

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DIVISION DE POSTGRADO E INVESTIGACION



MOTIVACION, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO DEL DOCENTE

TESIS

PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO PARCIAL DE LOS
REQUERIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN EDUCACION

POR:

NORMA NOEMY RAMIREZ NUÑEZ

MONTEMORELOS, N. L.

MAYO DE 1995

65035

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS
DIVISIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN



MOTIVACIÓN, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO DEL DOCENTE

TESIS

PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO PARCIAL
DE LOS REQUERIMIENTOS PARA OBTENER
EL GRADO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

POR
NORMA NOEMY RAMÍREZ NÚÑEZ

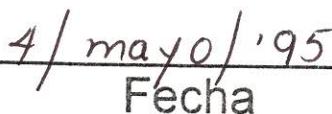
MONTEMORELOS, N. L.

MAYO DE 1995

MOTIVACIÓN,
COMPORTAMIENTO
Y DESEMPEÑO
DEL DOCENTE

Otorgo el permiso a la escuela de Maestría en Educación de la Universidad de Morelos, de reproducir este estudio ya sea en forma parcial o total para propósitos profesionales, con el entendimiento de que de ninguna manera se puede utilizar para fines lucrativos de alguna persona o institución.


Firma


Fecha

Aceptada por la División de Postgrado de la Universidad de Montemorelos, en cumplimiento parcial de los requisitos para alcanzar el grado de Maestría en Educación.

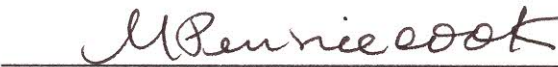
COMISIÓN ASESORA DE LA INVESTIGACIÓN

Dr. Eustacio Penniecook R.



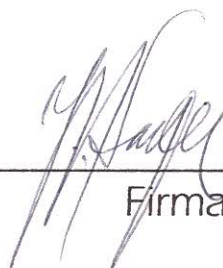
Firma

Dra. Myrtle de Penniecook



Firma

Dr. Therlow Harper



Firma

Aprobada por la Comisión

Fecha: 4/mayo/195

DEDICATORIA

A DIOS:

Por sus múltiples bendiciones
y por ser siempre mi compañero
de ruta.

A MIS PADRES:

Por el apoyo que me han
brindado en todo momento.

A MIS HERMANAS

NORA, ELENA Y YADIRA:

Por su gran apoyo en los
momentos difíciles.

A MIS MAESTROS:

Por sus valiosas enseñanzas
y sabios consejos que me han
permitido escalar un peldaño
más en la alta escalera de la
cultura.

A LOS MIEMBROS DE LA COMISION ASESORA:

Por su apoyo incondicional y su
ayuda desinteresada.

A MIS ALUMNOS:

Por su entusiasmo contagioso y
por constituir el reto que se
escogió para empezar a crecer.

A MIS COMPAÑEROS:

De quienes recordaré y guardaré
un fraternal recuerdo.

A MI GRAN AMIGO JUAN MANUEL:

Por su apoyo incondicional ya que ni
las palabras y ni los hechos son
suficientes para agradecerle lo
mucho que por mí ha hecho.

AGRADECIMIENTO

El propósito de este apartado, es expresar la más sincera gratitud a quienes, en una u otra forma, hicieron posible la realización de esta investigación.

Ofrezco el testimonio de mi más rendida gratitud a todas las instituciones educativas del Nivel Medio del municipio de Montemorelos, N. L., que participaron en este estudio, y, muy especialmente, a todos los docentes de tiempo completo que laboran en estas escuelas, durante el presente año escolar por su valiosa colaboración en este estudio.

Deseo presentar también mi profundo agradecimiento a los miembros de la Comisión que asesoró esta investigación; pues siempre tendré presentes los conocimientos que pusieron a mi alcance y los sabios y sanos consejos con que me orientaron, en todo momento.

Mi agradecimiento va dirigido también para el Personal de la División de Postgrado e Investigación de la Universidad de Montemorelos, ya que en muchas ocasiones me brindaron su ayuda incondicional.

Agradezco, muy especialmente, también a la Lic. Nélida Elisa Soto de Hernández por su gran ayuda en la impresión de este documento.

Le agradezco, también al Mtro. José Antonio Rubí, quien revisó este documento y me indicó algunas mejoras y formas de clarificar los conceptos para la lectura del presente estudio.

INTRODUCCIÓN

El tiempo transcurrido desde que la humanidad ha sancionado el principio de la duda, es, precisamente, el período durante el cual se ha recogido una inmensa cosecha de experiencias valiosas objetivamente en campos que eran antes del dominio de lo vago y de lo incierto; y en cuanto al hombre individualmente considerado, su seguridad y firmeza de juicio aumentan de manera sensible cuando empieza a dudar y a investigar.

En nuestro país, es vital el desarrollo de investigaciones, en torno a la problemática que se vive actualmente, sin embargo, generalmente, no se tienen los medios ni el financiamiento para llevarlas a cabo.

Regularmente, las investigaciones que se emprenden en el campo educativo se concretan a las que se realizan por alumnos como requerimiento para obtener ciertos grados académicos, pero los profesionales que prestan servicios en las instituciones de educación superior difícilmente desarrollan tareas de investigación, y los pocos estudios que se emprenden, en términos generales, no benefician absolutamente al entorno de donde surgen, porque no se publican.

Es ilógico que siendo la motivación una determinante del comportamiento y el desempeño de los empleados, no se le haya dado la importancia debida en las organizaciones, pues al parecer, los

administradores, la consideran como una de las tareas que más trabajo cuesta llevar a cabo, ya que no siempre es fácil determinar con precisión los motivos que guían la acción humana.

Por ello, considerando la importancia de la motivación, se emprendió este estudio, el cual pretende ser una pauta más en el abordaje del tema ofreciendo algunas propuestas que realmente pueden ser operacionales, en el ámbito del trabajo administrativo y que conllevan a la creación y al establecimiento de ambientes de trabajo más motivacionales; asimismo con ésto, se espera que las experiencias educativas venideras del lector sean más satisfactorias.

CONTENIDO

Página

PORTADA

DEDICTORIA

i

AGRADECIMIENTO

ii

INTRODUCCIÓN

iii

CAPÍTULO UNO

NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

1

-a) DECLARACIÓN DEL PROBLEMA ✕

6

-b) PROPÓSITO DEL ESTUDIO ✕

7

-c) IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

8

-d) PREGUNTAS A SER CONTESTADAS

9

-e) DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

11

f) SUPOSICIONES

13

g) DELIMITACIONES

14

h) LIMITACIONES

15

i) HIPÓTESIS

16

-j) TRASFONDO FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN

16

-k) ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

18

CAPÍTULO DOS

REPASO DE LA LITERATURA

20

I. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN ✕

21

II. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN ✕

23

III. PRIMERAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

26

a) Modelo Tradicional

27

b) Modelo de Relaciones Humanas

29

c) Modelo de Recursos Humanos

30

IV. FORMAS DE ESTUDIAR LA MOTIVACIÓN	32
<u>1. TEORÍAS DEL CONTENIDO</u>	32
a) TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES	33
<i>a. 1) Pros y contras en torno a la teoría de Maslow</i>	38
<i>a. 2) Maslow Vs. Cristianismo</i>	39
b) TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	40
<i>b. 1) Críticas en torno a la Teoría de Herzberg</i>	43
c) TEORÍA DE CHARLES L. HUGHES	44
d) TEORÍA DE LAS "NECESIDADES APRENDIDAS"	45
<i>d. 1) Observaciones negativas y positivas con respecto a esta teoría</i>	48
La situación en México	49
e) TEORÍA "X" y TEORÍA "Y"	52
<i>e. 1) Análisis crítico de la Teoría de McGregor</i>	54
<u>2. TEORÍAS DEL PROCESO</u>	56
a) TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	56
<i>a. 1) Teoría de Víctor y H. Vroom</i>	56
<i>a. 2) Teoría de Porter y Lawler</i>	58
<i>a. 3) Implicaciones prácticas de la Teoría de las Expectativas</i>	59
<i>a. 4) Críticas en torno a esta teoría</i>	59
b) TEORÍA DE LA EQUIDAD	60
<i>b. 1) Análisis crítico en relación a la Teoría de la Equidad</i>	62
c) TEORÍA DE FIJACIÓN DE METAS	63
<i>c. 1) Pros y contras con respecto a esta teoría</i>	65
<u>3. TEORÍAS DEL REFORZAMIENTO</u>	66
<i>3. 1) Análisis crítico con relación a esta teoría</i>	67
V. OTROS ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE MOTIVACIÓN, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN SU TRABAJO	68
a) ANÁLISIS TRANSACCIONAL	68
b) DISONANCIA COGNOSCITIVA	69
c) TEORÍA DE CAUSACIÓN PERSONAL	70
d) REJILLA DE ESTILOS GERENCIALES	70
e) AUTOIMPLEMENTACIÓN	71

VI. COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	✕ 72
a) MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO	78
b) MÉTODOS DE MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO	81
VII. DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES	✕ 83
a) RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO	85
b) CONSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO DESEADO	86
VIII. ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO Y EL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES	88
IX. EL PERSONAL DOCENTE Y SU MOTIVACIÓN, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	✕ 93
X. CARACTERÍSTICAS DEL DOCENTE INSPIRADAS EN CRISTO	97
XI. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	100
CAPÍTULO TRES DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	105
a) TIPO DE INVESTIGACIÓN	106
b) TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	107
c) POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	108
d) INSTRUMENTACIÓN	110
<i>d.1) Etapas de elaboración del instrumento</i>	110
<i>d.2) Descripción del instrumento</i>	116
<i>d.3) Validez y confiabilidad del instrumento</i>	119
e) RECOLECCIÓN DE DATOS	120
f) HIPÓTESIS NULAS	122
g) ANÁLISIS DE DATOS	123
h) CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	123

CAPÍTULO CUATRO

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

128

I. RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS A SER CONTESTADAS

a) DATOS DEMOGRÁFICOS

129

b) CONTRIBUCIÓN DE LA MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

b.1) Influencia de la motivación * 138

b.2) Factores que motivan al docente en su trabajo 139

b.3) Importancia de la motivación 141

b.4) Cambios en el comportamiento y en el desempeño del docente 143

c) EFECTOS DE LA MOTIVACIÓN INADECUADA EN EL COMPORTAMIENTO

c.1) Resultados de la motivación inadecuada en el comportamiento y en el desempeño del docente * 145

c.1.1) Aspectos del desempeño del docente que se afectan al existir una motivación inadecuada en su trabajo 145

c.1.2) Influencia de la motivación inadecuada en algunos aspectos del comportamiento y el desempeño del docente 147

d) OPINIÓN GENERAL DEL DOCENTE EN TORNO A LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE, EN SU TRABAJO

d.1) Necesidad de la motivación para que el docente logre un mejor comportamiento y desempeño en el trabajo * 148

d.2) Diferencia que hace el tipo de motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente 149

e) RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ABIERTAS DEL INSTRUMENTO

150

	Página
II. PRUEBA DE LAS HIPÓTESIS	154
III. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	151
CAPÍTULO CINCO	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
a) CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	A 164
b) RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO	167
<i>b. 1/A los docentes</i>	168
<i>b. 2/A los directores de escuela</i>	169
<i>b. 3/A los futuros investigadores</i>	170
<i>b. 4/A los organismos oficiales</i>	171
APÉNDICE	173
BIBLIOGRAFÍA	204
EXTRACTO	211

CAPÍTULO UNO

NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Desde tiempos remotos, el ser humano ha pertenecido a alguna organización (Davis, 1985) y, desde entonces, se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción (Arias, 1986). Algunas de las preguntas que lo han venido inquietando son: ¿qué es el hombre?, ¿por qué se comporta como lo hace? y ¿qué factores provocan las diferencias en su comportamiento?

Los filósofos fueron los primeros en abocarse a encontrar las respuestas respectivas (Arias, 1980). Demócrito, por ejemplo, enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y razonamiento interno del hombre, que no debe basarse en cosas materiales, ya que éstas son caducas y van y vienen; en cambio, la felicidad interior nadie puede quitársela.

Por otra parte, Epicurio pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.

Muchos siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que el motor principal que mueve al hombre, es la conservación de la propia vida.

Posteriormente, Nietzsche y Schopenhauer consideraron que el deseo de poder era la causa principal de la acción humana.

Para otros filósofos, el amor constituye el motor que mueve a los hombres; y así, durante muchos siglos surgieron diversas escuelas filosóficas que trataron de ofrecer muchas y muy variadas explicaciones para entender el comportamiento humano; sin embargo, no pasaron de moverse dentro de un terreno meramente especulativo (Arias, 1986).

Más tarde y por muchas décadas, los psicólogos han estado realizando experimentos con animales y con seres humanos en un esfuerzo por comprender su comportamiento, es decir, se han hecho varios intentos para determinar los motivos fundamentales del comportamiento, en esta área (Chruden y Sherman, 1989).

Kast y Rosenzweig (1990) al respecto afirman que: "Así como el átomo es básico para la física, el individuo es la unidad fundamental de análisis en la teoría de las organizaciones".

Sin embargo, el estudio de estas relaciones humanas es relativamente nuevo en las organizaciones, probablemente porque el ser humano, como elemento esencial en dichas relaciones, es un ente difícil de estudiar por su naturaleza cambiante e impredecible (Davis, 1985).

Killiam (1984), con relación a esto comenta que el intentar comprender al hombre, puede resultar la experiencia más decepcionante y, a la vez, la más satisfactoria. Será más satisfactoria cuanto más sea la inteligencia que se aplique a la solución del enigma del hombre. Además, agrega que, el primer paso para la comprensión del hombre consiste en no olvidar su carácter de "ser humano".

Arias (1986) y Strauss y Sayles (1987), consideran que dentro de las organizaciones, tradicionalmente, se había venido prestando más atención a los aspectos técnicos y a los materiales, haciendo a un lado, un tanto, a los humanos, aún cuando el elemento humano es el que va a dar vida y movimiento a la organización y de él dependerá el destino de la misma.

Kossen, (1987:19) al referirse a esto, declara que:

"Los tiempos están cambiando con rapidez. En la actualidad, hay una mayor conciencia de la importancia de las relaciones con las personas, en la organización de hoy, que la que se le daba antes. Estas actitudes cambiantes pueden deberse en parte a la naturaleza del trabajo... Las tareas de los trabajadores se han vuelto más especializadas en tanto los trabajadores han estado progresivamente mejor educados".

Luthans (1984) apoya estos cambios y destaca que, en los últimos años, las bases teóricas para motivar a la gente han sido cada vez más diferentes y es que los supuestos motivacionales simplistas del pasado ya no son muy aplicables a la administración presente y futura de los recursos humanos.

Chavenate (1986:170) sostiene que:

"El método y la máquina ceden su primacía a la dinámica de grupo. La felicidad humana pasa a ser vista desde un ángulo

completamente diferente, ya que el *homo economicus* es sustituido por el *homo social*. Esa verdadera revolución en la administración ocurrió justamente en los albores de la 2^{da} Guerra Mundial".

Arias (1986) dice que si hoy nos detenemos a observar la conducta de diversas personas podremos advertir que aunque, en un momento dado, este comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos del mismo pueden ser diferentes.

Por esto, la importancia de estudiar el concepto de motivación, es decir, todo aquello de lo que emerge el comportamiento.

La motivación humana, en contraste con la motivación animal, es un fenómeno más complejo y todavía existe mucho de él que es desconocido. Sin embargo, el poder aplicar lo que se conoce sobre ello a las situaciones de empleo es esencial para una administración efectiva (Chruden y Sherman, 1989).

Existen ya algunos estudios del comportamiento y desempeño que, a pesar de estar de acuerdo en que pueden haber elementos desconocidos al respecto, han elaborado teorías para explicar y predecir muchas facetas del comportamiento humano (Wendell, 1990).

