esta teoría ha dado respuesta a múltiples preguntas, formando un conjunto de principios con relación a: que significa delegar, cómo se formula una estrategia, qué diferencia existe entre poder, autoridad e influencia, cómo desarrollar las habilidades administrativas y para que sirve formular la misión de la organización.[8]

Desde su nacimiento como disciplina independiente y para facilitar su aprendizaje, el pensamiento administrativo ha sido agrupado por las tendencias en el orden cronológico de su aparición sin que, por este hecho, los conocimientos caigan en la obsolescencia, o por el hecho de agruparse en escuelas, implique que sean mutua y necesariamente excluyentes. El estudioso de las corrientes administrativas debe aprender de ellas lo mejor, considerando que muchas aportaciones correspondieron a épocas, contextos históricos y circunstancias políticas, económicas y sociales particulares de los países donde se originaron. Sin embargo, ha sido un proceso acumulativo desde Taylor hasta la fecha. En ocasiones, como en el caso de la evolución del pensamiento económico, los enfoques son retomados porque las circunstancias crean condiciones para que así sea. Son erróneos los juicios de quienes afirman haber abandonado los conceptos propuestos por alguna corriente de teóricos, en virtud de la aparición de una nueva teoría; muchas de éstas son iguales a alguna anterior, pero con una nueva denominación: Administración científica, Administración general y de procesos, Humano relacionista, Estructuralista, Escuela cuantitativa, Escuela de sistemas, Neo-humano relacionista, Contingencias, Desarrollo organizacional, Calidad total y mejora continua.

Un grupo importante de teóricos se ha avocado al estudio de la administración a través del proceso administrativo, iniciado por el francés Henry Fayol, dentro de este enfoque se han ido acumulando aportaciones, que logran reordenar el conocimiento para facilitar la aplicación de la teoría a la práctica. También desarrollo sus catorce principios de la administración que encontró útiles en sus carrera como ejecutivo, que a continuación mencionó: División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación de los intereses individuales respecto a los intereses generales, Remuneración del personal, Centralización, Cadena escalar, Orden, Estabilidad y antigüedad del personal, Iniciativa y espíritu de grupo.[9]

---

[8] Opcit (1), Programa Estatal de Educación 2001-2006, p.6.

[9] Opcit (5),Hernández y Rodríguez, p.88.

También escribió sobre la universalidad de la administración, o sea que se da en todo tipo de organizaciones sociales; menciona la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades; sobre las áreas funcionales de las organizaciones que son: técnica, comercial, financiera, contable, seguridad y administrativas. Nos menciona también sobre un perfil de las habilidades de los administradores en los diferentes niveles jerárquicos.

Las principales tendencias en la administración contemporánea son tres:

° Administración de calidad (total quality management).

° Administración participativa.

° Creatividad en la administración.

La administración de calidad es la corriente más importante en la época contemporánea. La calidad, es principalmente una filosofía, una forma de trabajo y una metodología para lograr mejores resultados en los propósitos organizacionales. ***El enfoque de la organización hacia la calidad es un proceso educativo que requiere compromiso, capacitación, entrenamiento, motivación, participación y autocontrol.***[10]

Administrativamente, calidad significa: cumplimiento de estándares para satisfacer al cliente o usuario. Estándar significa normal, uniforma, conforme a lo que debe ser; en la práctica se refiere a puntos de comparación.[11]

Una segunda tendencia de capital importancia consiste en orientar la tarea organizacional hacia una administración participativa, lo cual implica el involucramiento de las personas con el trabajo. Lo opuesto es la administración autocrática, en la que los superiores ordenan o mandan a los demás como subalternos, los cuales simplemente deben ejecutar lo que se les ordena. Los beneficios que tiene la administración participativa, porque cada día esta cobrando más relevancia, son los siguientes:

° Mejora la calidad de las decisiones administrativas.

° Estimula la productividad de los empleados.

° Incrementa la moral y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

° Capacita a la organización para responder más eficaz a las demandas del medio en que actúa.

Personas de calidad pueden desarrollar y operar organizaciones de calidad, que a su vez generarán: Productos y servicios de calidad. Ello no significa que países como México, cuyas economías no han podido proporcionar todos los satisfactores que requiere la sociedad, no hayan contado con gente de calidad. Definitivamente que la habido, pero no en la proporción que se necesita para inclinar la balanza a favor. Hace mucha falta más gente de calidad en todos los ámbitos de la actividad humana.[12]

Las normas ISO9000 interpretan la calidad como "la integración de las características que determinan en que grado un producto satisface las necesidades de su consumidor".[13]

---

[10] Opcit (2),Garza Treviño, p.32.

[11] Opcit (5),Hernández y Rodríguez, p. 16.

[12] Cantú Delgado, Humberto, Desarrollo de una cultura de calidad, edit. Mc Graw-Hill, México, 1997, 1ª edic, p. 4.

[13] Ibidem, p. 5.

La creatividad es el fundamento de cualquier organización. En las organizaciones toda actividad gira en torno a dos preceptos: solucionar problemas y detectar oportunidades.

La creatividad es el proceso que permite encontrar posibles soluciones a las dificultades en el logro de nuestros objetivos.

La empresa de hoy requiere de la creatividad de sus administradores ya que puede enfrentar oportunidades que impliquen determinar con precisión qué nuevos productos o servicios ofrecer a nuestros clientes, cómo optimizar el uso de la capacidad instalada, cómo retener a los clientes actuales, cómo destacar en el mercado las ventajas de nuestros servicios, cómo sistematizar las nuevas ideas que las personas generan en el trabajo, cómo mantener la lealtad y motivación del personal, etcétera. También para dar respuesta a las oportunidades que se nos presentan requerimos de creatividad.[14]

Por lo que puedo concluir en base a toda la información, antes citada que tanto las organizaciones como la administración son de suma importancia una para la otra, ya que sin organizaciones no se puede llevar a cabo la administración y sin ésta las organizaciones no podrían lograr los objetivos con la máxima eficiencia y eficacia, que se habían propuesto con anterioridad.

2.1.2.-Concepto de administración de recursos humanos y de la motivación.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el factor humano está en disposición de proporcionar su apoyo y esfuerzo, la organización progresará o de lo contrario se estancará. "Así pues, la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".[15]

Antecedentes Históricos

No se puede precisar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración, por la razón de que ninguna asociación humana, puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores. Los constructores de las grandes pirámides tanto de Egipto como las de otros países recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas: para seleccionar al personal escogían a los individuos más fornidos, para que tiraran los grandes bloques de piedra y granito transportados sobre troncos.

Mencionaré a continuación cada una de las etapas históricas del manejo del factor humano:

A).- El manejo de personal en el México Histórico.

En la etapa colonial se inició una nueva mentalidad, enfocada en parte a la obtención de beneficios comerciales que podían acumularse. Cuando México pasa de la etapa independiente estableció nuevos nexos europeos y americanos, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo.

---

[14] Opcit (2), Garza Treviño, p. 34.

[15] Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas,4ª, edic. México 1989, p. 2.

"En nuestro país, la llegada de libros extranjeros en los que se hablaba de este nuevo concepto, hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió, igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pago al seguro social, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos. Se hacia necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta".[16]

B).-La Revolución Industrial.

A mediados del siglo XVIII con la aparición de la maquina de vapor y de la hiladora mecánica, así como de maquinarias cada vez más sofisticadas en el seno de la sociedad inglesa, dio inicio el fenómeno conocido como Revolución Industrial.

Primero en Inglaterra, y poco después en Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones manufactureras y comerciales dedicadas a varias actividades como la fundición, los hilados y tejidos, así como a la industria naval.

A finales del siglo XIX algunos directivos de estas grandes organizaciones, reaccionaron ante las consecuencias de la Revolución Industrial, creando un Departamento de Bienestar, al que se puede considerar como el antecesor directo de los actuales departamentos de personal. Entre las funciones de este departamento estaba la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como de vivienda, educación y atención médica, así como de impedir la formación de sindicatos, también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

El surgimiento de estos departamentos demuestra que desde entonces muchas organizaciones tenían ciertas necesidades que no podían cubrir los administradores improvisados; sino una persona especializada en recursos humanos, diferenciándose de las funciones de capataces, jefe de turno, gerente de operaciones, y puestos similares.

C).- La Administración Científica.

"A principios del siglo XX adquirió gran importancia un movimiento que pretendía poner en práctica los hallazgos obtenidos en varias ciencias. Tal es la razón de que se le denomine Administración Científica. Sus postulados se ejemplificaban bien en la persona de Frederick Taylor; de hecho, el movimiento se ha denominado también Taylorismo".[17]

Las primeras décadas de este siglo vieron el surgimiento de los primeros departamentos de personal. Los nuevos departamentos contribuían a la eficiencia de las organizaciones, mantenían los salarios en niveles adecuados, seleccionaban a los candidatos más idóneos para ciertos puestos y servían como canal de quejas y sugerencias.

Los departamentos de personal crecieron lentamente en importancia a medida que sus responsabilidades y su contribución global aumentaban. Durante la Primera Guerra Mundial se perfeccionaron los exámenes de aptitud, siendo utilizadas por organizaciones no militares, y la responsabilidad de impartirlos correspondió a los departamentos de personal.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial hasta la gran depresión, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió más atención a las necesidades del empleado.

---

16 Ibidem, p.30.

17 Werther, Jr, William B, y Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, edit. Mc Graw-Hill, 4a, edición, 1995, p. 35.

D).- Historia Reciente.

A partir de los años de la Gran Depresión, las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de contar con los departamentos de personal

El crecimiento a gran escala obtenido por los sindicatos durante el período, obligó a las organizaciones a cambiar sus políticas de paternalismo por enfoques administrativos activos, que tomaban en cuenta las aspiraciones y demandas de los asalariados. Al fin de la Segunda Guerra Mundial, el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos.

Se perfeccionaron mucho las técnicas para seleccionar personal, el diseño y descripción de puestos, los estudios de tiempos y movimientos, entre muchas otras. Tanto en los países de Ibero América, como en el resto del mundo, se han experimentado fenómenos como la incorporación masiva de las mujeres al mundo del trabajo; la reducción en el número de horas semanales trabajadas, etc. En la actualidad los departamentos de personal suelen tener a su cargo más funciones que nunca, por ejemplo: los departamentos de Recursos Humanos negocian paquetes de viviendas y seguros; enfrentan las posibles repercusiones de fenómenos como la automatización y el peligro que pudiera entrañar para el empleo, se responsabilizan por los efectos que la contaminación ambiental ejerza sobre sus empleados y sobre la comunidad; mantienen indicadores de sueldos y salarios en determinada zona, ofreciendo en ocasiones índices más confiables que los del sector oficial.

Funciones de la administración de recursos humanos

Son las acciones que se realizan para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. A continuación exponemos las principales funciones que realiza el Departamento de Recursos Humanos; según Fernando Arias Galicia en su libro titulado Administración de Recursos Humanos:

A).- Empleo:

Su objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal adecuado e idóneo, mediante una adecuada planeación de recursos humanos.

Sabiendo las necesidades futuras de Empresas, se procede al reclutamiento para obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes; a ese grupo se le estudia para proceder a la selección y así realizar las contrataciones.

B).- Relaciones Internas:

Su objetivo es el de lograr que las relaciones entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo, sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.

Cabe destacar que dentro de esta función se pone énfasis a la motivación del personal porque mediante ésta se puede lograr que las actitudes del mismo, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal; se mejoren cada día más, redundando en beneficio de la organización.

C).- Administración de Salarios:

Mediante esta función se puede lograr que todos los trabajos sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo, acorde al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

D).- Servicios al Personal:

Con esta actividad se pretende satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboren en la organización y tratar de ayudar en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

E).- Planeación de Recursos Humanos.

Es de vital importancia realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores.

2.1.3.-Concepto e importancia de la Dirección como proceso

La dirección es coordinar y dirigir a todos los miembros de un organismo social, para que se lleven a cabo todos los objetivos y planes trazados.

Concepto: "La dirección es aquel elemento de la administración con el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio del ejercicio de la autoridad del administrador, a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o con más frecuencia delegando dicha autoridad".[18]

Importancia de la Dirección

"La dirección consiste en influir en las personas para que se esfuercen gustosas y voluntariamente por cumplir las metas del grupo y de la organización; esta función trata, ante todo con el aspecto interpersonal de la administración.

Todos los administradores están de acuerdo de que sus principales problemas los causan las personas y que, para ser un administrador eficaz, hace falta un líder eficaz. Puesto que dirigir implica ser seguido y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen los medios para satisfacer sus necesidades, deseos y aspiraciones personales, es comprensible que dirigir también implica motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicaciones".[19]

Estilos de Liderazgo

Es difícil manejar de manera general los estilos de liderazgo, ya que cada uno de los expertos en administración, lo conceptualizan de distinta forma.

Según David R. Hampton los administradores dirigen en cuando menos dos dimensiones importantes. La primera es la medida en que el líder se concentra en las personas que dirige tomando en cuenta sus sentimientos y la calidad de su relación mutua; se le denomina líder centrado en las personas. Esta clase de líder centra su atención e interés en las personas, se describe de distintas maneras: democrático, permisivo, orientado a seguidores, participativo o considerado. Este estilo muestra gran sensibilidad hacia los subordinados como personas.

---

18 Mercado, H. Salvador. Administración Aplicada. 2ª. Parte. edit. Trillas 1989. p. 559.

19 Koontz, O´ Donell Weinrich. Elementos de Administración, editorial Mc Graw Hill. 4ª edic. 1983, p. 44.

La segunda dimensión es la medida en que el líder se concentra en la tarea que debe desempeñar, el proceso y los medios de trabajo; se le denomina líder centrado en las tareas. Entre los nombres que recibe este tipo de líder están: autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras.

Teorías Gerenciales

Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos. A fin de lograr lo primero se precisa diseñar una serie de procedimientos de la organización, deberá basarse en las expectativas de un administrador sobre la conducta humana, porque cada uno de nosotros adoptamos una postura aunque no en forma explícita.

Muy probablemente desde que el hombre comenzó a vivir en grupos se planteó la siguiente pregunta: ¿Quién debe ordenar, quién obedecer y por qué?

En las organizaciones existe autoridad así como relaciones de mando y subordinación entre varias personas. No obstante, la autoridad puede ser empleada en diferentes formas y con diferentes resultados:

a).- Teoría "X" o Sistema Explotativo.

A esta lo conforman los siguientes supuestos:

- A las personas no les gusta trabajar.
- La gente trabaja sólo por dinero.
- La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Si se piensa que la mayoría de las personas detestan trabajar y son irresponsables, puede esperarse que cumplan el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidas a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al mismo.

Este pensamiento da origen a una organización centralizada en la cual existen uno o pocos centros de decisión. Este sistema ha recibido el nombre de tradicional porque es el que siguió la humanidad desde tiempos inmemoriales.

b).-Teoría "Y" o Sistema Participativo.

Mc. Gregor, Likert y Miles hacen notar la importancia de los supuestos de la naturaleza humana en las organizaciones. Al igual que las anteriores, esta teoría considera los siguientes supuestos:

Después de analizar las teorías gerenciales y los resultados, resulta conveniente no adoptar alguna de ellas, porque hacerlo implica generalizar a todas las personas y a todas las situaciones; lo ideal sería tener en cuenta los factores culturales y personales para proceder lógicamente; es decir, aplicar la teoría adecuada a la situación y al tipo de persona.

c).- Teoría "Z" o de Relaciones Humanas.

A raíz de los experimentos Hawthorne, un nuevo enfoque surge, y prevalece desde entonces. Esta contempla los siguientes supuestos:

- La gente quiere sentirse importante.
- Ser informada.
- Pertenece a grupos.
- Que se le reconozcan sus méritos.

"Obsérvese que los supuestos de la teoría "X" no ha sido cambiados sino simplemente se les ha agregado un componente social del cual carecían El jefe no debe empujar a sus subordinados, como en la teoría "X" sino, digamos jalarlos hacia su lado". [20]

La conclusión es que un trabajador "contento" produce más; por ende, precisa satisfacer las necesidades a fin de obtener mayor productividad

La Malla Administrativa

Uno de los enfoques más ampliamente conocido para ilustrar los estilos de liderazgo es la Malla Administrativa o Grid Gerencial, elaborada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton. En investigaciones anteriores se mostraba la importancia de que un administrador se preocupa tanto por la producción como por las personas, Blake y Mouton diseñaron un dispositivo ingenioso para ilustrar esta preocupación. La Malla tiene dos dimensiones:

Preocupación por las personas y preocupación por la producción. Estos autores reconocen cuatro estilos básicos que se encuentran en los extremos de la malla y un estilo intermedio.

Estilo 1.1. Denominado por algunos autores, Administración empobrecida o indiferente, los administradores se preocupan muy poco por las personas y la producción; tienen una participación mínima en sus trabajos, abandonan sus tareas y sólo actúan como mensajeros que comunican información de sus superiores.

Estilo 9.9. Los administradores muestran en sus acciones la más alta dedicación posibles tanto a las personas, como a la producción, a estos administradores se les denomina "administradores de equipo o profesional", ya que pueden adecuar las necesidades de la producción y de la empresa, a las necesidades de las personas, también a este estilo de liderazgo es llamado el del "Súper Líder".

Estilo 1.9. Denominada "Administración de Club Campestre", en el cual los administradores no tienen ninguna preocupación, o muy poca por la producción y se preocupan sólo por las personas. Estos se mueven en un medio ambiente en la que todo el mundo se relaja, es amistoso y feliz, pero nadie se preocupa por invertir esfuerzos coordinados para lograr las metas de la Organización.

Estilo 9.1 Algunas veces denominados administradores de tareas autocráticas, que se preocupan sólo por lograr una operación eficiente, y tienen poca o ninguna preocupación por las personas y son bastante autoritarios en su estilo de liderazgo

Usando estos cuatro extremos se puede colocar en alguna parte de la malla, toda técnica, enfoque o estilo de administración.

Estilo 5.5. Es claro que los administradores tienen una preocupación media por la producción y las personas, logran una moral y una producción adecuada pero no sobresaliente. No fijan metas muy altas y es probable que tengan una actitud autócrata benevolente hacia las personas "La malla administrativa es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos de administración, pero no indica por qué un administrador cabe en una parte u otra de la malla"[21]. Para descubrir dicha acción es necesario observar las causas que originan dicho comportamiento, como la personalidad del líder o de los seguidores, la

---

20 Ibidem, p. 128.

21 Ibidem, p. 475.

capacidad y la capacitación de los administradores, el medio ambiente de las empresas y otros factores situacionales que influyen en la forma en que actúan tanto líderes como seguidores.



2.2.-Importancia de la motivación en el trabajo.

En la actualidad la mayor parte de las instituciones, empresas, organismos, etc., tratan de lograr el mayor aprovechamiento de sus recursos materiales, financieros, técnicos, pero poniendo especial énfasis en el factor humano, con el objetivo de evitar gastos innecesarios o contrataciones que resulten improductivas.

Anteriormente y hasta nuestros días, han surgido un sinnúmero de técnicas y teorías dirigidas al estudio y regulación del comportamiento y conducta de todo grupo social mediante el análisis e interpretación de factores de índole psicológico, social, económico y político; mismos que influyen directamente en el desempeño del individuo dentro de la organización, logrando con esto aportar ciertos principios e ideas que implican los motivos que originan un determinado tipo de actitud en las personas y en los grupos..

La razón de ser de toda organización, es el logro de objetivos individuales y generales y esto se puede lograr en gran medida a través de un adecuado sistema motivacional.

Orígenes de la Motivación

Como es de esperar el estudio de la motivación ha sido para los psicólogos una de las principales áreas centrales de investigación, la ciencia de la psicología es comúnmente definida como el estudio de la conducta y la experiencia del individuo.

Por esta razón desde los orígenes de la humanidad, se ha tenido la necesidad de obtener alguna explicación acerca de la conducta humana, por lo consiguiente existieron filósofos, pensadores y psicólogos que acreditaron la conducta y el comportamiento de las personas de diferentes maneras, por ejemplo: Platón y Sócrates eran dualistas, esta filosofía propone que los seres humanos tienen cuerpos y almas, ya que creían que los hombres eran gentes libres que como poseían almas se elevaban por encima de los simples animales, de acuerdo con estos filósofos griegos, la conducta era determinada por algunas de estas dos cosas: pasión o conocimiento.

La pasión era compartida con los animales. El conocimiento se obtenía a través del uso de la razón y era peculiar de los humanos, y el logro de la bondad era necesariamente obtenido por el ejercicio del conocimiento.

Otro de los pensadores griegos fue Aristóteles, quien creía que el objetivo principal de la vida era la felicidad en vez de la bondad. Sócrates y Platón también creían que dicho objetivo se obtenía automáticamente por el uso de la razón y la adquisición del conocimiento y que la sabiduría era felicidad.

Cualquier tradición dominante requiere un antagonista y el principal en este caso ha sido el hedonismo. Término que proviene de las raíces griegas que significa "placer". Pero resulta sorprendente que aquellos filósofos antiguos que se consideran como los precursores de la tradición hedonista no son de ningún modo deterministas. Sin embargo las doctrinas hedonistas primitivas tenían muy poco que decir.

En el mundo clásico, el epicureismo (en honor del griego Epicuro) influyó durante cierto tiempo y sus seguidores creían que la persecución del placer era el propósito de la vida, pero él determinaba que la conducta del hombre no era originada por el placer, era simplemente deber del hombre perseguirlo.

En años más recientes otro de los pensadores sobresalientes fue Sigmund Freud, quien determinaba que nada, absolutamente nada, ocurría sin una causa. Freud quería basar sus teorías en el respetable dominio de la biología. Aparte de Freud quien puso énfasis en el sexo y en la agresión, hubieron psicólogos como William James y posteriormente Mc Dougall que acreditaron a los seres humanos muchos más instintos. Aunque aceptados que los instintos en el hombre no eran tan fijos o rígidos como los animales inferiores, se invocaron determinados instintos para proporcionar la motivación para diversas actividades humanas.

Conceptos de Motivación

"Es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y por que él desea hacerlo".[22]

---

22 Opcit (18), Mercado, H. Salvador, p. 647.

La palabra motivación se deriva del latín motivatum, que significa "lo que pone en movimiento", es decir aquello que provoca la acción.

"Puede decirse que ésta constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".[23]

"La razón por la cual una persona se comporta como lo hace".[24]

"Es el impulso de una persona para entrar en acción, para realizar un acto, para efectuar una elección entre varias posibilidades, o bien para continuar una tarea sin interrupción".[25]

En mi opinión la definición de motivación, la expreso de la siguiente manera:

Son todos aquellos alicientes capaces de provocar en el individuo una orientación en su comportamiento para la buena realización y satisfacción de sus actos.

Importancia de la Motivación

Normalmente en la mayoría de las organizaciones de cualquier nivel, existe descuido, abandono, e indiferencia del factor humano por parte de los directivos y/o administradores. El factor humano como tal es el principal elemento dentro de la organización con la capacidad suficiente para poder contribuir en forma inteligente, decidida y voluntaria en la realización de las actividades laborales encomendadas por los superiores, para que estas actividades sean logradas satisfactoriamente, el administrador debe conocer las necesidades y requerimientos que le aquejan al trabajador en su desarrollo personal dentro de la empresa; es por ello que los sistemas motivacionales deben ser adecuados y a la vez implantados permanentemente, ya que de esta forma se mejorarán las relaciones humanas y laborales para la obtención de objetivos individuales y generales previamente establecidos por la organización.

Por lo tanto, se puede decir que el factor efectivo o emocional (Motivación) desempeña un papel importante en la conducta humana para el desarrollo individual y de equipo dentro de las organizaciones.

Tipos de Motivación

Los estudios realizados sobre los tipos de motivación según los autores Strauss y Sayles, nos presentan cinco métodos alternos de cómo motivar a los trabajadores:

a).- El enfoque tradicional.
b).- Negociación implícita.
c).- Relaciones Humanas.
d).-Competencia.
e).- Motivación interiorizada.

a).- El Enfoque Tradicional:

Este método hace referencia a la autoridad y a los beneficios económicos. Obliga al empleado a trabajar y se le amenaza con el despido, o con la disminución de sus ingresos si no lo hace. La suposición que apoya este sistema es, que la única razón por la cual la gente trabaja es por el salario que devenga y que su rendimiento solo es bueno por el miedo de perder su trabajo.

---

23 Opcit (15), Arias Galicia, p. 65.

24 Sikula Andrew F, Administración de personal, editorial, Limusa, México,1979 ,p. 21.

25 Fingerman Gregorio, Relaciones Humanas, editorial, El Ateneo, p. 41.

Este tipo de motivación tiene como principal característica motivar a los empleados a trabajar por medio de intimidación y la amenaza de despido, si no cumplen con los niveles de eficiencia y productividad que se exige.

b).- Negociación Implícita:

En este método la administración alienta a los trabajadores a producir una cantidad "razonable" de trabajo, dando en compensación supervisión moderada del trabajo. En cierta forma la administración conviene en no aplicar todos los medios de presión que tiene a su disposición, si los empleados se comprometen a no disminuir indebidamente la producción.

Este tipo de motivación tiene como fundamento principal el hecho de llegar a acuerdos mutuos de beneficio entre la empresa y el trabajador. Evitando llevar controles demasiado estrictos sobre los trabajadores, siempre que estos cumplan con sus tareas asignadas.

c).- Relaciones Humanas:

El presente método trata de motivar a los empleados por medio del cumplimiento de sus necesidades de seguridad social. Mismas que pueden ser mediante prestaciones que ofrecen protección en contra de enfermedades, vejez y el desempleo principalmente.

La organización tratará de cubrir al máximo que le sea posible, las necesidades de seguridad social de los trabajadores, para el desempeño efectivo de éstos en la empresa.

d).- Competencia:

Este método de motivación, establece la competencia por aumento de sueldos y ascensos que se otorgan a quienes se destacan por su trabajo. La competencia ofrece diversas formas de satisfacer las necesidades de los empleados. La perspectiva de ganar una promoción, o la alza de salarios, es una meta significativa a la cual llegar, y al alcanzarla significa para los empleados, disfrutar de la recompensa económica, como también de un sentido de progreso y mayor prestigio social.

Este tipo de motivación, tiene como fin establecer las metas y objetivos que llaman la atención de los empleados y crean un interés por elevar el nivel de eficiencia y productividad, y de esta manera verse beneficiados con premios, tales como ascensos y aumento de salario.

e).- Motivación Interiorizada

Este método consiste en proporcionar oportunidades para la satisfacción de las necesidades, por medio del propio desempeño del trabajador, y de esta forma, interiorizar la motivación, de modo que el trabajador disfrute de hacer un buen trabajo.

Esta modalidad trata de dar al empleado, la oportunidad de desempeñar su trabajo, por medio del desarrollo de sus habilidades y conocimientos, siendo que cumple con sus propios objetivos y los de la organización.

2.2.1.-Las diferentes teorías sobre la motivación.

He tomado en consideración algunas de las teorías motivacionales que a mi juicio son de mayor apoyo para lograr una mejor interpretación de las causas o motivos que regulan el comportamiento del individuo dentro de las organizaciones. A continuación doy una explicación pertinente para cada una de ella.

Teoría Psicoanalítica de Sigmund Freud

La teoría Freudiana nos indica que la conducta o comportamiento de un individuo se basa precisamente en la vida instintiva, en donde la conducta tiene que ser interpretada para poderla entender.

De acuerdo con la teoría psicoanalítica, nuestro psiquismo cuenta con tres elementos: El "ello", el "yo", y el "super yo". El "ello pertenece a un El "yo" y el "súper yo" se resumen en dos: Eros (amor y sexo) y tánatos (muerte y agresividad). Conforme el individuo crece, el medio circundante en que se encuentra inmerso le impone ciertas restricciones o ciertos estímulos, de tal forma que impide la libre expresión de los instintos (el "yo" reforzado por el "súper yo").

Estableciéndose una lucha entre los instintos que combaten por salir y el medio que lo impide; es decir, existen fuerzas impulsoras (catexia) y fuerzas que reprimen la conducta del individuo (anticatexia). "En términos generales, puede decirse que entre más sana mentalmente esté una persona, entre más normal sea, menor será la parte inconsciente de su conducta".[26]

Así por ejemplo, un trabajador se puede sentir impulsado por hacer un acto inmoral dentro de la oficina de trabajo, pero desiste hacerlo porque el medio social se lo impide.

La jerarquía de las necesidades, según Abraham Maslow[27]

Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

a).- Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.).
b).- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones).
c).- Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.).
d).- Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.).
e).- Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.).

Esta jerarquía de necesidades presenta una configuración piramidal.

En general, la teoría de Abraham Maslow presenta los aspectos siguientes:

1.-Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

2.-El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.).

---

[26] Opcit (15), Arias Galicia, p. 63.

[27] Chiavenato Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, 3ª, edición, México,1992, pp. 408-412.

BIBLIOTECAS UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

3.-A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal.
4.-En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima; ello es una conquista individual.
5.-Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades similares influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.
6.-Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

El enfoque de Maslow, auque es demasiado amplio, representa para la Administración de Recursos Humanos un valioso modelo acerca del comportamiento de las personas.

¿Qué satisfacen las necesidades de nivel superior?

Necesidades de autorrealización:

- Trabajo creativo y desafiante
- Participación en la toma de decisiones
- Flexibilidad y autonomía del puesto

Necesidades de estima:

- Responsabilidad en un trabajo importante
- Ascenso a un puesto de status superior
- Elogio y reconocimiento por parte del jefe

¿Qué satisfacen las necesidades de nivel inferior?

Necesidades sociales:

- Compañeros de trabajo amigables
- Interacción con clientes
- Supervisor agradable

Necesidades de seguridad:

- Condiciones de trabajo seguros
- Seguridad en el puesto
- Salario base y prestaciones

Necesidades fisiológicas:

- Intermedios para descansar

BIBLIOTECA UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

Comodidad física en el trabajo
Horario de trabajo razonable

En la teoría de Maslow existen dos principios fundamentales acerca de la forma en estas necesidades afectan el comportamiento. El principio del déficit sostiene que una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta. Supone que las personas actúan para satisfacer sus necesidades insatisfechas, es decir, aquellas para las cuales existe un "déficit" de satisfacción. El principio de progresión sostiene que una necesidad en un determinado nivel no se activa hasta que la necesidad del siguiente nivel inferior ya esté satisfecha. Supone que las personas avanzan paso a paso en la jerarquía buscando satisfacer sus necesidades. En el nivel de autorrealización, mientras más satisfechas estén estas necesidades, crecerán con mayor fuerza. Según Maslow, una persona permanecerá motivada por las oportunidades de automotivación siempre y cuando las otras necesidades permanezcan satisfechas.

Aunque la investigación no ha verificado los principios estrictos de déficit y progresión que se acaban de presentar, las ideas de Maslow son muy útiles para comprender las necesidades de la gente en el trabajo y para determinar lo que se puede hacer para satisfacerlas. Su teoría aconseja a los gerentes que reconozcan que las necesidades insatisfechas pueden influir negativamente en las actitudes y conductas. Por la misma razón, proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesidades puede tener consecuencias motivacionales positivas. Como se mencionó anteriormente sobre algunos ejemplos acerca de la forma como los gerentes pueden aplicar las ideas de Maslow para satisfacer mejor las necesidades de sus subordinados. Observe que para satisfacer las necesidades de autorrealización del nivel superior solamente se utilizan recompensas intrínsecas. Para satisfacer las necesidades de estima o reconocimiento se utilizan recompensas intrínsecas y extrínsecas. Para satisfacer las necesidades del nivel inferior solamente se utilizan recompensas extrínsecas.[28]

La teoría ERG de Clayton Alderfer

Uno de los esfuerzos más prometedores para desarrollar el trabajo de Maslow es la teoría ERG propuesta por Clayton Alderfer. Para empezar, su teoría reduce las cinco categorías de necesidades de Maslow a tres. Las necesidades existenciales son los deseos de bienestar fisiológico y material. Las necesidades de relacionarse son los deseos de tener relaciones interpersonales satisfactorias. Las necesidades de crecimiento son los deseos de crecimiento y desarrollo psicológicos permanentes. La teoría ERG de Alderfer guarda otras diferencias con la teoría de Maslow. Esta teoría no presupone que las necesidades del nivel inferior deban satisfacerse antes de que se activen las necesidades de nivel superior. Según la teoría ERG, todos o cada uno de estos tipos de necesidades pueden influir en la conducta individual en un momento dado. Alderfer tampoco presupone que las necesidades satisfechas pierden su impacto motivacional. En vez de ello, la teoría ERG plantea el original principio de frustración-regresión, según el cual una necesidad del nivel inferior ya satisfecha puede reactivarse e influir en la conducta cuando no pueda ser satisfecha una necesidad de nivel superior. El enfoque de Alderfer ofrece un medio adicional para comprender las necesidades humanas y su influencia sobre las personas en el trabajo.[29]

---

[28] Ibidem, p. 412.

[29] Schermerhorn,Jr, John R, Administración, Editorial Limusa Wiley, 1a. Edición., México, 2002, p.286.