En los últimos años, han coincidido las conclusiones de la investigación, en este ámbito, y se han ido aceptando cada vez más ideas fundamentales sobre la motivación (McGregor, 1980).

En la actualidad, según Chruden y Sherman (1989), los administradores de todos los niveles se enfrentan, continuamente, con el

problema de motivar a sus subordinados para liberar su potencial en la forma más efectiva posible, permitiendo, de esta forma, que se cubran los objetivos deseados en la organización y las necesidades propias de los trabajadores; esto no excluye al administrador educativo quien también, debe reconocer la importancia de la motivación de los docentes y es que en toda organización educativa, no podemos olvidar que el docente es un elemento muy importante el cual tiene sus propias necesidades o problemas motivacionales problemas que se pueden proyectar en su trabajo (Ciscar y Uria, 1988). Por lo que es necesario, que se clarifiquen todas estas necesidades y problemas para poder determinar cuáles son las causas que han de seguirse por un administrador para lograr, de parte de los empleados un mejor comportamiento y desempeño, en su trabajo, pues es evidente que de esta forma, las organizaciones funcionarán mejor (Arias, 1986). Además, porque la motivación es un factor clave en todos los estudios relacionados con la Dirección y la Gerencia de la organizaciones formales. En el campo laboral se le ha tratado seriamente y es considerada, por la Psicología del Trabajo, como un fenómeno complejo en sí mismo que sería la clave a una serie de preguntas que se plantean en torno al comportamiento humano (Ciscar y Uria, 1988).

Estos mismo autores, agregan que con esto se deja en claro la importancia de la motivación y se comprende que a lo largo de la historia se

hayan preguntado los autores sobre los "motivos" que guían la acción humana.

El administrador nacional, por lo tanto, debe estar consciente que en nuestro país, existe la necesidad de establecer sistemas de organización que vayan de acuerdo a nuestra realidad y al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas (Arias, 1986).

a) DECLARACIÓN DEL PROBLEMA

El objetivo fundamental de este estudio fue el de investigar el problema que se enuncia de la siguiente manera:

¿Cómo influye la motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente en su trabajo?

Además, se les solicitó a los docentes que expresaran su opinión con respecto a si el comportamiento y el desempeño de los docentes se pueden ver favorecidos por la motivación que éstos reciban de algunos factores.

Se seleccionó el tópico de motivación, porque ésta es una variable muy importante que nos permite conocer el porqué de los actos humanos (Allen, 1984); además porque es una importante determinante en el

comportamiento y en el desempeño individual, ya que hace que las personas actúen, se desempeñen y deseen hacer algo (Gibson, 1983; Kosen, 1987).

Con lo anterior, se destaca la importancia de conocer los motivos que mueven a la acción humana; ya que esto constituye un aspecto fundamental porque, de esta manera, el administrador puede actuar manejando estos elementos con el fin de que su organización, funcione mucho mejor y los miembros de ésta se sientan satisfechos en su trabajo (Arias, 1986).

Toda esta referencia particular, dio cabida, entonces, a este estudio el cual investigó la percepción de los docentes del nivel medio sobre la motivación como un proceso que determina su comportamiento y desempeño en el trabajo, a través de la presencia o ausencia de algunos factores determinados.

b) PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El propósito primordial que se persigue con este estudio es el de investigar cuál es la influencia de la motivación en el comportamiento y en el desempeño de los docentes que laboran en el Nivel Medio; determinando cuáles son los aspectos del comportamiento y el desempeño de los docentes que se pueden ver favorecidos o afectados por la influencia de la motivación.

Además, se pretende identificar con claridad qué factores motivan más al docente y qué tan importante resulta para ellos el estar motivados en su trabajo.

Con esto, se intenta, además, ofrecer propuestas satisfactorias que realmente sean operacionales, en el ámbito del trabajo administrativo y que conlleven a la creación y al establecimiento de ambientes más motivacionales, donde los docentes sean capaces de desplegar con agrado el mejor comportamiento y desempeño, en beneficio de la organización donde laboran.

Asimismo, y muy especialmente, se tiene el propósito de que los resultados de esta investigación sean satisfactorios y, por ende, permitan, en la medida de lo posible, la obtención del grado de maestría de una servidora, de esta manera, podremos escalar un peldaño más en la escalera de nuestra superación personal.

c) IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Con esta investigación se persigue, indiscutiblemente, hacer algunas aportaciones positivas para quienes, de alguna y otra forma, laboran en la noble causa educativa.

El beneficio directo del resultado de este estudio será, sin duda, para el Sistema Educativo Nacional y para las personas que laboran como directores

y maestros del Nivel Medio de la educación de Montemorelos y, por supuesto, para los alumnos, pues en ellos redundan, con certeza, los frutos de una buena práctica pedagógica.

De igual forma, cabe mencionar que este estudio será un incentivo para hacer más investigaciones en este campo de la acción humana y, además, favorecerá la aparición de otras investigaciones en otras regiones y en otros niveles educativos, colaborando así, con el desarrollo que la educación experimenta, en estos momentos, en nuestra sociedad y, de esta forma, se estará respondiendo también, en parte con la misión y uno de los objetivos de la Universidad de Montemorelos que es: "Promover la excelencia en el proceso educativo a través de la investigación".

Además, el personal directivo y docente a quien va dirigida esta investigación podrá identificar con facilidad cuáles son los factores que los motivan más en su trabajo y podrán emprender acciones que redunden en la consecución de tales objetivos a fin de sentirse más satisfechos en su trabajo.

d) PREGUNTAS A SER CONTESTADAS

1. ¿Cuál es la edad promedio de los docentes que laboran en el Nivel Medio de la educación en Montemorelos, N. L.?

2. ¿Cuál es el tiempo de servicio promedio, que tienen los docentes que participaron en el presente estudio?
3. ¿Cuántas personas del sexo femenino y cuántas del sexo masculino participaron en el estudio?
4. ¿Qué grado académico poseen, en promedio, los docentes participantes, en la presente investigación?
5. ¿En qué tipo de escuela trabaja la mayor parte de los docentes encuestados?
6. ¿En qué medida influye la motivación en el comportamiento de los docentes en su trabajo?
7. ¿Cuáles son tres de los principales factores que motivan más a los docentes en su trabajo?
8. ¿Qué tan importante resulta para los docentes estar motivados en su trabajo?
9. ¿Qué cambios se operan en el comportamiento y en el desempeño del docente al existir una motivación adecuada, en su trabajo?
10. ¿Qué aspectos del comportamiento y del desempeño del docente se pueden ver afectados cuando reciben una motivación inadecuada, en su trabajo?
11. ¿Cuáles son algunas actitudes que los docentes muestran cuando no son motivados adecuadamente, en su trabajo?

- 12.** ¿Es necesario que el docente sea motivado para que logre un mejor comportamiento y desempeño en su trabajo?
- 13.** ¿El tipo de motivación cambia el comportamiento y el desempeño del docente, en su trabajo?

e) DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Comportamiento:

Cualquier tipo de reacción manifestada por un organismo. Conjunto de manifestaciones externas de la personalidad.

Desempeño:

Hacer lo que uno está obligado en calidad de empleado.

Docente:

Sujeto que enseña poniendo de manifiesto los objetos al alumno para que éste los comprenda.

Escuelas Estatales:

Establecimiento educativo organizado donde se imparte educación en sus diferentes niveles, cuyo funcionamiento y administración la realiza el Estado.

Escuelas Federales:

Establecimiento educativo organizado donde se imparte educación en sus diferentes niveles, cuyo funcionamiento y administración la realiza la

Federación. Recientemente a estas escuelas se les llama federalizadas porque han pasado a formar parte, directamente, del Estado.

Escuelas Privadas:

Establecimientos organizados donde se cursan determinados estudios en sus diferentes niveles, los cuales son administrados y dirigidos por particulares, bajo ciertos requisitos del Estado o de la Federación.

Incentivo:

Lo que incita, mueve o impulsa a una persona. Motivo, acicate, compensación complementaria otorgada a los trabajadores por su mayor rendimiento o producción.

Motivación:

Conjunto de variables que activan mantienen y dirigen la conducta y/o la orientan en un sentido determinado para la consecución de un objetivo.

Nivel Medio:

Es aquel que comprende la educación impartida en todas las Escuelas Secundarias, Preparatorias y Técnicas del Sistema Educativo Nacional.

Necesidades:

Fuerzas que inician y sostienen al comportamiento.

Organización:

Sistema social que persigue un fin y contiene cuando menos dos elementos que tienen un objetivo común.

Salario:

Medio de remunerar a los empleados que constituye la fuente de ingresos y de reconocimiento en su trabajo.

Sistema Educativo:

Forma peculiar y objetiva en la que un país planifica y desarrolla la educación del pueblo en un momento determinado de su historia.

f) SUPOSICIONES

- 1.** El instrumento es válido y confiable para medir la influencia de la motivación en el comportamiento y en el desempeño de los docentes en el trabajo.
- 2.** Los docentes respondieron con veracidad al instrumento.
- 3.** El diseño de investigación escogido fue el apropiado para realizar el estudio.
- 4.** Los aspectos bajo estudio señalados en el instrumento son los más favorables y representativos para esta investigación.
- 5.** Debido al anonimato con que se manejó el instrumento, los docentes pudieron expresar su opinión con libertad y objetividad sobre el tema.
- 6.** La manera en que se administró el cuestionario no influyó en la respuesta de los encuestados.

g) DELIMITACIONES

Es importante describir las características de la población que se utilizó para que el lector tenga una idea clara de las circunstancias y condiciones en que se desarrolló la investigación.

- 1.** La población de este estudio se delimitó a todas las Escuelas Secundarias, Preparatorias y Técnicas ubicadas en el municipio de Montemorelos, Nuevo León.
- 2.** La investigación se delimitó a los docentes de tiempo completo que laboran en el Nivel Medio en las instituciones mencionadas, durante el curso escolar 1994-1995.
- 3.** La investigación se delimitó a estudiar la influencia de la motivación en el comportamiento y en el desempeño de los docentes en el trabajo.
- 4.** La revisión de la literatura con respecto al tema se delimitó, mayormente, a los estudios realizados por autores extranjeros debido a la escasez de información, que existe en este ámbito, por autores nacionales.

h) LIMITACIONES

En todo tipo de investigación es necesario especificar las restricciones que, en un momento dado, limitan u obstaculizan el estudio que se pretende realizar.

En este estudio, las limitaciones fueron las siguientes:

- 1.** La compleja naturaleza del comportamiento humano es un verdadero reto para una investigación como ésta.
- 2.** La disponibilidad de información como producto de la escasa e insuficiente bibliografía que existe en el ámbito de la motivación, y muy especialmente, el escaso impulso que se le ha dado a la investigación en este campo en nuestro país, pues es evidente que tenemos muy pocos autores nacionales que han escrito al respecto y, desgraciadamente, se han dedicado a repasar solamente los argumentos que las autoridades ya conocidos han manifestado sobre el tema.
- 3.** Los docentes que participaron en esta investigación pueden o no ser representativos de todos los docentes que laboran en el Nivel Medio en nuestro país.
- 4.** El nivel socioeconómico al que pertenece el municipio de Montemorelos, Nuevo León, es muy diferente al que prevalece en otras regiones del país.

i) HIPÓTESIS

Las hipótesis que fueron objeto de análisis estadísticos son:

- 1.** Existe una relación entre la motivación y el comportamiento y el desempeño de los docentes en el trabajo.
- 2.** Existe diferencia significativa entre la motivación que reciban los docentes y su comportamiento en el trabajo.
- 3.** Existe diferencia significativa entre la motivación que reciben los docentes y su desempeño en el trabajo.
- 4.** Existe diferencia significativa entre el tipo de factor motivador y el comportamiento, y el desempeño del docente en su trabajo.

j) TRASFONDO FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN

Juzgando únicamente por experiencia y gracias a la oportunidad que se nos ha brindado para poder hacer estudios de Postgrado en esta Universidad, se tiene a bien elaborar el siguiente trasfondo filosófico de la investigación que se ha realizado, dándole crédito, en primera instancia, a los escritos de la Sra. Elena G. de White.

Inicialmente, se considera, que, en esta Universidad se lleva a cabo una buena práctica educacional, lo que posibilita la creación de un entorno educativo que promueve la formación integral de cuantos llegan a estudiar a esta Escuela de Iglesia.

La institución, que nos refiere ahora, pretende forjar la cultura y la educación en un ambiente netamente espiritual, que redunde en beneficios para todos aquellos que pertenezcan a ella.

Por lo tanto, se tiene la convicción de que la Educación Adventista, bajo su filosofía de "Educar para Servir", es excepcionalmente diferente, a todo cuanto podemos apreciar en otras partes y representa una muy buena opción para quienes desean recibir una educación superior a la que se imparte en las escuelas públicas.

La Educación Adventista, es esencialmente, como proceso de enseñanza-aprendizaje, un ente de cambio, en los precisos momentos, en que la educación de niños y jóvenes se encuentra en verdadero peligro.

La Educación Adventista, invita a tomar conciencia de la realidad personal; es decir, cómo somos, qué tenemos y cómo actuamos ante nuestra persona, nuestro universo, nuestra vida, nuestros valores, nuestra libertad, nuestra producción, nuestra calidad de servicio, nuestra satisfacción, pero sobre todo, en nuestra trascendencia; nos invita a que nos comprometamos personalmente en la transformación de la misma. Asimismo, nos invita a actuar y a vivir nuestra vida con razón, con amor, con eficacia, con satisfacción y con alegría y a que sintamos la alegría de ser, de dar, de amar y de vivir, postergándonos a nosotros mismos en bien de los demás, siendo humildes, comprensivos, leales, íntegros y bondadosos, pues Dios quiere que seamos así.

Se pretende así, que el educando se convierta en agente de su propio desarrollo y de la sociedad a la que pertenece, de manera que, durante toda su vida, en la escuela y fuera de ella, busque y utilice por sí mismo el conocimiento, organice sus observaciones por medio de la reflexión y participe responsable y críticamente en la vida social.

De ahí, la importancia de realizar este estudio en demanda del cumplimiento de la promoción de la excelencia en el proceso educativo a través de la investigación, que se tiene en esta Universidad y, muy especialmente, en su División de Postgrado quien le da énfasis a la investigación profesional como una importante herramienta en la búsqueda por la verdad, orientando las experiencias educativas en torno a la problemática del mundo actual (Catálogo 1993-1995).

K) ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio que se presenta a continuación está organizado en cinco capítulos.

El capítulo uno hace referencia a la NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL PROBLEMA a través de un breve marco histórico con respecto al tema; se declara el problema y además, se citan el propósito y la importancia del estudio, las preguntas a ser contestadas, la definición de términos, las suposiciones, las delimitaciones y limitaciones, las hipótesis que dieron guía al

trabajo, el trasfondo filosófico de la investigación y la organización del estudio.

El capítulo dos presenta el REPASO DE LA LITERATURA en el que se describen y analizan, teóricamente las variables, a través de una investigación profunda y selectiva de los estudios más relevantes que se han hecho con respecto al tema; además, se cita una síntesis del capítulo.

El capítulo tres contiene los aspectos que se relacionan con el DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN como son: el tipo de investigación, las técnicas empleadas, la población y la muestra del estudio, la instrumentación usada, la recolección y el análisis de los datos, las hipótesis nulas y una conclusión del capítulo.

El capítulo cuatro corresponde a la PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS; aquí se señalan las características de la muestra, las relaciones entre las variables, la prueba de la hipótesis y un sumario de los aspectos más importantes del capítulo.

El capítulo cinco presenta las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES de la investigación para futuros estudios.