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg[30]

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg ofrece otro marco de referencia para comprender las implicaciones motivacionales de los ambientes de trabajo. La teoría se desarrolló a partir de un patrón identificado en las respuestas de casi 4,000 personas a preguntas acerca de su trabajo. Cuando se les preguntó qué las "motivaba", tendieron a identificar cosas relacionadas con la naturaleza del puesto de trabajo en sí. Herzberg les llamó **factores satisfactores**. Cuando se les preguntó qué las "apagaba", tendieron a identificar cosas que se relacionaban más con el escenario de trabajo. Herzberg les llamó **factores de higiene.**

Insatisfacción laboral Influenciada por el contexto del puesto o por los factores de higiene	**Satisfacción laboral** Influenciada por el contenido del puesto o los factores motivacionales
• Condiciones de trabajo	° Sentido de logro
• Relaciones interpersonales	° Sentimientos de reconocimiento
• Políticas organizacionales	° Sentido de responsabilidad
• Calidad de la supervisión	° Oportunidad para progresar
• Sueldo o salario base	° Sentimientos de crecimiento Personal
Regla: Un contexto Deficiente del puesto aumenta La insatisfacción.	Regla: Un buen contenido del puesto aumenta la satisfacción

Como se muestra en las relaciones anteriores, la teoría de los dos factores asocia los factores de higiene, o fuentes de insatisfacción en el trabajo, con los factores del contexto del puesto de trabajo. Es decir, se considera que hay mayores probabilidades de que los "insatisfactores" sean parte del escenario de trabajo que de la naturaleza del trabajo en sí. Entre los factores de higiene se incluyen aspectos tales como las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas y la administración organizacionales, las cualidades técnicas de la supervisión, y el sueldo o salario base. Es importante subrayar que la teoría de los dos factores de Herzberg sostendría que el mejoramiento de los factores de higiene, como agregar música de fondo (ambiental) o implementar una política de no fumar, puede hacer que las personas se sientan menos insatisfechas con estos aspectos de su trabajo. Pero por sí solos no contribuirán a aumentar la satisfacción. Lo cual exige dirigir la atención hacia un conjunto enteramente nuevo de factores e iniciativas gerenciales.

Para mejorar realmente la motivación, Herzberg le recomienda a los gerentes atender adecuadamente los factores satisfactores. Como parte del contenido del puesto los factores satisfactores tratan con lo que las personas hacen realmente en sus puestos de trabajo. Herzberg plantea que la satisfacción en el puesto y el desempeño pueden mejorar.

---

30 Ibidem,pp. 286-287.

Entre los factores satisfactores de importancia se incluyen aspectos tales como un sentimiento de logro, la sensación de reconocimiento, un sentido de responsabilidad, la oportunidad de progresar y los sentimientos de crecimiento personal.

Los académicos han criticado la teoría de Herzberg por considerarla limitada por el método y difícil de repetir. Por su parte, Herzberg reporta la existencia de estudios que corroboran su teoría en países de Europa, África, el Medio Oriente y Asia. La teoría de los dos factores sigue siendo un recordatorio útil de que hay dos aspectos importantes en todos los puestos de trabajo: el contenido del puesto, aquello que las personas realizan en términos de tareas de trabajo; y el contexto del puesto, el escenario de trabajo en el cual se desempeñan. Además, los consejos que Herzberg da a los administradores siguen teniendo vigencia: 1) corrija siempre el contexto deficiente para eliminar las fuentes reales o potenciales de insatisfacción en el puesto, y 2) asegúrese de integrar factores satisfactores al puesto para maximizar las oportunidades de satisfacción en el mismo. La teoría de los dos factores advierte a los gerentes que no esperen grandes cambios en la motivación como consecuencia de la inversión en aspectos tales como equipos especiales para oficina, salones atractivos para tomar café e incluso salarios base elevados. Al contrario, propone fundamentalmente concentrarse en la naturaleza del puesto de trabajo en sí y en la responsabilidad y las oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal. Estas recomendaciones son muy congruentes con los temas en el nuevo lugar de trabajo.

La teoría de las tres necesidades secundarias de David McClelland[31]

A fines de la década de los cuarenta, David McClelland y sus colaboradores comenzaron a experimentar con la prueba de Percepción Temática (TAT) como un método para examinar las necesidades humanas. En esta prueba se pide a las personas que observen determinadas imágenes y que escriban una historia acerca de lo que ven. A continuación, se analiza el contenido de la misma con el fin de encontrar rasgos que muestren las necesidades individuales. A partir de esta investigación, McClelland identificó tres necesidades fundamentales para su enfoque de la motivación. La **necesidad de logro** es el deseo de hacer algo de mejor manera o, con más eficiencia, de resolver problemas o de dominar tareas complejas. La **necesidad de poder** es el deseo de controlar a otras personas, de influir en su comportamiento o de ser responsable de ellas. La **necesidad de afiliación** es el deseo de establecer y mantener relaciones amigables y cordiales con otras personas.

Según McClelland, las personas adquieren o desarrollan estas necesidades a lo largo del tiempo como resultado de sus experiencias de vida individuales. Además, él asocia cada necesidad con un conjunto distintivo de preferencias de trabajo. Anima a los gerentes a reconocer la fuerza de cada necesidad en ellos mismos y en otras personas, a fin de intentar crear un ambiente de trabajo que responda a ellas. Por ejemplo, a las personas que tienen una gran necesidad de logro les gusta llevar a la práctica todas sus aptitudes, correr riesgos moderados en situaciones competitivas y están dispuestas a trabajar solas. Como resultado, entre las preferencias de trabajo de estas personas se incluyen:

1) La responsabilidad individual por los resultados
2) Los objetivos alcanzables pero desafiantes, y
3) La retroalimentación sobre su desempeño.

---

31 Ibidem, pp. 287-289.

En su investigación, McClelland concluye que el éxito en la alta gerencia no solamente se basa en el interés por el logro individual. Requiere abarcar intereses más amplios que también se relaciones con las necesidades de poder y afiliación. Las personas con gran necesidad de poder están motivadas para comportarse de forma tal que tengan un impacto claro sobre otras personas y eventos. Disfrutan al tener el control de una situación y al ser reconocidas por su responsabilidad. Una persona con gran necesidad de poder prefiere un trabajo que implique un control sobre otras personas, que tenga un impacto sobre la gente y los sucesos, y que atraiga el reconocimiento y la atención públicos.

Es importante señalar que McClelland distingue entre dos formas de la necesidad de poder. La necesidad de poder "personal" es abusiva e implica la manipulación con el único fin de la gratificación personal. Este tipo de necesidad de poder no lleva al éxito en la gestión gerencial. Al contrario, la necesidad de poder "social" representa el lado positivo del poder. Implica el ejercicio del mismo de una forma socialmente responsable, dirigida hacia objetivos de grupo u organizacionales y no hacia objetivos personales. Esta necesidad de poder social es esencial para el liderazgo gerencial.

Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan compañerismo, aprobación social y relaciones personales satisfactorias. Asumen un interés especial en el trabajo que implique relaciones interpersonales, que proporcione compañerismo y aprobación social. McClelland plantea que las personas que solamente tengan una elevada necesidad de afiliación probablemente no se convertirán en los mejores gerentes. Para éstos, el deseo de aprobación social y amistad puede complicar la toma de decisiones gerenciales, pues en ocasiones los gerentes y los líderes deben decidir y actuar de formas con las que otras personas tal vez estén de acuerdo. Según el grado en que la necesidad de afiliación interfiera con la capacidad de alguien para tomar estas decisiones, se sacrificará la eficacia gerencial. Así, el ejecutivo de éxito, en opinión de McClelland, será aquel que posea una gran necesidad de poder social, que es más fuerte que su necesidad de afiliación.

Las investigaciones no han identificado todavía una lista perfecta de necesidades individuales en el trabajo. Pero, nos podemos valer de las ideas de Maslow, Alderfer, Herzberg, y McClelland para comprender mejor las diversas necesidades que las personas pueden llevarse al escenario de trabajo.

Una recompensa o resultado de trabajo satisfacen mas de una necesidad. La remuneración es un buen ejemplo. Es una fuente de retroalimentación del desempeño para la persona que posee una gran necesidad de logro. También puede ser una fuente de seguridad personal para alguien con fuertes necesidades existenciales. También se puede emplear indirectamente para obtener cosas que satisfagan necesidades sociales y de ego.

La investigación no respalda la jerarquía precisa de cinco niveles de necesidades que postula Maslow. Parece más legítimo asumir que las necesidades humanas operan en una jerarquía flexible, como la teoría ERG de Alderfer. Sin embargo, es útil distinguir entre las propiedades motivacionales de las necesidades de nivel inferior y las de nivel superior

La investigación no es concluyente en cuanto a la importancia de las diferentes necesidades. Los individuos varían mucho a este respecto. También pueden valorar las necesidades de modo distinto en diferentes momentos o etapas de su trayectoria laboral.

Esta es otra razón por la cual los administradores deberán aplicar las ideas de todas las teorías de contenido a fin de comprender las diferentes necesidades de las personas en el trabajo.[32]

Teorías del proceso de la Motivación[33]

Aunque varían en los detalles, cada una de las teorías de contenido descritas anteriormente puede se de utilidad para que los administradores comprendan mejor las diferencias individuales y enfrenten positivamente la diversidad de la fuerza laboral. Existe otro conjunto de teorías, las teorías de proceso, que también contribuyen a mejorar dicha comprensión. Las teorías de la equidad, de las expectativas y del establecimiento de objetivos ofrecen nuevas ideas y elementos para comprender la forma como las personas eligen de hecho trabajar arduamente o no, basándose en sus preferencias individuales, las recompensas disponibles y los posibles resultados que tendrá su trabajo.

Cuadro comparativo entre las teorías de la motivación de Maslow, Alderfer, Herzberg y McClelland.

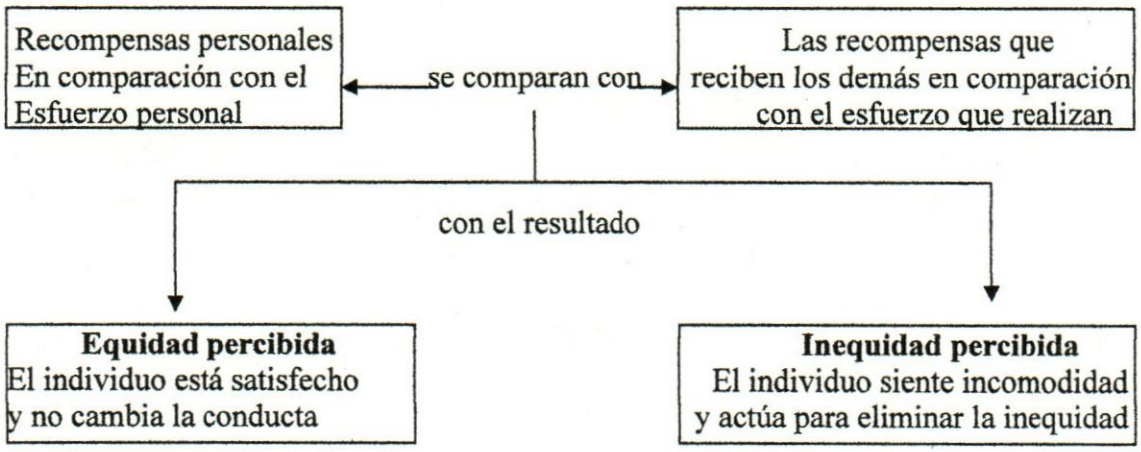
	Maslow	**Alderfer**	**Herzberg**	**McClelland**
Necesidades de nivel superior	*Autorrealización* *Estima*	*De crecimiento*	*Factores satisfactores*	*Logro* *Poder*
Necesidades de nivel inferior	*Sociales* *De seguridad* *Fisiológicas*	*De relacionarse* *Existenciales*	*Factores de higiene*	*Afiliación*

La teoría de la Equidad de J. Stay Adams[34]

La teoría de la equidad de la motivación se conoce mejor gracias al trabajo de J. Stacy Adams. La esencia de esta teoría plantea que la inequidad percibida es un estado de motivación. Es decir, cuando las personas creen que las han tratado injustamente en comparación con otras, la teoría señala que tratarán de eliminar la incomodidad y de restaurar un sentido de equidad en la situación. En la gráfica siguiente se muestra la comparación de la equidad. Normalmente ocurre siempre que los administradores otorgan recompensas extrínsecas, especialmente incentivos monetarios o aumentos de salario.

---

32 Ibidem, p.289.
33 Ibidem, p.289.
34 Ibidem, pp. 289-291.



Teoría de la equidad y el papel de la comparación social

Se percibe inequidad cuando las personas sienten que las recompensas recibidas por su trabajo son injustas en comparación con las que otras personas parecen recibir. Los puntos de comparación pueden ser los compañeros de trabajo en el grupo, los trabajadores de otra sección de la organización e incluso los empleados de otras organizaciones. Adams plantea diferentes maneras que utilizan las personas para enfrentar la inequidad percibida, a saber:

Respuestas posibles frente a la inequidad percibida

- Modificar el esfuerzo que se invierte para el trabajo, disminuyéndolo.
- Modificar las recompensas que se pueden recibir pidiendo un mejor trato.
- Modificar los puntos de comparación encontrando nuevas formas para hacer que las cosas parezcan mejor.
- Modificar la situación cambiando de puesto o renunciando al mismo.

La investigación de Adams y de otros investigadores ha sido en gran parte experimental. Es más concluyente en lo tocante a la inequidad negativa percibida, una condición que la mayoría de los administradores desearían evitar. Por ejemplo, las personas que sienten que su salario es injusto y que perciben una inequidad negativa, tienden a reducir su esfuerzo laboral para compensar las recompensas perdidas. Se sienten menos motivadas para invertir todo su esfuerzo en el futuro. Al contrario, se ha descubierto que las personas que sienten que les pagan demasiado y que perciben una inequidad positiva elevan la calidad o cantidad de su trabajo. Sin embargo, falta responder muchas preguntas acerca de este tema en particular.

La teoría de la equidad señala un punto clave en la que las personas actúan de acuerdo con sus percepciones. En este caso, el asunto es la forma en que las personas perciben las recompensas que reciben. Lo que determina sus consecuencias motivacionales no es el valor absoluto de la recompensa o la opinión del gerente, sino lo que el receptor percibe. Las recompensas que se perciben como equitativas deben tener un resultado positivo en la satisfacción y el desempeño; aquellas que se perciban como inequitativas pueden crear insatisfacción y causar problemas de desempeño.

Cada administrador tiene la responsabilidad de evitar cualquier consecuencia negativa de las comparaciones de equidad, o al menos de minimizarlas cuando se otorguen

recompensas. Los gerentes informados prevén la percepción de inequidad siempre que se otorgan incentivos especialmente visibles como el sueldo o los ascensos. En lugar de permitir que las cuestiones relativas a la equidad se salgan de control, comunican cuidadosamente el valor intencional de las recompensas otorgadas, explican con claridad las evaluaciones del desempeño que son su fundamento y plantean puntos de comparación adecuados.

La remuneración es una fuente común de controversias sobre la equidad en el lugar de trabajo. Considere el tema de la equidad y el género del trabajador. Es bien sabido que las mujeres en promedio sólo ganan alrededor del 75 % del sueldo que perciben los hombres. Esta diferencia es muy evidente en las ocupaciones tradicionalmente dominadas por los hombres, como la jurisprudencia, pero también en aquellas en que las mujeres se han desempeñado tradicionalmente, como la docencia. Una cuestión adicional de equidad se refiere al tema del valor comparable. Este concepto plantea que las personas que realizan trabajos de valor similar en función de los requerimientos de educación, capacitación y habilidades (como la enfermería o la contabilidad) deben recibir una remuneración similar. Los defensores del valor comparable afirman que éste corrige la inequidad histórica en la remuneración y que es una extensión natural del concepto de "remuneración igual por un trabajo igual". Los críticos afirman que el "valor similar" es muy difícil de definir y que la reestructuración dramática de las escalas salariales tendrá un impacto económico negativo sobre la sociedad en su conjunto.[35]

La teoría de las Expectativas de Víctor Vroom[36]

Víctor Vroom introdujo en la literatura administrativa otra teoría de proceso acerca de la motivación en el trabajo y que representa una contribución importante. La teoría motivacional de las expectativas plantea una interrogante central: ¿qué determina la disposición de una persona para trabajar arduamente en tareas importantes para la organización?. En respuesta a esta pregunta, la teoría de las expectativas señala que "las personas harán lo que puedan hacer cuando quieran hacerlo". Específicamente, Vroom plantea que la motivación para el trabajo depende de las relaciones entre los tres factores de la teoría de las expectativas que se describen en la gráfica siguiente:

- Expectativa: La creencia que tiene una persona de que el trabajo arduo tendrá como resultado el logro del nivel deseando de desempeño en la tarea (denominada a veces expectativa de esfuerzo-desempeño).

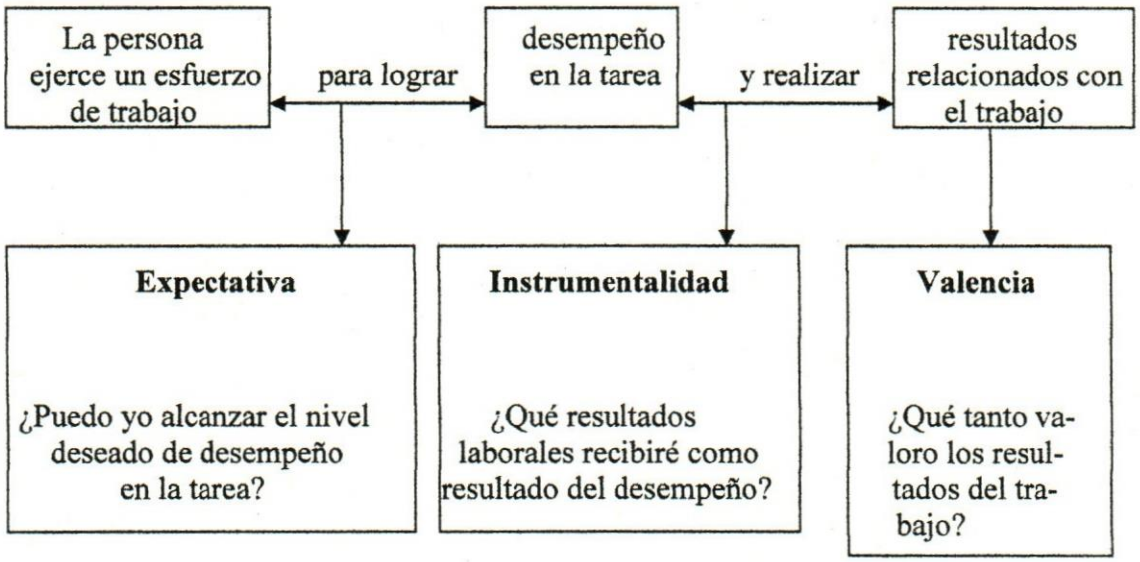
- Instrumentalidad: La creencia que tiene una persona de que el desempeño exitoso tendrá como resultado ciertas recompensas y otros resultados potenciales (denominada a veces expectativa de desempeño- resultado).

- Valencia: El valor que una persona asigna a las posibles recompensas y demás resultados relacionados con el trabajo).

---

35 Ibidem, p.289-291.

36 Ibidem, p.291.



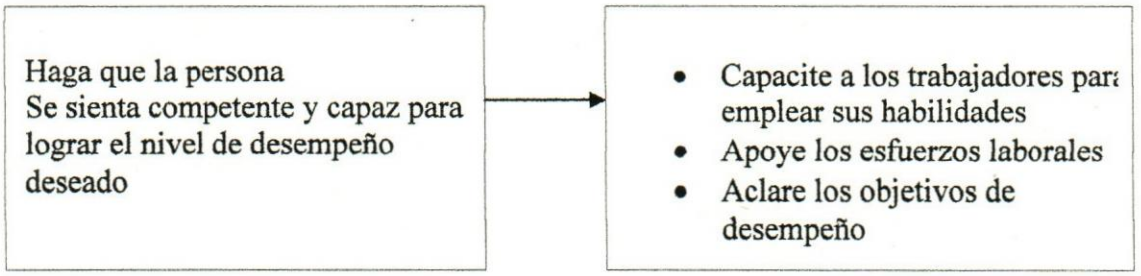
La teoría de las expectativas plantea que la motivación (M), la expectativa (E), la instrumentalizad (I) y la valencia (V) están relacionadas entre sí de manera matemática: M = E x I x V. En otras palabras, la motivación está determinada por la expectativa multiplicada por la instrumentalidad multiplicada por la valencia. El efecto multiplicador tiene importantes implicaciones gerenciales. Hablando en términos matemáticos, un cero en cualquier lugar del miembro derecho de la ecuación (es decir, para E, I o V) dará lugar a una motivación cero. Por lo cual se recomienda que los administradores actúen de formas que maximicen todos los tres componentes de la siguiente ecuación sin que ninguno de ellos quede desatendido:

Motivación = expectativa x instrumentalizad x valencia

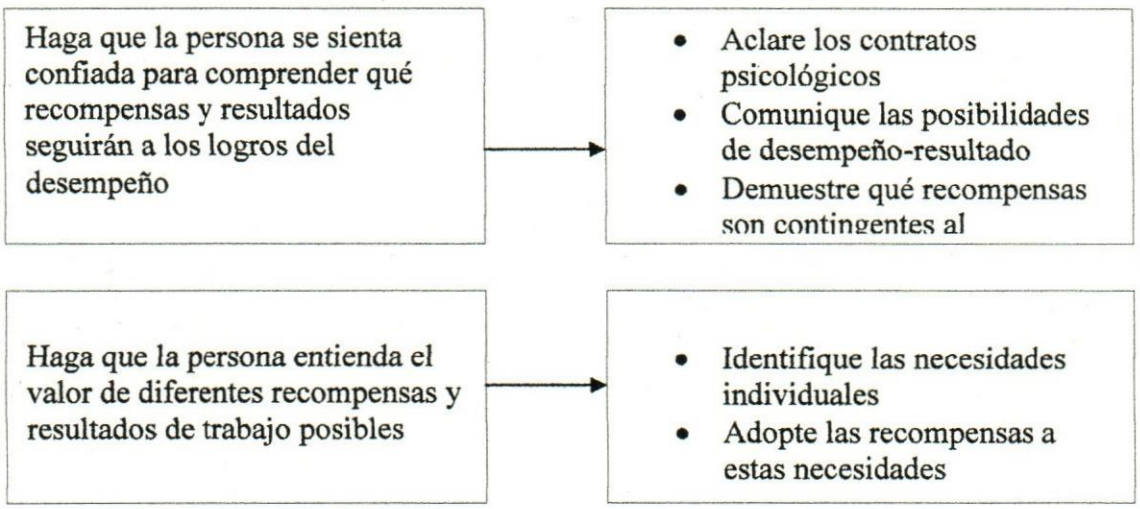
Suponga, por ejemplo, que un gerente se pregunta si la posibilidad de obtener un ascenso tendrá o no un efecto motivante para un subordinado. Normalmente se asume que las personas se sentirán motivadas frente a la posibilidad de obtener un ascenso e invertirán todo su esfuerzo en el trabajo. ¿Pero es esto necesariamente así? La teoría de las expectativas plantea que la motivación de una persona para trabajar arduamente en pos de un ascenso será baja si se presentan una o más de las siguientes tres condiciones. Primera, si la expectativa es baja la motivación sufrirá las consecuencias. La persona puede sentir que no puede lograr el nivel de desempeño necesario para ser ascendido. ¿Así que por qué esforzarse? Segunda, si la instrumentalizad es baja la motivación sufrirá las consecuencias. Es posible que la persona no confíe en que un nivel alto de desempeño en la tarea dará lugar a un ascenso. ¿Así que para qué esforzarse? Tercera, sí la valencia es baja la motivación sufrirá las consecuencias. La persona puede conferirle escaso valor al hecho de recibir un ascenso. Sencillamente eso no es una gran recompensa. Así que, una vez más, ¿para qué esforzarse?

La teoría de las expectativas permite que los gerentes tomen conciencia de estos aspectos. Puede ayudarles a comprender mejor y a responder a los diferentes puntos de vista en el lugar de trabajo. Como se muestra en la gráfica siguiente, entre las implicaciones gerenciales se incluyen: estar dispuesto a trabajar con cada persona y tratar de maximizar sus

Maximizar la expectativa



Maximizar la instrumentalidad



expectativas, instrumentalidad y valencias de forma tal que se apoyen los objetivos organizacionales. Planteando de una forma ligeramente distinta, un gerente puede aplicar las ideas de la teoría de las expectativas al vincular claramente el esfuerzo y el desempeño, al vincular el desempeño con los resultados del trabajo y escoger aquellos resultados de trabajo que el individuo valore.

Teoría del establecimiento de objetivos de Edwin Locke[37]

Los objetivos de tarea, en la forma de resultados de desempeños claros y deseables son el fundamento de la teoría del establecimiento de objetivos de Edwin Locke. La premisa básica de esta teoría es que los objetivos de tarea pueden ser sumamente motivantes *sí* se establecen adecuadamente y si se administran bien. Las metas trazan el camino que las personas deben seguir en su trabajo; permiten aclarar las expectativas de desempeño entre un supervisor y un subordinado, entre compañeros de trabajo, y entre las subunidades en una organización. Los objetivos establecen un marco de referencia para la retroalimentación de tareas. Además proporcionan un fundamento para la autodirección conductual. En estas y otras formas acordes. Locke plantea que el establecimiento de objetivos puede aumentar el desempeño en el trabajo y la satisfacción laboral del individuo.

---

[37] Ibidem, p. 292.

Sin embargo, para obtener estos beneficios, la investigación de Locke y sus colaboradores señala que los gerentes y los líderes de equipo deben trabajar con los demás para establecer los objetivos correctos en la forma correcta. Los aspectos y principios clave de la administración de este proceso de establecimiento de objetivos se describen en la Agenda del gerente que más adelante describimos:

El concepto de Administración por Objetivos (APO), por primera vez Peter Druker relativo a la planeación constituye un buen ejemplo de un enfoque participativo para el establecimiento conjunto de objetivos entre jefes superiores y subordinados.[38]

Además de la APO, los gerentes deberán conocer las diferentes opciones de participación existentes. Tal vez no siempre sea posible permitir la participación al momento de seleccionar exactamente cuáles de los objetivos son necesarios alcanzar, pero puede ser posible permitir la participación en las decisiones acerca de cuál es la mejor forma de trabajar para lograrlos. Además las restricciones de tiempo y de otros factores que operan en algunas situaciones tal vez no permitan la participación. En estos escenarios, la investigación plantea que los trabajadores responderán positivamente a los objetivos impuestos desde el exterior si los supervisores que las asignan son confiables y si los trabajadores creen que recibirán el apoyo adecuado para lograrlas.

AGENDA DEL GERENTE
Cómo hacer que el establecimiento de objetivos le dé resultados

- ***Establecer objetivos específicos***. Permitirán obtener un mayor desempeño que los objetivos planteados de modo más general, como el "Realice su mejor esfuerzo".
- *Establezca objetivos desafiantes*: Siempre y cuando se perciban como realistas y alcanzables, los objetivos más difíciles conducen a un mayor desempeño que los objetivos fáciles.
- *Desarrolle la aceptación y el compromiso hacia los objetivos:* Las personas se esfuerzan más en pos de objetivos que aceptan y en los cuales creen; tienden a resistirse a los objetivos que son impuestos.
- *Aclare cuales son los objetivos prioritarios:* Asegúrece de que las expectativas sean claras en cuanto a cuáles objetivos deberán alcanzarse y por qué.
- *Recompense el logro de un objetivo:* No permita que los logros positivos pasen inadvertidos; recompense a la gente por lograr lo que plantearon que realizarían.

Las teorías de reforzamiento de la motivación[39]

Las teorías de contenido y de proceso descritas hasta el momento explican cognoscitivamente la conducta. Explican "porque" las personas actúan en términos de satisfacer necesidades, resolver la inequidad percibida, y/o perseguir expectativas y objetivos

---

38 Ibidem, p. 293.
39 Ibidem, p.293-294.

de tarea positivos. Al contrario, la teoría del reforzamiento considera que el comportamiento humano está determinado por sus consecuencias ambientales. En vez de buscar dentro del individuo la explicación de la motivación y de la conducta, se concentra en el ambiente externo y en las consecuencias que tiene para el individuo. Las premisas básicas de esta teoría se basan en la ley del efecto de Thorndike: la conducta que tiene como resultado una consecuencia agradable tiene probabilidades de repetirse; la conducta que tiene como resultado una consecuencia desagradable probablemente no se repetirá.

Estrategias de reforzamiento

El desaparecido psicólogo B. F. Skinner popularizó el concepto de condicionamiento operante como el proceso de aplicar la ley del efecto para controlar la conducta manipulando sus consecuencias. Se puede considerar que el condicionamiento operante es un aprendizaje mediante el reforzamiento. Modificación del comportamiento organizacional es un término que describe la aplicación de las técnicas del condicionamiento operante para influir en el comportamiento humano en el lugar de trabajo. El objetivo es aplicar los principios del reforzamiento para reforzar sistemáticamente las conductas de trabajo deseadas y desalentar las conductas no deseadas.

Existen cuatro estrategias de reforzamiento. El **reforzamiento positivo** fortalece o aumenta la frecuencia de la conducta deseada al asociar una consecuencia placentera con su ocurrencia. Ejemplo: Un gerente asiente con la cabeza para expresar su aprobación a alguien que hace un comentario útil durante una reunión de staff. El **reforzamiento negativo** aumenta la frecuencia o fortalece la conducta deseada al asociar la evitación de una consecuencia desagradable con su ocurrencia. Ejemplo: Un gerente que ha estado criticando a un trabajador a diario por llegar tarde, no lo critica el día en que llega puntualmente. El **castigo** disminuye la frecuencia o elimina la conducta no deseada al asociar una consecuencia desagradable con su ocurrencia. Ejemplo: Un gerente le hace un reporte por escrito a un empleado que un día llega tarde al trabajo. La **extinción** disminuye la frecuencia o elimina una conducta no deseada al asociar la desaparición de una consecuencia desagradable con su ocurrencia. Ejemplo: Un gerente observa que un empleado conflictivo está recibiendo la aprobación social de sus compañeros de trabajo; el gerente, aconseja a estos últimos que dejen de dar esta aprobación.

Estas cuatro estrategias de reforzamiento se presentan cuando se aplica una situación de administración de calidad total (TQM). También un supervisor las puede aplicar para influir en los empleados con el fin de lograr prácticas de mejoramiento continuo. De la misma forma el reforzamiento tanto positivo como negativo fortalece la conducta deseada cuando ésta ocurre. El castigo y la extinción debilitan o eliminan las conductas no deseadas.

Reforzamiento positivo

El reforzamiento positivo debería ser una parte fundamental de la estrategia motivacional de cualquier gerente.

Existen dos leyes del reforzamiento positivo que deben comprenderse. **La ley del reforzamiento contingente** establece que: "Para que una recompensa tenga su valor máximo de reforzamiento, debe otorgarse solamente si se exhibe la conducta deseada". **La ley del reforzamiento inmediato** establece que: "Mientras más inmediata sea la recompensa después de que ocurre una conducta deseada, mayor será su valor de reforzamiento". Los gerentes deben aprovechar a fondo el valor y el poder cotidianos de estas leyes cuando

apliquen el reforzamiento positivo. En la siguiente agenda del gerente se presentan varios lineamientos útiles para ello.

El poder del reforzamiento positivo puede y debe aplicarse por medio de un proceso conocido como **moldeamiento,** que consiste en la creación de una nueva conducta mediante el reforzamiento positivo de las aproximaciones sucesivas a la misma. El momento en la administración del reforzamiento positivo también puede hacer una diferencia en su impacto. **El reforzamiento continuo** administra una recompensa cada vez que ocurre una conducta deseada. **El reforzamiento intermitente** premia la conducta solamente de manera periódica. Por lo general, un gerente podrá esperar que el **reforzamiento continuo** provoque una conducta deseada con mayor rapidez que el **reforzamiento intermitente.** Asimismo, la conducta adquirida bajo un **programa intermitente** durará más que aquella que se adquiere bajo un programa continuo. Por ejemplo, para tener éxito con una estrategia de moldeamiento el reforzamiento deberá ocurrir de manera continua hasta que se logre la conducta deseada. Entonces, se deberá aplicar un **programa intermitente** para mantener la conducta en el nuevo nivel.

Castigo

El castigo es un medio para eliminar una conducta no deseada al administrar una consecuencia desagradable después de que ocurre esa conducta. Para castigar a un empleado, un gerente puede negarle una recompensa de valor para él, como un elogio verbal o un pago por méritos, o también puede administrar una consecuencia desagradable, como un regaño verbal o una reducción en la remuneración. Al igual que el reforzamiento positivo, el castigo se puede aplicar de manera deficiente o puede hacerse bien. En la siguiente agenda del gerente se presentan varios lineamientos para el manejo del castigo como una estrategia de reforzamiento. Además, recuerde que el castigo se debe combinar a menudo con el reforzamiento positivo.

AGENDA DEL GERENTE[40]

Lineamientos para aplicar el reforzamiento positivo... y el castigo

Reforzamiento positivo:

- Identifique claramente las conductas de trabajo deseadas.
- Mantenga un inventario variado de recompensas.
- Informe a todos lo que deberán hacer para obtener las recompensas.
- Reconozca las diferencias individuales al momento de asignar las recompensas.
- Siga las leyes del reforzamiento inmediato y contingente.

Castigo:

- Dígale a la persona qué está haciendo mal.
- Dígale a la persona qué está haciendo bien.
- Asegúrese de que el castigo sea equiparable a la conducta.
- Administre el castigo en privado.
- Siga las leyes del reforzamiento inmediato y contingente.

---

[40] Ibidem, p.295.

Aspectos Éticos en el reforzamiento Motivacional

La aplicación de las técnicas de reforzamiento en los escenarios de trabajo ha producido muchas historias de éxito en el mejoramiento de la seguridad, en la disminución del ausentismo y los retardos, así como el aumento de la productividad. Pero también se debaten las implicaciones éticas del control del comportamiento humano. Por ejemplo, existe una preocupación por el uso de los principios del condicionamiento operante que ignora la individualidad de la persona, restringe su libertad de elección y pasa por alto el hecho de que los individuos pueden sentirse motivados por otras cosas que no sean las recompensas administradas desde el exterior.

Los defensores del enfoque del reforzamiento atacan el problema directamente. Están de acuerdo en que el reforzamiento implica el control de la conducta, pero sostienen que el control es parte del trabajo de cada gerente. La pregunta legítima podría no ser si es ético o no controlar la conducta, sino si es ético no controlar la conducta lo suficientemente bien como para que se satisfagan plenamente los objetivos tanto de la organización como del individuo. A medida que la investigación avanza, el valor de las técnicas de reforzamiento parece confirmarse. Esto es especialmente válido cuando se combinan con las ideas de las demás teorías de la motivación que aquí se examina.[41]

Motivación y compensaciones

A manera de resumen, se muestra la figura siguiente en que se observa una perspectiva integrada de la motivación. Muestra la forma en que se pueden combinar los puntos de vista de las diferentes teorías expuestas en el presente documento, dentro de un modelo de dinámica motivacional en el lugar de trabajo. En esta figura, la motivación conduce al esfuerzo que, junto con las aptitudes individuales y el respaldo organizacional adecuados, conduce al desempeño. El impacto motivacional de cualquier recompensa recibida por este desempeño depende de la equidad y el reforzamiento.

Finalmente, la satisfacción que proporcionan las recompensas deberá provocar una mayor motivación para esforzarse más en el futuro.

De los temas sobre motivación que se pueden abordar dentro de este marco de referencia, tal vez ninguno recibe tanta atención como el caso especial de las compensaciones. Se pueden obtener muchas ventajas, tanto individuales como organizacionales, a partir de un esquema de compensaciones verdaderamente motivacional. En general, el éxito de cualquier sistema de este tipo reside en su capacidad para aplicar las diferentes teorías motivacionales en formas positivas y creíbles. Sin embargo, en la práctica el vínculo entre motivación y compensaciones generalmente es muy complicado.

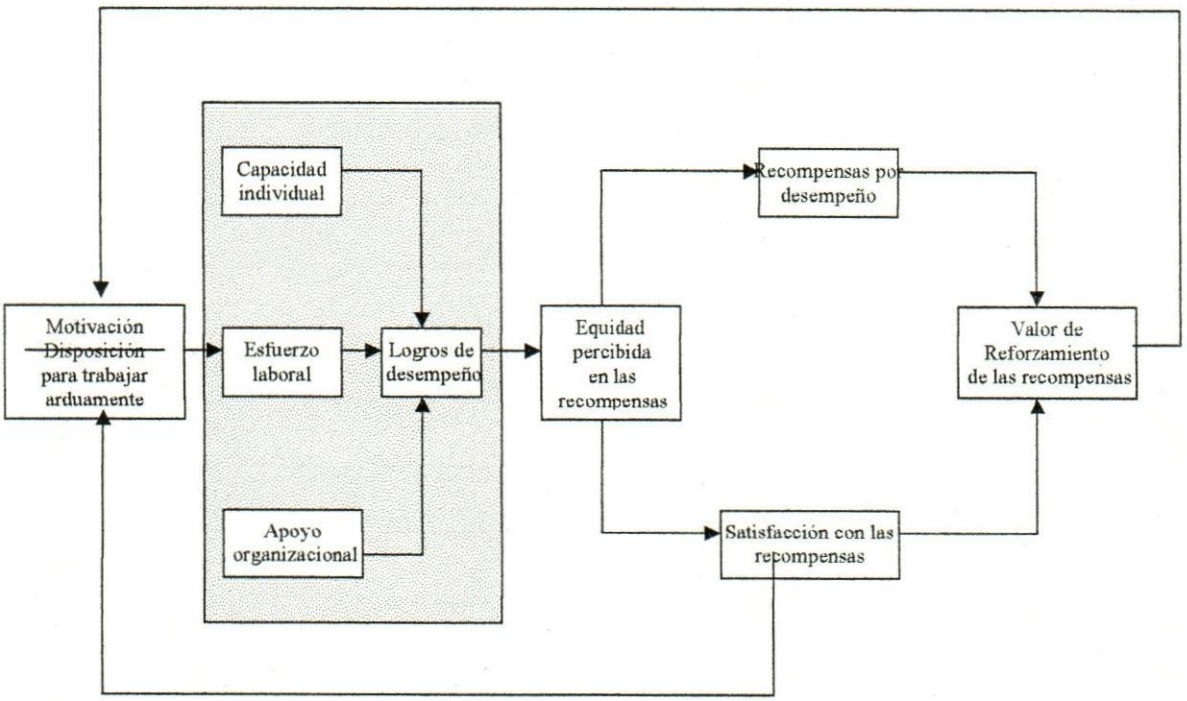
Pago por desempeño

El pago por desempeño es un concepto congruente con las teorías de la equidad, de las expectativas y del reforzamiento. En su definición formal, el pago por méritos es un sistema de compensación que otorga aumentos salariales en proporción a las contribuciones individuales al desempeño. Cuando se otorgan aumentos salariales de este modo, los gerentes tratan de reconocer y reforzar positivamente a las personas con un desempeño alto y de alentarlas a hacer su mayor esfuerzo para alcanzar logros similares en el futuro. También pretenden recordar su falta de logro a las personas con un desempeño bajo y enviarles la señal de que deben desempeñarse mejor en el futuro.

---

[41] Ibidem, p. 296.

El concepto de pago por méritos es una extensión lógica de las teorías de la motivación. Por lo menos en principio, tiene sentido recompensar a las personas en proporción a su contribución al trabajo. Sin embargo, debido a la dificultad de vincular de hecho el pago con el desempeño de una manera verdaderamente contingente y equitativa., el pago por méritos no siempre logra los resultados deseados. Un buen sistema de pago por méritos debe tener un fundamento sólido de las "mediciones del desempeño" acordadas y bien definidas. Cualquier debilidad en los métodos de evaluación del desempeño puede socavar un sistema de pago por méritos. La falta de congruencia en la aplicación de un sistema de este tipo en todos los niveles de la organización puede poner en riego su credibilidad. Por ejemplo, existen dudas respecto a la adecuada vinculación entre el pago que reciben los altos ejecutivos y su desempeño. Algunas personas tienen la impresión de que éstos están bien recompensados independientemente del desempeño de la compañía.



Modelo del enfoque integrado de la dinámica motivacional.

Por varias razones, no todo el mundo cree en el pago por méritos. John Whitney, autor de The Trust Factor y director del W. Edwards Deming Center for Quality Management en la Universidad de Columbia, plantea que el pago por desempeño tal vez no funcione muy bien cuando se trata de promover la administración de calidad total y el mejoramiento continuo. A la vez que señala que las fuerzas del mercado deberían determinar el pago base, Whitney plantea que las organizaciones podrían beneficiarse haciendo que el aumento anual al mérito fuera un porcentaje igual para todos. Esto comunica un sentido universal de importancia y ayuda a evitar frustraciones y quejas que surgen cuando los aumentos por mérito están vinculados a las diferencias de desempeño. Whitney señala:

"Ponerse a discutir si alguien debería recibir un aumento de 4.7% o de 5.1% es una pérdida de tiempo colosal".[42]

Los sistemas de compensación por incentivos

Hoy en día los empleados en todos los niveles en más y más organizaciones obtienen múltiples beneficios de los sistemas especiales de compensación por incentivos. Entre los ejemplos se incluyen los planes de pago de bonos, los planes de participación de utilidades y los planes de opción de adquisiciones de acciones para los empleados.

Pago por bonos

Los planes de pago de bonos conceden pagos por única ocasión o por una suma total a los empleados con base en el logro de objetivos de desempeño específicos o de alguna otra contribución extraordinaria, como puede ser la aportación de alguna idea para mejorar el trabajo. Normalmente no representan un aumento al salario base o a los sueldos. Los bonos han sido más comunes en el nivel ejecutivo, pero actualmente se han generalizado.

Participación de utilidades

Los planes de participación de utilidades distribuyen entre algunos o entre todos los empleados una proporción de las utilidades netas que la organización ganó durante un período de desempeño determinado. La cantidad exacta varía de acuerdo al nivel de utilidades y a la compensación base de cada empleado.

Según la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 117.- Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.[43]

Participación en las ganancias

Los planes de participación en las ganancias amplían el concepto de participación de utilidades al permitir que grupos de empleados compartan cualquier ahorro o "ganancia" que se obtenga gracias a sus esfuerzos para reducir costos e incrementar la productividad. Se aplican fórmulas específicas para calcular tanto las contribuciones al desempeño como los premios por participación en las ganancias. En los Estados Unidos, un ejemplo clásico lo constituye el plan Scanlon, según el cual el 75 por ciento de las ganancias se distribuye entre los trabajadores y el 25 por ciento de ellas son para la compañía.

Adquisición de acciones por parte de los empleados

Este tipo de planes permiten la participación de los empleados en la propiedad de la compañía que los emplea. Mientras que los planes formales se usan a menudo en los Estados Unidos como esquemas de financiamiento para salvar puestos de trabajo e impedir cierres de negocios, la propiedad de acciones por parte de los empleados es un incentivo de desempeño importante. Tener una participación accionaria en el lugar donde la persona trabaja puede ser motivante. El enfoque de opciones sobre acciones le da al titular de las opciones el derecho a comprar acciones en una fecha futura a un precio fijo. Esto vincula directamente la propiedad con un incentivo de desempeño, ya que los empleados poseedores de las opciones presumiblemente están motivados para esforzarse más a fin de elevar el precio de las acciones de la firma. Cuando el precio se ha elevado pueden hacer efectiva su opción y comprar las acciones con descuento, con lo cual obtienen una ganancia financiera.

---

42 Ibidem, p. 297.

43 Ley Federal del Trabajo, ediciones Alfa, México,1994, p. 45.

Pago por conocimientos

Además de pagar por el desempeño, Algunas organizaciones enfatizan ahora los pagos por conocimientos. Por ejemplo el concepto denominado pago con base en las habilidades remunera a los trabajadores de acuerdo al número de habilidades que dominen y que sean relevantes para su puesto. Algunas compañías utilizan este enfoque en su sistema de compensaciones de pagos por conocimientos. Los empleados que tienen contacto con el cliente en Federal Express deben tomar y aprobar periódicamente pruebas escritas sobre conocimientos del trabajo. Las calificaciones obtenidas se incorporan a las evaluaciones del desempeño del empleado, y el pago podrá incrementarse para los empleados que alcancen altas calificaciones. Los sistemas de pago que se basan en las habilidades son comunes en los equipos autodirigidos en los que parte de la "autodirección" comprende la responsabilidad por la capacitación y certificación de los compañeros de trabajo para el dominio de habilidades laborales.

Otra práctica creativa en materia de remuneración es el pago al emprendedor. Las personas ponen sus conocimientos a trabajar y arriesgan parte de su compensación a cambio de los derechos de poner en práctica sus ideas de emprendedor y de participar de las utilidades que se obtengan como resultado de las mismas. [44]

2.2.2. ¿Cómo determinar lo que motiva a los empleados?

A continuación mencionamos algunas formas que nos ayudan a determinar las fuerzas o impulsos que hacen que el individuo cambie su comportamiento como lo deseamos.

Motivación en los noventa

Claro está que ningún empleado es igual a otro, como consecuencia de ello, ningún motivador funcionará para todas las personas. Para estimular de manera eficaz con incentivos no monetarios, es necesario conocer más sobre lo que son los motivadores para determinar cuáles son los que funcionan para todos y cada uno de los subordinados.

"Actualmente, los empleados tienen un nivel educativo superior al de los años pasados, se interesan menos en cumplir órdenes, son más leales a ellos mismos que a la compañía y se preocupa más por cubrir sus propias necesidades". [45]

A continuación mencionaremos algunas características de los empleados de los años noventa:

a).- Desea que su trabajo sea importante.
b).- Los tiempos libres los ocupa en actividades recreativas.
c).- Es confiado y confía en sí mismo.
d).- Siente necesidad por la retroalimentación y el reconocimiento.
e).- Es impaciente para que le sea recompensado su esfuerzo.

Por todo lo anterior, podemos enterarnos de que la generación actual de trabajadores es difícil de motivar.

Lo que los empleados desean

La mayoría de los dirigentes de una organización suponen que saben lo que sus empleados desean y creen que se lo están proporcionando. Así pues, les pueden proporcionar

---

44 Grensin, Lin. La Fuerza de la Motivación, Editorial Selector, 1994, P. 35.
45 Ibidem, p.35.

salarios elevados y buenas prestaciones como prueba de que tratan bien a sus trabajadores; pero sin embargo cuando creemos saber lo que motiva a nuestra fuerza de trabajo podemos estar equivocados.

Según estudios efectuados a un grupo de obreros por el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, todos dieron mayor importancia a un trabajo interesante y a la autoridad para realizarlo que a un buen salario y a la seguridad laboral.

Otros estudios realizados por la Minnesota Gas Company, indicaron que para los trabajadores los incentivos más poderosos en orden de importancia son los siguientes:

a).- Las promociones.
b).- Tener un trabajo interesante y agradable.
c).- El prestigio de la compañía.
d).- La seguridad en el trabajo.
e).- Un salario alto.
f).- Tener un supervisor justo y considerado.
g).- Compañeros de trabajo agradables.
h).-Prestaciones tales como servicio médico, vacaciones, pago de pensión e incapacidad.
i).- Áreas de trabajo limpias y cómodas.
j).- Horas apropiadas para trabajar".[46]

De manera que no es tan fácil determinar lo que los empleados desean.

Cómo utilizar los incentivos

"Para la utilización de los incentivos no monetarios, los supervisores deben tener siempre presente la jerarquía de las necesidades del psicólogo Abraham Maslow. Misma que se clasifica en cinco niveles de necesidades que van as intangibles. Estas son: comodidad sociológica, seguridad, afecto, de estima y de autorrealización. En su mayor parte todas están interrelacionadas".[47]

Se trata de una guía que puede ser de mucha utilidad para determinar las mejores formas de motivar a los empleados. De lo contrario, si no se presta atención a las necesidades y deseos de los trabajadores, trae como consecuencia una baja productividad y una alta rotación del personal, casos que a la empresa le afectan.

2.2.3. Lo que los empleados desean y cómo proporcionárselos

La forma más sencilla de saber lo que motiva al personal es hablar con ellos. Otra manera es observándolos en los momentos que no están en el trabajo para conocer sus intereses. Expresar interés por los empleados no sólo es agradable, si no que también es de vital importancia para una gerencia efectiva que no se basa en el aspecto monetario".[48]

Es un error transferir nuestros propios gustos, desagrados o deseos a los empleados; para motivar a éstos es necesario adecuar los incentivos a las necesidades individuales de los mismos.

Como ya hemos visto, la labor de un gerente es muy complicada debido a que existe una gran diferencia entre lo que puede motivar a una persona y lo que motiva a otra.

---

[46] Ibidem, pp.36-38.
[47] Ibidem, p. 20.
[48] Ibidem, p. 30.

Un empleado puede volverse muy productivo después de recibir un premio por un trabajo realizado en forma correcta, mientras otro no mostrará ningún cambio.

Incluso el reconocimiento negativo (crítica) puede ejercer un impacto en el desempeño. Una vez más, este impacto variará de acuerdo con el individuo. En tanto que la crítica puede hacer que un empleado realice mejor su trabajo, puede provocar que el desempeño de otro disminuya.

El experimento de Hawthorne que relizó Eltón Mayo, fue uno de los primeros indicadores de que algo, aparte del dinero, ejercía un impacto sobre la producción del empleado.[49]

Lin Grensin, menciona que para motivar a las personas se requiere de los siguientes tópicos: establecimiento de objetivos, la comunicación, la retroalimentación, la participación del empleado y por último de los círculos de calidad. A continuación menciono cada uno de ellos:

Establecimiento de Objetivos

Si se quiere que los empleados hagan lo que uno les manda, hay que estar seguro de haberles indicado lo que deseamos y decírselos en forma clara y sencilla.

Para lograr resultados superiores por parte de nuestros empleados, debemos estar seguros de que saben lo que se espera de ellos y por qué. La falta de un establecimiento claro de los objetivos es un problema importante para muchos trabajadores. Cuantas veces nosotros mismos cuando nos han empleado y no nos dicen con claridad, nuestros jefes sobre el objetivo de nuestro puesto, se nos dificulta realizarlos con eficiencia. Si los empleados no saben cuales son los objetivos, estos no podrán cumplirlos. El establecimiento de objetivos claros, permite tanto al empleado como al gerente desarrollar una visión más amplia de las metas de la organización. Una vez que los objetivos comiencen a lograrse, aumenta la confianza del empleado y del patrón.[50]

El establecimiento de objetivos en sí es un proceso que permite que los gerentes y los empleados trabajen en forma continua para alcanzar un mejor nivel de productividad. Es por ello que cuando establezcamos los objetivos, estos deben ser: específicos, acordados en forma mutua, difícil pero alcanzable y comprensible.[51]

Es muy importante trabajar con los empleados para establecer los objetivos. Una vez que han sido establecidos, hay que trabajar en unión de todo el personal para realizarlos.

La Comunicación

El desarrollo y establecimiento de objetivos claros, relistas y que se pueden medir es un elemento importante para mantener motivada a la fuerza de trabajo. Sin embargo, establecer metas no es suficiente. Estas deben comunicarse con claridad y esa comunicación debe convertirse en un proceso continuo.

Uno de los principios básicos de la teoría "Y" de Douglas Mc Gregor es: "La gente es importante". Una de las mejores formas de hacérselos saber es decírselos, ya sea para premiar, criticar o informar, la comunicación es un factor motivacional muy importante.

Una organización necesita comunicar para promover el entendimiento, la productividad y la identidad como grupo.

---

[49] Opcit (5), p. 118.
[50] Opcit (44), p. 38.
[51] Reyes Ponce, Agustín, Administración por Objetivos, Edit. Limusa, 1ª, edic. México, p. 40.

El noventa por ciento del trabajo de un directivo es comunicación. Entonces, no es tan difícil entender por qué la falta de ésta, en la actualidad, es un problema importante en los negocios. Por la falta de información se originan casi todos los problemas de una empresa es común que se den los "malos entendidos", también afecta desde la productividad baja hasta robo por parte de los empleados y otro tipo de problemas. No hay cosa más desalentadora para un empleado que saber que nadie lo escucha.[52]

La Retroalimentación

La mayoría de las empresas cuentan con sistemas formales para proporcionar una evaluación de los trabajadores. Por lo general, estas evaluaciones se realizan dos veces al año. Pero, en tanto que estas juntas de evaluación cumplen con un propósito importante, no cubren la necesidad que un empleado tiene de retroalimentación consistente y constante. Es necesario Hacer algo más que decirles cada seis meses que están haciendo un buen o un mal trabajo.

Ofrecer una retroalimentación es un deber que se tiene con los empleados, no sólo para obtener el uso más productivo, sino también para que se puedan desarrollar sus habilidades y puedan crecer con la empresa.

Los trabajadores eficientes también pueden perderse debido a la falta de atención.

A todos nos gusta ser reconocidos por lo que hacemos. Por lo tanto, se les debe otorgar reconocimientos frecuentes y consistentemente a nuestros empleados para que siempre tengan un estado anímico elevado.

A todos nos gusta la apreciación, nos agrada sentirnos necesarios y queridos. El trabajo ocupa gran parte de nuestro tiempo cada día. Entonces, no es sorprendente que el premio por lo que logremos en el trabajo sea tan importante para nuestra autoestima. Siendo el reconocimiento una forma muy efectiva y accesible para motivar a nuestros empleados.

Es de suma importancia saber cómo proporcionar retroalimentación de manera eficaz a los trabajadores para que puedan aprender a crecer en sus puestos. Si no se les indica que su desempeño o comportamiento no cubre sus expectativas, no se puede esperar que lo mejoren. Todos deseamos aprobación y aceptación; cada uno de nosotros necesita sentirse apreciado y admirado o cuando menos reconocido, pero desafortunadamente nuestra necesidad de aprobación no siempre se satisface.

La mayor parte de los gerentes evita las confrontaciones negativas con los trabajadores que cometen errores, debido a que esta la posibilidad en la cual el empleado se defienda y provoquen una escena. también está la posibilidad de que el desempeño del empleado baje aún más.

La mayoría de los empleados desean hacer un buen trabajo y si nos mostramos renuentes a hacerles saber cuando no lo están realizando, no es posible que puedan mejorar su desempeño. Lo peor que puede hacer un gerente es pretender que un problema no existe. Debido a que la crítica es difícil de expresar, con frecuencia muchos supervisores y gerentes dudan dirigirse a los trabajadores que presenten un desempeño poco satisfactorio. Existen razones por las que se prefiere no expresar una crítica, tal vez por temor a ofender a la otra persona, por miedo a un argumento explosivo, porque ya no le vamos a agradar; sin embargo, las personas necesitan de la crítica. Sin la opinión no podemos esperar que ellos mejoren su comportamiento, su desempeño ni su motivación.

---

[52] Opcit (44), p. 38.

La Participación del Empleado

La participación de los empleados significa la intervención de los representantes de una organización en cada nivel y, con su participación permite que la empresa comparta la toma de decisiones con lo cual los trabajadores se responsabilizan de manera directa de la tarea que realizan.

Cuando el empleado participe, tiene la oportunidad de sugerir nuevas ideas a la gerencia y su motivación se incrementa, a la vez se vuelve más productivo y cumple con uno de los principales anhelos: "el deseo de ser importante".

A los subordinados no les agrada ser presionados y si se les da una orden y no se les permite dar su opinión, baja la moral de éstos, reflejando una actitud negativa y como consecuencia un aumento en la rotación del personal. Es importante que los gerentes les brinden todas las facilidades a sus trabajadores para que éstos puedan participar en la toma de decisiones, porque no existe otra persona que conozca y domine su labor como ellos lo pueden hacer; consiguiendo con ello, un estímulo para su mejor desempeño en las actividades que tengan asignadas.

Los Círculos de Calidad

Los círculos de calidad son una técnica de alta gerencia que comenzó en Japón a principios de la década de los sesenta; consistiendo estos en grupos de cinco a quince personas que trabajan juntas en una empresa. Se reúnen de manera voluntaria una o dos veces por semana para identificar o resolver problemas. El Propósito es hacer que el trabajo en equipo sea más productivo.

El proceso de los círculos de calidad es relativamente sencillo. Consiste en la identificación de problemas, recopilación de datos, lluvia de ideas de ideas y análisis de la causa y efecto. En forma eventual, el círculo ofrece a la gerencia una propuesta para resolver los problemas identificados.

Una parte importante del proceso de los círculos de calidad es la lluvia de ideas; porque es en ese momento en que el trabajador se siente importante por su participación y por lógica incrementa la moral y motivación del empleado. Las personas no trabajan sólo por el dinero, en la actualidad también se preocupan por las necesidades sociales y el valor personal.

Técnicas de motivación

Dentro de las principales técnicas y medios motivacionales que el administrador puede utilizar, según Koontz O´ Donell en su obra Elementos de Administración son las siguientes:

a).- Dinero
b).- Refuerzo Positivo
c).- Participación
b).- Enriquecimiento del trabajo

a).- Dinero:

Este factor no puede ser ignorado como motivador, y que sea en forma se salario, o algún otro pago por incentivo, bonos, opción a acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que puede proporcionarse a las personas por su desempeño, por lo tanto el dinero es un medio motivacional importante que nos ayuda a obtener otros satisfactores,

pero para que tenga significado como recompensa por logros y como manera de proporcionar placer a las personas, es necesario basar la compensación en el desempeño, en la medida de lo posible.

b).- Refuerzo positivo:

Está técnica consiste en motivar a las personas mediante un adecuado medio de trabajo, demostrando interés y aprecio a la organización por la labor que se realiza.

Esta modalidad rechaza el uso de los castigos como medio de motivar a las personas para que eleven su eficiencia en el desempeño de sus actividades; ya que produce resultados negativos.

c).- Participación:

No existe duda de que son raros los casos en los que las personas no sean motivadas cuando se les consulta sobre acciones que les afecten.

Tampoco existe duda de que la mayoría de las personas que se encuentran en el centro de una operación, tienen conocimiento tanto de los problemas como de sus soluciones. Por lo tanto, la clase apropiada de participación produce al mismo tiempo motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación es también una manera de otorgar reconocimiento. Halagar la necesidad de afiliación y aceptación y sobre todo, proporciona a las personas un sentido de logro. (Como es el caso de la aplicación de la Administración por Objetivos de Peter Druker)

d).- Enriquecimiento del Trabajo:

Esta última técnica trata de hacer que el trabajador sea más motivado, eliminando la rutina o monotonía asociada con el desempeño de operaciones repetitivas. En el enriquecimiento del trabajo se trata de incorporar dentro del mismo trabajo un mayor sentido de desafío, logro, reconocimiento y responsabilidad, ya que son considerados como factores motivacionales reales y efectivos.

2.2.4. Los errores motivacionales.

En épocas actuales, el término "motivación" se ha convertido en una palabra difícil de manejar. Asimismo, está rodeada por muchos mitos e interpretaciones que se manejan de manera errónea.

Según Lin Grensin, autor del libro "La fuerza de la motivación", nos menciona algunos de los errores en que se incurre cuando se tiene que motivar al personal, mismos que a continuación se mencionan:

a).- El dinero es un motivador eficaz:

Posiblemente sea el mito motivacional más común. La mayoría de los líderes cometen este gran error al poner en práctica este punto, ya que se considera que el dinero no puede ser un estimulador efectivo una vez que se alcanza un nivel óptimo de salario. Por tal virtud, se considera que el dinero es un buen "endulzante" y un aspecto necesario de cualquier empleo, pero no es suficiente para mantener el desempeño en un nivel alto en ausencia de otros elementos como el reconocimiento, el compromiso y una buena comunicación. Consideramos pues, que en cualquier empleo el dinero puede hacer que un puesto parezca muy atractivo, pero si faltan otros aspectos no monetarios, no será suficiente para mantener contento al empleado. Desde luego, el dinero no es todo para los trabajadores, los empleados de un nivel alto también pedirán recompensas no monetarias regulares y significativas. Antes de compartir sus conocimientos con un patrón, piden un ambiente de

trabajo caracterizado por la confianza mutua en el que pueden disfrutar de los reconocimientos que ellos sienten que merecen.

b).- Motivación = Productividad

George S. Odiorne, uno de los primeros miembros del movimiento de Gerencia por objetivos (GPO), define a la motivación como una fuerza oculta que nos lleva a realizar una acción. El estímulo no puede observarse de manera directa, debe deducirse del comportamiento. Considerando que la motivación es una fuerza oculta, por lo tanto, es muy difícil de cuantificar.

Dentro de un organismo social, sea esta del sector público o privado, se considera en primer lugar que, ni el supervisor ni la alta gerencia pueden identificar lo que causa el incremento en la productividad, en virtud de que es difícil cuantificar el impacto de las diferentes estrategias motivacionales que se utilizan. En segundo lugar, existe la posibilidad de que con el incremento de la productividad, el supervisor abandone poco a poco los procedimientos recién adoptados y la productividad nuevamente se reduzca lentamente.

- Existen algunas razones por las cuales la motivación es difícil de emplear, mismas que a continuación se mencionan:
- La estimulación es algo muy personal. Significa que lo que para un empleado le puede servir de motivador, para otro puede no ejercer ningún impacto; incluso la misma fuerza puede reducir el desempeño de algunos trabajadores.
- Los objetivos del empleado pueden no ser las metas de la organización. Es por ello que deben existir intereses comunes para que la empresa subsista, logrando esto, a través de una explicación al empleado de qué es lo que hace y para qué lo hace; comunicándoles los objetivos organizacionales para que se interese en su logro.
- Algunos obreros pueden ser muy motivados y aún así ser improductivos. Cuando el trabajador desconoce el manejo o funcionamiento de sus instrumentos de trabajo, podrá estar muy motivado pero será improductivo.

Deducimos que la motivación no se puede medir o cuantificar en forma directa, pero si la productividad. Por consiguiente, el trabajo del gerente o supervisor es determinar aquellas variables o fuerzas motivadoras y, por medio de ellas incrementar la productividad del trabajador

c).- Los gerentes pueden motivar.

Ningún gerente puede hacer que un empleado esté motivado. Lo que puede hacer es proporcionar los medios para que la estimulación tenga lugar. Un trabajador estará motivado cuando tenga una necesidad insatisfecha; si esta existe, los empleados realizan acciones por sí mismos que satisfagan dicha necesidad. Por lo que, los gerentes tienen la responsabilidad de:

- Reconocer en el trabajo una necesidad que no ha sido satisfecha.
- Determinar y presentar al empleado uno o varios medios para satisfacerla.
- Examinar los resultados de las estrategias motivacionales emprendidas.
- Trabajadores contentos, empleados más productivos.

Si lo que deseamos son empleados felices, no es una mala idea; pero si lo que queremos es productividad, debemos considerar que existen empleados que están motivados aún en silencio. La sonrisa no refleja mayor productividad. Por lo que, un empleado puede ser muy alegre pero a la vez improductivo.

e).- Los motivadores son universales.

Un empleado puede sentirse satisfecho por el hecho de recordarle su cumpleaños y mejorar su producción, en tanto que otro puede sonreír de manera irónica cuando se le nombre el empleado del año y posiblemente no muestre ninguna mejoría en su productividad.

Algunos trabajadores desean realizar su tarea a un paso justo pero tranquilo, no se encuentran satisfechos, ni insatisfechos; no cambian. Otros son como niños, necesitan de estímulos constantes. Es importante que el líder siempre esté ideando formas creativas de proporcionarles incentivos para que aumenten la productividad. También existen aquellos que son motivados con facilidad, responden a cualquier cambio en su ambiente sea esta positivo o negativo; y otros que son fuente de productividad; se motivan ellos mismos.

Cada trabajador es diferente, por tanto, cada empleado requerirá de diferentes incentivos para lograr el mismo objetivo, o sea la productividad.

f).- La falta de incentivos puede utilizarse para ayudar en la motivación.

Cierto es que cuando no logramos que un empleado realice el trabajo, siempre incurrimos en algún tipo de castigo para "enseñarle la lección", claro está que se puede hacer.

Durante años los psicólogos de la conducta, han demostrado que el reforzamiento negativo es menos efectivo como medio para cambiar un comportamiento que el reforzamiento positivo. Existen momentos en que una acción disciplinaria es necesaria, sin embargo, se deberá proceder con cautela al aplicar la disciplina con la esperanza de poder hacer que los trabajadores presenten un buen comportamiento.

g).- Un gerente no tiene que estar motivado personalmente para contar con empleados motivados.

Cuando la actitud de un gerente ha decaído de manera notoria, también repercute en la actitud de su grupo de personas. De manera que si el líder está motivado se notará en el personal y si sucede lo contrario, también se reflejará en el personal a su cargo.

Es desalentador trabajar para un líder que no muestra entusiasmo ni emoción por el trabajo que se realiza.

Si como gerente, no nos sentimos muy motivados por cualquier razón, debemos tener cuidado en que el personal no se percate de nuestra actitud; puede traer problemas.

h).- Si mis empleados están motivados, lo sabré.

Esta es otra de las equivocaciones de la gerencia; como anteriormente lo hemos dicho, la estimulación no se puede medir por medio de las sonrisas. Algunos empleados son estoicos por naturaleza. Su conducta aparentemente apagada no refleja necesariamente una falta de motivación.

Como directivos necesitamos estar al pendiente de señales en el comportamiento del obrero que indiquen problemas. Sin embargo, lo que debemos buscar es un cambio en la conducta usual. Si un trabajador por lo general está alegre y lleno de energía, repentinamente comienza a deambular por la oficina con aspecto sombrío puede suponer que su nivel de motivación está en disminución.

También puede suceder que sea un trabajador de reciente contratación y presente las mismas características, no hagamos conclusiones precipitadas. Posiblemente esa conducta sea sólo el reflejo de la personalidad del individuo.

i).- La gerencia media es la responsable de mantener motivado al personal.

La motivación al personal se da en forma vertical descendente, por lo tanto, si la gerencia media no está estimulada es imposible que motive a su personal.

La motivación al personal se da en forma vertical descendente, por lo tanto, si la gerencia media no está estimulada es imposible que motive a su personal. Aún cuando lo esté y sabe como motivar a los demás, una alta gerencia apagada puede hacer que cualquier efecto positivo que la gerencia media tenga sobre el personal desaparezca.