CAPÍTULO DOS

REPASO DE LA LITERATURA

La motivación, el comportamiento y el desempeño del individuo, en su trabajo, ha sido una gran preocupación para la teoría y la práctica administrativa durante varias décadas y se presume, que seguirá siendo una preocupación permanente en la administración presente y futura.

A fin de comprender cómo influye la motivación en el comportamiento y el desempeño del docente, en su trabajo, es preciso volvernos hacia la teoría, para que por medio de ella, se logre una más profunda y mejor comprensión al respecto; por ello, se hará referencia, en este capítulo dedicado al REPASO DE LA LITERATURA, a una confrontación de ideas que responde al pensamiento y a las investigaciones emprendidas por diferentes autores en este ámbito.

Este capítulo no pretende ser un repaso exhaustivo de la literatura existente en el campo; más bien, ha sido diseñado para considerar los conceptos de mayor importancia que inciden en la creación de ambientes de trabajo más motivacionales.

La literatura revisada para este estudio se encuentra organizada de tal manera que se parte de la importancia de la motivación en el trabajo, después se señala la evolución que la teoría, con relación al tema, ha registrado a lo largo de muchos años, y por último, se hace referencia a la opinión de algunos autores sobre la influencia de la motivación en el comportamiento y en el desempeño de los empleados en situaciones de trabajo.

Las fuentes de información que se consultaron para elaborar este marco teórico fueron libros, enciclopedias, artículos de revista, documentos oficiales de la SEP y material grabado para televisión.

Todos estos materiales fueron consultados en la Biblioteca de la Universidad de Morelos, en la Biblioteca "Capilla Alfonsina" de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en la Biblioteca Central del Estado, en la Biblioteca de la Universidad de Monterrey y en la Biblioteca del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, N.L.

I. CONCEPTUALIZACIÓN DE MOTIVACIÓN

El término "motivación" tiene una gran riqueza semántica y es difícil sintetizarla, sin embargo, se han querido atender solo algunas de las acepciones más importantes que se han hecho al respecto.

La motivación implica el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar. "Motivar es el acto de inducir al desarrollo de una actividad que conduce a los resultados deseados" (Killiam 1984:78).

La motivación, por lo tanto, puede describirse como un motor que siempre impulsa al organismo para que actúe (Arias, 1980).

Guerrero (1994), está de acuerdo con esta definición al opinar que motivo es todo aquello que impulsa o mueve para realizar un acto, y motivación es el esfuerzo orientado por un interés dinámico y dirigido siempre hacia un objetivo.

Para Wexley y Yukl (1990), la motivación es un proceso intuitivo que puede ser inferido sólo si observamos la conducta de las personas y medimos los cambios que se generan en sus maneras de actuar o pidiéndole a estas que describan sus necesidades y metas. Es todo un proceso mediante el cual la conducta es energizada y dirigida.

Arias (1980), señala que motivación se define como todos aquellos factores de tipo biológico (el hambre, la sed, el sueño, el respirar, etc.), psicológico, social y cultural que provocan, mantienen y dirigen la conducta hacia un objetivo determinado.

Robbins (1990), define a la motivación como el resultado de la interacción del individuo y la situación.

McClelland (1989), argumenta que motivación tiene que ver con el porqué de la conducta en contraste con el cómo y el qué.

☞ Morse (1987), opina que motivación es todo lo que se encuentra detrás de nuestro comportamiento, es decir, la razón de que llevemos a cabo todo lo que hacemos.

Arroba y James (1990) y Galván (1986), coinciden en que la motivación tiene que ver con todo aquello que impulsa a un individuo a ir a alguna parte por voluntad propia en busca del éxito.

Armstrong (1991) y Llord (1987), se refieren a la motivación como todo aquello que hace que la gente actúe o se comporte de diferentes maneras. Agrega que es un proceso cuya finalidad es lograr un propósito en común, asegurando que los deseos y las necesidades de los empleados estén en armonía, hasta donde sea posible.

II. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

A través de la historia, muchos escritores han reconocido la importancia de la motivación en el ser humano.

La motivación como un proceso que causa, canaliza y sostiene el comportamiento y el desempeño del individuo, ha sido siempre un concepto que es necesario que entiendan, quienes dirigen a las personas (Stoner y Wankel, 1992).

Por lo tanto, es extraordinariamente importante conocer cada uno de los resortes que mueven a la acción humana; esto representa un aspecto

vital, porque de esta forma, el administrador puede actuar atendiendo estos elementos, a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan mucho más satisfechos (Allen, 1984; Arias, 1986).

Los administradores, por su parte, deben prestar interés especial a la motivación, a pesar de las dificultades para medirla, ya que ésta ha probado ser un concepto extremadamente útil para el análisis del comportamiento de las personas, en las organizaciones (Gibson, 1983; Wexley y Yukl, 1990).

Sin embargo, este proceso no es tan sencillo como parece, pues el logro de una motivación positiva en las organizaciones depende no solo de la comprensión de los conceptos concernientes a la motivación, sino también de la aceptación de los compromisos requeridos y de vivir, realmente, dentro de la organización, la motivación efectiva (Huse y Browdith, 1986).

Con relación a esto Killiam (1984), argumenta que el desarrollo de una motivación efectiva, incluye, el descubrir, antes que nada, las necesidades y deseos de cada individuo; después, se debe buscar satisfacerlos, en la medida de lo posible y hasta entonces, estaríamos en la posibilidad de lograr el mejor comportamiento y desempeño de los individuos, en su trabajo.

Con esto, se reafirma lo importante que es para los directivos de una organización el que entiendan la motivación, ya que han de canalizar, de la mejor manera, la motivación de los empleados para alcanzar los objetivos y

las metas de dicha organización; es decir, su capacidad para motivar a los subordinados, para comunicarse e influir en ellos y para dirigirlos, determinará la eficacia del comportamiento y del desempeño de éstos, en su trabajo. No obstante, cabe señalar que las motivaciones de los individuos en el trabajo no siempre son fáciles de descubrir, porque las personas, son complejas y, algunas veces, su comportamiento no es entendible (Stoner y Wankel, 1992).

Por ello, en el fondo de cualquier teoría sobre la administración de los recursos humanos existen muchas y muy variadas suposiciones con respecto a la motivación humana, lo que ha generado puntos de vista muy contrarios entre los científicos sociales que se han dedicado a estudiar este tema (McGregor, 1980).

Sin embargo, a pesar del verdadero reto que implica un estudio como éste, se pretende dar una pauta más en el abordaje de este tema, tratando de determinar cómo influye la motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente, en su trabajo; coadyuvando, de esta forma, a la toma de conciencia de los administradores y docentes para que realicen su trabajo de la mejor manera posible, considerando, claro, que estas personas tienen en sus manos la educación de los individuos que en un futuro, no muy lejano, tomarán, a su vez, decisiones importantes de las que, tal vez, dependa el bienestar de alguno de nosotros (Foro, 1995).

III. PRIMERAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las teorías de la administración han ido modificándose conforme pasa el tiempo para adaptarse a los cambios que se van suscitando en las organizaciones. Así, anteriormente, los administradores trataban con subordinados que realizaban tareas muy sencillas; en cambio, actualmente, tratan con personas que realizan trabajos más complicados. Con el tiempo, también, se han ido mejorando los enfoques gerenciales y se le han ido dando importancia creciente a las fuerzas sociales que imperan en el lugar de trabajo. Todos estos factores han repercutido en el desarrollo del pensamiento organizacional (Stoner y Wankel, 1992).

Hoy, la administración de personal, llamada también de recursos humanos, representa un desafío más grande que en cualquier otra época. Cada nueva generación de empleados está mucho mejor educada y más capacitada que la anterior. Por eso, actualmente, los empleados esperan una dirección más inteligente y un trato más considerado (Hernández, et. al., 1989).

Con el fin de colaborar en el enriquecimiento, de las ideas que se tienen con respecto a la evolución que ha venido registrando el pensamiento administrativo a través de diferentes etapas, se citan enseguida varios modelos o teorías de la motivación, que han aceptado y llevado a la

práctica muchos administradores en las organizaciones que dirigen (Stoner y Wankel, 1992), y es que la teoría es tan indispensable para la práctica administrativa como para la ciencia y la investigación, porque gran parte de lo que nosotros aceptamos como "hechos" concernientes a la vida de la organización y consideramos como ideas básicas para apoyar nuestra conducta administrativa, dependen, notablemente, de las nociones teóricas que tengamos sobre la realidad (Owens, 1992).

Por ello, se examinarán enseguida, las nociones teóricas más importantes que existen sobre el tema de la motivación, con el fin de clarificar cómo la teoría se revela útil cuando queremos entender, predecir y canalizar, más efectivamente, el comportamiento y el desempeño de los empleados, en su trabajo.

a) MODELO TRADICIONAL

El modelo tradicionalista de la motivación se asocia a la escuela de la administración científica. Esta escuela sostenía que un aspecto verdaderamente importante del trabajo administrativo consistía en asegurarse de que los empleados realizaran sus tareas rutinarias en la forma más eficiente posible. En esta época, los directivos decidían cómo debían ejecutarse los trabajos y aplicaban un sistema de incentivos salariales para motivar a los trabajadores; de esta manera, los trabajadores producían más para poder percibir mayores ingresos. Se suponía, que los trabajadores eran

esencialmente desobligados y que los administradores conocían el trabajo mucho mejor, por ello, hacían uso de estímulos financieros para poder motivarlos, pues se creía que tenían poco que aportar como no fuera su propio trabajo; por ello se tenía que aceptar la autoridad de los gerentes si se quería conservar el empleo (Stoner y Wankel, 1992).

Este enfoque, en muchos casos, dio muy buenos resultados porque al ir aumentando la eficiencia, cada vez se necesitaban menos trabajadores para una tarea determinada.

Sin embargo, conforme fue avanzando el tiempo, los gerentes redujeron el incentivo salarial; lógicamente los despidos se hicieron más frecuentes y los trabajadores se vieron en la necesidad de buscar, ante todo, la seguridad del trabajo, más que los incrementos salariales pequeños y temporales (Koontz y Weihrich, 1990; Stoner y Wankel, 1992).

En este modelo se ubica el "Taylorismo" o "Gerencia Científica", el cual postulaba que el impulso motivador que hace que los hombres trabajen en organizaciones es la noción del "hombre económico", es decir, el dinero constituía la causa motora del trabajo y el administrador eficaz manipulaba el salario, de tal manera que los empleados lograban la mayor producción (Kolb, 1982; Owens, 1992).

b) MODELO DE RELACIONES HUMANAS

Al final de los años veinte, con las investigaciones sistemáticas de Elton Mayo, se hizo evidente que el enfoque tradicional de la motivación no era adecuado, pues quedó de relieve que la gente no sólo trabaja por el dinero que gana, aunque éste sea importante, sino también por la satisfacción que experimenta al formar parte de un grupo y considerar propios sus patrones y expectativas; así nació el concepto de moral y la dinámica de grupos, la cual fue aceptada como un hecho en la vida de la organización (Kolb, 1982; Owens, 1992).

Stoner y Wankel (1992), añaden que Elton Mayo y otros investigadores de la relaciones humanas mencionaron que el hecho de que el personal mantuviera contactos sociales en el trabajo, era muy importante, ya que el ejecutar tareas aburridas y repetitivas generaba una reducción considerable de la motivación; además, pensaban que los administradores podían motivar a los empleados reconociendo sus necesidades de tipo social y haciéndoles sentirse útiles e importantes dentro de la organización. Sin embargo, a pesar de que en este modelo los empleados debían aceptar la autoridad del administrador porque se les trataba con consideración y había más preocupación por sus necesidades, la intención de los que dirigían a los empleados no había sufrido ningún cambio, pues los trabajadores debían aceptar la situación de trabajo, tal y como se había dispuesto por los superiores.

Además, para Hernández y Rodríguez (1987), el hecho de que Elton Mayo le dé tan poca importancia al dinero como factor motivacional, es una verdadera exageración. No obstante, para Owens (1992), un hecho digno de destacar es que el movimiento pro relaciones humanas causó un verdadero impacto en la administración escolar, pues la dinámica de grupos veía a la motivación como una función de pertenencia al grupo.

c) MODELO DE RECURSOS HUMANOS

Más tarde, el modelo de las relaciones humanas fue severamente criticado por algunos teóricos posteriores a éste, entre quienes se encuentran Douglas McGregor y Abraham Maslow e investigadores como Argyris y Likert, los cuales consideraron que ese modelo no era más que un enfoque que seguía manipulando al personal, como en el modelo tradicional, aunque esta vez se hacía en forma mucho más refinada (Stoner y Wankel, 1992).

Estos teóricos señalaron que los empleados podían ser motivados no sólo por el dinero o el deseo de la satisfacción, sino también por la necesidad del logro y del trabajo significativo.

Ellos consideraban que el trabajo no era desagradable para los empleados, ya que, por lo regular, casi todos estamos motivados para ejecutar un buen trabajo y, además, sostenían que los trabajadores, generalmente, se sienten más satisfechos de un buen desempeño, en vez de dar un desempeño satisfactorio porque se sienten satisfechos, tal y como se

maneja en el modelo de relaciones humanas. De ahí, que se les pueda ofrecer mayor responsabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de sus tareas (Koontz y Wehrich, 1990).

Así pues, los administradores deberían compartir la responsabilidad y alentar la participación de sus subordinados en el logro de los objetivos organizacionales e individuales, permitiendo la aportación de éstos, a partir de sus intereses y habilidades (Allen, 1984; Harvard, 1980; Isaacs, 1980).

Según Owens (1992), en un estudio reciente se descubrió que los directivos contemporáneos tienden a aceptar los modelos de motivación, simultáneamente; es decir, que con sus subordinados prefieren actuar de acuerdo al modelo de relaciones humanas, intentando disminuir la resistencia de los empleados mejorando su moral y su satisfacción. No obstante, personalmente, se inclinan a adoptar el modelo de recursos humanos, pues piensan que sus propios talentos no son aprovechados adecuadamente y, por lo tanto, buscan que sus superiores les otorguen mayor responsabilidad.

Para clarificar las ideas expuestas en estos tres modelos y dar una visión de conjunto al respecto, véase Apéndice, Tabla No. 1.

IV. FORMAS DE ESTUDIAR LA MOTIVACIÓN

Es conveniente repasar algunas de las principales clasificaciones que hacen las teorías de la motivación, ya que una perspectiva como ésta, ilustrará, sin duda, cómo influye la motivación en el comportamiento y en el desempeño de los empleados en su trabajo; para ello, se hará una distinción a partir de las TEORÍAS DEL CONTENIDO, las cuales se centran en la "naturaleza" del proceso de la motivación y las TEORÍAS DEL PROCESO que dan énfasis a la "manera" en que se puede procurar la motivación. Se distinguirá, también, entre un tercer enfoque que hace alusión a las TEORÍAS DEL REFORZAMIENTO, quienes ponen de relieve las "formas en que se aprende el comportamiento" (Stoner y Wankel, 1992; Wexley y Yukl, 1990).

1. TEORÍAS DE CONTENIDO

La década de 1950 representa un período muy fecundo en el desarrollo de los conceptos relacionados con la motivación, ya que durante este lapso se formularon las teorías más importantes con respecto al contenido de la motivación y aunque su validez ha sido criticada duramente y puesta en tela de juicio, seguramente estas teorías contienen las explicaciones más conocidas de la motivación; nos referimos, por supuesto a la Teoría de la "JERARQUÍA DE NECESIDADES", la Teoría de los "DOS FACTORES", la Teoría de Charles Hughes, la Teoría de las "NECESIDADES

APRENDIDAS" y las Teorías "X" y "Y" (Gibson, 1983; Robbins, 1990; Stoner y Wankel, 1992).

Estas teorías del contenido "enfocan los factores que, dentro de la persona, activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta e intentan determinar las necesidades específicas que motivan a la gente" (Gibson, 1983:104).

Es preciso conocer estas teorías porque representan la base de donde se han originado las teorías contemporáneas y porque los administradores, generalmente, las utilizan mezclándolas con su terminología para explicar la motivación del empleado (Robbins, 1990).

a) TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

Esta teoría es, con certeza, la más conocida de la motivación humana (Robbins, 1990) y fue publicada en 1943 por el Doctor Abraham Maslow, quien sostiene que las necesidades son el motor del hombre (Hernández y Rodríguez, 1987), por lo tanto, la motivación se origina internamente y no puede imponerse (Rosenbaum, 1984).

Chavenate (1986), señala que la teoría de la motivación humana de Maslow se basa en las siguientes suposiciones:

- ✓ Es una teoría dinámica y general que identifica al individuo en todo.
- ✓ Se basa en objetivos finales o básicos y no en los medios para alcanzarlos.

- ✓ Cada acto humano puede responder a más de una motivación. Cualquier comportamiento motivado es como un canal por medio del cual muchas necesidades pueden expresarse o satisfacerse, a la vez.
- ✓ Todos los estados del organismo son motivados a motivadores.
- ✓ Todas las necesidades humanas están dispuestas jerárquicamente de acuerdo a su valor e importancia: una necesidad solamente se presenta cuando la necesidad más importante ha sido satisfecha; por lo tanto, toda necesidad está estrechamente relacionada con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades.
- ✓ La clasificación que se realice de las motivaciones siempre debe considerar los niveles de especialidad o generalización de motivos.
- ✓ La teoría de la motivación deberá basarse en el ser humano y no en el animal.
- ✓ La situación o el medio deberán ser interpretados en función del organismo.
- ✓ La teoría de la motivación no es sinónima de la teoría del comportamiento, porque las motivaciones constituyen sólo una de las clases de determinación del comportamiento.

Maslow, supuso que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades (Fulton, 1986; Stoner y Wankel, 1992), las cuales se citan enseguida:

- 1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** Constituyen el punto de partida para estudiar la motivación (Chavenate, 1986) y comprenden el respirar, el hambre, la sed, el dormir y otras necesidades corporales (Hernández y Rodríguez, 1987). Son necesidades innatas, primarias e indispensables para la conservación de la vida y de la especie y a pesar de ser puramente biológicas, su satisfacción queda influida por el ambiente social en el que se vive (Ciscar y Uria, 1988).
- 2. NECESIDADES DE SEGURIDAD:** Una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas surgen las de seguridad, pues el hombre necesita sentirse razonablemente libre de amenazas, es decir, necesita sentirse seguro ante sucesos y ambientes amenazadores o ambas cosas; necesita sentirse a salvo de enfermedades, daños personales, accidentes, dificultades económicas, etc. (Gibson, 1983; Rosenbaum, 1984).
- 3. NECESIDADES SOCIALES:** Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y las de seguridad, se manifiestan las necesidades de asociación, de amor, de afecto, de aceptación y de participación. Así, se deduce que la necesidad de dar y de recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano (Chavenate, 1986).

4. NECESIDADES DE ESTIMA: Estas necesidades surgen porque al ser humano no le basta con ser aceptado por el grupo; es necesario para él, sentirse estimado y que los demás lo estimen; además, desea sobresalir, desea destacar (Gibson, 1983; Ciscar y Uria, 1988). Por consiguiente, estas necesidades incluyen factores de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención (Robbins, 1990).

Para los educadores es muy importante el valor motivador de esta necesidad satisfecha, pues el docente espera alabanzas y reconocimientos por su trabajo. Una manera de satisfacer esta necesidad es mejorar el estatus que originalmente tenía (Ciscar y Uria, 1988).

Cuando estas necesidades se satisfacen adecuadamente, se traducen en sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad en el empleado; en cambio su frustración genera sentimientos de inferioridad, debilidad, desamparo, que, a su vez, conducen al desánimo o a ejecutar actividades de tipo compensatorio (Chavenate, 1986).

5. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN: Este tipo de necesidades se asocian con el deseo de crecer, de sentirse realizado, de realizar las propias capacidades o el potencial; generalmente, se manifiestan a través de la necesidad del ser humano de ser siempre más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser (Chavenate, 1986; Wendell,

1986); es decir, el hombre requiere trascender en su vida (Hernández y Rodríguez, 1987).

"Estas necesidades constituyen la cima de todas las necesidades inferiores, intermedias y superiores del individuo" (Luthans, 1984:267).

La autorrealización, necesariamente, se relaciona con un estado creativo, porque permite expresar, plenamente, las propias capacidades o potencialidades, cualquiera que éstas sean; es, sencillamente, un sentimiento de logro y cumplimiento y de estar satisfecho con uno mismo (Huse y Browdith, 1986; Rosembaum, 1984).

Resumiendo Arias (1986:70), sostiene que:

"El ser humano por su vida en sociedad requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación".

El mismo autor, añade que se ha comprobado que esta necesidad frecuentemente se ve frustrada en los lugares de trabajo o de actividades, por lo que el hombre necesita ser un tanto más creador.

Las necesidades del hombre, citadas anteriormente, han sido ordenadas jerárquicamente por Maslow (ver figura No. 1) respetando una serie de niveles de acuerdo a la importancia y orden de aparición de cada una de éstas en el ser humano (Huse y Browdith, 1986).

Esto hace alusión, al concepto básico de "prepotencia", propuesto por Maslow, por medio del cual puede entenderse más claramente esta teoría. De acuerdo a este principio, para que una necesidad sea motivadora se necesita que la inferior esté razonablemente satisfecha (Arias, 1980; Ciscar y Uria, 1988).

a.1) Pros y contras en torno a la teoría de Maslow

Wexley y Yukl (1990), argumentan que esta teoría no ha quedado bien validada y existe poco respaldo, según la revisión que han realizado algunas investigaciones (1969, 1972, 1976) sobre necesidades humanas, las cuales indican que la importancia relativa de las necesidades de una persona varía conforme pasa el tiempo. Cuando una necesidad queda satisfecha temporalmente se vuelven más importantes otras necesidades. Sin embargo, hasta ahora, no existe una base sólida que confirme la hipótesis de que puede activarse una sola necesidad en forma simultánea. Incluso, algunas veces estas necesidades son compatibles y pueden quedar satisfechas simultáneamente; pero, en otras ocasiones, son incompatibles y el individuo tiene que decidir entre cuál satisfacer y cuál ignorar.

De esta manera, los incentivos o recompensas que se brindan a los empleados, en las organizaciones, para ser interesantes o motivadores deberán ajustarse a la escala de necesidades de Maslow (Arias, 1980).

No obstante, a pesar de las controversias que ha generado la teoría de Maslow, el concepto de necesidades ha sido de gran utilidad para comprender la motivación humana, e incluso, existe consenso de que las necesidades que cita Maslow son muy significativas y útiles para la comprensión de la motivación en las organizaciones de trabajo; por ejemplo, una organización no puede mejorar la motivación existente en los empleados si no descubre antes, cuáles son las necesidades más importantes para ellos (Wexley y Yukl, 1990).

Stoner y Wankel (1992), se unen a la idea anterior y agregan que el predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes.

a.2) Maslow Vs. Cristianismo

La teoría de Maslow se contrapone, en gran medida, con la teoría del Cristianismo, ya que Maslow menciona primeramente a las necesidades psicológicas y al final, ubica a las de autorrealización, pues sostiene que para que el ser humano pueda satisfacer las necesidades de estima y autorrealización es necesario que haya satisfecho antes las primeras (Penniecook, 1991).

El cristianismo, por su parte, opina lo contrario, ya que considera a la salvación de nuestras vidas como la necesidad máxima, argumentando que si ésta se logra todo lo demás podrá ser satisfecho, tal y como se menciona

en las Sagradas Escrituras, en Mateo 6:33, donde versa lo siguiente: "Más buscad primeramente el reino de Dios y su justicia y toda estas cosas os serán añadidas (ver figura No. 2).

b) TEORÍA DE LOS "DOS FACTORES"

Escribiendo sobre el tema, que nos concierne ahora, Federick Herzberg, doce años después de Maslow, ofrece otro análisis de las motivaciones humanas; sin embargo, es conveniente aclarar que sus ideas no son contrarias a Maslow, sino más bien vienen a ser una ampliación mucho más lograda de las teorías que venían trabajando éste y Douglas McGregor (Owens, 1992).

En 1965, Herzberg publicó sus investigaciones las cuales se conocieron como "Las motivaciones y los factores higiénicos"; debido a estos estudios, su teoría recibe el nombre de "Higiénico-Motivacional" o teoría de los "Dos Factores" y ha alcanzado una gran difusión (Hernández y Rodríguez, 1987; Werther y Davis, 1993). Los dos factores pueden llamarse "insatisfactores" y "satisfactores" (Gibson, 1983; Koontz y Wehrich, 1990) de "higiene o mantenimiento" y "motivadores" (Koontz y Weirich, 1990) o bien, "extrínsecos" e "intrínsecos". El nombre de dichos factores varía de acuerdo a quien analice la teoría (Gibson, 1983).

Herzberg, estaba convencido que la relación entre el individuo con su trabajo es básica y que su actitud ante su empleo puede determinar el éxito

o fracaso en el mismo. Por ello, investigó junto a sus colaboradores Mauer y Snyderman, que deseaba la gente en su trabajo, a través de un estudio en el que participaron 200 contadores e ingenieros que trabajaban en empresas de Pittsburgh y sus alrededores (Luthans, 1984).

En este estudio se les pidió a los participantes que relataran un hecho que les hubiera causado satisfacción y comprobaran, si por ésto, habían registrado mayor intensidad en su trabajo y también, otro episodio que les hubiera resultado muy molesto e insatisfactorio y que detectaran si esto mismo había influido para que su trabajo fuese menos intenso (Ciscar y Uria, 1988; Robbins, 1990).

Como resultado de este procedimiento sistemático se obtuvo la creación de dos clases distintas de factores: satisfactores e insatisfactores (Gibson, 1983); de ahí, que se les denomine a sus ideas como "teoría dual" (Hernández y Rodríguez, 1987).

Gibson (1983), añade que del estudio inicial de Herzberg se obtienen las siguientes conclusiones acerca de la teoría:

Primeramente, existen algunas condiciones extrínsecas del puesto que provocan insatisfacción entre los empleados, si no están presentes; sin embargo, si estas condiciones están presentes, no necesariamente producirán motivación en los trabajadores. Estas condiciones son los insatisfactores o factores de higiene puesto que se requieren, necesariamente, para mantener por lo menos un nivel de "no satisfacción".

Para Herzberg, cualquier inversión en términos higiénicos podrá eliminar un déficit, pero no producirá una ganancia. Incluso, la satisfacción de los deseos higiénicos no es permanente, pues con el paso del tiempo, vuelve a manifestarse un sentimiento de deficiencia (Chavenate, 1986).

Se pueden citar, como ejemplos, de factores extrínsecos o higiénicos, los siguientes:

- ❖ El salario.
- ❖ La seguridad en el puesto.
- ❖ Las condiciones de trabajo.
- ❖ El estatus.
- ❖ Los procedimientos de la compañía.
- ❖ La calidad de la supervisión técnica.
- ❖ La calidad de las relaciones interpersonales, las cuales se establecen con colegas, con los superiores y los subordinados.

Segundo, se encontraron otras condiciones intrínsecas del puesto quienes existen y funcionan para conseguir motivación y pueden originar un buen desempeño en el trabajo, por ello reciben el nombre de "satisfactores" o "motivadores" y si no están presentes no resultan muy insatisfactorias para los empleados (Gibson, 1983).

Meggison (1988:415), al respecto afirma que: "Los motivadores son aquellos que tienen un efecto edificante sobre las actitudes o el desempeño".

Entre estas condiciones motivadoras, Gibson (1983) menciona las siguientes:

- ❖ El logro.
- ❖ El reconocimiento.
- ❖ La responsabilidad.
- ❖ El ascenso.
- ❖ El trabajo mismo.
- ❖ La posibilidad de progreso.

b.1) Críticas en torno a la Teoría de Herzberg

Debido a que se han obtenido resultados diferentes en algunos estudios al tratar de corroborar las ideas de Herzberg, su teoría ha sido criticada duramente (Wether y Davis, 1988).

Una de las críticas más fuertes se refiere a la metodología que Herzberg utilizó la cual exigía que la gente se mirara a sí misma en retrospectiva, pues al parecer, lo reciente de los hechos, puede causar cierta parcialidad, por parte de las personas, para recordar las condiciones y sentimientos más recientes sobre el trabajo; además, se considera que la teoría es un tanto evasiva pues no da una explicación de cómo los factores intrínsecos provocan la motivación en el trabajo (Chavenate, 1986); incluso, se ha visto, que estos factores que provocan satisfacción en el trabajo a una

persona puede causarle insatisfacción a otra (Stoner y Wankel, 1992; Wendell, 1986).

Pese a ello, y aún cuando las críticas parecen aumentar cada vez más, no se debe subestimar la aportación de Herzberg, quien sigue siendo considerada muy importante para la comprensión de la satisfacción, la motivación y el desempeño de los empleados en su trabajo (Chavenate, 1986; Robbins, 1990; Stoner y Wankel, 1992).

c) TEORÍA DE CHARLES L. HUGHES

Charles Hughes, siguiendo la misma línea que trazaron los científicos anteriores, Maslow y Herzberg, distingue también en el hombre, como integrante de una organización de trabajo, dos conjuntos de necesidades (ver Apéndice Tabla No. 2).

Tales necesidades las describen Ciscar y Uria (1988), de la siguiente manera:

- a) **LAS DE DESARROLLO:** Estas necesidades siguen una línea dinámica de evolución y superación y son de carácter específico e individualizado. Se manifiestan porque el deseo de alcanzarlas despierta el interés por el trabajo y el empeño por conseguir los fines propuestos. De este modo, las personas liberan las energías creadoras más nobles y producen la verdadera motivación, la que deriva de una ambición de tipo personal.

b) LAS DE CONSERVACIÓN: Corresponden a la tendencia estática de supervivencia y protección; son de naturaleza impersonal, defensivas y se traducen, con frecuencia, en reivindicaciones de tipo colectivo que perjudican al esfuerzo, porque apenas si engendran satisfacción en el empleo.

d) TEORÍAS DE LAS " NECESIDADES APRENDIDAS"

En 1962, aparece esta teoría. Su autor es Davis McClelland quien afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales (Hernández y Rodríguez, 1987).

Las ideas de McClelland se apoyan en Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, tales como la ética protestante (Kast y Rosenzweig, 1990).

McClelland argumenta que la dinámica del comportamiento humano se identifica con tres importantes motivos o necesidades (Chavenate, 1986; Gibson, 1983; Robbins, 1990):

1. NECESIDAD DE REALIZACIÓN (n log): También se le llama necesidad de logro y se define como el impulso de sobresalir, de luchar por alcanzar el éxito competitivo y el de lograr las metas, aunque el grupo lo rechace; las personas con esta necesidad, se fijan metas difíciles pero nunca imposibles, son realistas, les agrada la responsabilidad en el trabajo y la retroalimentación específica y

rápida. Al parecer, son incansables y tienden a manejarse ellas mismas, no desean echar a perder su trayectoria con un fracaso final.

2. NECESIDAD DE AFILIACIÓN (n afi): Se manifiesta por el deseo de las personas de entablar relaciones interpersonales amistosas y estrechas con otras; particularmente, tratan de evitar el dolor, de ser rechazadas por el grupo social y hacen de las relaciones sociales una prioridad sobre el cumplimiento del puesto.
3. NECESIDAD DE PODER (n pod): Las personas que experimentan esta necesidad se interesan por controlar o influir sobre otros individuos. Generalmente, buscan ser líderes pues les gusta llevar la "voz cantante" en todas las discusiones. Son de carácter firme, extrovertido, obstinado y exigente y les agrada enseñar y hablar en público.