Los problemas de motivación al personal surgen desde la alta gerencia hasta llegar a los niveles más bajos de la organización.

Siendo en la dirección la raíz donde comienzan a surgir los problemas en la motivación del personal.

j).- Si tres de cada cuatro de sus empleados están motivados, en realidad no tiene de que preocuparse.

Para darle mayor claridad a este otro error en que incurren los gerentes, hacemos mención del siguiente refrán:

"Una manzana podrida puede pudrir a todas las demás". Esto es aplicable también en la estimulación de los empleados. Si una sola persona dentro de la organización presenta un problema de motivación, este problema puede extenderse con facilidad a los demás.

Desde luego, estos no son todos los errores que cometen los líderes en la estimulación del personal. Existen tantos errores como empleados no motivados, siendo tarea de los gerentes el motivar al personal a su cargo, para que como consecuencia de esto, el trabajador sea más productivo.

2.3.- El concepto del Proceso enseñanza-aprendizaje.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es una conjunción de objetivos, contenidos, procedimientos, técnicas y recursos didácticos. El estudiante debe disponer de experiencias idóneas para trabajarlas en un esquema cooperativo en el cual exista investigación permanente, momentos de análisis, síntesis, reflexión y discusión, lectura y redacción, además de un conocimiento del plan y programa de estudio. En este proceso existen momentos de ruptura y/o superación y reconstrucción, en donde pueden ser retomadas experiencias y conocimientos previos.

En esta perspectiva la pasividad del estudiante es superada por su participación activa en la obtención del conocimiento.[53]

En el caso de la enseñanza, es necesario determinar el conocimiento(s) que debe adquirir el alumno. Los conocimientos, en la actualidad, se dosifican de acuerdo a la capacidad de los estudiantes para su asimilación, constituyéndose los niveles educativos, desde el preescolar (en el caso mexicano) hasta el postgrado. Cada nivel debe servir de base al siguiente; no se podrá dar la asimilación superior sin haber aprendido los conocimientos

---

[53] Morán Oviedo, Porfirio, "Instrumentación didáctica" en Pansza González, Margarita y otros, Fundamentación de la didáctica y operatividad de la didáctica, T. I, México, Gernika, p. 198.

del nivel anterior: ¿Quién podría realizar un cálculo algebraico sin conocer las letras o los números?

Para fines de análisis pueden identificarse tres momentos en la enseñanza en el aula:

La etapa de la preparación o (planeación),la transmisión del conocimiento o proceso de enseñanza-aprendizaje(ejecución) y la comprobación de la asimilación del conocimiento, o evaluación(control).

En la práctica. Estos momentos conforman un solo proceso, el de enseñanza-aprendizaje. Se condicionan unos con otros: una buena preparación de un curso depende de la experiencia del docente en lo relativo a la transmisión del conocimiento, pues en este momento puede advertir las dificultades que se presentan en el proceso, la utilidad o no de los temas, o aquello en los cuales se muestra más o menos interés por parte de quienes aprenden. De igual forma, los resultados en la comprobación de la asimilación de conocimientos, serán mejores de acuerdo a un seguimiento adecuado en los procesos de planeación e impartición del conocimiento. La evaluación de un curso dará la pauta para su mejoramiento.

La planeación

El hombre se distingue por su capacidad de anticiparse en su pensamiento a las acciones que pretende realizar.

En lo referente a la enseñanza, es necesario determinar el conocimiento o conocimientos que debe adquirir el alumno. Los conocimientos, en la actualidad, se dosifican de acuerdo a la capacidad de los estudiantes para su asimilación, constituyéndose los niveles educativos, desde el preescolar (en caso de México) hasta el postgrado. Cada nivel debe servir de base al siguiente; no se podrá dar la asimilación superior sin haber aprendido los conocimientos del nivel que le precede: ¿quién podría escribir una obra literaria sin conocer las letras?

Los planes y programas de estudio deben responder a las necesidades de conocimientos de la sociedad y de manera específica a las del sector productivo, sobre todo en estos tiempos: un trabajador debe tener los conocimientos pertinentes que le permitan desarrollar de manera eficiente las labores que se le encomiendan y que son parte importante del proceso productivo, ya sea en la fabrica, en la oficina o en cualquier puesto que se le haya asignado de acuerdo a su perfil.

Los conocimientos van haciéndose más complejos conforme se va ascendiendo en el nivel de enseñanza, hasta llegar a la investigación y desarrollo científico y tecnológico en los niveles de maestría y doctorado, después de varios años de estudio.

En cada uno de los niveles de enseñanza, existe un plan de estudios, un currículo, el cual estará dosificado de acuerdo a la edad del estudiante y por consecuencia, al grado y materia que se cursa.

La parte inicial de toda planeación está dada por los objetivos. Para dar cumplimiento al objetivo general, son necesarios pasos intermedios, conformados por las unidades temáticas de un curso.

El conjunto de actividades y recursos orientados a la enseñanza-aprendizaje son las formas y los medios del proceso. La planeación no sólo contiene los objetivos generales o los particulares de cada unidad temática sino la forma como debe trabajarse sobre los

contenidos, es decir las actividades de enseñanza-aprendizaje, el tiempo asignado a cada temática, los recursos disponibles, como es la bibliografía y la forma de evaluación.

La planeación educativa en general y la específica en el aula han cambiado, no precisamente bajo el influjo del tiempo, sino de acuerdo al momento histórico vivido por la sociedad.

Tradicionalmente y desde fines del siglo XIX, el proceso de planeación consistió en políticas orientadoras de la enseñanza, en donde se trazan grandes metas basadas en la institución y el profesor, en donde este último actúa como un instrumento de aquélla, sin ser consciente, en la práctica, de los propósitos institucionales: es un mero ejecutor de los mismos.[54]

Una mayor socialización en el trabajo y en la propiedad de los medios de producción, el desarrollo tecnológico, el crecimiento de los mercados como consecuencia de la globalización y del crecimiento de la población mundial, son rasgos característicos de la economía en el presente siglo que necesariamente han impactado los sistemas educativos y, en consecuencia, la planeación. Tanto ayer, como en la actualidad el conocimiento en el mundo se incrementa, al existir mayores descubrimientos científicos y tecnológicos: por lo tanto hay más materia de enseñanza en las escuelas. La industria y el comercio incrementan la demanda de técnicos, investigadores y profesionistas, al tiempo en que los centros educativos deben atender un mayor número de estudiantes en todos los niveles. En los centros fabriles predomina la organización del trabajo basada en tiempos y movimientos lográndose con ello incrementos significativos en la productividad.

Roger Gilbert lo refiere del siguiente modo en relación a la pedagogía como un todo, pero considerando como relevante los alcances de los medios de comunicación: "la pedagogía no puede permanecer inerte ante las conquistas de la técnica: influidos ya por los medios de comunicación, en un mundo en que la imprenta ha dejado de ser el vehículo único de la información, los niños deben encontrar en la escuela no constituye una operación trivial, similar a la de reemplazar un manual por otro, sino que consiste en crear las condiciones para una mutación del pensamiento.[55]

Sin alcanzar a satisfacer los niveles actuales de demanda educativa, las escuelas deben atender a un número creciente de estudiantes, lo cual implica incrementar la productividad en las mismas y asimilar un cúmulo mayor de conocimientos.

En correspondencia con los cambios en la organización de la producción, en donde se adopta un seguimiento específico de los procesos productivos, para este siglo, la planeación educativa incorpora, dentro de un esquema denominado de tecnología educativa, la especificación de los objetivos del aprendizaje, resaltando las conductas a alcanzar por el alumno. Esta forma se corresponde con un paradigma de la psicología conocido como "escuela conductista".[56]

Un segundo momento histórico importante en el presente siglo y que de igual forma va a impactar la práctica educativa y docente, son los movimientos sociales que tienen lugar desde finales de los sesenta y habrán de continuarse durante los setenta, los cuales van

---

[54] Jaimes Escobedo Enrique, Tesis: La práctica docente en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, Universidad Autónoma de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez Chiapas, Noviembre del 2000, pp.35-38.

[55] Gilbert, Roger, Las ideas actuales en pedagogía, México, Grijalbo,1977,Capítulo 1,p. 20.

[56] Ibidem, p. 20.

a tener como centro de atención las movilizaciones y conflictos en las escuelas. En el terreno económico los trabajadores exigirán una mayor participación en la distribución del ingreso mientras en lo político se estará por la libertad de expresión, así como abrir las posibilidades de participación en ese espacio, incluidos para la llamada clase media. Todas estas exigencias convergen, al menos en la sociedad mexicana, en los movimientos estudiantiles de esa época.

Otras circunstancias históricas se encuentran presentes en los movimientos sociales de la época: una, más relacionada con el ámbito latinoamericano, es la revolución cubana y en lo referente a México, es notoria en el cambio en los planes y programas de estudio en primaria y secundaria, la creación de los Colegios de Ciencias y Humanidades (CCH) y la revisión curricular en las licenciaturas abarcando desde Economía, Sociología, Arquitectura, Derecho, Filosofía, Ciencias Políticas, entre otras, incorporando las experiencias sociales referidas.

Otro de los puntos se refiere a la significatividad del aprendizaje, abandonándose por ejemplo en los CCH´s el llamado enciclopedismo, es decir, atiborrar al alumno de materias, algunas obsoletas como el latín, para orientarlo hacia un conocimiento de compresión, privilegiando la memoria a largo plazo y no a corto (estudiar para el examen) en la medida en que se incorpora el conocimiento como forma de vida, induciendo al estudiante hacia una actitud de investigación y análisis.

La enseñanza-aprendizaje

El término enseñanza denota una actitud activa por parte del docente y relativamente pasiva por el alumno, pues mientras el profesor posee el conocimiento, lo trabaja y transmite al alumno, éste se limita a memorizarlo, para el final del proceso y demostrar por medio de un examen, que lo ha asimilado, lo cual le confiere el pase al siguiente nivel de enseñanza, sea temático o de grado.[57]

La exposición oral, las tutorías y el aprendizaje previo del alumno mediante un trabajo preliminar de lectura o resumen, son distinguidos por Gilbert Highet como las formas más reconocidas de transmisión del conocimiento.

Dentro del denominado esquema tradicional de enseñanza (visto desde el análisis sociocrítico), la cátedra magisterial, la exposición y el verbalismo del profesor, prevalecen en el proceso. La consecuencia es reservarse para él el saber (y hasta ocultarlo) haciendo a un lado la experiencia enriquecedora del conocimiento o siendo utilizada para sí .[58]

La total planeación y programación es la característica distintiva de la tecnología educativa de este siglo, tratando de encuadrar el proceso de enseñanza dentro de límites rígidos en tiempos y actividades dados por la planeación, haciendo énfasis en los cambios de conducta provocados por el aprendizaje; sin embargo, aún cuando los alumnos puedan disertar acerca de la discriminación, el machismo o la competencia y la cooperación, en su relación al interior del aula, prevalecen el racismo, el machismo y la rivalidad.

Los ya referidos acontecimientos sociales, económicos, políticos y educativos ocurridos en los años sesenta y setenta, han obligado a reflexionara a los estudiosos del fenómeno educativo, acerca del proceso de transmisión del conocimiento para el primer

---

[57] Giroux, Henry, Teoria crítica y práctica educativas, Teoria y resistencia en educación,México,Siglo XXI,1992, p.44

[58] Ibidem, p.45.

lugar reconocerlo como un proceso, y luego advertir los cambios en él ocurridos, en donde ha ganado espacio la responsabilidad del alumno en su aprendizaje, apreciándolo no como un ente pasivo, sino activo, convirtiéndose no en alumno, sino en estudiante, en sujeto que estudia.

Se reconoce así un cambio en la connotación del proceso como de enseñanza-aprendizaje, y ya no sólo de enseñanza.

Para esta corriente, el proceso de enseñanza-aprendizaje, es ante todo, un acto educativo: no es sólo la transmisión del conocimiento científico o tecnológico; es un interactuar de sujetos, cada uno con su personalidad, puestos en relación con el objetivo de asimilar el conocimiento.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es una conjunción de objetivos, contenidos, procedimientos, técnicas y recursos didácticos. El estudiante debe disponer de experiencias idóneas para trabajarlas en un esquema cooperativo en el cual exista investigación permanente, momentos de análisis y síntesis, reflexión y discusión, lectura y redacción, además de un conocimiento del plan y programa de estudio. En este proceso existen momentos de ruptura y/o superación y reconstrucción, en donde pueden ser retomadas experiencias y conocimientos previos.

En esta perspectiva la pasividad del estudiante es superada por su participación activa en la obtención del conocimiento.[59]

La evaluación[60]

Como podemos ver en los procesos antes analizados, en el de comprobación de asimilación del conocimiento, están presentes las formas tradicional , de la tecnología educativa y la pedagogía crítica. Para esta última, la *comprobación* se transforma en *evaluación* del del proceso de enseñanza-aprendizaje.

De acuerdo a la tradicional autoridad del docente como detentador del saber –un saber , por lo demás incuestionable y absoluto-, organizador y responsable casi único de la transmisión de conocimientos, el otorgamiento de calificaciones representa la confirmación de su autoridad, única e indiscutible en el aula: él y sólo él, está capacitado para asignar una calificación de acuerdo a lo que considera ha sido asimilado por el alumno.

Este carácter preponderante en el aula da lugar a imprecisiones, abusos, arbitrariedades e incluso se ha convertido en un arma intimidatorio en posesión del maestro.

Para la forma designada como tecnología educativa, la calificación es el control de la eficiencia en el trabajo del aula y reconoce a la experiencia y la conducta como medibles y sujetas al otorgamiento de un número. Ellos defienden así la objetividad en la evaluación.

La evaluación, como un proceso eminentemente didáctico, es definida así por la forma o modalidad crítica, enfatizando la conveniencia de una planeación y ejecución conveniente para la vigilancia y el mejoramiento de la calidad de la práctica pedagógica. Al salir de un esquema de enseñanza memorística, el docente debe buscar una estructura evaluativo correspondiente con una enseñanza-aprendizaje donde la memoria, las habilidades, el análisis, el juicio estén presentes.

---

59 Giroux, Henry,Hacia una nueva sociología del currículo en los profesores como intelectuales, Barcelona,Paidós, 1990,p. 54.

60 Opcit(54),Jaimes Escobedo,pp. 42-43.

Para la corriente sociocrítica, la evaluación es un proceso subjetivo, aunque para la científica empirista y la psicología conductista la medición de fenómenos observables, registrables, repetibles y medibles es sustento de objetividad. Sin embargo, sigue presente el carácter, la formación, los prejuicios, los temores, los rechazos del maestro en la evaluación, imprimiéndole un sello de subjetividad.

Para un replanteamiento de la evaluación, señala la corriente sociocrítica, se hace necesario establecer el fundamento epistemológico de aprendizaje, conducta y personalidad y establecer criterios y parámetros para medirlos.

La evaluación puede comprender el estudio del proceso de aprendizaje: Tareas realizadas, ensayos, reportes, investigaciones bibliográficas, investigaciones de campo, vicisitudes del grupo al realizar la tarea, resistencias, rechazos, miedos, ansiedades, etc. Y no necesariamente debe cuantificarse o puede ser cuantificable, aunque existen propuestas para asignar una ponderación al trabajo del alumno a lo largo del semestre, repartida en exámenes, ensayos, controles de lectura, investigaciones, trabajo individual y en equipo, tareas, asistencia.

Al mismo tiempo, el profesor debe ser lo más consiente de sí respecto a su carácter, formación, prejuicios, temores, rechazos referidos líneas arriba, lo cual ayudará a hacer menos subjetivo este proceso.

CAPITULO 3.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El contexto donde se ubica el objeto de estudio de la presente investigación corresponde a la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas. Para el desarrollo del presente capítulo se inicia con un análisis a partir de la Educación Superior en Chiapas, ya que es éste el contexto general al que pertenece la UNACH como institución educativa del nivel superior, terminando con el aporte de información relevante al contexto específico que se refiere a la mencionada facultad.

3.1. La educación superior en Chiapas.

Haciendo referencia a la conformación y creación de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH); en 1965, por decreto del gobernador Lic. José Castillo Tielmans, se funda la Escuela de Ingeniería Civil en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez. En 1969, comienza sus actividades la Escuela Superior de Administración ofreciendo las carreras de Contador Público y Administración de Empresas, misma que junto con la Escuela de Ingeniería Civil y la de Jurisprudencia se incorporaron en 1974 a la naciente UNACH.[61]

Siendo las escuelas de Derecho, Ingeniería Civil, Contaduría Pública y Administración de Empresas, partes fundamentales para la creación de la UNACH. Es hasta 1974, cuando por decreto del gobernador Dr. Manuel Velasco Suárez, que se constituye la Universidad Autónoma de Chiapas, que incorpora a las 4 carreras existentes desde 1960 otras 22 nuevas opciones profesionales, lo que permite desde entonces que los estudiantes chiapanecos puedan cursar en su propio estado estudios de licenciatura en diversas ramas del conocimiento.[62]

Como parte de la estrategia de crecimiento de la educación superior en México, la década de los setenta vio nacer el Instituto Tecnológico Regional de Tuxtla Gutiérrez (1972), hoy Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, ofreciendo educación media superior y superior con las carreras de Ingeniería Industrial en Producción e Ingeniería Bioquímica en Productos Naturales. Este subsistema se amplía con la apertura de los tecnológicos de Tapachula en 1981 y Comitán en 1984. Actualmente la oferta educativa es de 11 carreras profesionales. [63]

En la década de los ochenta, se incrementa la educación superior con la incorporación de instituciones públicas y privadas, como una alternativa para el desarrollo educativo del Estado, siendo en primera instancia el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, la unidad 071 de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) en Tuxtla Gutiérrez y la 072 en Tapachula (1981) y por decreto presidencial las Normales.

El Instituto de Estudios Superiores de Chiapas (IESCH 1982); en 1988 el Instituto de Estudios Superiores "Balum Canán", hoy Centro de Estudios Profesionales "Fray Bartolomé de Las Casas (1991), la Universidad Valle del Grijalva (UVG 1989) y el Centro de Estudios Superiores de Tapachula (CESUT 1989). [64]

---

61 Diagnóstico de la Educación Superior en Chiapas, Análisis y perspectivas de la Oferta y Demanda Educativa,Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, México,2000,p. 38.

62 Ibidem,pp. 38-39.

63 Ibidem,p. 39.

64 Ibidem, p. 39.

En 1995, por decreto del ciudadano Gobernador del Estado de Chiapas Eduardo Robledo Rincón, el ICACH se convierte en la Universidad de Ciencias y Artes del Estado de Chiapas (UNICACH), conservando hasta la fecha las mismas opciones profesionales.

El problema educativo nacional, de por sí agudo, adquiere para Chiapas un espacio de atención prioritaria y urgente, en tanto que constituye la opción de atención social más significativa, no sólo por los reclamos sociales manifestados, sino por las severas consecuencias que ha generado la marginación y la pobreza en la vida social de los chiapanecos. Cierto es que, ante el embate de la modernidad educativa puesta en marcha a partir de 1992, se han desplegado acciones, que si bien llevan el destino de superar el rezago educativo, éstas no han logrado un avance significativo ante las condiciones deterioradas de la cultura de la planeación institucional y la administración y aplicación de los recursos.

La formación y actualización docente es, sin duda, uno de los problemas focales de la educación en Chiapas; sin embargo, las instituciones del subsistema de Formación y Actualización Docente aún permanecen sin cambios curriculares que requieren los dispositivos de la modernidad; a pesar de los esfuerzos desplegados por los Servicios Educativos para Chiapas (SECH), se ha gestado una revolución discursiva del cambio y dela competitividad social, con la idea de justificar la necesidad de mejorar la calidad educativa. Las necesidades en el ámbito de la formación y profesionalización de los docentes se vuelven, en consecuencia, un asunto prioritario y urgente de atender. En este sentido, las unidades de la Universidad Pedagógica Nacional 071, con residencia en ésta capital chiapaneca, y la 072, con sede en Tapachula, cumplen su compromiso institucional con la comunidad magisterial, desplegando un nuevo proyecto curricular y otras acciones hacia el desempeño de sus cometidos, que facilite el nivel de la calidad del servicio de los docentes.

Otras instituciones públicas de educación superior son las siguientes:

La Escuela Superior de Trabajo social, la Escuela Superior de Enfermería y la Escuela de Terapia Física (dependiente del Desarrollo Integral de la Familia (DIF), que atienden a 485 alumnos de la matrícula en el estado y el Instituto de Postgrado de Chiapas. Todas estas escuelas están coordinadas por la Secretaría de Educación del Estado. Así también existen dos instituciones más, las cuales se encuentran bajo la coordinación conjunta de la SEP-CONACYT: El Colegio de la Frontera Sur, con dos sedes, una en la ciudad de San Cristóbal de las Casas y la otra en Tapachula. [65]

En lo que respecta a las instituciones de educación tecnológica, se cuentan en el estado de Chiapas con: El Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, Instituto Tecnológico de Tapachula, Instituto Tecnológico de Comitán, Universidad Tecnológica de la Selva en Ocosingo, e Instituto Tecnológico de Cintalapa.[66]

Por otro lado tenemos en la actualidad a las escuelas que imparten las licenciaturas para la formación de docentes (normales) que son las siguientes:

ENLEP Preescolar "Bertha Von Glumery Leyva" en Tuxtla Gutiérrez, ENLEP Preescolar "Rosaura Zapata Cano" Tuxtla Gutiérrez Chiapas, ENLEP Preescolar "Lic. Manuel Larráinzar" San Cristóbal de las Casas, ENLEP Preescolar "Rosario Castellanos" Tapachula, ENLEP Preescolar "Tonalá", ENLEP Primaria del estado con dos turnos en Tuxtla Gutiérrez, ENLEP Primaria "Villaflores", ENLEP Primaria "Tonalá", ENLEP

---

65 Opcit (1), Programa estatal de educación, p.157.

66 Ibidem, p.158.

Primaria "Fray Matías de Córdova" Tapachula con dos turnos, ENLEP Primaria "Lic. Manuel Larráinzar" San Cristóbal de Las Casas, ENLEP Primaria "Dr. Manuel Velasco Suárez" Huehuetán, ENLEP Primaria " Del Occidente de Chiapas" Cintalapa, ENLEP Física Tuxtla, ENLEP Física Tapachula, Escuela Normal Superior de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, Escuela Normal Experimental con sede en Tuxtla Chico, Escuela Normal Experimental con sede en San Cristóbal de Las Casas, Escuela Normal Rural Mactumatzá en Tuxtla Gutiérrez,

La Universidad Pedagógica Nacional No, 71 en Tuxtla Gutiérrez, y la No. 72 en Tapachula.

En el caso de la Educación Superior ofertado por las instituciones de educación superior privadas, ha tenido un crecimiento importante, sobre todo en la última década, situación que brinda mayor oportunidad de acceso a la educación, dado que en IES públicas no se cuenta con la capacidad para aceptar a la gran demanda. Sin embargo este crecimiento no ha sido planeado de acuerdo con las políticas nacionales en cuanto a la composición de la matrícula en el estado, ya que atiende actualmente a poco más de 18,185 alumnos, que representan el 37% de la matrícula en el estado, con altos porcentajes de su composición en áreas ya saturadas, por lo que instancias como la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación superior (COEPES) se ha dado a la tarea de regular este fenómeno, con algunos logros importantes.

A continuación mencionaré las Instituciones de Educación Superior Privadas que operan en el estado de Chiapas:[67]

Universidad Valle del Grijalva con niveles que imparten Licenciatura y Postgrado con sedes en: Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, Comitán, Pichucalco y Cintalapa.

Universidad Mesoamericana con niveles que imparten Licenciatura y Postgrado con sede en San Cristóbal de Las Casas.

Universidad del Pacífico de Chiapas que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Arriaga.

Universidad de los Altos de Chiapas, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en San Cristóbal de Las Casas.

Universidad San Marcos que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tuxtla Gutiérrez.

Promotora de Investigación y Educación Superior en el Sureste S. C. que imparte los niveles de licenciatura, con sede en Tuxtla Gutiérrez.

Instituto Nacional de Estudios Fiscales que imparte el nivel de Postgrado, con sede en Tuxtla Gutiérrez.

Instituto de Estudios Universitarios que imparte el nivel de Postgrado con sede en Tuxtla Gutiérrez.

Instituto de Estudios Superiores Vasconcelos que imparte el nivel de Licenciatura con sede en Tuxtla Gutiérrez.

Instituto de Estudios Superiores Tacaná que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tapachula.

Instituto de Estudios Superiores Sor Juana Inés de la Cruz, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tuxtla Gutiérrez.

Instituto de Estudios Superiores Manuel José de Rojas, que imparte los niveles de Licenciatura y Postgrado, con sede en Tuxtla Gutiérrez.

---

[67] Opcit(63),Diagnóstico de Educación Superior en Chiapas, pp. 95-103.

Instituto de Estudios Superiores Frontera Sur, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Frontera Comalapa.
Instituto de Estudios Superiores del Sureste Villaflores, que imparte el nivel de Licenciatura.
Instituto de Estudios Superiores del Centro de Chiapas, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Instituto de Estudios Superiores de Tuxtla, que imparte el nivel de Licenciatura.
Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, que imparte los niveles de Licenciatura y Postgrado, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas, que imparte Postgrado, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Fundación Mesoamericana de Cultura, que imparte el nivel de Postgrado, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Fundación de Educación Integral de Chiapas, que imparte el nivel de Técnico Superior Universitario, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Escuela Superior Pablo Guardado Chávez, que imparte el nivel de Licenciatura y Postgrado, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Escuela Superior de Educación Física, que imparte el nivel de Licenciatura con sede en San Cristóbal de Las Casas.
Escuela Gestalt de Arte Y Diseño, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Escuela de Medicina Alternativa, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Escuela Bancaria y Comercial, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Centro Universitario Interamericano del Pacífico, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tapachula.
Centro de Formación Profesional Chiapas Maya, que imparte el nivel de Técnico Superior Universitario, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Centro de Estudios Superiores Hispanoamericanos, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tapachula.
Centro de Estudios Superiores del Soconusco, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tapachula.[68]
Centro de Estudios Superiores Fray Bartolomé de las Casas, que imparte el nivel de Licenciatura y Postgrado, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Centro Cultural del Soconusco, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tapachula.
Asociación Educativa Maya, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en San Cristóbal de las Casas.
Universidad del Valle de México, que imparte el nivel de Licenciatura y Postgrado, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Centro de Estudios Superiores Benemérito de las Américas, que imparte el nivel de Licenciatura, con sede en Tuxtla Gutiérrez.
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, que imparte el nivel de Licenciatura y Postgrado, con sede en Tuxtla Gutiérrez.

---

[68] Ibidem, p.103.

Como podemos ver, son muchas las Instituciones de Educación Superior que operan en el estado de Chiapas, esto es debido al vertiginoso crecimiento de la educación superior en el estado debido a la dinámica del crecimiento poblacional que han determinado las políticas de expansión y cobertura establecidas para la educación media superior; cifras actuales de la Secretaría de Educación del Estado, indican que egresaron en el periodo 1999-2000 del nivel medio superior 19 849 alumnos, considerados como demanda potencial, y en términos proporcionales representa 20.61% de la población total de 18 años que, de acuerdo con la cronología de los estudios que le preceden, se considera a esta edad el promedio aceptable para ingresar a la educación superior.[69]

Por otra parte, según los datos del ciclo escolar 1999-2000 de fin de cursos, el egreso del nivel medio superior, fue de 19 840, lo cual indica que de acuerdo a la dinámica de continuar con sus estudios superiores, en proyección deberían ser los mismos que ingresarían a alguna institución de educación superior en el estado, para el ciclo 2000-2001; sin embargo, la matrícula de primer ingreso del mismo ciclo reporta a 15 472 alumnos matriculados, lo que representa una tasa de cobertura del nivel medio superior del 78.00% . Según estudios realizados por la ANUIS en 1995, se sitúa a Chiapas como un estado expulsor de egresados del nivel medio superior, lo que puede inferirse que este porcentaje corresponda a esa situación, tal vez por falta de oportunidades de acceso.

Cifras más recientes, del ciclo escolar 1988-1999, contabilizan que en Chiapas emigraron 1 296 estudiantes para inscribirse como alumnos de primer ingreso a nivel licenciatura en otra entidad. Por otra parte, ese mismo ciclo, 341 alumnos inmigraron de diversos estados de la república a Chiapas, por lo que su saldo migratorio, en este nivel educativo, fue negativo en 956 alumnos.

La tendencia de los egresados del nivel medio superior, por ingresar a la educación superior y estudiar una carrera, tiene una inclinación principalmente por carreras de la áreas sociales y administrativas y recientemente, por las áreas de educación y humanidades, lo que demuestra cifras de la composición de la matrícula de primer ingreso de las instituciones públicas, con 28.38% en el área económico administrativa y 39.65% en el área de educación y humanidades, donde se incluyen las licenciaturas de formación y actualización docente, que por su naturaleza se ubican en esta área.

Así, le siguen en orden de importancia el área de ingeniería y tecnología con 16.49%; el área de ciencias agropecuarias con 7.79%; el área de ciencias de la salud con 6.62% y, finalmente el área de ciencias naturales y exactas con un incipiente 0.88%.

En lo que respecta a la educación privada, ésta presenta similitudes con las Instituciones de Educación Superior públicas, con marcadas concentraciones o mayores porcentajes. Así, el área de ciencias sociales y administrativas concentra 29.14% de la matrícula del primer ingreso; 25.70% en el área de educación y humanidades; 19.65% en el área de ingeniería y tecnología; 5.12% en el área de ciencias de la salud; y con menos del 1% las áreas de ciencias agropecuarias (0.23%) y las ciencias naturales y exactas (0.16%).

En Chiapas, con respecto a la tasa quinquenal de 20 a 24 años, tiene una población de ese rango de 371 595, dato que se toma como referente para calcular la tasa de cobertura en la educación superior; en nuestro estado las tasas de cobertura de este grupo de edad, para el ciclo 1998/1999, fue de 8.6% , únicamente por arriba de Quintana Roo con el

---

69 Ibidem, p.103.

inicial de las áreas académicas era departamental, pero pronto se modificó al adoptar el sistema tradicional europeo de escuelas y facultades.

Las 23 carreras que se anunciaron al momento de la creación de la Universidad fueron las siguientes:

Área de Ciencias Administrativas

1 Contabilidad
2 Administración
3 Relaciones Industriales
4 Turismo
5 Desarrollo Agropecuario

Área de Ciencias Físico-Matemáticas

1. Ingeniería Civil
2. Ingeniería del Desarrollo Rural

Área de Ciencias Biomédicas

1. Medicina Humana
2. Odontología
3. Veterinaria

Área de Ciencias Sociales

1. Derecho
2. Sociología
3. Antropología
4. Economía
5. Administración Pública

Área de Ciencias Químicas

1. Química de Alimentos
2. Químico Agrícola
3. Químico Farmacobiólogo
4. Ingeniero Bioquímico

Área de Ciencias Agronómicas

1. Ingeniero Agrónomo Administrador
2. Ingeniero Agrónomo en Producción
3. Ingeniero Agrónomo Parasitólogo
4. Ingeniero Agrónomo Zootecnista

Para 1975, fecha en que comienzan las actividades docentes de la Universidad, se producen modificaciones al proyecto inicial, debido a que algunas de las carreras cambiaron de nombre, otras fueron sustituidas y otras más se duplicaron en función de las existentes en otras regiones del estado; hubo otras que no entraron en operación. Finalmente, entran en funcionamiento los programas agrupados por campus, distribuidos éstos en tres ciudades de tres regiones económicas de la entidad quedando integrados de la forma siguiente:

Campus I (Tuxtla Gutiérrez)

Área de Ciencias Administrativas

Administración de Empresas
Contaduría Pública
Administración Agropecuaria
Turismo

Área de Ciencias Físico-Matemáticas
Ingeniería Civil
Campus II (Tuxtla Gutiérrez)
Área de Ciencias Biomédicas
Medicina Humana
Campus III (San Cristóbal de Las Casas)
Escuela de Derecho
Derecho
Ciencias Sociales
Economía
Sociología
Antropología Social
Campus IV (Tapachula)
Ciencias Administrativas
Administración de Empresas
Administración Agropecuaria
Contaduría Pública.[73]
Ciencias Químicas
Ingeniero Bioquímico en Alimentos
Químico Fármaco biólogo
Químico Agrícola
Ciencias Agrícolas
Ingeniero Agrónomo Parasitólogo
Ingeniero Agrónomo Zootecnista
Ingeniero Agrónomo Fitotecnista

Posteriormente se incorporaron el campus V con las carreras de Ingeniero Agrónomo Parasitólogo, Ingeniero Agrónomo Fitotecnista e Ingeniero Agrónomo Zootecnista, en Villaflores, además el campus VI con las carreras de Pedagogía y Letras Latinoamericanas, en Tuxtla Gutiérrez.

En la actualidad, la Universidad se conforma por 16 escuelas y facultades, distribuidas en nueve campus universitarios; con ello se cubren siete de las nueve regiones económicas del estado; los campus de creación reciente son el VII en Pichucalco, VIII en Comitán y IX en Tonalá y Arriaga.