Para Gibson (1983:110), "el tema principal en la teoría de McClelland es que estas necesidades se aprenden al enfrentarse uno al ambiente en el que se encuentra".

Arias (1986), comparte la idea y añade que la base principal de esta teoría es la cultura, la cual influye sobre la persona, incrementando en ella su impulso por superarse o realizarse; además, opina que la necesidad de logro y de poder en el individuo tiene su origen en la influencia que los padres ejerzan sobre él y argumenta que los factores como la confianza, la libertad,

el afecto y la responsabilidad determinan, en menor o mayor grado, el motivo de logro.

Esto, por supuesto, no significa que si alguno de estos motivos es predominante en una persona, los demás motivos son inexistentes en ellas, sólo serán menos importantes pero si se presentan (Chavenate, 1986).

McClelland, hace de la motivación de logro el centro del desarrollo económico (Hernández y Rodríguez, 1987) y para probar su teoría, ha realizado una serie de estudios en diversos países. Estos estudios consisten en investigar qué factor predomina en las personas, por esto les pide que relaten una historia de una lámina que se les muestra que luego interpreta y clasifica (Arias, 1986).

Este autor ha encontrado que el desarrollo económico de los países altamente industrializados (E.U.A.) se debe a que su motivación de logro es mayor que en los no industrializados y que en estos últimos, la motivación de afiliación se manifiesta más; incluso cree que estas dos necesidades son totalmente opuestas (Hernández y Rodríguez, 1987).

Los tres motivos para McClelland están estrechamente relacionados con la necesidad de resolver situaciones problemáticas, pues propician soluciones para los problemas con lo que se enfrenta el individuo (Chavenate, 1986).

Por su parte, Gibson (1983), argumenta que el mezclar óptimamente las necesidades, para tener éxito en el desempeño de un puesto en

particular, solo se podrá determinar al analizar las tareas del puesto, el sistema organizacional y los individuos involucrados.

d.1) Observaciones negativas y positivas con respecto a esta teoría

Las principales críticas que se le han hecho a la teoría de McClelland giran en torno al método empleado y la muestra utilizada en su investigación.

Arias (1986) y Chavenate (1986), opinan que el método empleado por McClelland para medir la motivación por el éxito y el miedo al trabajo usa técnicas proyectivas de personalidad, que no han logrado consistencia con relación a los resultados obtenidos, pues se hace mucho más sofisticada la interpretación de la subjetividad empleada por las personas al relatar las historias.

Estos mismos autores, señalan que la investigación sólo abarca a estudiantes universitarios americanos, lo cual puede resultar una muestra muy poco representativa de la situación real de trabajo, porque es muy estratificada.

Arias (1986) y Hernández y Rodríguez (1987), argumentan que para McClelland los deseos de logro y de afiliación son opuestos pero para los funcionarios públicos deben ir unidos, pues un empresario no debe ser un hombre motivado solamente por el afán de lucro, al contrario, debe buscar

el desenvolvimiento integral de los integrantes de su colectividad, sintiendo siempre que su papel entraña una responsabilidad de tipo social.

Pese a estas serias críticas, es justo reconocer que son muy importantes las implicaciones de la teoría y las investigaciones de McClelland para los administradores, porque si las necesidades de los trabajadores se miden con exactitud, las organizaciones pueden mejorar los procesos de selección y colocación, lo que se traduciría en un mejor desempeño debido a que las intensidades de las necesidades y las características del puesto coinciden (Gibson, 1983).

* **La Situación en México**

Ramírez (1981), escribe sobre las verdaderas motivaciones de los mexicanos y Arias (1986), retomó estas ideas e hizo un análisis crítico en torno a las teorías expuestas anteriormente y al respecto, llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Las teorías en boga en el campo de la administración han surgido en Estados Unidos.
- ✓ Muchas personas aceptan lo dicho en estas teorías sin tratar de detenerse a pensar cuál es la situación cultural en México.
- ✓ En México, no existe la gran cantidad de investigaciones que se han realizado en otras partes.

✓ Las pocas investigaciones realizadas en nuestro país, indican, con relación a estas teorías, lo siguiente:

- Diversos resultados indican que la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es diferente en México, pues dos de las investigaciones realizadas por Arias (1964 y 1966) indican que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener la oportunidad de poner en práctica las ideas propias en el trabajo, respectivamente.

Se dedujo entonces, que la necesidad de más intensa motivación era la de estima, seguida por la de seguridad.

- En 1962, Zablah realizó un estudio más, en la ciudad de Monterrey, donde encontró que 144 obreras de la industria del vestido, coincidieron en que el aspecto que más les motivaba eran "las buenas condiciones del lugar de trabajo".
- En 1964, Arias realizó otro estudio con empleados de oficina y obreras, en el que mostró que el interés máximo era el de tener un jefe justo y comprensivo para las primeras y para las segundas, fue la seguridad de contar con su trabajo.
- En 1969, se realizó otro estudio con gerentes y éstos mostraron sentirse más insatisfechos en el factor seguridad en

el empleo, lo cual hacía alusión a que había una gran demanda de trabajo en ese campo; en segundo y tercer lugares de insatisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización, respectivamente.

- Slocum, en 1971, realizó una investigación entre obreros de una firma productora de vidrio cuya matriz está en Estados Unidos y con una filial en México, en ella encontró que los obreros mexicanos mostraron mayor satisfacción, en términos generales, que los norteamericanos. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en cuanto a la autorrealización y los norteamericanos en las necesidades sociales; pero ambos grupos adjudicaron su insatisfacción a la necesidad de seguridad. Los mexicanos le dieron mayor importancia a todas las necesidades que los norteamericanos.

Los resultados de estos estudios parecen indicar que la escala de necesidades que es válida para México es muy diferente a la que propone Maslow en Estados Unidos.

- En lo que se refiere a la teoría de Herzberg el autor que escribe este artículo dice no conocer alguna investigación realizada en México, al respecto, sin embargo menciona que se han hecho algunos experimentos informales con las ideas

de esta teoría, pero que se necesitan hacer más investigaciones al respecto.

- En lo que se refiere a la teoría de McClelland parece que México representa una excepción que contradice esta teoría, pues muchos autores han encontrado que en este país las personas están más motivadas por la afiliación que en los Estados Unidos.

Sin embargo, en México todavía es necesario realizar otras investigaciones que corroboren los resultados obtenidos en estos estudios, pues nuestro país ha cambiado mucho en los últimos veinte años.

Hernández y Rodríguez (1987), hace alusión de que en México son muy pocos los autores que han escrito sobre administración y particularmente sobre motivación. Además opina que los pocos autores mexicanos que han escrito al respecto tienen mucha influencia extranjera en sus ideas.

e) TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y"

Uno de los más influyentes modelos que se sustentan, investigaciones acerca de las personas, es, sin duda, el creado por Douglas McGregor, quien representa un gran pilar de la teoría moderna de la Administración por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones (Gibson, 1983; Hernández y Rodríguez, 1987).

McGregor, se interesó por formular una nueva concepción de la administración, basándose en el aspecto motivacional y contraponiendo sus ideas a la teoría tradicional, quien es excesivamente mecanicista y pragmática pues se sustenta en antiguas ideas y premisas sobre la naturaleza humana, para él, inadecuadas e incorrectas. Por ello, buscó que las ciencias humanas y sociales contribuyeran más en las organizaciones humanas para que estas se volvieran más eficientes y expuso, así, una nueva teoría con respecto a la tarea de administrar más humana y motivacionalmente a las personas (Chavanete, 1986).

De esta forma, el modelo de McGregor opone dos puntos de vista sobre el ser humano en situaciones de trabajo que se han llamado Teoría "X" y Teoría "Y" (Gibson, 1983).

McGregor sostiene que las organizaciones tradicionales parten de ciertos postulados básicos para someter al individuo a la organización y controlar su conducta. Estas proposiciones son la base de la teoría que denomina "X", la cual, de acuerdo a Robbins (1990), postula lo siguiente:

- ❖ El ser humano promedio tiene una aversión natural hacia el trabajo y si puede lo evita.
- ❖ Debido a que a las personas les molesta el trabajo, hay que obligarlas, controlarlas o amenazarlas con sanciones para que logren las metas.

- ❖ Las personas prefieren rehuir las responsabilidades y buscan ser dirigidas formalmente.
- ❖ Las personas anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y muestran poca ambición.

En contraste con estas tradicionales opiniones con respecto a la naturaleza humana McGregor menciona las siguientes suposiciones que llama Teoría "Y":

- ❖ El esfuerzo físico y mental usado para el trabajo es tan natural como es que se usa al jugar o al descansar.
- ❖ El individuo ejercerá autocontrol y el dominio de sí para el logro de los objetivos.
- ❖ El ser humano normal aprende a aceptar y a buscar la responsabilidad.
- ❖ La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, está ampliamente distribuida en la población y no necesariamente es exclusiva de los niveles gerenciales.

e.1) Análisis crítico de la Teoría de McGregor

A lo largo de muchas generaciones, nuestra cultura ha arraigado valores negativos sobre la ética individual y el amor al trabajo. Generalmente, los administradores y subordinados se han justificado usando estas ideas,

considerando que para el bien de la organización, el poder y la autoridad deben ser centralizados, por lo que no se puede esperar que haya un cambio de mentalidad de la noche a la mañana. De ahí, que existen serias dificultades para la implementación de esta teoría (Hernández y Rodríguez, 1987).

Para Arias (1986), las ideas de McGregor no son filosóficamente nuevas, ya que reflejan la eterna discusión que ha existido siempre entre los grandes pensadores de la Humanidad.

Sin embargo, McGregor propone una administración positivamente participativa y consultiva en la que las personas tienen la oportunidad de involucrarse con las decisiones que deben ser tomadas en la organización donde trabaja, pero investigaciones científicas recientes han demostrado la inexistencia de cualquier correlación entre la administración participativa y el alcance de resultados elevados para toda y cualquier situación (Chavenate, 1986).

Aún con estas críticas, es preciso reconocer que McGregor no fue el estereotipo de otro científico frío, sino todo lo contrario. Fue una persona que propuso una visión muy humanista y optimista en el trabajo, la cual cultiva al máximo la automotivación y reduce el control externo al mínimo (Rosenbaum, 1984).

2. TEORÍAS DEL PROCESO

Este conjunto de teorías motivacionales se preocupan principalmente, por responder a la pregunta de cómo se activa la conducta individual, cómo se dirige, se sostiene y se detiene (Gibson, 1983); es decir, ponen de relieve cómo se motiva al individuo y cuáles son sus metas. En esta perspectiva, las necesidades no son más que un elemento del proceso por medio del cual las personas deciden cómo portarse (Stoner y Wankel, 1992).

a) TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Durante los últimos años, se han desarrollado varias teorías de la motivación, las cuales se conocen como "TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS O DE LA INSTRUMENTALIDAD". Estas teorías se basan en las ideas de Víctor H. Vroom, Lyman W. Porter y Edward E. Lawler.

a.1) Teoría de Víctor H. Vroom

Una de las versiones más populares en torno a estas teorías, es la creada por el psicólogo Víctor H. Vroom, quien sustenta sus ideas en tres importantes conceptos: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad (Gibson, 1983).

Esta teoría aparece en el año de 1964 y rápidamente se convierte en la parte central de las teorías del proceso de la motivación, pues hace alusión, en esencia, a que el comportamiento sucede como consecuencia de

las previsiones del sujeto (Stoner y Wankel, 1992; Vroom y Deci, 1980), estableciendo que la fuerza de la expectativa, de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que tiene para el individuo, este último (Robbins, 1990).

Al respecto, Meggison (1988) argumenta que Vroom afirma en su teoría que las personas estarán motivadas a realizar las cosas con el fin de alcanzar una meta siempre y cuando crean en el valor de esa meta y puedan darse cuenta de que lo que harán ayudará a lograrla.

Koontz y Weihrich (1990) están de acuerdo y opinan que la motivación, en esta teoría, es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que se den al alcanzarla.

Considerando lo anterior, esta teoría se expresa comúnmente entre los autores mencionados como:

$$\mathbf{VALENCIA = INSTRUMENTALIDAD \times EXPECTATIVA}$$

Donde *VALENCIA* refleja la fuerza de la motivación de una persona o de la atracción hacia los productos de diferentes rumbos; la *INSTRUMENTALIDAD* es el grado en que crea el empleado que un gran desempeño produzca un ascenso; es decir, es el cálculo subjetivo de probabilidad y la *EXPECTATIVA* es la probabilidad percibida de que cierto

nivel de esfuerzo tenga por resultado cierto nivel de producto (Gibson, 1983).

a.2) Teoría de Porter y Lawler

Porter y Lawler, en el año de 1968, basándose en las ideas de Vroom, exponen otra teoría más compleja de la expectativa de la productividad del trabajo. Este modelo se aplica principalmente a los gerentes (Koontz y Wehrich, 1990).

De acuerdo a esta teoría, la motivación de un empleado para desempeñarse en forma efectiva está determinada por dos variables: la primera queda contenida en el concepto de una probabilidad de esfuerzo-recompensa; es decir, la cantidad de esfuerzo depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que se necesite y la probabilidad de recibir alguna recompensa (Vroom y Deci, 1980).

Por lo tanto, Koontz y Wehrich (1990), opinan que el desempeño real que logre un empleado está determinado primordialmente por el esfuerzo que aplique y el valor real de la recompensa quedará influido por la satisfacción del mismo, y aunque consideran que esta teoría es una representación del sistema de motivación creen que para los administradores es simplemente una relación de causa-efecto.

a.3) Implicaciones prácticas de la Teoría de las Expectativas

Wexley y Yukl (1990), consideran que la teoría de las Expectativas ha tenido las siguientes implicaciones prácticas para la motivación de los miembros de una organización:

- ❖ La organización debe desarrollar procedimientos adecuados para evaluar la actuación del empleado y establecer un programa de incentivos con premios de diversa índole y debe tratar de minimizar cualquier práctica que implique actuación superior.
- ❖ No se debe suponer que los empleados tienen una comprensión exacta de las contingencias premiadas. Estas deben ser explicadas en términos tales que aseguren las expectativas.
- ❖ La organización debe asegurarse que cada empleado tenga una expectativa alta, brindándole un entrenamiento adecuado, mediante la asignación de puestos de manera apropiada a las habilidades del empleado y eliminando todos los obstáculos para una actuación eficiente.
- ❖ Sólo deben emplear como incentivos para una actuación superior los resultados de una alta valencia para el empleado.

a.4) Críticas en torno a esta teoría

Se han realizado más de 50 estudios con grupos de trabajo representativos para poner a prueba la exactitud de la Teoría de las

Expectativas en cuanto a predecir la conducta de los empleados, pero esta se ha vuelto tan compleja para corroborarla que, aún cuando se han rebasado las medidas para ponerla a prueba, muchas veces no ha podido ser científicamente validada, en forma cabal, por problemas metodológicos, de criterio y de medición, y, al parecer, tampoco han podido ser aprovechados totalmente los hallazgos de estos estudios por los administradores (Gibson, 1983; Robbins, 1990); no obstante, es importante señalar que es una teoría muy interesante porque ofrece, verdaderamente, muy buenas opciones para administrar.

b) TEORÍA DE LA EQUIDAD

Esta teoría fue postulada por Stracy Adams quien recibió un gran reconocimiento por ella (Koontz y Weihrich, 1990).

La esencia de esta teoría es que los empleados establecen comparaciones entre los esfuerzos que realizan y las recompensas que reciben a cambio con los que consiguen otros que se encuentran en situaciones parecidas de trabajo (Gibson, 1983; Stoner y Wankel, 1992).