El crecimiento de la Universidad en los últimos años, ha hecho posible que hoy alcance un papel de liderazgo en la educación superior del estado de Chiapas, todo ello gracias al apoyo de los gobiernos federal y estatal; como consecuencia a logrado la confianza de estudiantes y padres de familia para aspirar al ingreso en esta casa de estudios. La institución es receptora de más del 50% de la atención de la demanda estatal; dispone de la mayor infraestructura instalada con respecto de las otras instituciones de educación superior en el estado; la plantilla de profesores es la que reúne las mejores condiciones y se ha procurado que los programas académicos mantengan calidad para mantenerse en lo posible vinculados con los requerimientos de la sociedad.

---

[73] Universidad Autónoma de Chiapas, Proyecto Académico 1998-2002,UNACH,Tuxtla Gutiérrez, Chiapas 1999,p. 39.

Como resultado del crecimiento de la matrícula escolar de licenciatura, el número de plazas del personal docente se ha incrementado considerablemente. En este sentido, la proporción de profesores por tiempo de dedicación varía en cada caso; los de medio tiempo se mantienen de manera constante, mientras que los de tiempo exclusivo y aquellos contratados por hora, se incrementaron de manera similar. La apertura de nuevas licenciaturas, a partir de 1994, es sin duda alguna lo que propicia la creación de nuevas plazas, donde en un primer momento el mayor incremento se dio en horas.

De manera particular , la UNACH ha realizado esfuerzos importantes para mejorar la situación antes descrita, pues de una planta docente integrada por 288 profesores en 1977, pasó en al año 2002 a un total de 1440 docentes; de ellos, 580 son de tiempo completo, 87 de medio tiempo, 680 de asignatura, 4 docentes honorarios y 85 técnicos académicos.

3.2.1. Estructura Administrativa de la UNACH.[74]

La Universidad Autónoma de Chiapas como un organismo social cuenta con una estructura administrativa que representa todos aquellos elementos que participan y coadyuvan en el logro de sus objetivos. Y es aquí donde se señala como se constituye su estructura administrativa. (Figura 1).

La Universidad se integra por sus autoridades, investigadores, profesores, alumnos y personal administrativo.

La función docente de la Universidad y la investigación científica y humanística se realizarán por las Escuelas, Institutos o Centros Universitarios que determine el Estatuto General.

La docencia y la investigación se llevarán a cabo en estrecha vinculación en los términos de la legislación aplicable.

Las autoridades de la Universidad son:

-La Junta de Gobierno
-El consejo universitario.
-El comité permanente de finanzas.
-La rectoría, y
-Las direcciones de escuela o instituto.

La Junta de Gobierno será integrada por cinco miembros designados por el Consejo Universitario de los cuales, cuando menos dos deberán ser miembros activos del personal académico de la Universidad.

Los miembros de la Junta no podrán desempeñar los cargos de rector o director, sino hasta haber cumplido dos años de su separación de la junta, pero se podrán realizar tareas docentes o de investigación.

El cargo de miembro de la Junta de Gobierno será honorario.

Para la validez de los acuerdos para la designación del Rector, se requiere el voto aprobatorio de no menos cuatro de los miembros de la junta de gobierno, para los demás acuerdos, bastarán tres votos.

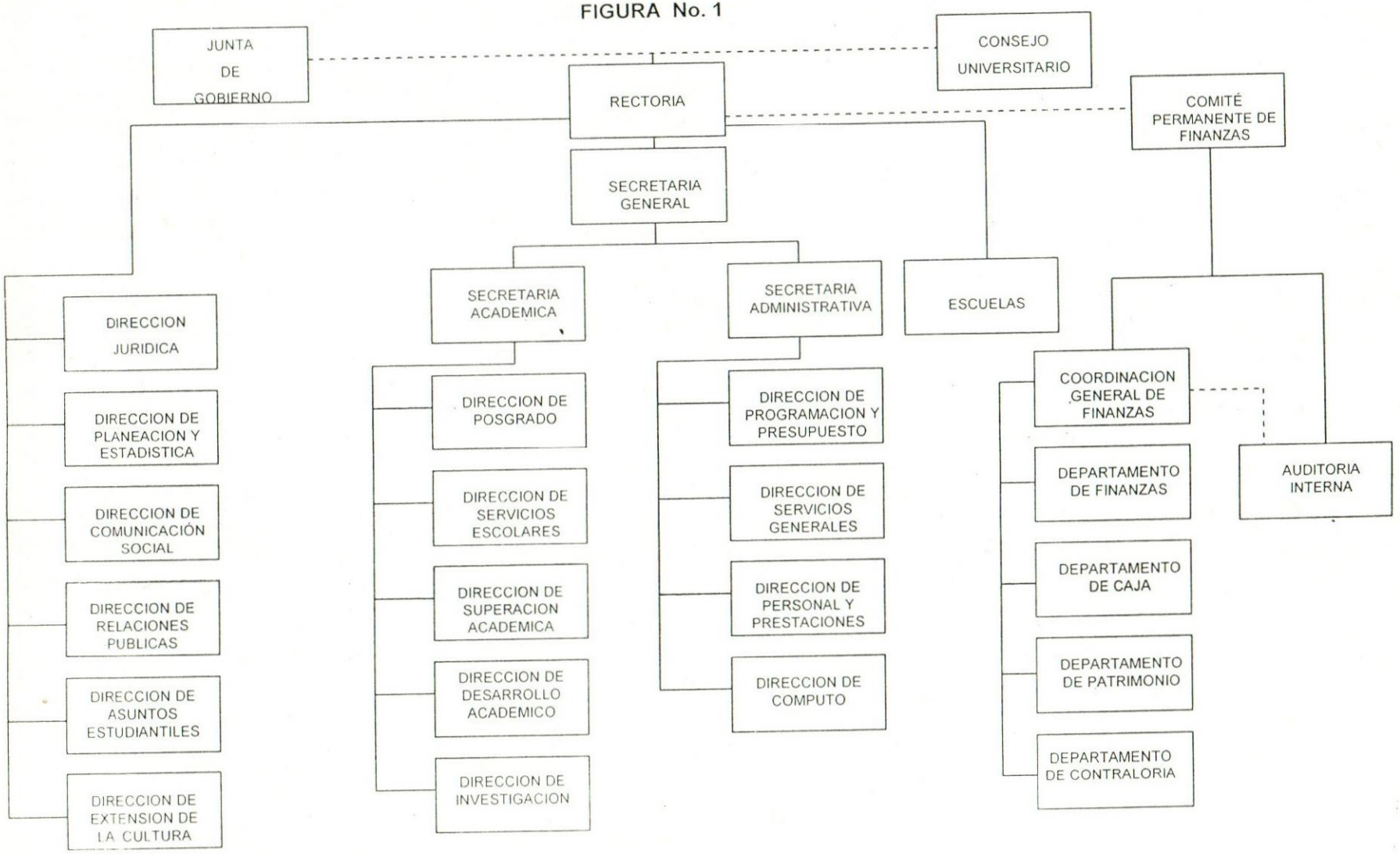
---

74 Mayorga Suárez Rosalinda, Tesis: Organización Administrativa del departamento de titulación, de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I, Universidad Autónoma de Chiapas, junio de 1995,pp. 39-47.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS

ORGANIGRAMA

FIGURA No. 1



El Consejo Universitario, será integrado por:

1.-El Rector

2.-Los Directores de Escuela o Instituto.

3.-Dos profesores y un alumno representante de cada Escuela o Carrera, de los que un profesor será de carrera y uno de asignatura en tanto que el alumno cursará del quinto al último ciclo de sus estudios, y

4.-Un investigador de carrera de cada instituto.

5.-Un representante del personal administrativo de la Universidad.

El Secretario General de la Universidad fungirá como Secretario del Consejo Universitario, con voz, pero sin voto.

Los Consejeros profesores e investigadores durarán en su cargo cuatro años, y no podrán ser reelectos.

Comité Permanente de Finanzas

El Comité Permanente de Finanzas estará integrado por cinco miembros que serán designados por la Junta de Gobierno y durarán en su cargo cuatro años improrrogables, sin recibir retribución o compensación alguna.

El Comité Permanente de Finanzas contará para su funcionamiento con un coordinador general de finanzas quien se auxiliará con los siguientes departamentos:

1.- De Finanzas

2.- De Contraloría Interna

3.- De Auditoria Interna

4.- De Patrimonio Universitaria, y

5.- Caja General.

El Coordinador General de Finanzas y las titulares de estos departamentos serán designados por el Rector, a propuesta del Comité y tendrán las funciones que les asigne la legislación universitaria y corresponderá a la Contraloría Interna vigilar el cumplimiento de las normas que regulen el manejo patrimonial de la Universidad.

Del Rector

Es el representante legal de la Universidad y Presidente del Consejo Universitario, durará en su cargo cuatro años y no podrá ser reelecto.

Del Secretario General

El Secretario General auxiliará al Rector en la Dirección de la Universidad, en los asuntos de carácter académico, de investigación, orientación, difusión y extensión de la cultura y administrativos.

Del Secretario Académico

El Secretario Académico colaborará con el rector en el desarrollo de los programas de carácter académico, de investigación, y de extensión y difusión de la cultura y estará facultado por si mismo o a petición del Consejo Técnico respectivo, para suspender, expulsar o dar de baja, a los alumnos o al personal académico, que violen la legislación universitaria.

Del Secretario Administrativo

El Secretario Administrativo colaborará con el Rector en el desarrollo de los programas de carácter administrativo, económico y contable.

De los Directores.

Los Directores de las Escuelas o Institutos de la Universidad tendrán las funciones y atribuciones que les confiere la legislatura universitaria y desempeñarán su encargo por un período improrrogable de cuatro años.[75]

3.3. Facultad de Contaduría y Administración, Campus I.

La Facultad de Contaduría y Administración Campus I, debido a la gran demanda de la sociedad chiapaneca, y estados circunvecinos (Oaxaca y Tabasco), se ha convertido en una de las primeras en su género. Lo que ha propiciado la construcción de las nuevas instalaciones, para poder dar respuesta a la demanda actual.

Consideraciones Generales.[76]

La Facultad de Contaduría y Administración atiende un total de 3,879 alumnos, distribuida de la siguiente manera:

Contaduría Pública	1,112
Administración de empresas	1,012
Administración Turística	566
Lic. En Sistemas Computacionales	398
Informática	126
Preuniversitario	330
Postgrado	335
Total	**3,879**

La matrícula de la Licenciatura en Sistemas Computacionales es hasta el 8° semestre y la de Informática únicamente del 9° semestre. .

Durante el período que se informa egresaron 589 alumnos, de la siguiente manera:

En el ciclo escolar Agosto-Diciembre del 2001, 255 y Enero- Junio de 2002, 334.

Desde sus inicios hasta el ciclo escolar Enero-Junio del 2002, han egresado un total

de la siguiente manera:

Contaduría Pública	3,794
Administración de Empresas	2,183
Administración Turística	828
Informática	838

También podemos mencionar que desde sus inicios al 4 de septiembre del 2002 se han titulado:

Licenciados en Administración Agropecuaria	48
Licenciados en Administración de Empresas	831
Contaduría Pública	1,690
Informática	246
Lic. En Turismo	166
Lic. En admón. de Empresas Turísticas	84
Total	**3065**

---

75 Ibidem, Mayorga Suárez, p.41.

76 Tercer informe de actividades 2001-2002 del C. Director C.P. Ángel López Rodríguez,.junio del 2002,p.5.

Estructura Administrativa de la Facultad de Contaduría y Administración Campus 1.[77]

La Facultad de Contaduría y Administración, Campus 1 de la UNACH, cuenta con la siguiente estructura (Fig. 2):[77]

-El Director
-Consejo Técnico
-Secretarios Académicos 1 por carrera.
-Coordinación de Postgrado
-Administración

El Director quien es nombrado por el Rector quien enviará la terna a la Junta de Gobierno, previa consulta a la comunidad universitaria.

El Consejo Técnico integrado por el Director de la Facultad que lo presidirá, cuatro profesores y tres alumnos, representantes de cada carrera, de los que dos profesores serán de carrera y dos por asignatura; de los tres representantes alumnos por carrera, dos de ellos deberán cursar los últimos cuatro semestres y el restante por lo menos, el tercero.

Será del Consejo, el Secretario Académico de la Facultad con voz pero sin voto.

Los Secretarios Académicos, coordinador de maestría y administrador de la Facultad es nombrado por el Director de la Facultad, con la Aprobación del señor Rector.[78]

Características

La Facultad de Contaduría y Administración Campus 1, cuenta con cuatro carreras de licenciaturas que son: Contaduría Pública, Administración de Empresas, Administración de Empresas Turísticas que vino a sustituir a la licenciatura en Turismo y la licenciatura en Sistemas Computacionales que viene a reemplazar a la de Informática que está en proceso de liquidación actualmente y únicamente se tienen alumnos del 8° semestre, también podemos mencionar que la licenciatura en Administración Agropecuaria ha desaparecido de este Campus, debido a la poca demanda que existía de dicha carrera.

La licenciatura en Contaduría Pública tiene su origen en 1963, al crearse la Escuela de Técnicos en Contabilidad y Administración dentro del Instituto de Ciencias y Artes de Chiapas; en 1966, se fundó la Escuela Superior de Comercio y Administración de Chiapas (ESCACH), iniciando con la carrera en Contaduría Pública, y en 1971, se incorpora la carrera de Administración de Empresas y en 1974, la carrera de Turismo. Actualmente se han ido modificando las currículas de algunas carreras y el nombre de las mismas, debido a las necesidades de la sociedad que cada día demanda profesionistas más acordes a la época actual.

Después de la fundación de la Universidad Autónoma de Chiapas, el 18 de enero de 1975, la ESCACH pasa a formar parte de la UNACH, el 17 de abril de 1975, como el área de Ciencias Administrativas, Campus I.

En 1982, se designa con el nombre de Facultad de Contaduría y Administración.[79]

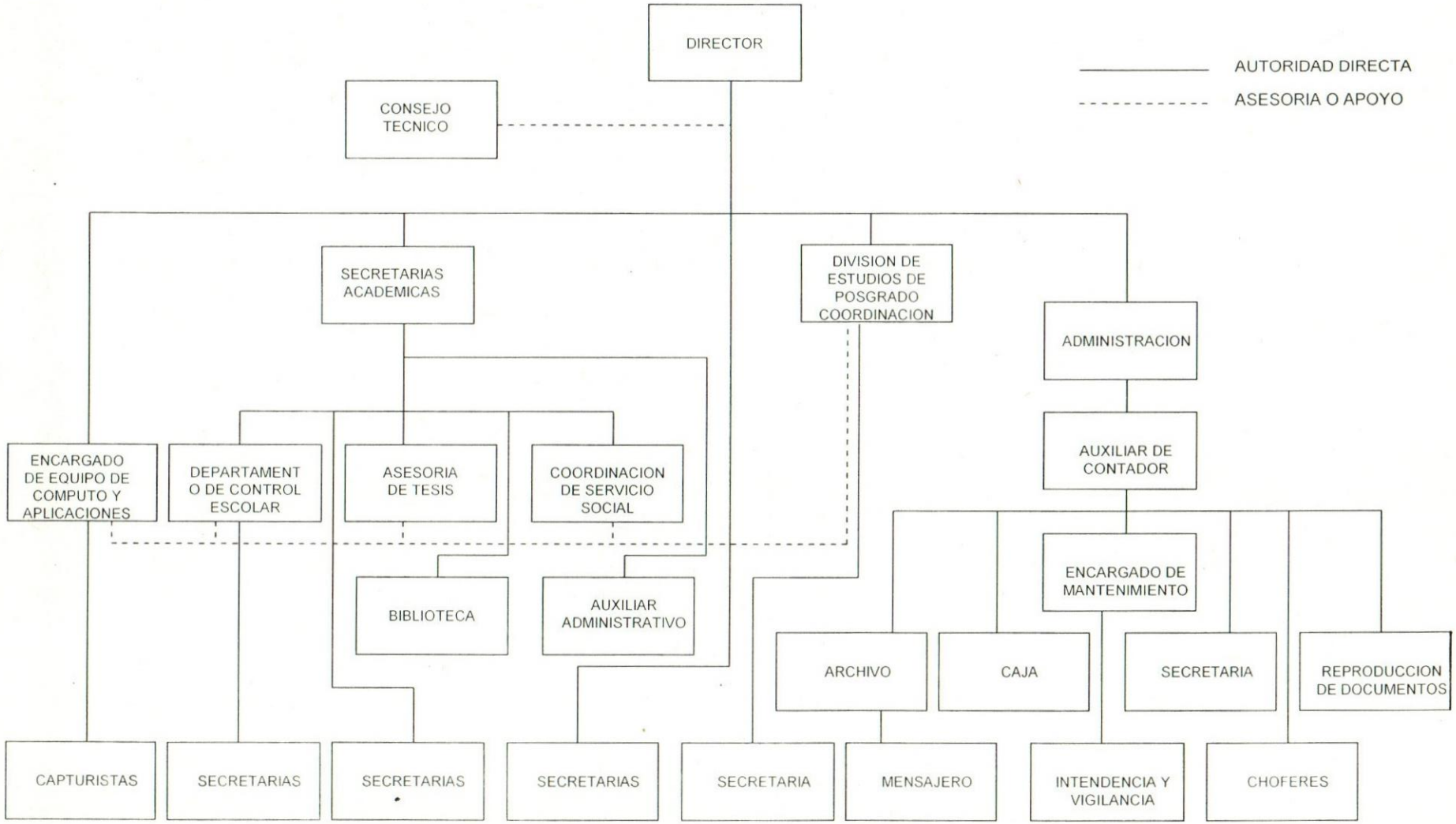
---

77 Opcit(74), Mayorga Suárez,,p.45.

78 Ibidem, p. 45.

Estructura Administrativa de la Facultad de Contaduría y Administración, CampusI

Figura No. 2



Con lo que respecta a Programas de Estudio, la Facultad de Contaduría y Administración, ha implantado a partir del semestre marzo-agosto/94, el nuevo plan de estudios llamado (Plan ANFECA, Asociación Nacional de Facultades y Escuelas en Contaduría Y administración), este nuevo Plan de Estudios cuenta con 10 semestres en las licenciaturas en Contaduría Pública, Administración de Empresas y Administración de Empresas Turísticas, con excepción de Informática que tenía 8 semestres y el propedéutico y la licenciatura en Sistemas Computacionales que cuenta con 9 semestres y uno de propedéutico. También se han implementado los preuniversitarios para los alumnos que de acuerdo a la puntuación del examen de CENEVAL no alcanzan la puntuación mínima requerida para ingresar al primer semestre o al propedéutico para la carrera de sistemas.

Con lo que respecta al postgrado se cuentan actualmente con la Maestría en Administración en Organizaciones y la Maestría en Finanzas, también se tuvo la Maestría en Contaduría, pero actualmente fue sustituida por la de Finanzas, también recientemente se firmo el convenio con la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, para dar inicio al Doctorado en Administración tutorado por la División de Postgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de ésa Institución.

Personal Docente:[79]

Actualmente la Facultad de Contaduría y Administración Campus 1 de la UNACH cuenta con el personal docente que a continuación mencionamos:

Tiempo completo:	57 que representa el 37%	
Medio tiempo:	13 que representa el 8%	
Por asignatura:	55 que representa n 55%	
Total :	**155**	**100%**

El número de docentes con grado de maestros en la Facultad asciende a 44, que representa el 77% de la Planta Docente de Tiempo Completo, y el 28% en relación a la Planta Docente total.

Para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje se han organizado a los docentes en Academias para analizar e ir actualizando los programas de estudio y para ir efectuado diversos eventos académicos, también se les han impartido cursos de actualización en diferentes disciplinas.

3.4. **El proceso enseñanza-aprendizaje en la en la Facultad de Contaduría y Administración C-I.**[80]

En ésta Facultad, el mayor porcentaje de los profesores se reserva la exposición de los temas, en tanto una proporción similar de casi la mitad se auxilia de los alumnos en esta actividad didáctica, mediante el trabajo individual o por equipo.

Otro aspecto relevante en el proceso de enseñanza-aprendizaje es la interacción entre maestro-alumno y alumno-alumno. No solo es importante saber si el docente es quien imparte la clase, sino si existe comunicación entre maestro y alumno. No obstante los maestros encuestados afirmaron fomentar esta comunicación, en el sentir de los estudiantes,

---

79 Opcit (76),p.6.

80 Opcit (63), Jaimes Escobedo, pp. 87-96.

no todos lo consiguen, siendo alta la proporción de quienes la niegan y la califican como eventual; en la práctica docente en la Facultad, no existe un sentimiento generalizado de confianza hacia los maestros, pues el fomento a la interacción comienza con la actitud del profesor hacia los alumnos y puede reafirmarse en la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje.

No solo es importante la comunicación e interacción entre maestro-alumno, sino entre los alumnos mismos, quienes en ocasiones pueden darse a entender de manera más clara entre ellos y para ellos, quizás por sus afinidades generacionales, de intereses, origen, amistad; en la interacción pueden expresarse distintas formas de interpretación y eventualmente afirmarse o corregirse

Si bien es alta la falta de confianza al maestro en su comunicación con el alumno, el fomento a la comunicación entre los alumnos, poniendo el caso de los debates en clase es la forma de hacerla más interesante, participativa, amena y de lograr aprendizajes significativos, resulta ser menos significativa en relación al caso anterior (maestro-alumno).

Es importante la influencia de la formación cultural, familiar y de la escuela en el accionar tanto del docente como del alumno. En el caso de la interacción maestro-alumno, pero sobre todo alumno-alumno, la formación de los estudiantes de hoy, como de los profesores tiempo atrás, ha estado orientada más hacia la recepción de conocimientos y a una relación con el docente dejando para las charlas informales la relación alumno-alumno; aunque en la clase o sesión, existen momentos cuando los estudiantes comentan, de preferencia con su compañero de al lado, sobre todo dudas, es evidente la falta de una interacción grupal; en el trabajo extra clase las tareas por equipo si pueden fomentar el intercambio de conocimientos, aunque no en todos los casos se concreta. En clase, a la hora de la discusión grupal, existe temor, por muchos de los alumnos, a expresarse delante de sus compañeros y del profesor y, al mismo tiempo, a retomar de todos los integrantes del grupo las ideas o puntos de vista, interpretándose las diferencias, en su caso, como agresiones.

El conocimiento, la práctica e incluso el arriesgarse a aplicar determinadas técnicas de enseñanza grupales, han demostrado ser una forma eficaz de propiciar y llevarse a la práctica la interacción entre los estudiantes; sin embargo, no todos los docentes, dada su formación profesional, aprecian la relevancia de tal interacción.

La interacción, los momentos de análisis, síntesis, reflexión y discusión, no se reducen al espacio del aula. Los trabajos escritos deben concebirse como la forma idónea, quizás, para el desarrollo de habilidades como el análisis, la síntesis, la investigación, sistematización de hallazgos, presentación de informes, redacción y ortografía, entre otros. Resulta trascendente considerar estos aspectos para la formación de un profesionista acorde con el perfil del egresado planteado para la Facultad, en los cuales el docente debe insistir, desde las cuestiones de redacción y ortografía, hasta hacerle abandonar al estudiante la práctica de la trascripción de textos y conducirlo hacia expresar sus conclusiones y puntos de vista ante los diferentes problemas trascendentes de la teoría y de su contexto.

Si bien representa un aspecto sumamente favorable el llevar a los estudiantes hacia el trabajo de la información de los temas, aún el porcentaje de maestros reticentes en hacerlo puede resultar alto, dada la importancia referida arriba, así como aquellos quienes no practican una realimentación o interacción con los alumnos al corregir las fallas o discutir con ellos las observaciones a sus trabajos.

En opinión de los alumnos, no todos los profesores vinculan los temas del programa con la realidad, aunque en la mayoría de los casos sí se logra, debiéndose alcanzar mejores niveles, posiblemente como en el caso de los exámenes que, en más de un setenta por ciento de los casos fue afirmativo estar de acuerdo con los temas vistos en clase.

En el proceso de evaluación, los profesores sí indican los procedimientos desde el inicio del semestre, denotando, tales como controles de lectura, ensayos, resúmenes, exposiciones, trabajo individual y por equipo. Como observación participante debe anotarse el desconocimiento en el manejo de porcentajes en la calificación por parte de los docentes, consistiendo la consideración de actividades aparte del examen como extras al mismo, otorgándoseles puntos antes de darle una ponderación al examen, trabajo en clase y extra clase, investigaciones y asistencia.

De acuerdo a la experiencia docente y a las respuestas a la pregunta abierta de la encuesta, e intentando hacer una clasificación de las demandas de los estudiantes hacia los profesores, ellos exigen, ante todo, interés y respeto por parte del docente, lo cual va a llevar hacia un buen trato, organización de su actividad, trabajar un programa actualizado, preparar la clase, ser puntual, como condiciones necesarios para dar buenas explicaciones, clases dinámicas y apoyo a las exposiciones de los estudiantes y mantener el orden en el salón de clase.

Finalmente, es preciso señalar que no es privativa del docente la responsabilidad de lograr un cambio en el esquema, de una educación tradicional o de la tecnología educativa, hacia otro de mayor compromiso del estudiante en su aprendizaje mediante la investigación, la interacción entre alumnos y el profesor. Este último encuentra en ocasiones verdaderos obstáculos en su labor, dada la diversidad de cada grupo académico: los hay apáticos, rebeldes, entusiastas, participativos, unidos, desunidos; sin embargo, las políticas seguidas actualmente, sobre todo en bachillerato y específicamente en el Colegio de Bachilleres y de las Preparatorias del Estado, en donde a los docentes se les sitúa en una dinámica de constante actualización pedagógica, son favorables en el sentido de incidir en una mayor corresponsabilidad del estudiante, repercutiendo ello en un mayor fomento en los estudiantes en actitudes de investigación, ánimo de discusión, etc. Por su parte, los estudiantes egresados de colegios de reconocido prestigio, han demostrado un buen aprovechamiento, aunque es aún notoria la falta de una integración grupal y de discusión entre los alumnos de los grupos académicos, lo cual asimismo representa una resistencia hacia los cambios.

Priva aún, el interés del alumno, la obtención de una calificación antes de lograr un aprendizaje significativo. Esto se ha dado con la idea de la titulación por promedio y por la exención del pago de inscripciones.[81]

Gran parte del personal docente, sobre todo el de asignatura se les nota desmotivados, por el tipo de contratación que tienen, aunque también hay personal de tiempo completo y medio tiempo que constantemente se desmotivan, esto lo podemos constatar por su falta de interés en algunas actividades como son las siguientes: falta de planeación de sus clases, falta de dinamismo en su materia, falta de participación en las academias, y a otros eventos como son cursos, conferencias, foros, y que muchas veces faltan o llegan tarde a sus clases y tardan en entregar los resultados o sea los cuadros de calificaciones, y casi no asisten

---

[81] Ibidem, p. 96.

a las juntas tanto oficiales como sindicales, etc. Y una serie de situaciones que vienen en detrimento de su actividad docente y que afecta de alguna manera en el aprendizaje de los alumnos.

CAPITULO 4.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente segmento del estudio se indican los tipos de investigación que se conocen, así también su definición y la relación que existe con el fenómeno que se está analizando, explicando en forma breve y relacionada a la Motivación como factor importante, para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje de nuestra área en estudio. **Los tipos de estudios que hay en la investigación del comportamiento humano:**

Los autores clasifican los tipos de investigación en tres: *estudios exploratorios, descriptivos y explicativos* (Sellitz, Jahoda, Deutsch y Cook, 1965; y Babbie, 1979).Sin embargo, para evitar algunas confusiones el libro de Hernández Sampieri adopta la clasificación de Dankhe (1986), quien los divide en: *exploratorios, descriptivos, correlaciónales y explicativos.* Esta clasificación es muy importante, pues del tipo de estudio depende la estrategia de la investigación. 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, correlaciónales y explicativos. En la práctica cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación.

Los estudios exploratorios: Estos estudios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Los estudios descriptivos: buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Los estudios correlaciónales, en éste tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. Los estudios correlaciónales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

Los estudios explicativos: Estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.[82]

4.1.- Definición del tipo de investigación.

Con el conocimiento del marco conceptual y referencial, es necesario determinar el tipo de investigación que se va a aplicar, dicho tipo de investigación podrá ser: descriptivo, correlacional y explicativo. Lo que me permitirá realizar aseveraciones sobre el comportamiento presente y proposiciones más atinadas para el mejoramiento de la motivación y del proceso enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de nuestra universidad Autónoma de Chiapas.

---

[82] Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la investigación, Ed. Mc Graw Hill, 1ª ed. México, 2001, p. 58.

Basándome en lo anterior, el tipo de investigación puede ser: descriptiva, correlacional y explicativa.

Investigación descriptiva:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1996). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas en forma independientemente, para así describir lo que se investiga.

Lo anterior permite aseverar que la investigación a efectuar, es de tipo descriptivo, ya que se toca a la motivación como factor importante para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje que involucra al personal docente que labora en ésta institución educativa, así también se determina el hecho que a través de ésta se pueden obtener resultados más adecuados de acuerdo a las exigencias de nuestra sociedad.[83]

Investigación correlacional.

Los estudios correlaciónales miden dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Como es el caso de ésta investigación, en donde se pretende analizar la relación entre la motivación laboral del personal docente de ésta facultad y el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, se mediría la motivación y el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje de cada uno, y después analizaría si los docentes con mayor motivación son o no los que han mejorado dicho proceso.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlaciónales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.[84]

Investigación correlacional:

En la investigación correlacional, el estudio de éste tipo tiene como propósito medir el grado de relación que se establecen entre dos o más variables, para determinar o no su vinculación.

La utilidad y el propósito principal de los estudios de correlaciónales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.[85]

Se puede ver que ésta relación es estrecha, ya que la motivación del personal docente es un factor importante para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo en la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la UNACH, para poder alcanzar los objetivos que se hayan propuesto. La investigación es correlacional debido a que la existencia de la variable independiente da como resultado la variable dependiente, es decir, la motivación como variable independiente y la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje como variable dependiente.

---

83 Ibidem, p. 60.
84 Ibidem, pp. 62-63.
85 Ibidem, p. 63.

El presente tipo de análisis, o sea el correlacional es muy importante puesto que permite saber si el fenómeno de estudio tiene razón de ser y existir y que vale la pena abordar el tema en estudio.

Investigación explicativa:

Los estudios del tipo explicativo son más completos, por que van más allá de la descripción de conceptos, están dirigidos a dar respuestas a los orígenes de los acontecimientos tanto físicos como sociales. Es decir, explica por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se origina y por qué dos o más variables están relacionadas. Los estudios explicativos son más estructurados que los otros tipos de estudio.

La presente investigación es de tipo explicativo, porque revela la existencia de una o varias teorías que se aplican al problema de investigación, la motivación se ha considerado en los últimos tiempos como un factor de gran importancia y que le permite a las organizaciones ser más eficientes en las diferentes funciones que se realizan para el logro de sus objetivos que se propone, como en éste caso sería el de alcanzar el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, que lleva a cabo el personal docente que labora en nuestra área.

Lo antes mencionado, nos permitirá tener las evidencias tanto empíricas como científicas de diferentes argumentos, para con la certeza de poder fundamentar la presente investigación.[86]

4.2.- Formulación de la hipótesis de la investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación, es necesario establecer la hipótesis considerando de manera anticipada, lo que significa en términos claros y específicos una hipótesis, para que nos sirve y las partes que la integran.

En este sentido, se entiende que las hipótesis consisten en determinar guías o itinerarios que nos lleven a la solución del problema de investigación que se está abordando, nos indican que se busca o tratamos de probar, también pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado que son formuladas a manera de proposiciones.

En base a lo señalado, las hipótesis pueden ser más o menos de forma general o precisa, y pueden involucrar dos o más variables, pero en cualquier caso son sólo proposiciones sujetas a comprobación empírica, a verificación en la realidad.

Dentro de la *investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados.*[87]

Una hipótesis es algo más importante que un simple enunciado o supuesto que espera comprobarse. Una hipótesis es la posibilidad de relacionar de manera directa lo que se dice de la realidad estudiada y lo que esta realidad es.

Evidentemente, que la finalidad de una hipótesis es comprobar algo, pero se debe partir de lo que ya ha sido aceptado científicamente como verdadero, y que ahora piensa aplicarse a una realidad especifica que se esta estudiando.

Comprendiendo, que las hipótesis son proposiciones que se encuentran sustentadas en un marco teórico anteriormente señalado, las cuales están sujetas a

---

86 Ibidem, p.66.

87 Ibidem, pp. 74-75.

comprobación empírica, aplicada a la realidad del sector, rama económica o social, empresa u organismo social en la que se lleva a cabo determinada investigación.

Se puede decir que las hipótesis están compuestas por variables, para la investigación que estoy llevando a cabo, se cuenta con una variable independiente y otra dependiente, dichas variables son propiedades de cuya variación pueden ser cuantificables, de igual manera, pueden ser precisas, específicas y deben poder observarse en la realidad, la vinculación o relación debe ser clara y que se pueda medir.

La hipótesis proporciona la utilidad para obtener las respuestas a las preguntas de la investigación y pretenden alcanzar los objetivos de la misma, por lo que exige la aplicación de las técnicas disponibles para ser verificadas.

De acuerdo a lo antes mencionado, se procede a señalar que la hipótesis de la presente investigación se refiere a "La importancia de la motivación al personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas: Una propuesta de mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje".

Hipótesis:

"La aplicación adecuada de la motivación al personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la UNACH, será un factor determinante para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje".

Identificación de las variables:

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse.[88]

Variable independiente:

La aplicación adecuada de la motivación a los docentes.

Variable independiente:

Mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Descripción de las variables

Es una explicación literal de cada una de las variables tanto independientes como dependientes, para poder determinar la influencia que tiene una de ellas sobre la otra y de esa forma poder estar en posibilidades de explicar el funcionamiento, el comportamiento y los resultados que nos proporcionará una vez aplicada la motivación al personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la UNACH.

Variable independiente:

Consiste en aplicar un cuestionario, para saber con mayor precisión si el personal docente se encuentra motivado, o sino para poder determinar las causas.

El instrumento de investigación será por medio de la aplicación de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y algunas preguntas abiertas.

Variable dependiente:

La mejora del proceso enseñanza-aprendizaje podrá lograrse en la Facultad a medida de que el personal docente se encuentre cada día mejor motivado y de ésta manera la institución pueda brindar un mejor servicio a la sociedad de nuestro estado de Chiapas.

Correlación de variables:

---

[88] Ibidem, p.75.

La correlación que existe entre las variables a estudiar, ya sea la variable independiente como la variable dependiente, se halla en el hecho que a mí modo de ver y de acuerdo al estudio correspondiente, para que la investigación sea efectiva, se deben tomar en cuenta todas las providencias y que puedan aplicarse de manera objetiva, en el presente trabajo de investigación se aplicarán los instrumentos de investigación que se consideran más apropiados, como es el caso de los cuestionarios, la observación y de las entrevistas a funcionarios de ésta facultad, para corroborar diversas situaciones, por lo tanto la correlación existente entre dichas variables es considerada como lógica, ya que sí se aplica adecuadamente la motivación al personal docente de ésta área podrán ser más eficientes en el proceso enseñanza-aprendizaje mejorando el nivel de la calidad de la enseñanza en nuestra facultad.[89]

Explicación de la causa-efecto:

En la presente investigación, la causa del problema que me motivó a realizar dicho trabajo, es que hay que tomar en cuenta que con la globalización que ésta sufriendo el mundo todas las organizaciones están cambiando en las exigencias que la sociedad les pide y la Universidad Autónoma de Chiapas y en especial la Facultad de Contaduría y Administración C-I, no puede quedar exenta de ésta situación, por lo que tiene que ir mejorando su proceso de enseñanza, pero para ello, debe contar con un personal docente más dispuesto a cooperar con la institución, por lo que la motivación de éste personal es fundamental para poder hacer frente a los cambios tan vertiginosos que ésta sufriendo la sociedad, y de manera específica en el campo de la educación.

4.3.- Selección del universo de la investigación.

Para poder seleccionar una muestra, hay que definir primero la unidad de análisis (ya sean personas, instalaciones, material y equipo, etc.). Lo que va a ser medido y en forma particular que personas deben ser medidas, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación. Estas acciones llevan a la siguiente etapa, que es delimitar la población.

Una vez que se ha logrado definir cual será la unidad de análisis, se procede a deslindar la población que va ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los elementos que concuerdan con una serie de especificaciones.[90]

La muestra suele ser definida también como un subgrupo de la población, para seleccionar la muestra, deben de delimitarse las características de la población, a fin de objetivizar cuáles serán los parámetros muestrales.

De acuerdo con lo antes mencionado, la muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Podría decirse, que es un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le nombra población. En el presente caso, se entiende que el universo de investigación se refiere al número total de docentes que laboran en el lugar en el que se esta llevando a cabo la investigación.

---

89 Ibidem, p.80.

90 Ibidem, pp. 204-207.

En otras palabras, podemos decir que el universo de investigación se refiere al número total de docentes que participan o trabajan en el lugar en el que se esta investigando, dicho universo suele estar representado con la letra "N".

En este sentido, se considera la muestra como una parte de ése número total de personas, o del universo, se le denomina muestra, por la sencilla razón de que es solo una parte del todo y suele representarse con la letra "n".

El número de profesores de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la UNACH, es el universo de la investigación, ya que el interés es conocer la aplicación de la motivación a dicho personal.

De acuerdo a lo antes mencionado el universo de dicha investigación, esta conformado por un total de 155 docentes que laboran, distribuidos en las diferentes carreras, como son: Licenciatura en Contaduría Pública, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Informática y Sistemas Computacionales y la Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas.

Para determinar la muestra al universo total de 155 docentes, se aplicará la fórmula para el cálculo de dicha muestra a través de:

Fórmula para el cálculo de muestras de poblaciones finitas:[91]

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Donde:

n = Muestra.
N = Universo.
d = Varianza.
(Margen de error).

$$n = \frac{155}{(155)(.10^2) + 1}$$

$$n = \frac{155}{(155)(.01) + 1}$$

$$n = \frac{155}{2.55}$$

$$n = 60$$

La muestra corresponde a 60 docentes.

---

[91] Vidal Alegría José Radamed, Guía metodológica para seminarios de investigación, Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, UNACH, p.16.

4.4.- Selección, diseño y aplicación de las técnicas de investigación de campo.

Normalmente, para poder efectuar la investigación de campo, es indispensable valerse de varias herramientas como son: los cuestionationarios, las entrevistas y la observación. En la presente investigación utilizaré como herramienta básica el cuestionario y la entrevista para complementar algunas cuestiones que con el cuestionario muchas veces no quedan claros.

Entrevistas a: Funcionarios de la Facultad, para conocer su punto de vista sobre la importancia de la motivación al personal docente para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje y poder tener otro punto de vista. La entrevista como lo conceptúa Agustín Reyes Ponce es una conversación o comunicación oral y personal entre entrevistador y entrevistado con el propósito definido que en mi caso es el de investigar la importancia de la motivación del personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración C-1 de la UNACH para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Los cuestionarios. Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos. Éste consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.[92]

El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.[93]

Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas (con dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta.

En las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas a priori por el investigador y se le presentan al respondiente, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Las escalas de actitudes en forma de pregunta caerían dentro de la categoría de preguntas cerradas.

Ahora bien, hay preguntas cerradas, donde el el respondiente puede seleccionar más de una opción o categoría de respuesta.

Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo que origina que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente. Algunas veces se incluyen solamente preguntas cerradas , otras veces únicamente preguntas abiertas y en ciertos casos ambos tipos de preguntas. Cada clase de pregunta tiene sus ventajas y desventajas.

Las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis. También, estas preguntas requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes. Éstos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. Responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar a uno con preguntas abiertas. La principal desventaja de las preguntas cerradas reside en que limitan las respuestas de la muestra y, en ocasiones, ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente, no siempre se captura lo que pasa por la cabeza de los sujetos.

Para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta. De no ser así es muy difícil plantearlas. Asimismo, el investigador

---

92 Opcit(82), Hernández Sampieri. p.276.

93 Ibidem, p.277.

debe asegurarse que los sujetos a los cuales se les administrarán, conocen y comprenden las categorías de respuesta.

Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar su análisis. Además, pueden presentarse sesgos derivados de distintas fuentes; por ejemplo, quienes tienen dificultades para expresarse oralmente y por escrito pueden no responder con precisión lo que realmente desean o generar confusión en sus respuestas. El nivel educativo, la capacidad de manejo del lenguaje y otros factores pueden afectar la calidad de las respuestas (Black y Champion, 1976). Asimismo, responder a preguntas "abiertas" requieren de mayor esfuerzo y tiempo.[94]

A continuación se presenta el cuestionario que se elaboró para efectuar la presente investigación, que está conformado de doce preguntas, diez de preguntas cerradas y dos de preguntas abiertas:

---

[94] Ibidem, pp.280-281.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS

UNACH

Universidad Autónoma de Chiapas
Facultad de Contaduría y Administración Campus I
División de Estudios de Postgrado

Cuestionario dirigido al personal docente adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la UNACH.

Objetivo: Conocer la opinión del Personal Docente respecto a la importancia que tiene la motivación para el desempeño de sus actividades académicas.

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que considere correcta a la pregunta planteada, según su criterio.

1.-¿ Qué relación encuentra usted, entre la motivación y el desempeño de sus funciones docentes?
( ) **Existe una relación directa, ya que es importante estar motivados para tener un buen desempeño.**
( ) **Existe poca relación, ya que no es muy importante la motivación para un buen desempeño.**
( ) **No existe relación alguna ya que no es necesario estar motivado para tener un buen desempeño.**

2.- En su opinión ¿ Qué importancia asignaría usted a la motivación para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje?
( ) **Total importancia, ya que mediante la motivación puedo realizar mejor mis actividades como docente.**
( ) **Poca importancia, ya que de todos modos tengo que realizar mi trabajo pues por eso me pagan.**
( ) **Sin importancia, ya que la considero innecesaria para efectuar mis actividades docentes.**

3.- En caso de implementar un programa integral de motivación para mejorar su desempeño docente ¿Cuál sería su nivel de participación?
( ) **Participaría de manera activa, pues me gustaría colaborar para que sea implementada aquí en la Facultad un buen programa motivacional.**
( ) **Participaría de manera poco activa, ya que no cuento con el tiempo suficiente para esta actividad.**
( ) **No participaría, por no considerarlo necesaria en esta facultad.**

4.- ¿Qué técnicas propondría como docente para mejorar la motivación en la facultad? Enumérelas del 1 al 3 de mayor a menor importancia:
( ) **Económicas (Aumento de salarios u otros estímulos).**
( ) **Refuerzos positivos (Constantes reconocimientos y felicitaciones de parte de sus superiores cada que se logre un buen desempeño).**
( ) **Enriquecimiento del puesto (Que le permitiera tener más autonomía y adquirir más responsabilidad en las actividades que realiza).**

5.- ¿Con qué frecuencia las autoridades de la institución deberían aplicar las técnicas de motivación en sus labores docentes?
( ) **Constantemente, debido a que se deben preocupar por mantenernos motivados.**
( ) **Esporádicamente, ya que en pocas ocasiones, nos la deben de aplicar.**
( ) **Nunca, por desconocimiento de ellas.**

6.- ¿Cuál es su apreciación acerca de la comunicación que debería existir entre el Secretario Académico, o el Director y Ud.?

( ) Debe ser abierta, debido a que siempre nos deben de informar de aspectos relevantes.
( ) Regular, por haber poco entendimiento entre docentes y autoridades.
( ) Mala, ya que nunca se nos entera de situaciones importantes.

7.-¿El hecho de contar con buenas instalaciones y el suficiente material didáctico, lo motivaría para realizar mejor su desempeño docente?

( ) Es de gran importancia, porque nos permitiría mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.
( ) Es de regular importancia, aunque a veces me podría ser útil para lograr mis objetivos.
( ) Sería innecesario, ya que me motivan otros requerimientos más importantes.

8.- ¿Le gustaría que se les reconocieran constantemente su desempeño como docentes, por parte de las autoridades universitarias?

( ) Podría ser adecuado, ya que gracias a ello me motivaría más para mejorar mi desempeño docente.
( ) Podría ser medianamente adecuado, ya que algunas veces es necesario se nos reconozca.
( ) Sería inadecuado, ya que no es necesario que se nos reconozca nuestra labor docente.

9.- Enumere del 1 al 5 de mayor a menor grado de importancia, los aspectos que debe atender la motivación:

( ) Necesidades fisiológicas (Aire, alimento, reposo, abrigo, etc.).
( ) Necesidades de seguridad (Protección contra el peligro de perder la vida o de perder el empleo.
( ) Necesidades del orden social (Amistad, pertenencia a grupos, etc.).
( ) Necesidades de estima (Reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.).
( ) Necesidades de autorrealización (Realización del potencial que trae uno dentro del ser, utilidad plena de los talentos individuales, etc.).

10.- Enumere del 1 al 5 de mayor a menor grado de importancia, los aspectos más relevantes del proceso enseñanza-aprendizaje:

( ) Relación maestro-alumno más abierta para lograr mayor participación del alumno.
( ) Criterios de evaluación más objetivos.
( ) Planes de estudios actualizados y más acordes a los requerimientos actuales de la sociedad.
( ) Mayor vinculación con los sectores productivos.
( ) Más facilidades de las autoridades académicas.

11.- ¿Cuál es su opinión respecto a la relación existente entre la motivación y el desempeño docente?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

12.- ¿Qué sugerencias aportaría Ud. para mejorar el desempeño docente a través de la motivación?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Por su colaboración, gracias.

Modelo de entrevista

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS 1 DE LA UNACH
DIVISIÓN DE POSTGRADO

Entrevista dirigida a algunos funcionarios de la Facultad de Contaduría y Administración Campus 1 de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Nombre:_____ **Fecha:**_____

Puesto:_____

Dependencia:_____

Objetivo:

Conocer la opinión de algunos funcionarios de la Facultad, respecto a la importancia que tiene la motivación para el personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

COMENTARIO:

Por su atención gracias

4.5. Procesamiento de la información.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación de campo y recabada la información requerida, procederé a su tabulación estadística y a su representación gráfica de cada una de las interrogantes efectuadas a los encuestados, mismos que nos representan la muestra del universo de investigación.

4.5.1. Representación estadística y gráfica de los resultados.

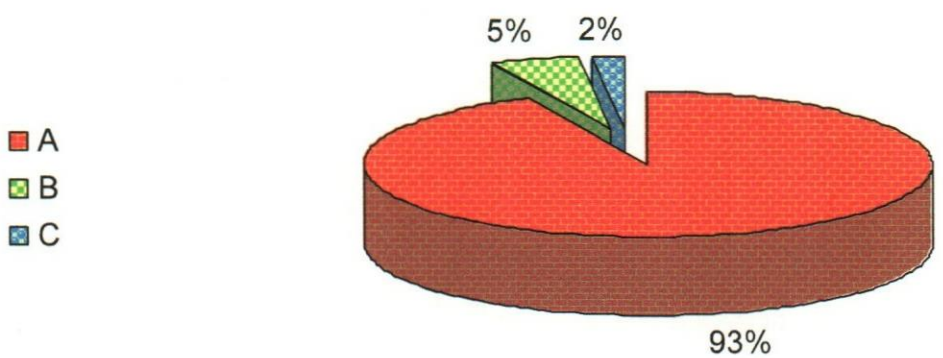
Del conjunto de datos obtenidos en la colecta, a continuación presentamos los resultados de manera estadística y gráficamente con su respectiva pregunta.

La información que enseguida presento, corresponde a las opiniones emitidas por el personal docente, respecto a la importancia que tiene la motivación para el desempeño de sus labores.

1.-¿ Qué relación encuentra usted, entre la motivación y el desempeño de sus funciones docentes?

Tabulación estadística

A		B		C		Total	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
56	93	3	5	1	2	60	100

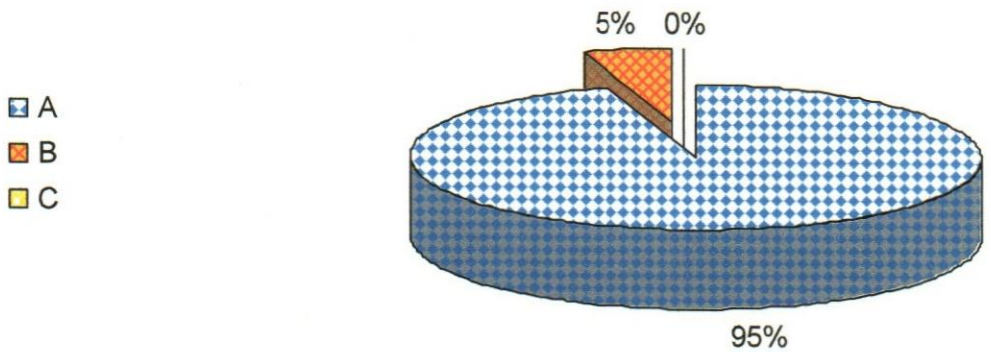


A.-Existe una relación directa, ya que es importante estar motivados para tener un buen desempeño.
B.-Existe poca relación, ya que no es muy importante la motivación para un buen desempeño.
C.-No existe relación alguna ya que no es necesario estar estar motivado para tener un buen desempeño.

2.- En su opinión ¿Qué importancia asignaría usted a la motivación para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje?

Tabulación estadística

A		B		C		Total	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
57	95	3	5	0	0	60	100

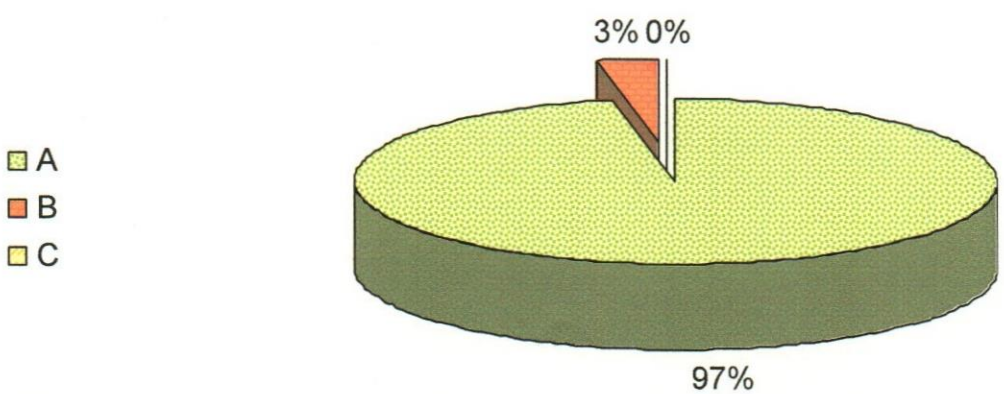


A.-Total importancia, ya que mediante la motivación puedo realizar mejor mis actividades como docente.
B.-Poca importancia, ya que de todos modos tengo que realizar mi trabajo pues por eso me pagan.
C.-Sin importancia, ya que la considero innecesaria para efectuar mis actividades docentes.

3.- En caso de implementar un programa integral de motivación para mejorar su desempeño docente ¿Cuál sería su participación?

Tabulación estadística

A		B		C		Total	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
58	97	2	3	0	0	60	100



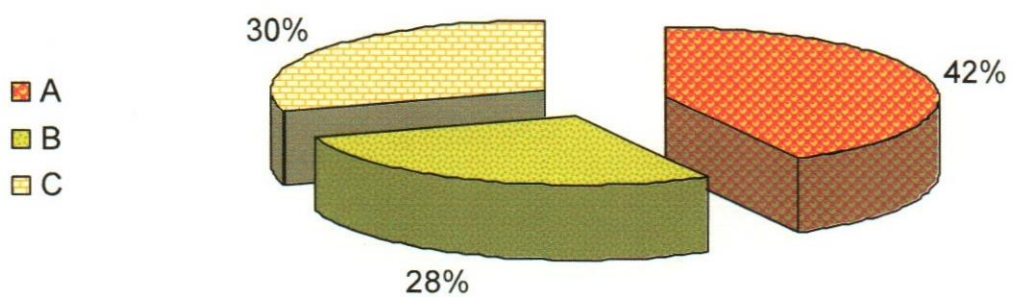
A.-Participaría de manera activa, pues me gustaría colaborar para que sea implementada aquí en la Facultad un buen programa motivacional.
B.-Participaría de manera poco activa, ya que no cuento con el tiempo suficiente para esta actividad.
C.-No participaría, por no considerarlo necesaria en esta facultad.
Enuncia del 1 al 3 de mayor a menor importancia.

4.-¿Qué técnicas propondría como docente para mejorar la motivación en la facultad? Enuncia del 1 al 3 de mayor a menor.

Tabulación estadística

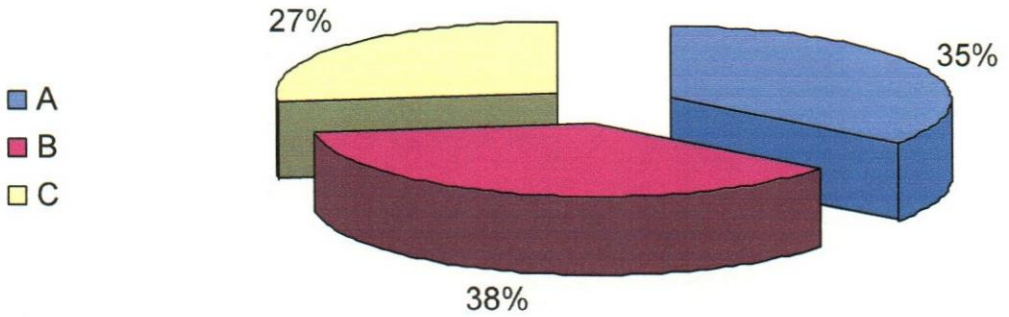
Concepto / Orden	A		B		C	
	Q	%	Q	%	Q	%
1	25	42	17	28	18	30
2	21	35	23	38	16	27
3	14	23	20	34	26	43
Total	60	100	60	100	60	100

1 (Más Importante)



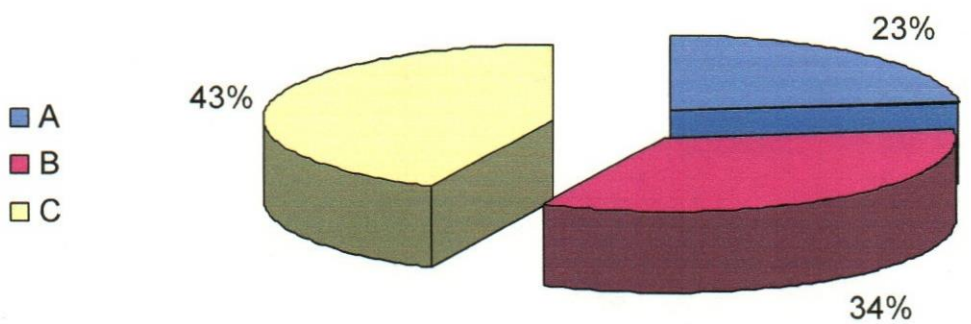
A.- Económicas (Aumento de salarios u otros estímulos).
B.- Refuerzos positivos (Constantes reconocimientos y felicitaciones de parte de sus superiores. Cada que se logre un buen desempeño).
C.- Enriquecimiento del puesto (Que le permitiera tener más autonomía y adquirir más responsabilidades en las actividades que realiza).

2 (Menos importante)



A.- Económicas (Aumento de salarios u otros estímulos).
B.- Refuerzos positivos (Constantes reconocimientos y felicitaciones de parte de sus superiores. Cada que se logre un buen desempeño).
C.- Enriquecimiento del puesto (Que le permitiera tener más autonomía y adquirir más responsabilidades en las actividades que realiza).

3 (Sin importancia)

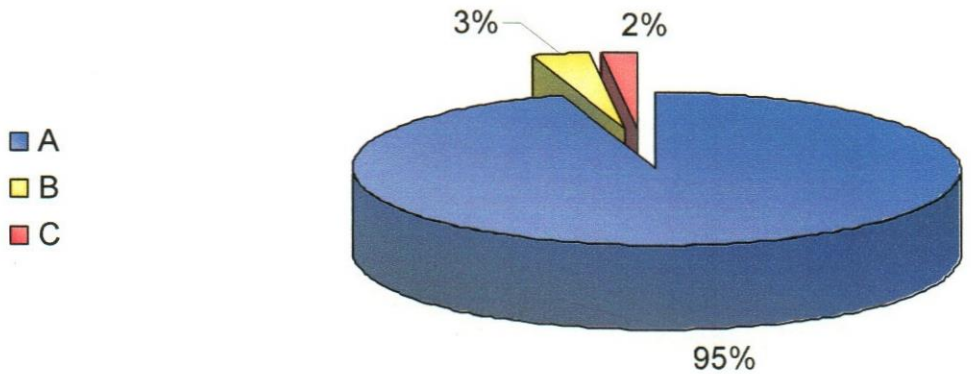


A.- Económicas (Aumento de salarios u otros estímulos).
B.- Refuerzos positivos (Constantes reconocimientos y felicitaciones de parte de sus superiores. Cada que se logre un buen desempeño).
C.- Enriquecimiento del puesto (Que le permitiera tener más autonomía y adquirir más responsabilidades en las actividades que realiza).

5.-¿ Con que frecuencia las autoridades de la institución deberían aplicar las técnicas de motivación en sus labores docentes?

Tabulación estadística

A		B		C		Total	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
57	95	2	3	1	2	60	100

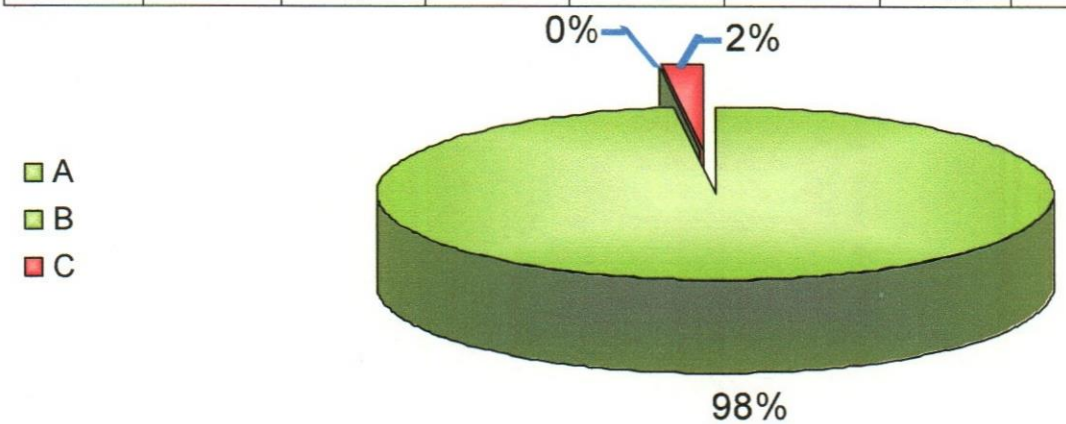


A.- Constantemente, debido a que se deben preocupar por mantenernos motivados.
B.- Esporádicamente, ya que en pocas ocasiones, nos la deben de aplicar.
C.- Nunca, por desconocimiento de ellas.

6.- ¿Cuál es su apreciación acerca de la comunicación que debería existir entre el Secretario Académico, o el Director y Usted?

Tabulación estadística

A		B		C		Total	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
59	98	0	0	1	2	60	100

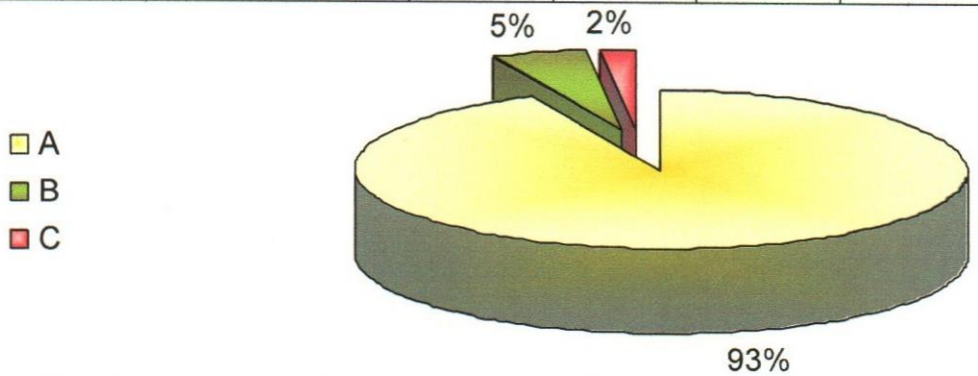


A.- Debe ser abierta, debido a que siempre nos deben de informar de aspectos relevantes.
B.- Regular, por haber poco entendimiento entre docentes y autoridades.
C.- Mala, ya que nunca se nos entera de situaciones importantes.

7.-¿ El hecho de contar con buenas instalaciones y el suficiente material didáctico, lo motivaría para realizar mejor su desempeño docente?

Tabulación estadística

A		B		C		Total	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
56	93	3	5	1	2	60	100

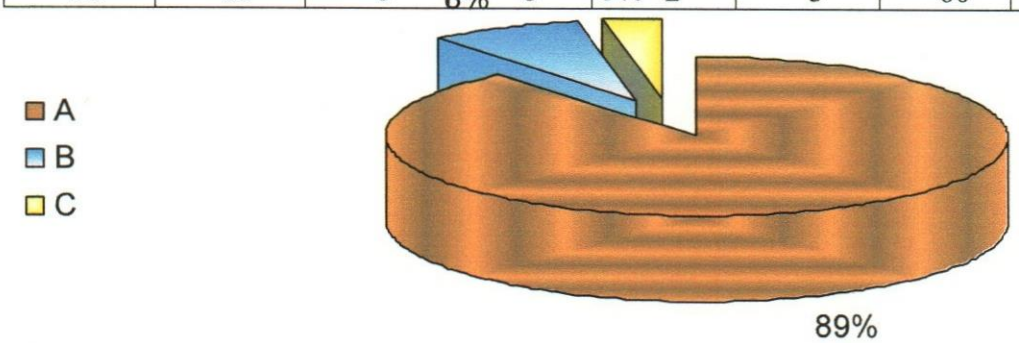


A.- Es de gran importancia, porque nos permitiría mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.
B.- Es de regular importancia, aunque a veces me podría ser útil para lograr mis objetivos.
C.- Sería innecesario, ya que me motivan otros requerimientos más importantes.

8.-¿Le gustaría que se le reconociera constantemente su desempeño como docente, por parte de las autoridades universitarias?

Tabulación estadística

A		B		C		Total	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
53	89	5	8	2	3	60	100



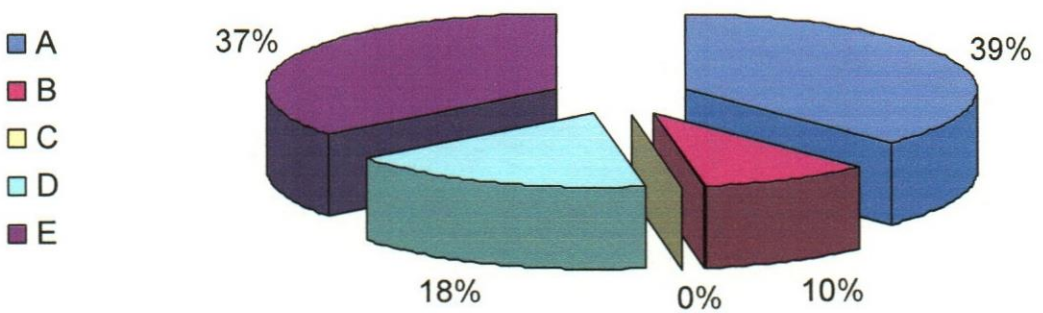
A.- Podría ser adecuado, ya que gracias a ello me motivaría más para mejorar mi desempeño docente.
B.- Podría ser medianamente adecuado, ya que algunas veces es necesario que se nos reconozca.
C.- Sería inadecuado, ya que no es necesario que se nos reconozca nuestra labor docente

9.- Enumere del 1 al 5 de mayor a menor el grado de importancia, los aspectos que debe atender la motivación.

Tabulación estadística

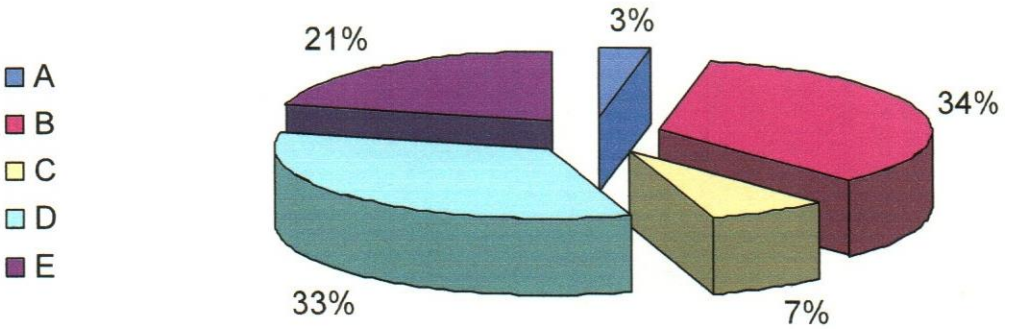
Concepto	A		B		C		D		E	
Orden	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	23	39	6	10	0	0	11	18	22	37
2	2	3	20	34	4	7	20	33	13	21
3	8	13	5	8	37	62	7	12	3	5
4	12	20	20	33	7	11	15	25	6	10
5	15	25	9	15	12	20	7	12	16	27
Total	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100

1

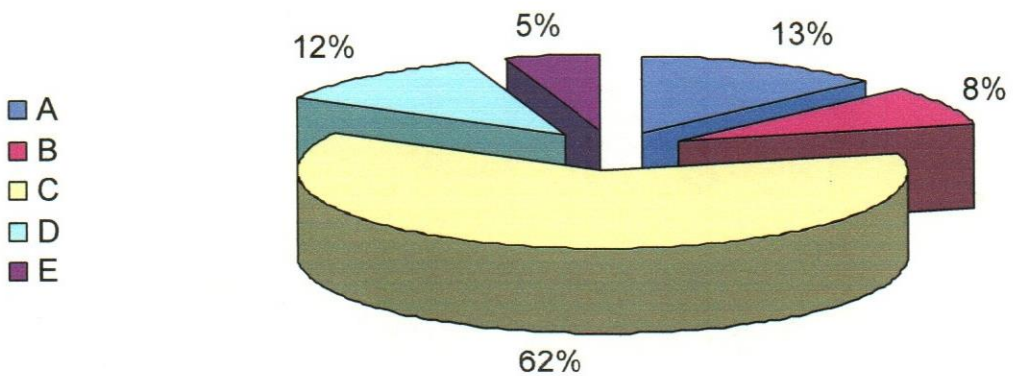


A.- Necesidades fisiológicas (Aire, alimento, reposo, abrigo, etc.).
B.- Necesidades de seguridad (Protección contra el peligro de perder la vida o de perder el empleo).
C.- Necesidades de orden social (Amistad, pertenencia a grupos, etc.).
D.- Necesidades de estima (Reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.).
E.- Necesidades de autorrealización (Realización del potencial que trae uno dentro del ser, utilidad plena de los talentos individuales, etc.).