Robbins (1990:137) declara que "si percibimos que nuestra razón es igual a la de personas con quienes nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad".

De esta manera, la teoría se expresa así:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Por lo tanto (Gibson, 1983), dice que existe injusticia cuando estas relaciones no son equivalentes, es decir, cuando las personas no consideran justas las recompensas que se les otorgan; por ello, aún cuando busquen soluciones se van a seguir sintiendo incómodos en su empleo.

Koontz y Wehrich (1990), consideran que cuando los empleados hacen este tipo de comparaciones pueden darse varios resultados; si el empleado piensa que las recompensas son equitativas, éste puede mantener el mismo nivel de trabajo, pero si piensa que las recompensas son mayores a lo equitativo, quizá realice un esfuerzo mayor; en cambio, si detecta que la recompensa no es la adecuada puede sentirse insatisfecho y reducir la cantidad o calidad del trabajo o en su defecto, dejar la organización.

Para Robbins (1990), esto constituye el fundamento de la motivación, a medida que el empleado hace mayores esfuerzos por alcanzar lo que considera justo.

Gibson (1993), señala que la mayor parte de la investigación con respecto a la Teoría de la Equidad se ha enfocado en la paga como resultado básico.

En concreto, la teoría establece cuatro opciones con relación a la remuneración injusta. Según Robbins (1990), son las siguientes:

1. Cuando se paga por tiempo, el empleado con una remuneración excesiva producirá mucho más que el que recibe una remuneración equitativa.
2. Cuando se paga por cantidad de producción, los empleados a quienes se les brinda una remuneración excesiva producirán menos, pero su producción será de mejor calidad que la de los que reciben una remuneración equitativa.
3. Cuando se ponga por tiempo, el empleado que recibe una remuneración baja producirá menos o su producción será de menos calidad.
4. Cuando se paga por cantidad de producción, el empleado con una baja remuneración producirá una gran cantidad pero será de poca calidad en comparación con el que recibe una remuneración justa.

b.1) Análisis crítico en relación a la teoría de la equidad

Desde luego, que esta teoría no está exenta de críticas, pues a pesar de que hay investigaciones que la apoyan, las injusticias creadas por la remuneración excesiva al parecer no tienen una influencia muy significativa sobre el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, ya que, al parecer, tienen mucha más tolerancia a las injusticias por remuneración excesiva que por los de baja remuneración (Robbins, 1990).

Además, señala Gibson (1983), los estudios revelan que no siempre está puesto en claro quién es la persona que puede servir de referencia para hacer la comparación entre los esfuerzos y las recompensas. No obstante, a pesar de sus limitaciones, esta teoría, proporciona un modelo muy simple para ayudar a explicar y predecir las actitudes de los empleados con relación a las recompensas; incluso, destaca la importancia de las comparaciones en las situaciones de trabajo y esto es de mucha importancia cuando se intenta estructurar un nuevo programa de recompensas; en fin, se considera que el practicar las bases equitativas de esta teoría constituye una muy buena manera para reducir el ausentismo, el mal desempeño y la rotación de empleados.

c) TEORÍA DE FIJACION DE METAS

Esta teoría es una importante e interesante contribución para la comprensión de la motivación individual y fue formulada por Locke, en 1968, como una extensión del concepto de "nivel de aspiración" aportado por Lewin, en 1935 y de la proposición de Ryan en 1958, de que las características de la tarea influyen sobre las metas y conductas de los empleados (Gibson, 1983; Wexley y Yukl, 1990).

De acuerdo, a esta teoría, las metas influyen sobre el comportamiento de las características de la tarea, los incentivos, la supervisión y la

retroalimentación sobre la actuación de las personas (Robbins, 1990; Wexley y Yukl, 1990).

Al respecto, Gibson (1983:115), sostiene que:

"Locke declara que las metas de las tareas, cuando son estimulantes y retadoras tienen por resultado más altos niveles de desempeño que las metas de tareas fáciles o rutinarias. Cuanto más específica y clara sea la meta, mejor será el nivel de desempeño".

Algunos de los conceptos principales que han sido estudiados por teóricos investigadores y administradores interesados en la fijación de metas, son:

↳ META CONSCIENTE: Es la meta hacia la cual la persona se esfuerza más y de la que tiene conciencia.

↳ META DE TAREA: Esta es una marca fija de desempeño relacionada con el puesto.

↳ META DE DESARROLLO PERSONAL: Es una meta que enfoca el mejoramiento o el progreso personal y puede estar relacionada específicamente al puesto o no estarlo.

↳ PARTICIPACIÓN EN LA META: Se da cuando la persona se involucra en fijar metas de tarea y de desarrollo personal.

↳ DESAFÍO DE LA META: Es la cantidad de desafío que la persona asocia a una meta en particular.

↳ ACEPTACIÓN DE LA META: Es el grado hasta el que la meta de tarea o de desarrollo personal se convierte en meta consciente.

↳ ENTREGA A LA META: Es la cantidad de esfuerzo desplegado para alcanzar una meta consciente.

Robbins (1990:135) concluye, con relación a lo expuesto anteriormente y afirma que "las intenciones, formuladas en función de metas difíciles y específicas, constituyen un importante factor motivador porque favorecen un rendimiento más satisfactorio".

c.1) Pros y contras con respecto a esta teoría

Strauss y Sayles (1987) y Wexley y Yukl (1990), señalan que para que las metas resulten efectivas para los empleados, tienen que ser aceptadas por ellos, de lo contrario, no les resultan motivadoras; incluso, añaden que cuando se enfatiza en una determinada meta, esto puede dar por resultado que se desatiendan otras igualmente importantes; además, es necesario recordar frecuentemente, a los empleados, las metas para que no las olviden, pero si se recalcan demasiado, pueden llevar a la frustración y aún a la rebelión a aquellos trabajadores que no las han aceptado en realidad voluntariamente.

Sin embargo, los administradores, generalmente, consideran que el fijar metas difíciles y precisas a los empleados, constituye una manera muy efectiva de mejorar el comportamiento y el desempeño de los empleados; así mismo, existen hallazgos de investigaciones con una diversidad de muestras

administrativas y estudiantiles que apoyan a esta teoría, aunque aún queda mucho por comprobar de ella (Gibson, 1983).

3. TEORÍAS DEL REFORZAMIENTO

Las teorías del reforzamiento se asocian a B. F. Skinner (1938-1974) y otros autores; comúnmente, reciben el nombre de "MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA" o "CONDICIONAMIENTO OPERANTE". Estas teorías se ocupan de cómo las consecuencias de una acción pasada influyen en las acciones futuras a través de un proceso cíclico de aprendizaje. Según esta propuesta, las personas actúan de cierta manera ya que en el pasado aprendieron que ciertas conductas eran acompañadas de resultados desagradables. Y como el ser humano prefiere el primer tipo de resultados, es lógico que tienda a evitar las consecuencias desagradables. De aquí, se deduce, que las personas, por lo regular, obedecen la ley y las órdenes de los administradores, porque han aprendido, tanto en su casa como en la escuela, que la desobediencia, generalmente, acarrea un castigo (Biehler y Snowman, 1992; Stoner y Wankel, 1992).

(Bolles, 1985; Robbins, 1987), opinan que en esta teoría se ignora el estudio interno del individuo porque la conducta se controla por los estímulos externos y que cuando se da un refuerzo inmediatamente después de la respuesta deseada, aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita.

Robbins (1987:136) al referirse a esta teoría declara que: "Es una forma más pura, la teoría del reforzamiento no tiene en cuenta los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que afectan la conducta".

Koontz y Wehrich (1990), señalan que Skinner hace mucho énfasis en la eliminación de obstrucciones para lograr un mejor desempeño, una planeación y una organización cuidadosa, el control a través de la retroalimentación y las implicaciones de la comunicación; por ello, al llevar estas ideas al campo laboral, argumentan que las personas pueden ser motivadas a través de un diseño apropiado de su medio de trabajo y al elogiarles su desempeño, esto, seguramente, producirá resultados positivos.

3.1) Análisis crítico con relación a esta teoría

Rosenbaum (1984), opina que Skinner es, sin duda, uno de los teóricos más controvertidos en cuanto a sus ideas, pues ha sido criticado fuertemente por todos, desde teólogos, hasta marxistas, lo que le ha valido el estereotipo del científico "frío", "mecánico" y "totalitario". Su severo determinismo al insistir en que todo el comportamiento humano está determinado por estímulos externos, ha sido severamente condenado. Sin embargo, sus admiradores consideran sus ideas como aportaciones inteligentes y revolucionarias a la civilización.

Robbins (1990), argumenta que aunque esta teoría, no es, rigor, una teoría de la motivación, porque no se ocupa de lo que desencadena una conducta, sí ofrece un medio muy eficaz de análisis sobre lo que regula el comportamiento; por ello, suele examinarse, en forma importante, en las explicaciones sobre la motivación.

Rosenbaum (1984:26), afirma que:

"Independientemente de lo que uno piense del determinismo severo de Skinner, no hay duda de que el condicionamiento operante está presente en las empresas y en las industria. De hecho, la idea del "refuerzo" se acepta en todas partes como una "ley empírica de efecto", y todas las técnicas de refuerzo las emplean comúnmente los educadores y psicólogos para cambiar el comportamiento, ya sea para fortalecer la conducta deseable o para disminuir la indeseable, premiando a una y castigando o ignorando a la otra".

V. OTROS ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE MOTIVACIÓN, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN SU TRABAJO

En un intento por conocer qué es lo que motiva a al gente a hacer las cosas de tal o cual manera, por qué se comporta como lo hace y por qué algunas personas logran hacer mejor su trabajo que otras, surgen los siguientes estudios, ampliamente reconocidos, porque han hecho aportaciones significativas al respecto.

a) ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Es un método psicoterapéutico que se ha podido aplicar en los lugares de trabajo. Fue creado por Eric Berne, en 1957, y ofrece un estilo de

interacción humana sin coerción. Sostiene que todas las transacciones se dan en tres estados mentales: "padre", "adulto" y "niño". Se utiliza para la resolución de conflictos; propone un intercambio basado en la confianza mutua: "yo estoy bien, tú estas bien"; éste es un estilo adulto de interacción que aumenta la autoestima y mejora el trabajo, contraponiéndose a la interacción tradicional "padre-niño" que regularmente se prefiere usar en la administración, es decir, el "yo estoy bien, tú no estás bien", que da por resultado un ambiente laboral deprimente que minimiza la opinión que tiene el empleado de sí mismo, provoca reacciones defensivas y transtorna el buen desempeño en el trabajo (Rosenbaum, 1984).

b) DISONANCIA COGNOSCITIVA

- o Es una teoría propuesta por Leon Festinger en 1957.
- R En ella, Festinger pretende explicar el nexo existente entre actitudes y comportamiento.
- a) Designa un estado de tensión, de carácter motivacional, que surge cuando en un individuo se dan simultáneamente dos cogniciones (ideas, opiniones, actitudes) psicológicamente incompatibles o disonantes.
- m En el campo laboral, se refiere a que si los empleados tienen una percepción negativa de sí mismos, necesitan producir resultados igualmente negativos para lograr conclusiones consistentes, por ejemplo, los ámbitos laborales que enfocan en la falta de capacidad, inspiran trabajo del mismo

tipo, incompetente; por otro lado, los ámbitos laborales que se enfocan, en la capacidad inspiran, en los empleados, trabajo competente (Kast y Rosenzweig, 1990; Robbins, 1990; Rosenbaum, 1984; Strauss y Sayles, 1987).

c) TEORÍA DE CAUSACION PERSONAL

Esta teoría es un refuerzo de la Teoría de Herzberg. Fue propuesta por DeCharm, en 1968.

En esta teoría se postula que la motivación primaria de los seres humanos es la necesidad de causar cambios efectivos en el ambiente.

Sostiene que como a las personas no les gusta ser controladas o manipuladas dan un valor más alto al comportamiento que, a su juicio, fue originado por ellas mismas, que al que perciben que se les ha sido impuesto (Rosenbaum, 1984).

d) REJILLA DE ESTILOS GERENCIALES

Esta propuesta fue desarrollada por Robert R. Blake y Jane S. Mounton y se ha utilizado mucho, desde principios de 1960 como un modelo en las intervenciones de desarrollo organizacional (Rosenbaum, 1984).

La "Rejilla de Estilos Gerenciales" pretende a través de una ilustración gráfica, mostrar los estilos de gerencia, que adoptan los administradores, basándose en dos variables: el interés por las personas y el interés por la

producción. En un extremo está el gerente que no muestra interés ni en la gente ni en la producción y, en el otro, está el gerente totalmente comprometido con los dos aspectos (ver Apéndice, Figura 3).

La cuadrícula o rejilla muestra nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y un posiciones diferentes en las cuales puede caer el estilo de dirección.

La meta final que persigue esta rejilla gerencial es producir administradores de la clase 9.9. los cuales insisten en tener excelencia en ambas áreas, integrando en grado máximo, la sensibilidad hacia la gente y la preocupación por la producción. Considera que los dos intereses son interdependientes y se supone fundamentalmente que "la gente apoya lo que ayuda a crear". Por lo tanto, el administrador, lleva a cabo una "administración por equipos", donde la gente deberá estar profundamente motivada para trabajar. Por lograr este objetivo, el administrador actúa como entrenador, consejero y asesor que comunica sentimientos y hechos a sus empleados con el fin de encontrar soluciones creativas a los problemas (Arias, 1986; Robbins, 1990; Rosenbaum, 1984; Stoner y Wankel, 1992).

e) AUTOIMPLEMENTACION

Abraham Korman, en 1971, hace una elaboración de esta teoría en su texto titulado: *Industrial and Organizational Psychology*. Korman denomina a su teoría como "Autoimplementación" y asegura que entre más alta sea la

percepción (autoconfianza) que tiene el empleado de su competencia personal, mayor y más efectivo será su desempeño en el trabajo (Pulido, 1988; Rosenbaum, 1984).

Con su teoría, Korman, intenta ayudar a evitar el desarrollo del mal desempeño crónico desde sus inicios, sosteniendo que si se estimulan los sentimientos de competencia de los empleados, tanto en relación a su tarea, como en general, se incrementará la motivación de éstos para llevar a cabo la tarea específica y el trabajo, de la forma más eficaz posible, es decir, que entre más competentes se sientan los empleados más competentemente funcionan y mientras más incompetentes se sientan más incompetentemente actuarán (Rosenbaum, 1984).

VI. COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

Desde hace mucho tiempo las personas hemos tratado de entender a los demás, es decir, hemos intentado, de alguna u otra forma, comprender porque las personas se comportan como lo hacen. (Wendell, 1990). Al respecto, Robbins (1990:3), declara:

"Todos somos estudiosos del comportamiento. Desde pequeños hemos visto las acciones ajenas y hemos intentado interpretar lo que vemos. Hayamos o no pensado en ello, casi toda la vida hemos interpretado a los demás. Vemos lo que hacen y tratamos de explicar las causas de sus actos. Además, hemos procurado predecir lo que hacen en condiciones diferentes".

Kast y Rosenzweig (1990), apoyan la idea y amplían opinando que, el proceso de comportamiento es similar para todos los individuos; o sea, que

aunque varíen, significativamente, los patrones de conducta, el proceso mediante el cual ocurren es fundamental para todos los individuos; por lo tanto, supone que el comportamiento es causado, motivado y está orientado por los objetivos.

Arroba y James (1990) y Robbins (1990), añaden que ya se han hecho algunas generalizaciones que nos ayudan a explicar y predecir lo que hacen y harán los demás, gracias a que los estudiosos han estado observando, percibiendo, preguntando, escuchando y leyendo, al respecto; en general, el comportamiento, se considera que es predecible, si se estudia sistemáticamente, pues constituye un medio ideal para realizar predicciones bastante exactas, con relación a las personas.