2

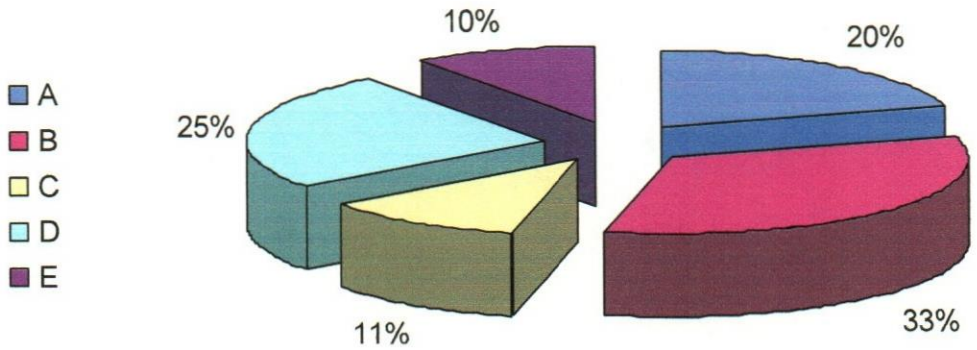


3

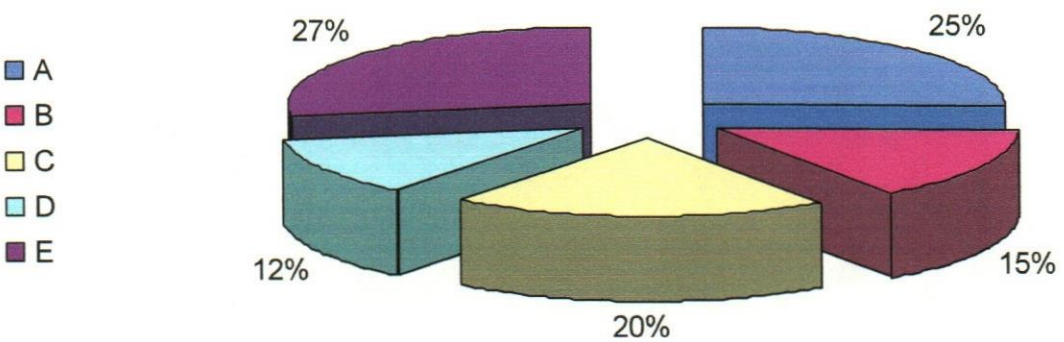


A.- Necesidades fisiológicas (Aire, alimento, reposo, abrigo, etc.).
B.- Necesidades de seguridad (Protección contra el peligro de perder la vida o de perder el empleo).
C.- Necesidades de orden social (Amistad, pertenencia a grupos, etc.).
D.- Necesidades de estima (Reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.).
E.- Necesidades de autorrealización (Realización del potencial que trae uno dentro del ser, utilidad plena de los talentos individuales, etc.)

4



5



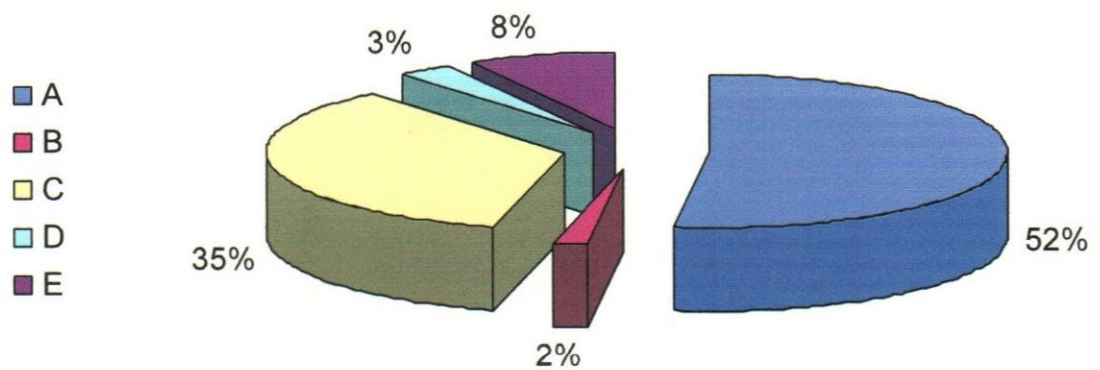
A.- Necesidades fisiológicas (Aire, alimento, reposo, abrigo, etc.).
B.- Necesidades de seguridad (Protección contra el peligro de perder la vida o de perder el empleo).
C.- Necesidades de orden social (Amistad, pertenencia a grupos, etc.).
D.- Necesidades de estima (Reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.).
E.- Necesidades de autorrealización (Realización del potencial que trae uno dentro del ser, utilidad plena de los talentos individuales, etc.).

10.- Enumere del 1 al 5 de mayor a menor el grado de importancia, los aspectos más relevantes del proceso enseñanza-aprendizaje:

Tabulación estadística

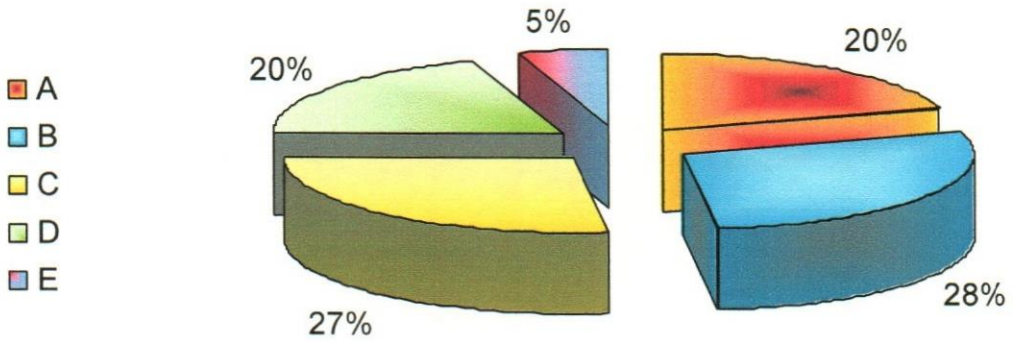
Concepto	A		B		C		D		E	
Orden	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	31	52	1	2	21	35	2	3	5	8
2	12	20	17	28	16	27	12	20	3	5
3	5	8	15	25	16	27	17	28	7	12
4	7	12	17	28	2	3	17	28	17	28
5	5	8	10	17	5	8	12	21	28	47
Total	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100

1

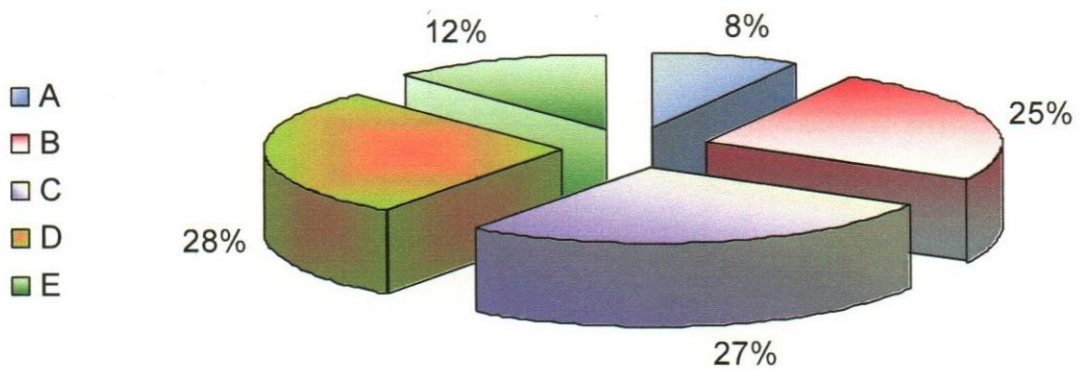


A.- Relación maestro-alumno más abierta para lograr mayor participación del alumno.
B.- Criterios de evaluación más objetivos.
C.- Planes de estudio actualizados y más acordes a los requerimientos actuales de la sociedad.
D.-Mayor vinculación con los sectores productivos.
E.- Más facilidades de las autoridades académicas.

2

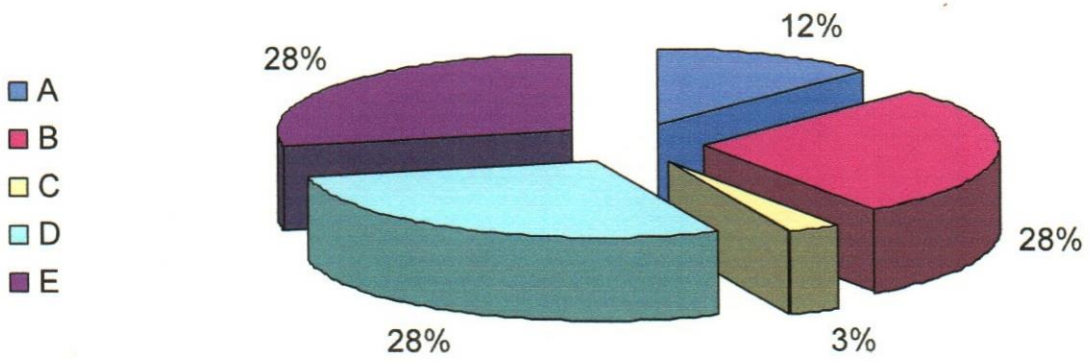


3

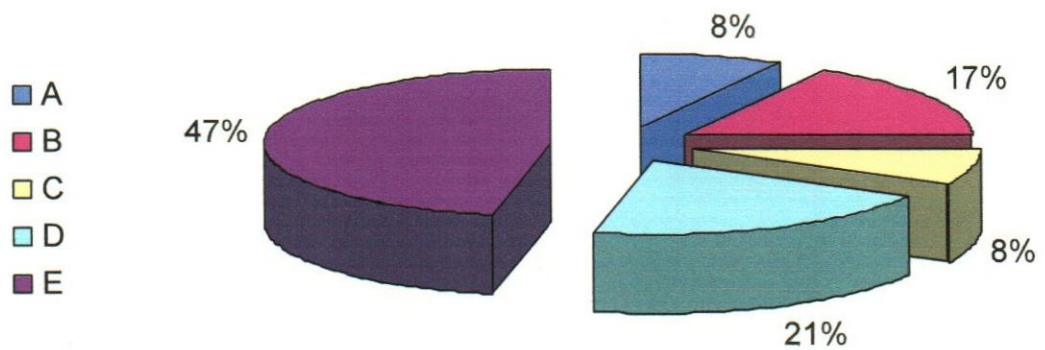


A.- Relación maestro-alumno más abierta para lograr mayor participación del alumno.
B.- Criterios de evaluación más objetivos.
C.- Planes de estudio actualizados y más acordes a los requerimientos actuales de la sociedad.
D.-Mayor vinculación con los sectores productivos.
E.- Más facilidades de las autoridades académicas.

4



5

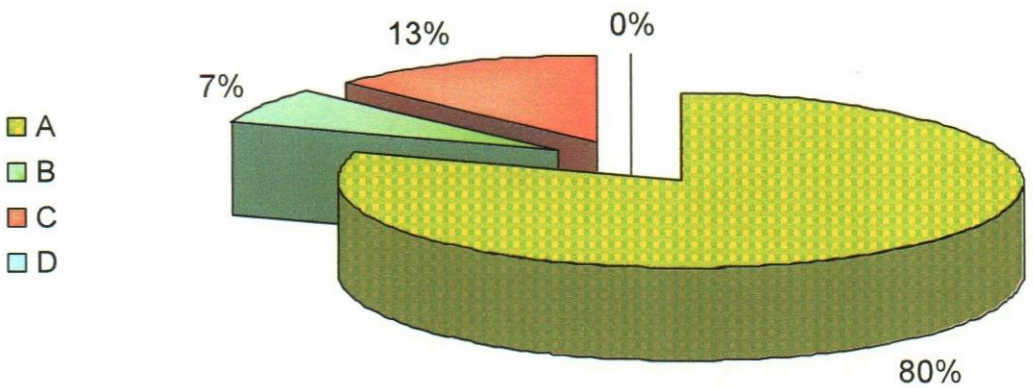


A.- Relación maestro-alumno más abierta para lograr mayor participación del alumno.
B.- Criterios de evaluación más objetivos.
C.- Planes de estudio actualizados y más acordes a los requerimientos actuales de la sociedad.
D.-Mayor vinculación con los sectores productivos.
E.- Más facilidades de las autoridades académicas.

11.- ¿Cuál es su opinión respecto a la relación existente entre la motivación y el desempeño docente?

Tabulación estadística

A		B		C		D		Total	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
48	80	4	7	8	13	0	0	60	100

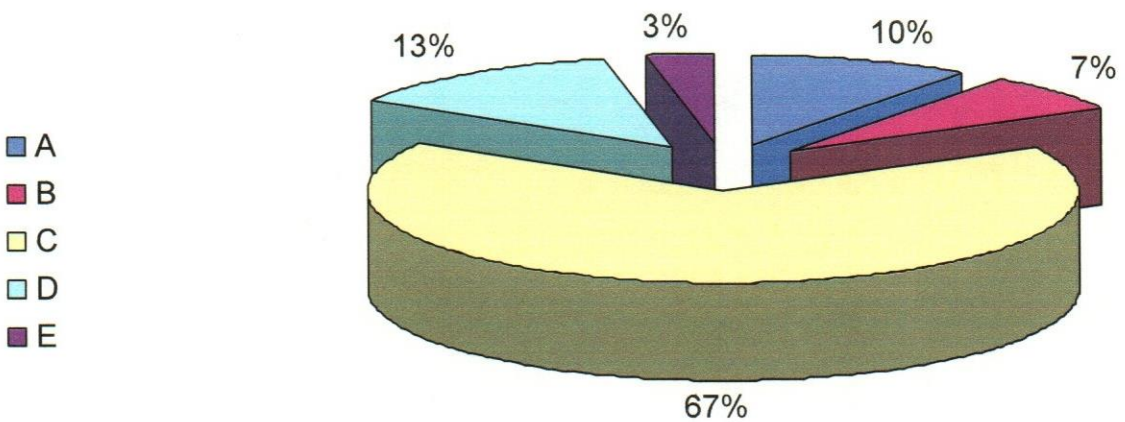


A.- Opinión favorable.
B.- Opinión poco favorable.
C.- Opinión desfavorable.
D.- No contesto.

12.- ¿Qué sugerencias aportaría usted para mejorar el desempeño docente a través de la motivación?

Tabulación estadística

A		B		C		D		E		Totales	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6	10	4	7	40	67	8	13	2	3	60	100



A.- Capacitación. (Becas y cursos).
B.- Infraestructura, materiales y equipo.
C.- Programas motivacionales.
D.- Relaciones humanas.
E.- Planes y programas actualizados.

4.5.2. Análisis e interpretación de los resultados.

Una vez concluida la tabulación estadística y su representación gráfica de todas y cada una de las preguntas que conforman el cuestionario como instrumento de investigación; proseguiré a analizar e interpretar los datos que se obtuvieron en la investigación de campo.

Pregunta número 1

De un total de 60 docentes cuestionados, 56 de éstos que representan un 93% de la muestra encuestada, contestaron que existe una relación directa entre la motivación y el desempeño de sus funciones docentes; 3 encuestados que representan un 5%, contestaron que existe poca relación, ya que no es muy importante la motivación para un buen desempeño y 1 docente que representa un 2% comenta que no existe relación alguna ya que no es necesario estar motivado para tener un buen desempeño.

Como podemos observar la mayor parte de los encuestados, consideran que si debe existir una relación directa, ya que es importante estar motivados para tener un buen desempeño como docentes.

Pregunta número 2

Cuando se les cuestiono sobre la importancia que le asignaría a la motivación para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, 57 docentes que representan el 95% de la muestra contestaron que le asignaban total importancia, ya que mediante la motivación pueden realizar mejor sus actividades como docentes; 3 de los encuestados que representan el 5% que le daban poca importancia, ya que de todos modos tienen que realizar su trabajo pues por eso les pagan, lo cual nos da a entender que se contradicen ya que no lo hacen por pasatiempo, sino que los que los mueve es el factor económico y en la respuesta C en que se menciona sin importancia, nadie la marco.

Por lo que se puede concluir en base al número de encuestados que contestaron que es de total importancia la motivación para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje fueron el 95% de la población.

Pregunta número 3.

En esta pregunta que se les hizo sobre ¿Cuál sería su participación en caso de implementar un programa integral de motivación para mejorar su desempeño como docente? 58 de ellos que representan un 97% de la muestra contestaron que participarían de manera activa; 2 de ellos que representan un 3% contestaron que participarían de manera poco activa.

Por lo que puede verse que la mayoría de los docentes están dispuestos a colaborar de manera directa ya que tienen interés en que se implemente un programa motivacional en la Facultad.

Pregunta 4.

En lo que respecta sobre las técnicas que propondrían como docentes para mejorar la motivación en la facultad los docentes contestaron de la siguiente manera:
En primer orden (Mayor importancia) mencionaron en lo que respecta a las **económicas** (Aumento de salarios u otros estímulos) 25 encuestados que representan un 42%, en segundo orden (Regular importancia) 21 de los encuestados que representan un 35% y en tercer orden (Sin importancia) contestaron 14 personas que representan el 23% de los encuestados.

En lo referente a los **refuerzos positivos** (Constantes reconocimientos y felicitaciones de parte de sus superiores cada que se logre un buen desempeño) en primer orden (Mayor importancia) contestaron 17 personas que representan un 28%, en segundo orden (Regular importancia) fueron 23 docentes que la contestaron y que representan un 38% de la muestra y en tercer orden (Sin importancia) contestaron 20 docentes que representan un 34% de los encuestados.

Y por último en lo referente a esta pregunta, en lo que se refiere al **enriquecimiento del puesto** como de mayor importancia contestaron 18 personas o sea 30% de la muestra; en segundo orden como de regular importancia contestaron 16 personas o sea 27% de la muestra y por último en lo que respecta en tercer orden o sea sin importancia contestaron 26 docentes que representan un 43% de los encuestados, por lo que podemos concluir que la mayoría no le da importancia a esta técnica y la mayor parte de los encuestados prefieren las económicas como las más importantes.

Pregunta número 5.

Respecto a la frecuencia en que las autoridades de la institución deberían aplicar las técnicas de motivación en sus labores docentes, 57 de los encuestados que representan el 95% contestaron que constantemente, debido a que se deben preocupar por mantenerlos motivados respondieron que constantemente, debido a que se deben preocupar por mantenernos motivados, 2 de ellos que representan un 3% contestaron que esporádicamente, ya que en pocas ocasiones, nos la deben de aplicar y 1 de los encuestados que representa el 2% de la muestra dijeron que nunca, por desconocimiento de ellas.

Por lo que podemos observar que la mayoría quiere que constantemente se deberían de aplicar las técnicas motivacionales.

Pregunta número 6.

En ésta pregunta sobre ¿Cuál sería su apreciación acerca de la comunicación que debería existir entre los docentes y el Secretario Académico o el Director? 59 docentes que representan un 98% de la muestra mencionaron que debe ser abierta, debido a que siempre nos deben de informar de aspectos relevantes; en la segunda opción o sea regular nadie la contesto y en la tercer opción en donde nos mencionaron que mala ya que nunca se nos entera de situaciones importantes la contesto 1 sola persona que representa el 2% de las personas encuestadas.

Por lo que podemos deducir que la mayoría quiere una comunicación abierta.

Pregunta número 7.

En la presente pregunta en que se nos menciona que si el hecho de contar con buenas instalaciones y el suficiente material didáctico, lo motivaría para realizar mejor su desempeño docente, 56 encuestados que representan el 93% dijeron que es de gran importancia, porque nos permitiría mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje; 3 docentes que representan un 5% de la muestra contestaron que es de regular importancia, aunque a veces a veces les podría ser útil porque les permitiría lograr sus objetivos y 1 persona que representa el 2% de los encuestados contesto que sería innecesario, ya que lo motivan otros requerimientos más importantes.

Por lo que se puede concluir que la mayor parte está de acuerdo con la primera opción.

Pregunta número 8.

En el siguiente cuestionamiento en que se les pregunta si les gustaría que se les reconocieran constantemente su desempeño como docentes, por parte de las autoridades universitarias 53 personas que representan un 89% de la muestra contestaron que podría ser adecuado, ya que gracias a ello se motivarían más para mejorar su desempeño docente; 5 individuos que representan un 8% de los encuestados contestaron que podría ser medianamente adecuado, ya que algunas veces es necesario que se nos reconozca y 2 encuestados que representan un 3% de la muestra dijeron que sería inadecuado, ya que no es necesario que se les reconozca su labor como docentes.

Por lo que podemos ver que la mayor parte de las personas contestaron que sería adecuado que se les reconozca.

Pregunta número 9.

En ésta pregunta en que se les pide que enumeren del 1 al 5 de mayor a menor el grado de importancia, los aspectos que debe atender la motivación. En lo referente a las **necesidades fisiológicas** o sea la letra A, 23 personas que representan el 39% de la muestra la dieron como de mayor importancia o sea la opción número 1; 2 docentes que representan el 3% la pusieron en el número 2 como importante; en el tercer orden lo que es regular importancia la marcaron 8 docentes que representan el 13% de la muestra; en la opción número 4 poco importante la marcaron 12 personas que representan el 20% de los encuestados y con el número 5 sin importancia la marcaron 15 individuos que representan un 25% de la muestra, como podemos ver la mayoría considera muy importante las necesidades fisiológicas.

En lo que respecta a las **necesidades de seguridad** o sea la letra B, 6 docentes que representan el 10% de la muestra la marcaron en la opción número 1 como de mayor importancia; 20 docentes que representan el 34% de los encuestados la anotaron en el número 2 como importante; en el número 3 como de regular importancia la marcaron 5 docentes que representan el 8% de la muestra, en la opción número 4 poca importancia la marcaron 20 docentes que representan el 33% de los encuestados y en el número 5 sin importancia la marcaron 9 docentes que representan el 15% de la muestra.

Por lo que podemos observar por un lado 20 docentes la consideran de mayor importancia , pero también 20 docentes la consideran de poca importancia lo que nos da un empate en cuanto a la mayoría de docentes.

En lo referente a las **necesidades de orden social** letra C, en el número 1 como de mayor importancia nadie la marcó; en el número 2 como importante la marcaron 4 personas que representan el 7% de la muestra; en el número 3 como de regular importancia la marcaron 37 docentes que representan el 62% de la muestra; en el número 4 como de poca importancia la marcaron 7 personas que representan el 11% de los encuestados y en el número 5 sin importancia la marcaron 12 personas que representan el 20% de la muestra.

Por lo que podemos determinar que la mayoría considera a las necesidades de orden social como de regular importancia.

En lo referente a las **necesidades de estima** (letra D), 11 docentes que representan el 18% de la muestra la marcaron en el número 1 como de mayor importancia; 20 docentes que representan el 33% de los encuestados la marcaron en el número 2 como importante; 7 personas que representan el 12% de los encuestados la marcaron en el número 3 como de regular importancia; 15 docentes que representan el 25% de los encuestados la anotaron en el número 4 como de poca importancia y por último 7 docentes que representan el 12% de la muestra marcaron sin importancia.

Por lo que podemos concluir que la mayoría considera importante a las necesidades de estima.

En las **necesidades de autorrealización** (letra E), 22 individuos que representan el 37% marcaron el número 1 como de mayor importancia; 13 docentes que representan el 21% marcaron el número 2 como importante; 3 docentes que representan el 5% marcaron el número 3 como de regular importancia; 6 docentes que representan el 10% de los encuestados contestaron la número 4 como de poca importancia y en el número 5 como sin importancia la contestaron 16 personas que representan el 27% de la muestra.

Por lo que la mayoría considera a las necesidades de autorrealización como muy importante.

Pregunta número 10.

En esta pregunta, nos pide enumerar del 1 al 5 de mayor a menor el grado de importancia sobre los aspectos más relevantes del proceso enseñanza-aprendizaje:

En lo referente a la opción A sobre la relación maestro-alumno más abierta para lograr mayor participación del alumno, 31 docentes que representan el 52% de la muestra la marcaron con el número 1 como más relevante; 12 encuestados que representan el 20% de la muestra dieron la opción número 2 como relevante; en la opción 3 que representan como de regular relevancia la contestaron 5 docentes que representan el 8% de la muestra; en la número 4 poco relevante la marcaron 7 docentes que representan el 12% de la muestra y la número 5 sin relevancia la marcaron 5 encuestados que representan el 8% de la muestra.

Lo cual nos da a entender que la opción relación más abierta para lograr mayor participación del alumno es de vital importancia.

En lo que respecta a la opción B sobre criterios de evaluación más objetivas, 1 docente que representa el 2% de los encuestados la anoto de mayor relevancia; 17 maestros

que representan el 28% de encuestados le dieron el número 2 como relevante; 15 docentes que representan el 25% anotaron la opción número 3 como de regular relevancia; en el número 4 como de poca relevancia anotaron 17 docentes que representan el 28% de la muestra y por último en la número 5 como sin relevancia la anotaron 10 docentes que representan el 17% de los encuestados.

Por lo que podemos observar que la mayoría la considera entre importante y poco importante ya que en estas opciones fueron el mismo número de docentes que la contesto.

Con lo que respecta a la opción C planes de estudio actualizados la marcaron 21 docentes que representan el 35% de la muestra con el número 1 o sea más relevante; en cuanto al número 2 la contestaron 16 docentes que representan el 27% de la muestra encuestada; referente al número 3 como de regular relevancia la contestaron 16 docentes que representan el 27% de los encuestados; 2 docentes que representan el 3% contestaron la número 4 que es de poca relevancia y 5 docentes que representan el 8% marcaron el número 5 sin relevancia.

Por lo que podemos deducir que la mayoría de los docentes considera a la opción C como de muy relevante.

En la opción D que representa mayor vinculación con los sectores productivos, en el número 1 más relevante la marcaron 2 docentes que representan el 3% de la muestra; el número 2 o sea relevante la marcaron 12 docentes que representan el 20% de los encuestados; con respecto al número 3 sobre de regular relevancia la marcaron 17 maestros que representan el 28% de la muestra analizada; con referencia a la número 4 de poca relevancia la marcaron 17 docentes que representan también un 28% de la muestra y en el número 5 la marcaron 12 profesores que representan un 21% de la muestra.

Por lo que la mayoría la consideran de regular y poca relevancia por lo que la mayoría de los docentes no le da mucha importancia a este rubro.

Y por último del análisis de esta pregunta en lo que se refiere a la letra E, sobre más facilidades de las autoridades académicas. En el número 1 sobre de más relevancia la marcaron 5 docentes que representan el 8% de la muestra; en cuanto al número 2 sobre relevante, la contestaron 3 encuestados que representan el 5% de la muestra; en el número 3 sobre de regular relevancia la marcaron 7 docentes que representan un 12% de los encuestado; en cuanto al número 4 sobre de poca relevancia la contestaron 17 docentes que representan un 28% sobre la muestra y en el número 5 sin relevancia la marcaron 28 docentes que representan el 47% de la muestra.

Por lo que podemos concluir que la mayoría la considera esta opción como sin relevancia.

Pregunta número 11.

En lo que respecta a lo que se analizó en ésta pregunta, en la cual se pide la opinión de los docentes en cuanto a la relación existente entre la motivación y el desempeño docente observamos que 48 docentes que representan el 80% de la muestra opinaron de manera favorable; 4 docentes que representan el 7% de los encuestados opinaron de manera poco favorable sobre la relación existente entre la motivación y el

desarrollo docente y 8 docentes que representan el 13% de la muestra opinaron de manera desfavorable.

Como podemos constatar la mayoría de los encuestados consideran que debe haber una gran relación entre la motivación y el desempeño docente.

Pregunta número 12.

Y por último sobre las sugerencias que dieron los encuestados para mejorar el desempeño docente a través de la motivación fueron las siguientes: 6 docentes que representan el 10% opinaron que se impartan cursos de capacitación de manera continua y se den becas suficientes para seguirse preparando; 4 docentes que representan el 7% de la muestra dijeron que era importante contar con buena infraestructura, material didáctico y equipos de computo de alta tecnología y otros tipos de equipo utilizados para el buen desempeño docente; 40 docentes que representan el 67% de los encuestados opinaron que debe implantarse un buen programa de motivación; 8 personas que representan el 13% de la muestra opinaron que se deben mejorar la relaciones humanas en la facultad y 2 docentes que representan el 3% de los encuestados opinaron en que se deben actualizar los planes y programas de estudio.

Por lo que podemos darnos cuenta que la mayoría de los docentes prefieren que se implante un buen programa motivacional.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I DE LA UNACH.
DIVISIÓN DE POSTGRADO

Entrevista dirigida a algunos funcionarios de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Nombre: Mtro. Hilario Laguna Caballero **Fecha:** 6 de mayo del 2003.

Puesto: Secretario Académico de la Licenciatura en Contaduría Pública.

Dependencia: Facultad de Contaduría y Administración de la UNACH.

Objetivo:

Conocer la opinión de algunos funcionarios tanto de la Dirección como de las Secretarías Académicas de la Facultad, referente a la importancia que tiene la motivación para el personal docente adscritos a la misma Facultad y el impacto que esto tiene para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

COMENTARIO:

La motivación en el desarrollo laboral de un docente, es primordial para alcanzar las metas propuestas. Es la fuerza que le impulsa a desarrollar las capacidades innatas y adquiridas por el hombre para aplicar su máximo potencial que redundara en beneficio propio como de la sociedad en donde se desenvuelve.

Es importante, ya que cuando el docente está motivado va a desempeñar mejor su labor lo cual va a repercutir a que disminuyan el índice de deserción, el índice de reprobados, ausentismo del alumno y se va a lograr tener un mayor nivel de aprovechamiento terminal del alumno.

Gracias por la atención prestada a la presente entrevista.

Gracias por la atención prestada a la presente entrevista.
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I DE LA UNACH
DIVISIÓN DE POSTGRADO

Entrevista dirigida a algunos funcionarios de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Nombre: C .P Ángel López Rodríguez **Fecha:** 7 de mayo del 2003.

Puesto: Director de la Facultad

Dependencia: Facultad de Contaduría y Administración Campus I.

Objetivo:

Conocer la opinión de algunos funcionarios tanto de la Dirección como de algunas Secretarías Académicas de la Facultad, referente a la importancia que tiene la motivación para el personal docente adscritos a la misma Facultad, y el impacto que esto tiene para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

COMENTARIO.

La motivación para el ser humano debe ser en forma permanente, no hay que dejar pasar ningún momento para motivar a nuestros maestros ya que sin la colaboración de todos ellos no se podrían culminar las metas que nos hemos propuesto para nuestra Facultad, aunque desafortunadamente no se les pueda brindar todos los incentivos que ellos merecen, por que los recursos que se nos proporciona cada día son más escasos, pero si se les ha hecho llegar algunos mensajes agradeciéndoles su colaboración que todos ellos de buena manera nos han brindado.

Gracias por la atención prestada a la presente entrevista.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I DE LA UNACH
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Entrevista dirigida a algunos funcionarios de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Nombre: Mtro. Elpidio Macal Zepeda **Fecha:** 8 de mayo del año 2003.

Puesto: Consejero Universitario, Exdirector y Exsecretario Académico de Contaduría.

Dependencia: Facultad de Contaduría y Administración Campus I.

Objetivo:

Conocer la opinión de algunos funcionarios tanto de la Dirección como de algunas Secretarías Académicas de la Facultad, referente a la importancia que tiene la motivación para el personal docente adscritos a la misma Facultad, y el impacto que esto tiene para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

COMENTARIO.

La estimulación es uno de los medios más importantes para generar la motivación del personal docente, entendiendo a la motivación como la fuerza interna que mantiene y dirige la conducta del individuo por lo que las autoridades universitarias deberían de implementar un programa de estímulos e incentivos económicos que es por donde más nos esta golpeando la crisis a fin de lograr en el personal un máximo rendimiento para alcanzar un desempeño docente de mayor excelencia.

Gracias por la atención prestada a la presente entrevista.