Cribbin (1980) y Sikula (1989), argumentan que, administrativamente hablando, no se puede dirigir eficazmente a los subordinados, si no se tiene un conocimiento claro del comportamiento individual y de grupo.

Por su parte, Kast y Rosenzweig (1990: 317), declaran que "la motivación y el comportamiento individuales son partes fundamentales del sistema psicosocial de las organizaciones", por ésto, Huse y Browdith (1986), señalan que su estudio es muy importante, y además, porque las personas pasan gran parte de su vida participando en organizaciones.

Sin embargo, muchos administradores, cuando intentan entender las razones que motivan ciertas reacciones en sus subordinados, dentro del trabajo, terminan por abandonar el intento, convencidos de que no existe

un patrón, fijo, ni razón, para aclarar el enigma del comportamiento humano (Killiam, 1984).

Con relación a esto, Huse y Browdith (1986), señalan que ya que el comportamiento humano es el elemento más estudiado en las organizaciones, éste puede entenderse mejor al conocer, realmente, las características individuales y sus orígenes, en los empleados.

Franseth (1982), argumenta que si queremos entender el comportamiento de las personas, debemos tomar en cuenta, algunos factores que tienen influencia en él, tales como los valores y las metas individuales, las necesidades emocionales, el concepto de sí mismo, la percepción de las situaciones, la confianza en sí mismo y en los demás, los esfuerzos por conservar el trabajo y la búsqueda de conocimientos indispensables para el éxito.

Por su parte, Hicks y Gullett (1987), opinan que para entender al individuo es necesario determinar sus necesidades ya que éstas constituyen las fuerzas iniciales y de sostén del comportamiento humano, ya que influyen directamente en la persona y determinan, en gran parte, su actuar en la organización.

Koontz y Weihrich (1990), comparten esta idea y agregan que las necesidades humanas varían en intensidad y con el tiempo en los individuos.

Huse y Browdith (1986: 342), al referirse a la relación que existe entre las necesidades del individuo y su comportamiento, sostiene que:

"El comportamiento de cualquier individuo está dirigido a la satisfacción de algún grupo de necesidades en un punto dado en el tiempo. Sus medios particulares de lograr satisfacción son un reflejo directo de sus experiencias de satisfacción y frustración de sus necesidades, entonces el satisfacer una de ellas en particular puede carecer de importancia para él. Sin embargo, en otros casos, si no tiene éxito en la satisfacción de una sola, esa necesidad puede llegar a dominarle. Se centrará sólo en esa necesidad, sustituyendo a las otras con ese objetivo".

Y además, agrega que esta cadena de necesidades - objetivos - comportamiento indica que cualquier perspectiva para entender la motivación debería comenzar con un tratamiento de las necesidades o deseos humanos.

Por su parte, Arias (1986:51), declara que "el comportamiento humano * no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo", pero además, añade, que es un fenómeno muy complejo y se manifiesta en formas muy variadas en las personas.

Resenbaum (1984), apoya la idea y expresa que no hay un solo modo de comportamiento que sea apropiado para todas las situaciones; por ello, es mejor practicar una amplia variedad de comportamiento para enfrentar las diversas situaciones.

Para Hampton (1989), las características de la situación del trabajo o de la organización dan claves que pueden despertar determinadas tendencias del comportamiento en las personas; incluso, considera que las diversas motivaciones tienden a expresarse siempre en comportamientos diferentes y aunque las motivaciones sean invisibles se pueden deducir del

comportamiento; el administrador, por lo tanto, puede ver lo que la gente hace, y deducir lo que desea por lo que hace y dice.

Usualmente, añade el mismo autor, los problemas de comportamiento que son más difíciles de resolver, para el administrador, son aquellos que los subordinados no son capaces de, o no quieren expresar. Tales problemas, frecuentemente, se suelen reflejar en actitudes como la apatía, la negligencia, el mal genio, los retrasos, la indiferencia, la insubordinación y la baja calidad y cantidad del trabajo.

Para Stoner y Wankel (1992), todas estas conductas de trabajo se aprenden; por lo tanto, los individuos aprenden a trabajar bien o mal. Aprenden a ser serviciales, cooperativos, agradables con sus compañeros de trabajo y otras actitudes; de ahí, la importancia de que la modificación de estos patrones de comportamiento, se centre en el establecimiento de situaciones de trabajo que ayuden a los empleados a adquirir hábitos de trabajo que les resulten satisfactorios y les ayuden a alcanzar las metas de la organización.

Con relación a esto, puede deducirse que, el comportamiento habitual no son más que conductas aprendidas y condicionadas, ya que las personas al irse enfrentando a situaciones recurrentes, con el paso del tiempo, responden a los estímulos en formas diferentes, algunas de las cuales son fructíferas y gratificantes; pero, si la conducta de una persona, ya no produce el resultado esperado o si ya no es deseado este resultado o ya no

es gratificante, entonces la persona puede experimentar desadaptación o ansiedad y, cuando éstas reacciones negativas llegan a alcanzar un nivel crítico, el individuo empieza a estar preparado para sustituir las conductas negativas por nuevos y mejores comportamientos, pero para ésto, la persona debe estar motivada, pues los sentimientos de desadaptación y ansiedad, causados por el comportamiento anterior, ayudarán, pero deben haber algunos incentivos obvios y positivos (Mitchel, et. al., 1985).

Por otra parte, se considera que estudiar el comportamiento de las personas es una opción realmente benéfica para poder determinar causas presentes y predecir conductas en las personas, además porque un comportamiento determinado puede ser la causa de un despido en el trabajo el cual significa no sólo pérdidas económicas, sino un retroceso que afecta la personalidad del individuo (Denski, 1994).

Pese a todo lo anteriormente expuesto, el comportamiento humano es un fenómeno difícil de comprender en su totalidad; sin embargo, Kast y Rozenweig (1990) y Kerlinger (1981, 1984); opinan que las ciencias del comportamiento proporcionan gran parte de los fundamentos para la comprensión de la conducta de los individuos en las organizaciones y han logrado reducir la ignorancia que se tenía, hace cien años, en este ámbito.

a) MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

La modificación del comportamiento se basa en la ley del efecto, la cual establece que el comportamiento que produzca efectos positivos tenderá a repetirse, mientras que el que ocasiona consecuencias negativas, o castigo, tenderá a no repetirse. Esto se traduce al ámbito laboral en el que se considera que la frecuencia con que se den las conductas depende de sus consecuencias. Por ejemplo, si los empleados trabajan arduamente para alcanzar los objetivos organizacionales y se les premia, de manera directa, con bonos o privilegios determinados, es muy posible, que tiendan a repetir sus esfuerzos al fijarse nuevos objetivos (Robbins, 1990); Stoner y Wankel (1992).

Considerando lo anterior, Stoner y Wankel (1992), representan el proceso de la modificación del comportamiento de la siguiente manera:

ESTIMULO → RESPUESTA → CONSECUENCIA → RESPUESTA FUTURA

Por lo tanto, el comportamiento voluntario (respuesta) del sujeto ante una situación o acontecimiento (estímulo) es la causa de consecuencias específicas. Si las consecuencias son de tipo positivo, el empleado tenderá a repetir las posteriormente en condiciones similares, pero si son negativas, tenderá a cambiar su comportamiento a fin de evitarlas (Kast y Rosenzweig, 1990; Stoner y Wankel, 1992).

Para Gibson (1983) y Stoner y Wankel (1992), generalmente, los administradores consideran que es mejor premiar el comportamiento deseado que castigar el indeseable; ésto significa que ellos pueden modificar el comportamiento de un subordinado, siempre y cuando cambien las consecuencias del mismo; además, añaden que es importante recalcar que para que las consecuencias influyan en el comportamiento de una persona, es necesario que guarden una estrecha relación con ese comportamiento, y ésta es, precisamente, la razón por la que los administradores, regularmente, no logran motivar a los subordinados, ya que el reforzamiento que brindan, generalmente, no está ligado a las acciones de éstos.

Por otra parte, Huse y Browdith (1986), hacen hincapié, en que es ~~*~~ muy importante que se eviten, por parte del administrador las prácticas arbitrarias o impredecibles, así como las acciones que crean sentimientos de incertidumbre en el empleado, el favoritismo o la discriminación, porque todo esto puede ser considerado como amenazas en la seguridad del trabajo y pueden ser motivadores muy poderosos del comportamiento en todos los niveles organizacionales, y este comportamiento tal vez no ayude en el logro de los objetivos organizacionales.

Según Stoner y Wankel (1992), uno de los procedimientos más efectivos que puede utilizar un administrador al intentar modificar el comportamiento de sus subordinados, es el que describen Fred Luthans y Robert Kreitner (ver apéndice, Figura 4.).

Este procedimiento consta de los siguientes cinco pasos:

1. IDENTIFICACIÓN: Este paso requiere especificar el comportamiento que el administrador juzga indeseable.
2. MEDICIÓN: En este momento, el administrador describe la frecuencia del comportamiento en función del tiempo.
3. ANÁLISIS: Aquí el administrador intenta averiguar lo que está haciendo que el comportamiento continúe.
4. INTERVENCIÓN: Este paso consiste en:
 - a. Preparar una estrategia para cambiar el comportamiento.
 - b. Implantar la estrategia
 - c. Medir la frecuencia del comportamiento resultante.
5. EVALUACIÓN: El administrador evalúa la eficacia que ha mostrado el procedimiento entero.

Asimismo, Stoner y Wankel (1992), también destacan que el administrador puede ayudarse de ciertas reglas de acción al tratar e modificar el comportamiento de sus subordinados; esto, lo señalan basándose en los estudios realizados al respecto por W. Clay Hammer, en 1977:

Dichas reglas son:

1. No recompense por igual a todas las personas.
2. Recuerde que el hecho de no responder modifica también el comportamiento.

3. Asegúrese de decir al personal lo que debe hacer para obtener el reforzamiento.
4. Asegúrese de indicar al personal lo que está haciendo mal.
5. No castigue en presencia de otros.
6. Sea justo.

b) MÉTODOS DE MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

Stoner y Wankel (1992), analizan los métodos de modificación del comportamiento y señalan que existen cuatro técnicas que los administradores pueden aplicar para modificar el comportamiento de sus subordinados que son: reforzamiento positivo, aprendizaje por excitación, extinción y castigo.

Estas técnicas las definen de la siguientes manera:

- a) **REFORZAMIENTO POSITIVO:** Esta es una consecuencia que estimula la repetición de una conducta determinada, a través del uso de reforzadores primarios o secundarios. Los primeros satisfacen necesidades fisiológicas-biológicas. Los segundos refuerzan por las asociaciones positivas pasadas que representan para el individuo y son ejemplos de ellos, el elogio, la promoción y el dinero. Generalmente, todas las personas consideran estas cosas como gratas por eso tienden a repetir las conductas que producen tales recompensas.

- b) **APRENDIZAJE POR EVITACION:** Este tipo de aprendizaje se da cuando las personas aprenden a evitar las consecuencias desagradables o a escapar de ellas; en la situación de trabajo, el aprendizaje por evitación se realiza generalmente, cuando los compañeros o supervisores critican las acciones de un empleado.
- c) **EXTINCIÓN:** Aunada al castigo, tienen por objeto reducir el comportamiento indeseado en vez de reforzar el deseado. La extinción, es pues, la ausencia de reforzamiento después de realizar un comportamiento indeseado; la conducta que se ignora desaparece con el tiempo o se "extingue". Ejemplo: ignorar a los empleados demasiado inquisitivos o los que causan un poco de desorden.
- d) **CASTIGO:** Mediante esta técnica, los administradores, tratan de corregir la conducta incorrecta de los subordinados a través de consecuencias negativas. Algunas de las formas de castigo que más frecuentemente se utilizan son: hacer críticas duras, castigar con multas, negar privilegios, degradar y reducir la libertad del empleado al hacer su trabajo.

No obstante, el uso de estas formas de castigo debe quedar sumamente restringido, pues es más eficaz y humano el reforzamiento positivo.

VII. DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES

Kast y Rosenzweig (1990), mencionan que el desempeño es una variable dependiente del comportamiento y que tiene que ver con la medición de los resultados, en términos de trabajo.

Rosenbaum (1984), al respecto opina, que, el énfasis en el comportamiento puede ser un factor vital para promover el desempeño efectivo en el trabajo.

Harvard (1980), expresa que las energías del empleado y de la organización a la que pertenecen deben fundirse para lograr un mejor aprovechamiento mutuo y, por lo tanto, esto redundará en un mejor comportamiento y desempeño en el trabajo.

Según Rosenbaum (1984), podemos ver el comportamiento y * podemos observar el desempeño real del empleado, por ello, es posible comentarlo directamente con los subordinados ya sea en forma positiva o negativa, y aún es posible medirlo.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y es una de las tareas más importantes del administrador, y sin embargo, casi todos admiten que es, también, una de las tareas que más trabajo cuesta cumplirla de manera satisfactoria, pues no siempre es fácil juzgar con precisión el desempeño del subordinado, y desafortunadamente, éste es un aspecto de la

responsabilidad administrativa que se descuida muy a menudo, de hecho a veces, hasta se evita. La razón, es más que evidente, pues es muy desagradable criticar, porque la crítica, generalmente, causa resentimiento entre los empleados (Black, 1984; Stoner y Wankel, 1992; Werther y Davis, 1993).

Sin embargo, advierte Black (1984), por más difícil que resulte para un administrador evaluar el desempeño, esto es absolutamente esencial para el mejoramiento del empleado.

Kast y Rosenzweig (1990:681), afirman que:

"Las organizaciones son sistemas sociotécnicos que deben desempeñarse eficientemente a fin de sobrevivir. Necesitan alcanzar metas eficientemente y ofrecer también un medio de trabajo satisfactorio. La productividad y calidad de la vida laboral no son objetivos incompatibles. Los administradores deben esforzarse para alcanzar ambos."

De esta manera, estos autores, señalan que el desempeño de la organización deriva del éxito de los empleados y grupos en alcanzar metas relevantes y hacen referencia, también, a tres dimensiones básicas de la producción del desempeño organizacional, tal y como se muestra en la siguiente relación:

Desempeño = Efectividad, Eficiencia y Satisfacción de los empleados

Por lo tanto, el desempeño satisfactorio implica tener éxito en estas tres dimensiones.

a) RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Armstrong (1991), opina que el nexo que existe entre motivación y desempeño es verdaderamente positivo, ya que la motivación, generalmente, se traduce en mejor esfuerzo y mejor desempeño. De este modo, señala, que a medida que una motivación alta produce un desempeño mejor, las mejoras en el desempeño aumentan la motivación debido a la sensación de logro que se produce en el empleado (ver apéndice, figura No. 5).

Sin embargo, el mismo autor añade, que es necesario considerar la influencia de la capacidad del empleado y los efectos del exceso de motivación, ya que por muy ansiosa que se muestre una persona para hacer algo, no podrá hacerlo si no tiene las capacidades requeridas; por supuesto, esto implica que, el administrador, tome las medidas necesarias para mejorar la capacidad a base de una buena selección y entrenamiento y preste la atención debida a la motivación utilizando los factores extrínsecos e intrínsecos que la afectan (ver Teoría de "Dos factores" en las Teorías de Contenido).

Asimismo, es importante que el administrador tome en cuenta que la motivación implica presión, es decir, "el mover hacia adelante" o "hacer más", puede producir tensión; el exceso de motivación puede considerarse como exceso de tensión y el desempeño puede sufrir las consecuencias de esto; por ello, el límite hasta el cual puede motivarse a los empleados depende,

necesariamente, de la fuerza de sus necesidades y de la capacidad que tengan para adaptarse a la presión (Ver apéndice, figura No. 6).