5.- PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Es conveniente que se implante en la Facultad de Contaduría y Administración C-1 de la Universidad Autónoma de Chiapas, un programa integral de motivación para el personal docente que se tiene adscrito, para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje que se lleva a cabo en ella, se podría iniciar con un curso sobre motivación a los docentes, la cual podría ser impartido por profesionales que tengan experiencia en esta disciplina, como es el caso de personal especializado en Psicología Educativa o Psicología del trabajo, debe tener una duración de 25 horas como mínimo para que tenga valor curricular, ya sea para docentes que estén en programas de PROMEP o de carrera docente y también para el personal de asignatura para que esta serie de cursos les sirvan para su recategorización, estos se podrían impartir cada fin de semestre, en el turno matutino y el vespertino, para que no haya pretextos de que no pueden asistir en determinado turno y se le vaya dando un seguimiento a los que lo tomen para que sea parte de los requisitos para promoverlo a la categoría correspondiente y además tenga integrados temas sobre relaciones humanas en el cual también participen aparte de los docentes, el director y los secretarios académicos con el fin de crear un mejor ambiente laboral, con una mejor intercomunicación y confianza mutua, se le podrían incluir temas de autoestima y superación personal, en caso que el tiempo fuera insuficiente, se podrían dividir por temas y darlo en varios cursos, para que todo esto repercuta en la motivación y la autoestima del alumno.

Que los apoyos y estímulos que otorga la Universidad de acuerdo al contrato colectivo de trabajo del SPAUNACH, sean entregados de manera más oportuna y equitativa posible, pues por lo regular estos apoyos como son: ayuda para lentes, prótesis dentales y de otro tipo que sea necesario tanto para el docente, como para sus dependientes económicos, ayuda escolar, impresión de tesis, prestamos de vivienda, a mediano y a corto plazo, para la compra y ampliación de vivienda, sean entregados de manera más oportuna, dado que actualmente se tardan un promedio de 6 meses para llevar a cabo la entrega de estas prestaciones, considerando que el aspecto económico es el que viene afectando más al trabajador, pues se le dificulta disponer de efectivo para hacer frente a las necesidades ya mencionadas, por lo que debería recuperarlos en forma más oportuna, también es necesario incrementar los sueldos de los docentes para recuperar algo del poder adquisitivo, porque éste se ha perdido de la manera alarmante en éstos últimos tiempos, se pueden efectuar convenios con almacenes como son: Chedraui, Bodegas Aurrera, Gigante, gasolineras, etcétera, para que se nos otorguen vales de despensa y de combustible a precios con descuento y de ésta manera los maestros puedan obtener un buen ahorro por estos conceptos aprovechando las compras por volumen.

Por otro lado, la ayuda del fondo mutualista que se le otorga a la viuda o a los familiares del maestro cuando éste fallece, en caso de que el trabajador se jubile se le otorgue el monto correspondiente para que el docente pueda disfrutarlo en vida, o cuando por alguna razón deje de laborar en ésta institución también se le proporcionen dichos recursos, siempre y cuando haya laborado un mínimo de 10 años.

Es necesario que se instalen en ésta Facultad servicios médicos de emergencia, para dar cumplimiento en dicho concepto a la Ley Federal de Trabajo el cual menciona que cuando se tengan más de 100 trabajadores se les dote de este servicio y también pueda ser utilizado por los alumnos cuando se amerite su atención, mientras llegan los servicios de emergencia (ambulancias de la cruz roja, seguro social, ISSSTE, ISSTECH, etc.) y de esa manera evitar daños mayores en el paciente, que muchas veces por el tiempo que se tardan en atenderlo se complican; éste servicio se podría atender por medio de pasantes de la Facultad de medicina y de la escuela de enfermería, que están haciendo servicio social, supervisados por un docente de la Facultad de Medicina y de la Escuela de Enfermería del Estado y de esa forma se reducen costos y se cumple con esta obligación.

También, se pueden otorgar, bonos por puntualidad a los docentes de asignatura que no tengan ningún retardo mayor de 15 minutos injustificados durante el periodo de un mes, el bono podría ser lo equivalente a un día de salario y también puedan ser tomados en cuenta como requisito para la recategorización correspondiente de ésta manera se puede ir disminuyendo el índice de ausentismos y retardos de los maestros de asignatura, y saldrían más beneficiados económicamente; por lo que al personal docente de tiempo completo y medio tiempo, se les puede seguir estimulando por medio del programa de carrera docente y del PROMEP, aunque el programa de carrera docente se debe de adaptar más a las necesidades de nuestra Facultad, ya que hay conceptos, que normalmente aquí no se llevan a cabo por el tipo de actividades que son muy diferentes a las de otras escuelas y facultades de nuestra universidad, sobre todo en los rubros de investigación, calidad y productividad y efectuar las gestiones pertinentes para que se incremente el techo financiero, para que se puedan seguir promocionando a los compañeros que van alcanzando el tiempo completo y medio tiempo, porque actualmente estos fondos no han aumentado y si ha crecido el número de docentes de tiempo completo y medio tiempo y esto ha afectado, reduciéndose año con año lo que cada maestro percibía anteriormente haciendo que éste estímulo vaya perdiendo su efecto para motivar al personal que ha venido participando y que en un principio incitaba a participar más en los diferentes eventos que se llevaban a cabo en la Facultad ya que cada año se ha ido reduciendo la cantidad que cada maestro recibe por dicho concepto; actualmente es necesario planear las diferentes actividades y eventos que se llevan a cabo, para que de esta forma, todos los docentes de estas categorías, puedan tener las mismas oportunidades de participar en los diferentes eventos que se califican, repartiéndolos de manera equitativa para cada uno de ellos. En cuanto a la ayuda escolar que se nos proporciona, se debería seguir proporcionando sin importar la edad, hasta que el hijo culmine sus estudios de licenciatura, que es cuando más gastos tiene el docente para poder salir con sus compromisos familiares así se iría dando cumplimiento a las necesidades básicas que nos sugiere don Abraham Maslow en su Teoría de necesidades y poder pasar a las necesidades de nivel superior, sobre todo el de autorrealización, para que el docente vaya cubriendo sus expectativas y el logro de los objetivos que se haya propuesto, de esta forma se le daría respuesta a la teoría de Víctor Vroom en lo referente a su vida laboral, y el logro de sus objetivos y metas que se hayan propuesto (Edwin Locke), sin perder de vista los intereses de la organización educativa a la que se sirve.

Para el logro de sus necesidades superiores, se deben dar más facilidades para becas de maestría, doctorado, diplomados y otro tipo de cursos de interés tanto para el docente, como de las materias que imparte y sería conveniente que todos los maestros participen más en las actividades de las academias y comisiones de trabajo que se integren y el cumplimiento de éstas sea también un factor a considerar para irlos promoviendo a otros niveles, porque normalmente son pocos los compañeros de asignatura que asisten a las academias y comisiones de trabajo, y sería justo ir premiando a los que siempre colaboran con la Facultad en lo referente a estos puntos. Sería conveniente para estimular a que la mayoría de los docentes obtengan su grado tanto de maestría como el de doctorado de que al obtener el grado automáticamente se le recategorice.

Por otro lado se pueden llevar a cabo convenios con la Facultad de Humanidades, para que se nos imparta el Diplomado en Habilidades Docentes, por parte del Centro Psicopedagógico, cuyo objetivo sería el de apoyar a los maestros para que adquieran un repertorio de estrategias y técnicas para promover aprendizajes significativos en sus alumnos; mejorar las habilidades del docentes; optimizar los procesos de comunicación en el aula y diversificar los criterios de evaluación, todo ello con un enfoque integrador y práctico factible de aplicar durante la acción educativa cotidiana, con duración de 100 horas que estarían divididos en cuatro talleres de 25 horas cada uno, en el Taller I su contenido sería sobre el aprendizaje significativo y la construcción del conocimiento escolar, en el Taller II se verían estrategias de aprendizaje, para el Taller III se enseñaría sobre competencias docentes para un aprendizaje grupal (competencias y micro enseñanza) y en el Taller IV se impartiría sobre criterios y recursos para la evaluación del aprendizaje, estos se pueden ir impartiendo cada fin de semestre (junio-julio y noviembre-enero), que es cuando normalmente el docente ya concluyo el trabajo con sus grupos, el financiamiento de éstos cursos deberían ser parte de la universidad, para que sean obligatorios para todos los docentes y poder ir mejorando la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, que cada docente lleva a cabo en su labor, también el cumplimiento de llevar a cabo estos cursos, sean parte de los requisitos para poder ser ascendidos a otra categoría; de esta manera se iría cumpliendo con las necesidades superiores de Maslow en cuanto a motivación se refiere ya que los maestros podrían ir logrando su autorrealización e ir cumpliendo con sus expectativas y los objetivos que cada uno se ha ido proponiendo, (Víctor Vroom y de Edwin Locke).

Es necesario ir mejorando los espacios para los docentes, para proporcionarles cubículos a los de tiempo completo y una sala de maestros a los de medio tiempo y de asignatura, el cual pueda estar dotados de lockers individuales para que puedan guardar algunos útiles y enseres que necesiten, como son: tasa para tomar café, pasta y cepillo dental, etcétera; una mesa grande de trabajo y sillas confortables para que puedan efectuar algunos trabajos, también de cafetera y agua caliente para té, y de agua fría; si fuera posible de música ambiental para hacer más agradable el espacio de trabajo.

También es importante reducir el número de alumnos por grupo, ya que según los especialistas en pedagogía y métodos de enseñanza el grupo ideal para lograr la calidad es de 25 alumnos para que no haya muchos distractores y los alumnos no estén muy

amontonados, lo cual provoca demasiado ruido y muchas veces se estorban entre sí, para dar solución a todo esto, se podrían incrementar los grupos para lo que sería necesario gestionar un mayor presupuesto para la Facultad y de la propia Universidad por lo que sería bueno incluir todo lo anterior en el PIFI.

También sería conveniente, que todos los docentes lleven los cursos de tutoraje que esta impartiendo la ANUIS, y que la Universidad pague la inscripción a éste pero que se le reduzca el tiempo a estos cursos ya que son demasiado largos y ocupan demasiado tiempo haciendo poco atractivo para el docente este tipo de cursos o que se divida en módulos de 25 horas cada uno para que se de constancia por cada modulo, y así el docente pueda tener más puntuación para la carrera docente y hacer más atractivo la serie de cursos de tutoraje.

Sería conveniente, premiar a los docentes de tiempo completo, medio tiempo y de asignatura, para que cada fin de semestre se les dé reconocimientos e incentivos económicos a los maestros que obtengan el 1ero. 2° y 3er lugar como un reconocimiento por su labor docente, en sus diferentes categorías como son: Tiempo completo y los de asignatura y que sea publicado en la gaceta de la Facultad con la foto del docente, para que la comunidad se entere de los resultados y el docente se sienta estimulado y sirva de aliciente para todos los docentes.

Promover viajes de estudios para los docentes que se destaquen en su desempeño, con el afán de mejorar su quehacer dentro del aula y de ésta manera entrar a un proceso de mejora continua en lo que a enseñanza-aprendizaje se refiere, estimulando de ésta forma a los docentes que se han distinguido por su desempeño.

Elaborar un programa de inducción, para el personal de nuevo ingreso y darlos a conocer con su foto en la Gaceta de la Facultad, con el fin de que toda la comunidad se entere y conozca al nuevo personal docente y éste se vaya socializando más rápido y no se sienta como un extraño que es lo que comúnmente sucede en muchas organizaciones,

Promover un programa de intercambio de docentes con otras universidades del país, como del extranjero, con el fin de que el docente pueda adquirir nuevas experiencias y que estas puedan ser puestas en práctica en la Facultad, el conocer otras experiencias, siempre ayuda a mejorar los métodos de enseñanza de cada maestro.

Dotar a los docentes de espacios para que practiquen su deporte como son: natación, frontón, fútbol, básquet bool., atletismo, gimnasio, así como espacios de recreo para él y su familia es conveniente la formación de clubes de universitarios, como por ejemplo los clubes de pumitas en la UNAM que hace que todos se sientan como integrantes de una gran familia universitaria donde conviven todos los niños hijos de los docentes, las esposas o esposos de estos.

Efectuar por parte de la Dirección diferentes eventos, con el fin de unificar y crear el espíritu de grupo que tanto nos hace falta todos sabemos que éste viene siendo uno

de los principios de la administración que se consideran importantes para ir formando cada día los círculos de calidad que muchas empresas están poniendo en marcha en muchas organizaciones y que en ésta facultad se podría ir poniendo en marcha.

Promover viajes de recreo para los docentes y los dependientes económicos de éste, con el fin de incrementar las relaciones tanto de los docentes como de sus hijos todo esto se podría lograr concertando buenos paquetes con una agencia de viajes, que pueda ofertar promociones para el gremio universitario.

Promover foros tanto nacionales, como internacionales sobre diferentes temas de interés, en el que puedan participar todos los maestros que lo deseen, para que el docente tenga una mayor visión sobre los temas que imparte en clases, por experiencia todos sabemos que éste tipo de eventos hacen que el docente se sienta que se le da su lugar y la importancia que se merece.

Desarrollar nuevos modelos de interacción maestro-alumno, programas educativos flexibles con salidas intermedias, con enfoque centrado en el aprendizaje, que aprovechen la tecnología contemporánea y desarrollen habilidades en los estudiantes para aprender a lo largo de la vida todo esto se puede ir analizando con la revisión curricular que se ésta efectuando actualmente, por cada una de las carreras.

Revisar los esquemas salariales del personal, el marco normativo y las políticas del programa de estímulos al desempeño docente (carrera docente), mediante el establecimiento de mecanismos equitativos y transparentes para lograr esto es necesario que se incremente el techo financiero de este tipo de programas, por lo que es necesario que las autoridades hagan las gestiones necesarias para este fin.

Disponer, a partir del 2004, de un conjunto de materiales de apoyo y recursos didácticos e innovadores utilizando los avances de la tecnología orientados a sus programas de estudio, tomando en consideración criterios de pertinencia y relevancia en las diferentes áreas del conocimiento, entre el material que urge ir actualizando y tener una mayor cantidad de temas apegados a los programas sería el de videos, CDS, casetes con diferentes temas y un mayor equipamiento con cañones y computadoras para la exposición en clase.

Gestionar el incremento de la inversión en educación superior pública, para lograr una cobertura con equidad y calidad y poder dar solución a la demanda de educación superior que la sociedad reclama cada día.

Promover concursos de aprovechamiento, para los alumnos de las diferentes carreras y diferentes semestres y que los ganadores se les premie con viajes de estudio o para que nos representen en otros eventos de competencia: regionales y nacionales, para fomentar el espíritu de lucha y despertar el interés por sus materias.

Fortalecer el ejercicio de la gestión pedagógica de los directivos de la Facultad con la finalidad de garantizar una eficaz implantación de planes y programas que se vayan actualizando y tengan mayor eficacia en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Garantizar que en la Universidad existan espacios de reflexión, que contribuyan de manera efectivo a la revisión constante de la eficacia del trabajo en el aula, de la función directiva y de la participación de la sociedad.

Promover la cultura de la participación al interior y exterior de la Universidad que favorezca, por un lado, un proceso educativo más dinámico y crítico en el desarrollo curricular y por otro lado la construcción de una relación más provechosa entre la universidad y la comunidad veo con mucho entusiasmo el programa de revisión curricular que se esta emprendiendo actualmente en nuestra facultad en sus diferentes carreras, ya que aparte de estimular a los docentes con los puntos que se nos dan por carrera docente, también nos sirve para actualizarnos e ir mejorando nuestro proceso de enseñanza-aprendizaje con programas más acordes con la actualidad.

Asegurar el funcionamiento eficaz de los órganos colegiados que posee la Facultad y que pongan en el centro a la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, así como los logros y dificultades que enfrentan alumnos y profesores en el proceso enseñanza-aprendizaje de las diferentes disciplinas que se imparten en nuestras aulas.

Aprovechar la capacidad propositiva y de innovación de los profesores para generar los cambios en la organización y el buen funcionamiento de la Facultad poniendo en funcionamiento un buzón de sugerencias de los puntos de vista y opiniones de todos los docentes, y si es posible se les de contestación para que esto tenga un buen efecto motivador al obtener una retroalimentación de sus opiniones.

Se debe estimular la participación de los docentes para la elaboración de materiales didácticos y apoyos pedagógicos utilizados en el proceso enseñanza-aprendizaje, dotando al docente de todo el material y recursos que para esto requiera.

Es de vital importancia, la comunicación de los docentes y los directivos, por lo que sería conveniente establecer políticas de puertas abiertas para solucionar este problema.

También se deberían establecer mejores condiciones laborales, para que el personal docente para que tenga confianza en sus autoridades correspondientes.

Es necesario considerar todo lo antes dicho, para elevar el nivel educativo de la Institución, considerando la gran competencia que se tiene con las otras instituciones de nivel superior que existen en el estado de Chiapas, para poder hacer más competitivos a nuestros egresados y poder cumplir con las normas que nos marca tanto la SEP, ANUIS y la ANFECA y actualmente los ISO 9000 que marca los parámetros de calidad sobre la prestación de servicios profesionales.

En los últimos años en que vivimos inmersos en un mundo global de nuestra economía la mayor parte de las organizaciones y con mayor razón nuestra universidad y en forma más específica la Facultad de Contaduría y Administración C-1 de la UNACH deben aprovechar al máximo, los diferentes recursos con los que se cuentan, por lo que es conveniente poner un especial interés en el factor humano que se tiene y el que sea necesario integrar, por lo que es de vital importancia motivar al personal docente que labora en está institución, ya que, como podemos observar la mayor parte de los docentes a los que se les investigó, consideran que debe existir una relación directa entre su labor y la motivación; porque es importante estar motivados para tener un buen desempeño como docentes, por lo que mencionaron que es de total importancia la motivación para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, por lo mismo la mayoría de los catedráticos están dispuestos a colaborar de manera directa, ya que tienen interés en que se implante un programa motivacional en la Facultad.

En lo que respecta a las técnicas que se propondrían para mejorar la motivación en la Facultad, la mayoría de los docentes le da mayor importancia a las económicas (aumentos de sueldos y otros estímulos económicos), en lo referente a los refuerzos positivos (constantes reconocimientos y felicitaciones de parte de sus superiores cada vez que se logre un buen desempeño), la mayor parte de los docentes le dan como de regular importancia y en lo referente al enriquecimiento del puesto no le dan la importancia a ésta técnica y la mayor parte prefieren a las económicas como de mayor importancia.

Por lo que corresponde a la frecuencia en que se debe llevar a efecto la motivación, la mayoría de los docentes sugieren que: las autoridades deben de motivar a su personal de manera constante cada que se tenga la oportunidad de llevarla a cabo, a manera de que los docentes siempre estén estimulados para hacer bien su trabajo. También piden que se tenga una comunicación más abierta con los directivos ya que la mayoría de las veces que los docentes tienen la necesidad de comunicarse con el Director, la puerta está siempre cerrada y tienen que perder mucho tiempo para poderse entrevistar con él y poder resolver sus problemas.

Por lo que se refiere a tener buenas instalaciones, equipo de computo y suficiente material didáctico mencionaron que los motivaría más para realizar mejor su desempeño docente; aunque estos factores según Herzgber son factores extrínsecos al puesto o higiénicos para la motivación el cuál dice que éste tipo de factores no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen, por eso también se les llama saludables y éstos normalmente no se aprecian cuando aparecen pero se siente cuando se pierden.

Por lo referente al reconocimiento constante por su desempeño docente la mayor parte de los catedráticos consideran como adecuado que se les proporcione por parte de los directivos. En cuanto a las necesidades fisiológicas, la mayoría de los maestros la consideran como una de las más importantes que debe atender la motivación, porque Abraham Maslow considera que ésta es la primera causa o motivo por lo que un hombre actúa, ya que son las necesidades básicas para la existencia, y como se dice "barriga llena

corazón contento" también al factor seguridad la mayor parte de los docentes la consideran como una de las de mayor importancia, aunque algunos maestros la consideraron como de poca importancia, esto nos indica también que los que dieron ésta respuesta, tal vez no han comprendido lo importante que es tener seguridad y respeto en el trabajo por parte de las autoridades, ya que cada semestre en las entregas de los horarios siempre vemos que muchos compañeros de asignatura a veces les dan su carga completa y algunas veces les dan pocas horas y otras ocasiones no les dan nada, lo que viene siendo algo negativo, pues al docente se le crea la desconfianza en las autoridades correspondientes y esto lo desmotiva a colaborar con eficiencia en las actividades que le correspondan.

En cuanto a las necesidades de orden social, la mayoría de las personas las consideran como de regular importancia, por lo que se puede apreciar que la mayor parte de los docentes por su status tiene resuelto este problema. Pero la mayor parte de los compañeros consideran de gran importancia a las necesidades de estima, ya que gran parte de ellos les gusta sentirse apreciados por los alumnos y por sus compañeros y también la mayoría considera a las necesidades de autorrealización como muy ímportante, pues a través de la docencia muchos la logran alcanzar.

En lo que concierne a los aspectos del proceso enseñanza-aprendizaje, la totalidad de los maestros contestaron como la más relevante; a la relación maestro-alumno dijeron que debe ser más abierta para lograr más participación de los alumnos.

En lo que se refiere a los criterios de evaluación, muchos docentes la consideran como relevante y otros sin relevancia, por lo que se puede apreciar que tal vez desconocen sobre criterios de evaluación. También gran parte de los docentes reconocen que se deben de actualizar los planes de estudio de las diferentes carreras.

En lo tocante a tener una mayor vinculación con los medios productivos y con la sociedad, la generalidad de los docentes la consideran como de regular a poca relevancia, en lo que se puede notar, que tal vez se tenga poca información sobre éste aspecto y por lo que se refiere a tener más facilidades de parte de las autoridades académicas, la mayoría de los docentes la considera sin relevancia, por lo que tal vez se desconozca más sobre éste rubro.

También la totalidad de los docentes opinó que existe una gran relación entre la motivación y el desempeño docente, por lo que prefieren a que se le de más importancia y se implemente un buen programa motivacional, por lo que puedo concluir que se comprueba mi hipótesis de investigación, porque la motivación en el desarrollo laboral de un docente es primordial para alcanzar las metas propuestas por las autoridades de nuestra Facultad, ya que cuando el maestro está motivado va a desempeñar mejor su labor, lo cual va a repercutir a que disminuya el índice de deserción de los alumnos, el de reprobados, el ausentismo del alumno en las aulas y se va a tener un mayor nivel de aprovechamiento terminal del estudiante.

Sin lugar a dudas la docencia es la principal función sustantiva que requiere de mayor atención en las instituciones de educación superior, dado que en ésta es donde se conjugan la doble interacción alumno-docente y enseñanza-aprendizaje, agrupados en torno a políticas de desarrollo educativo y donde confluyen una serie de variables que determinan su eficiencia y su eficacia; la atención que se preste a la problemática detectada, permitirá un mejoramiento cualitativo de la educación que se imparte en la Facultad

Una de las estrategias que se podría aplicar para mejorar la motivación de los docentes que se encuentran desmotivados a parte de las propuestas antes mencionadas podría ser de que a los docentes se les promueva en base a una buena **Planeación de la carrera profesional del personal docente**, para que puedan ser promovidos en base a la mejoría de su desempeño que se les vaya evaluando.

CONCLUSIONES

Actualmente, todas las organizaciones tratan de lograr el máximo aprovechamiento de todos los recursos con que cuentan, poniendo un especial interés en el factor humano, evitando con ello gastos innecesarios y contrataciones improductivas. Por lo que es necesario contar con un buen sistema de selección del personal, de capacitación y de un buen plan de incentivos, ya que para que haya una buena producción, es necesario contar con un personal mejor motivado, ya que la motivación desempeña un papel muy importante para que el individuo pueda desarrollarse, entendiéndose ahora el por qué se enfatiza en este aspecto de la importancia de la motivación para el personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración C-1 de la Universidad Autónoma de Chiapas para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que para poder lograrlo es prioritario que se elabore y se ponga a funcionar un programa integral de motivación.

El ser humano posee una conciencia individual capaz de provocar cambios en una conciencia social. El trabajador tiene deseos y necesidades que deben adecuarse a los objetivos organizacionales, es por eso que el personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración Campus 1 de la UNACH, conoce lo importante que es la motivación para el buen desempeño de sus labores, pero a pesar de ello, consideran que la que se le proporciona actualmente no es la adecuada. Debido posiblemente a que los encargados de su aplicación desconocen en gran parte las técnicas para motivar al personal docente.

Los incentivos que se les proporciona actualmente no son lo suficientes y adecuados ya que tardan mucho en otorgarse, lo mismo de la carrera docente no satisface completamente las necesidades de éstos, ya que es necesario adecuarlos y mejorarlos para que su efecto sea mayor, también en lo referente a los cursos y becas que se otorgan a algunos compañeros para efectuar estudios de actualización , maestría y doctorado, no son lo suficientes y aunque esto nos ayuda a mejorar la calidad de enseñanza-aprendizaje, requiere que los cursos estén mejor enfocados para los objetivos que se requieren que es el de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje. Lo mismo con referencia a las recategorizaciones debería ser de manera automática cuando el docente obtenga el grado para que esto anime a otros compañeros a llevarlos a cabo y no la serie de candados que existen para ascender, ya que esto desestímula al docente en vez de que se le premie por su esfuerzo.

Hace falta una mejor comunicación entre los docentes y las autoridades de la Facultad para optimizar cualquier trámite que el docente requiera para el desempeño de su labor, ya que al no haberla trae como consecuencia un deficiente desempeño laboral.

En lo que se refiere al apoyo por parte del personal administrativo, para hacer uso de algunas instalaciones como el audiovisual, y equipo para pasar videos, películas sobre diferentes temas de los programas de estudio, equipo de computación, cañón, pantalla, micrófonos para apoyar algunas clases o conferencias, hace falta mayor coordinación, para que todo este instalado de manera oportuna, ya que seguido se corre el

riesgo de que no se nos apoye y se pierda la hora de clases que se tenían programado en ese día.

Finalmente podemos mencionar que dentro de las técnicas de motivación se encuentran los incentivos de tipo económico, pero de acuerdo a estudios realizados por varios teóricos de la materia, que éstos no son un motivador eficaz para el trabajador cuando no es bien aplicado, y además existen otros medios más importantes para su estimulación como son: el reconocimiento al buen desempeño del proceso enseñanza-aprendizaje y otros aspectos que repercuten en el desarrollo de la personalidad del docente.

Por lo que creo es de gran importancia implementar un buen programa motivacional para el personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración Campus 1 de la UNACH, ya que de ello depende que se incremente la calidad en la eficiencia terminal de los egresados que semestre con semestre egresan de nuestra institución para enfrentarse al campo laboral y de esta manera proveer a nuestra sociedad chiapaneca de profesionistas de mayor calidad que vendrán a contribuir con el progreso de nuestro estado de Chiapas y de nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

Programa estatal de educación 2001-2006, Visión de Educación para el 2024. Gobierno del Estado de Chiapas.

Garza Treviño Juan Carlos, Administración Contemporánea, Edit. Mc Graw-Hill, 2ª edición,1999, México.

Kast Fremont E. y Rosenzweig James E. Administración en las Organizaciones, edit. Mc Graw-Hill, 6ª edición, 1995 México.

Hicks Herbert G, y Gullet C, Ray, Administración, edit, CECSA, 2a edición, 1989, México.

Hernández y Rodríguez, Sergio, Introducción a la Administración, edit. Mc Graw-Hill, 2ª edición, 1998, México.

Robbins Stephen P, Coulter Mary, Administración, edit.Prentice Hall, 6a. edición, año 2000, México.

Cantú Delgado, Humberto, Desarrollo de una cultura de calidad, edit. Mc Graw-Hill, 1ª edición, 1997, México.

Arías Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas, 4ª edición, 1989, México.

Werther, Jr, William B, y Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, edit. Mc Graw-Hill, 4ª edición, 1995, México.

Mercado, H. Salvador, Administración Aplicada, Trillas, 2ª edición, 1989, México.

Koontz, O´Donell Weinrich, Elementos de Administración, editorial Mc Graw-Hill, 4ª edición, 1983, México.

Sikula Andrew F, Administración de personal, editorial, Limusa, 1979, México.

Fingerman Gregorio, Relaciones Humanas, editorial, El Ateneo, 1992, México.

Chiavenato Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial, Mc Graw-Hill, 3ª, edición, 1992, México.

Schermerhom Jr, John R, Administración, Editorial Limusa Wiley, 1ª edición, 2002, México.

Ley Federal del Trabajo, ediciones Alfa, 1994, México.

Grensin, Lin, La Fuerza de la Motivación, Editorial, Selector, 1994, México.

Reyes Ponce, Agustín, Administración por Objetivos, Edit. Limusa, 1ª edición, 1982, México.

Morán Oviedo, Porfirio, "Instrumentación didáctica" y Operatividad de la didáctica, Edit. Gernika, 1976, México.

Jaimes Escobedo Enrique, Tésis: La práctica docente en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, Universidad Autónoma de Chiapas, noviembre del 2000, Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

Gilbert, Roger, Las ideas actuales en pedagogía, Edit. Grijalbo, 1977, México.

Giroux, Henry, Teoría crítica y práctica educativas, Teoría y resistencia en educación, Edit. Siglo XXI, 1992, México.

Giroux, Henry, Hacia una sociología del currículo en los profesores como intelectuales, Edit. Paidós, 1990, Barcelona España.

Diagnóstico de la Educación Superior en Chiapas, Análisis y perspectiva de la Oferta y Demanda Educativa Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, 2000, México.

Universidad Autónoma de Chiapas, Proyecto de Reforma, hacia la excelencia académica, Principios Básicos, UNACH, 1989, Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

Universidad Autónoma de Chiapas, Proyecto Académico 1998-2002, UNACH, 1999, Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

Mayorga Suárez Rosalinda, Tésis: Organización Administrativa del departamento de Titulación, de la Facultad de Contaduría y Administración, C-1, Universidad Autónoma de Chiapas junio de 1995, México.

Tercer informe de actividades 2001-2002 del C. Director C.P. Angel López Rodríguez, junio del 2002. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la investigación, México, Mc Graw-Hill, 1ª. Edición, 2001, México.

Stoner James A. F, Freman R. Eduard y Gilbert Jr. Daniel R, Administración, Edit. Prentice Hall, 6ª edición, 1996, México.

Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Edit. Limusa, 1ª edic. 1992, México.
Hampton R, David, Administración Moderna, Edit. Mc Graw-Hill, 1993, México.

Strauss George y Sayles Leonard R. Personal, problemas humanos de la Administración. Edit. Prentice Hall, 1ª edic. 1981, México.

Mondy R, Wagner y Noe Robert M, Administración de Recursos Humanos, Edit. Prentice Hall, 6ª edición, 1997, México.

Hernández y Rodríguez Sergio, Sverdlik Mario y Bailey Alberto, Administración de Personal, organización, contratación y remuneración del trabajo. Grupo Editorial Iberoamericana, 1986, México.

Mc Gregor Douglas, El administrador Profesional, Edit. Diana, 3ª impresión, 1973, México.

Homs Quiroga Ricardo, La comunicación en la Empresa, Grupo editorial Iberoamericano, 1998, México.

Gellerman Saúl W, Motivación y Productividad, Edit. Diana, 1979, México.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal, Edit. Limusa, 1987, México.

Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas, Talleres Gráficos de la UNACH, México.

Antología, Introducción a las corrientes pedagógicas y al aprendizaje participativo, Secretaria de Educación Gobierno del Estado de Chiapas, 1998, México.

Pullias V, Earl y Youns D. James, El maestro ideal, Edit. Pax, 1974, México.

Lara Lara Beatriz del Carmen, Factores motivacionales para incrementar la productividad en el Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Chiapas, Tésis para obtener el grado de Maestría, 1999, México.

Análisis y Planeación de la Calidad, Juran J. M. y Gryna F. M. Edit. Mc Graw Hill, 3ª edición, 1994, México.

Lara Fernando, Normas técnicas para la presentación de tésis, UNACH, 2001, México.

Zorrilla, Santiago, Guía para elaborar la tésis, Edit. Interamericana, 1999, México.

Diplomado en Educación Media Superior, Memorias, Bucaf, 1999, México.

Bolles Robert C, Teoría de la motivación, Edit. Trillas, 1986, México.
Revista Administrate Hoy , Edit. Latinoamericana, 1996, México.

Zargar Charur, Carlos, Diseño de Estrategias para el aprendizaje grupal, CISE, UNAM, 1983, México.

Tenorio Jorge, Cervo Luis y Bervian Pedro, Metodología de la investigación, Edit. Mc Graw-Hill, 2001, México.

Méndez Carlos E, Metodología, Edit. Mc Graw-Hill, 2ª edición, 2001, México.

Silicio Aguilar Alfonso, Lideres para el siglo XXI, Edit. Mc Graw-Hill, 2000, México.

Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez Buendía Patricia, Psicología, Edit. Mc Graw-Hill, 1999, México.

Neves de Almeida, Fernando, Psicología para gerentes, Edit. Mc Graw-Hill, 2000, México.

Vidal Alegría José Radamed, Guía metodológica para seminarios de investigación, Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, p.16.

Imprenta

"MOY"

CALLE DE LA UNIDAD ADMVA. No. 315
COLONIA MAYA
TEL. 611 27 74 FAX 613 93 32
TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.