Hernández, et.al. (1989), agregan al respecto, que para motivar a los empleados a desempeñarse más eficientemente, las condiciones tanto psíquicas como económicas del trabajo deben ser atractivas. El trabajo debe permitir a las personas el aprovechamiento completo de sus capacidades. Las organizaciones de hoy, deben organizar los puestos de tal forma que el trabajo sea agradable y satisfactorio a cada uno de los empleados.

b) CONSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO DESEADO

Armstrong (1991) y Rosenbaum (1984), argumentan que los problemas de desempeño muchas veces se vuelven crónicos, porque no se atienden en sus primeras fases y porque, generalmente, tampoco, se le da la importancia debida a los empleados que realizan su trabajo satisfactoriamente y aún a aquellos que lo superan.

En este sentido, Rosenbaum (1984:134), declara:

"Según la teoría del aprendizaje, cuando al buen desempeño no le sigue un suceso o consecuencia que la persona que desempeñó la tarea considere favorable, se incrementan las probabilidades de que disminuya la calidad del desempeño. Mientras más gratificadoras sean las consecuencias del desempeño, existe más probabilidad de que el desempeño continúe y se afirme".

Es importante, entonces que los administradores se pregunten si su dirección estimula continuamente a la organización y si proporciona a todos los empleados los medios que contribuyen a mejorar su desempeño, como el

reconocer, oportuna y adecuadamente, las contribuciones que los empleados realizan en bien del mejoramiento de la calidad de su trabajo. Debe reconocerse, entonces, que el lograr la excelencia en la calidad del trabajo, exige una contribución continua y visible de todos los niveles de la organización y de todas sus funciones (Barra, 1955; Covey, 1994), esto implica que las personas que trabajan en una organización, deben hacerlo armoniosamente, pues de nada sirve ser eficaz individualmente, si las actividades de cada uno no se integran sistemática y sinérgicamente. La eficacia individual no necesariamente significa la eficacia organizacional (Cuevas, 1995; Covey, 1994; Harvard, 1980).

Rosenbaum (1984), recomienda, a los administradores, seguir los siguientes pasos para conservar el desempeño deseado:

1. Describir las áreas de desempeño que son superiores a lo normal y explicar por qué merecen reconocimiento especial.
2. Preguntar qué puede hacer para ayudar al empleado a mantener el desempeño superior.
3. Indicar exactamente qué acción se tomará.
4. Expresar el aprecio personal e indicar que la organización se dará cuenta del desempeño superior.

Al hacer esto, Armstrong (1991), argumenta que los subordinados serán conscientes de lo que se necesita hacer para mejorar su desempeño, y estarán, por lo tanto, motivados para desarrollar sus fortalezas o superar

debilidades en su trabajo, pues se les brinda la retroalimentación que ellos necesitan. De esta forma, saben dónde están, hacia dónde deben ir y cómo pueden llegar ahí.

VIII. ENFOQUE DE SISTEMAS SOBRE LA MOTIVACIÓN PARA LA COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO Y EL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES

Lyman Porter y Raymond Miles han señalado que el tener una PERSPECTIVA DE SISTEMAS (Palafox, 1995) sobre la motivación es de gran ayuda para los administradores cuando quieren utilizar el conocimiento sobre la motivación que han aportado las muchas y variadas teorías, para comprender por qué los individuos se comportan y se desempeñan como lo hacen en las organizaciones.

Kast y Rosenzweig (1990) y Stoner y Wankel (1992), destacan que cuando se habla de una PERSPECTIVA DE SISTEMAS (ver apéndice, figura No. 7), se hace alusión a que antes se ha considerado el sistema o el conjunto total de fuerzas que actúan sobre el empleado si se quiere entender bien su motivación, su comportamiento y desempeño. Para ello, Porter y Miles sostienen que en un sistema como éste, intervienen los siguientes tres grupos de variables que afectan la motivación en las organizaciones.

1. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES: Son todos los intereses, las actitudes y las necesidades que un individuo trae consigo a la situación del trabajo. Por lo regular, aquí es donde las personas difieren mucho en sus

características, y consecuentemente sus motivaciones también son distintas; por ejemplo, algunas personas les atrae el obtener prestigio a través del reconocimiento o al alcanzar un estatus determinado; otros individuos están motivados para ganar un salario alto que les proporcione suficiente alimentación, vivienda y protección a ellos y a sus familias, otros requieren de seguridad en el trabajo o de un buen ambiente laboral; algunos más les motiva realizar trabajos de alta calidad, o bien, gustan de la capacitación constante para lograr la especialización en algún trabajo, etc. (Robbins, 1990; Stoner y Wankel, 1992).

2. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO: Estas constituyen la segunda variable que Stoner y Wankel (1992), argumentan que incide en la motivación dentro de las organizaciones. Aquí la función del administrador influye en forma decisiva, tal y como lo señala Frederick Herzberg, en su "Teoría de los dos factores", quien fue uno de los primeros en señalar la relación existente entre las características del trabajo y la motivación del empleado (Véase en las Teorías del Contenido de la Teoría de Herzberg).

Entre dichas características pueden señalarse los siguientes:

- ♦ Tipo de recompensas (reconocimiento oral y escrito, salario, premios, etc.).
- ♦ Grado de autonomía.
- ♦ Cantidad de retroalimentación directa sobre el desempeño.
- ♦ Grado de diversidad de tareas.

- ♦ Calidad de las relaciones interpersonales.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA SITUACIÓN DE TRABAJO: Este es el tercer conjunto de variables que repercuten en la situación del trabajo y, principalmente, se refiere a las políticas, sistemas de recompensa, cultura organizacional y al ambiente inmediato de trabajo (Gelinier, 1989; Kolb, 1982; Stoner y Wankel, 1992; Werther y Davis, 1993).

Políticas, Sistemas de Recompensa y Cultura Organizacionales

Estos tres factores provocan las acciones organizacionales que influyen en los empleados y los motivan:

- a) Políticas referentes al personal: Se refieren a las escalas de sueldos y a las prestaciones, tales como las vacaciones, pensiones y otras; generalmente repercuten poco en el desempeño individual, pero sí afecta el deseo de los empleados para permanecer en la organización o abandonarla; así mismo, afecta la capacidad de esta última para atraer nuevos empleados.
- b) Sistemas de recompensa: Guían las acciones que generalmente impactan más en la motivación y el desempeño de los empleados, si se administran en forma eficaz. Se pueden señalar aquí los incrementos salariales, los bonos y promociones que motivan el desempeño individual, siempre y cuando estas recompensas estén de acuerdo al nivel de desempeño mostrado y quede claro por qué

ha sido otorgado, de esta manera, se evitan resentimientos entre los miembros del grupo de trabajo y no disminuye el nivel de productividad.

c) Cultura organizacional: Esta característica se refiere a todas las normas, valores y creencias que comparten los empleados y que pueden mejorar o disminuir su desempeño; por ejemplo, cuando la personalidad de un empleado no se ajusta a la cultura de la organización a la que pertenece, su motivación disminuye porque no "encaja" en ella. Además, existen algunas culturas que motivan mejor que otras, como el caso de las que estimulan más el desempeño porque favorecen el respeto en los empleados, los integran en el proceso de toma de decisiones y les brindan autonomía para la planeación y ejecución de sus tareas.

Asímismo, Albers (1984) y Ciscar y Uria (1988), al respecto opinan que cuando los objetivos, valores o ideales del empleado no coinciden con los que tiene la organización en la que trabaja, lo cual es una situación muy común, este individuo no puede sentirse motivado; por ello, es necesario que se implemente una "dinámica basada en motivos" que le ayuden a participar, a integrarse y a identificarse con la organización en la cual presta sus servicios.

Ambiente Inmediato de Trabajo

Este factor hace referencia al ambiente que incluye las actitudes y acciones de compañeros y administradores, así como la "atmósfera" que estos crean, pues en numerosos estudios se ha comprobado que los grupos de compañeros, en el trabajo, pueden influir grandemente en la motivación y el desempeño. Regularmente todos los empleados desean entablar amistad y ser objeto de aprobación de sus compañeros, por esto, se conducen de acuerdo a las normas y valores del grupo; pero, si existe un ambiente hostil en el trabajo, seguramente, los empleados no se sentirán motivados para poner su máximo esfuerzo y hasta pueden estar motivados a dar un desempeño bajo.

Kolb (1982) y Stoner y Wankel (1992), destacan que también los administradores o supervisores inmediatos influyen profundamente en la motivación y el desempeño de los empleados al predicar con el ejemplo e instrucción, igualmente que con premios y castigos que incluyen desde el elogio, los incrementos salariales y las promociones, hasta las críticas, despidos y degradaciones que realicen a sus empleados.

Ya hacía hincapié en esto, desde hace mucho tiempo, Joseph Conrad, en su frase célebre al declarar: "Dadme la palabra y énfasis adecuados y moveré al mundo", de aquí la importancia que tiene para el administrador el que sea un ejemplo para sus subordinados y los trate de la mejor manera, con el fin de proveer en ellos, los mayores beneficios; ante todo, el

administrador ha de procurar comportarse como es digno del señor (Fil. 1:27).

IX. EL PERSONAL DOCENTE Y SU MOTIVACIÓN, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

Hernández, et. al. (1989:400), sostiene que "el personal en una organización es el elemento más importante para el logro de objetivos".

Kosen (1987), está de acuerdo y amplía diciendo que el administrador debe recordar siempre que cada uno de los empleados que integran su personal es un "ser único" y que, por supuesto, no a todos les motivan los mismo incentivos, y la razón de esto se encuentra en White (1987:17) cuando declara que "cada ser humano, creado a la imagen de Dios, está dotado de una facultad semejante a la del creador: la individualidad.

Y muy semejante a El, es el docente quien ejerce la profesión que Cristo ejerció en la tierra, en forma brillante; por ello, la importancia de que el docente esté lo suficientemente motivado al ejercer su profesión. (White, 1987).

El Plan Nacional de Desarrollo (1982:227), define al maestro de la siguiente forma:

"El maestro es la espina dorsal de cualquier sistema educativo, él es el realizador de intenciones; de su capacidad y de su entereza ética dependen el vigor, el carácter y rectitud con lo que las generaciones venideras habrán de encarar los desafíos y las oportunidades del futuro".

Con relación a ésto, Figueroa (1985), afirma que el docente se convierte así, en el elemento más importante y decisivo de la creación, organización y desarrollo de la práctica educativa.

Ciscar y Uria (1988), se unen a esta idea y argumentan que los administradores no deben olvidar que el docente así como es un elemento muy importante en la escuela, así también tiene sus propios problemas que se pueden proyectar en su trabajo.

Y es que es digno de admirarse la labor que desempeñan los docentes por lo que es justo que se reconozca, porque ya es mucho lo que ha tenido que soportar el docente a raíz de la crisis educativa que, aunque se ha tratado de encubrir, se registra en México, desde hace ya muchos años (De la Garza, 1990).

Son muy pocas las mejoras que se han hecho en la calidad de la vida de los profesores y lo lógico, es que se depriman ante tan pocas motivaciones, por ello es necesario que se emprendan nuevas políticas sindicales que retomen la importancia de modificar los estándares magisteriales a través de incentivos adecuados y oportunos a cada caso (Lemus, 1986; Gordillo, 1990).

Al respecto Ciscar y Uria (1988); Combs (1988), y Foro (1995) destacan que actualmente, las organizaciones educativas se enfrentan a serios problemas de carácter económico, pedagógico y personal, en la base magisterial.

En torno a esto, los problemas que más se identifican y afectan el trabajo docente son:

- ♦ Ausencia de suficiente número de profesores especializados en diferentes áreas.
- ♦ Excesivo individualismo en el trabajo docente, aún cuando ya se está tratando de superar esto.
- ♦ Falta de vocación de muchos profesores que han accedido a la actividad docente por motivaciones muy distintas a las que muchas veces acompaña la frustración; normalmente, en épocas de crisis económica como lo muestra el porcentaje de aspirantes a la profesión del magisterio, por lo que lógicamente, si no existen pruebas que detecten la vocación, se prepararán personas sin ese factor.
- ♦ Insuficiencia de actualización profesional, cuando, hoy en día, el cambio acelerado del tiempo hace necesario el contar con profesores preparados.

Con relación a esto, Nerven (1985) y Owens (1992), argumentan que si como administradores pudiéramos contestar fácilmente qué es lo que motiva a la gente a ingresar a una organización, permanecer en ella y trabajar para lograr sus objetivos, tendríamos la respuesta a un gran número de problemas importantes de organización, en los que se incluye la inestabilidad de las funciones docentes y la falta de motivaciones para una actuación profesional más responsable.

Actualmente, "la educación" es uno de los sectores prioritarios tanto para el gobierno federal como para el estatal, debido a que constituye uno de los medios, que con mayor eficacia, contribuye al desarrollo del país. Muy especialmente, se trata de revalorar el trabajo realizado por el docente; por ello, en el año de 1993, el gobierno federal, implantó en el país, el programa denominado "Carrera Magisterial", que tiene por objetivo evaluar la antigüedad, el grado académico, la preparación profesional, la actualización, la capacitación y la superación del magisterio así como su desempeño profesional" (Foro, 1995).

Con este programa el gobierno federal, en un intento por mejorar la calidad de la educación, trata de motivar a los docentes para superarse cada vez más profesionalmente y, por lo tanto, que éstos puedan promoverse a niveles de trabajo más satisfactorios y sobre todo más justamente remunerados (Foro, 1995).

Este programa alude a lo expresado en el artículo 21 de la Ley General de Educación, donde versa lo siguiente:

"El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento".

Con relación a lo anterior, Solá (1989), opina que esta tarea no es tan sencilla para quien administra, pero se confía en que un verdadero docente, sea capaz de cooperar con la organización dominando su trabajo y preocupándose por alcanzar el máximo grado de eficiencia.

X. CARACTERÍSTICAS DEL DOCENTE INSPIRADAS EN CRISTO

"Cristo fue el mayor maestro que el mundo ha conocido" (White, 1979:246); "en sus lecciones había algo para interesar a cada mente e impresionar a cada corazón" (White, 1974:98), y se dice en Marcos 12:37, "una gran multitud del pueblo le oía de buena gana", pues según, (White, 1979:247) "sus palabras reconfortaban y bendecían a los que anhelaban la paz que El sólo podía dar". Se deduce, por lo tanto, que El siempre motivaba a sus semejantes.

Al respecto, White (1989:4), declara que El:

"Nunca fue rudo; nunca pronunció una palabra innecesariamente; nunca dio una pena innecesaria a un alma sensible. No censuraba la debilidad humana. Hablaba la verdad, pero siempre con amor".

Y además, añade White (1975:54), "trabajaba con alegría y tacto;" "poseía una perfecta comprensión del alma humana" White (1974:74) y les pidió a los hombres mansedumbre y humildad al declarar "aprended de mí, que soy manso y humilde de corazón..., por lo tanto, debemos entrar a la escuela de Cristo, para aprender de El" (White, 1975).

Al referirse a esto, White (1974), argumenta que los docentes deben estar llenos del espíritu de Dios y trabajar en completa armonía con su voluntad, deben consagrarse a su tarea, de tal manera que la fe caracterice sus quehaceres y el amor hacia sus alumnos y colegas se exprese en forma neutral, ya que "el Señor juzga el carácter de una persona a través de los principios que rigen su trato con sus semejantes" (White, 1977:206).

Por otra parte White (1977:206), al referirse a los motivos que impulsan a los docentes a hacer tal o cual cosa sostiene que:

"Cuando una persona ama a Dios sobre todas las cosas y a su prójimo como a sí mismo, no se detendrá a preguntarse si aquello que puede hacer está produciendo entradas escasas o abundantes. Hará el trabajo y aceptará la remuneración que se le ofrezca. No dará un mal ejemplo al rechazar un trabajo porque no puede contar con un sueldo tan elevado como el que piensa que debería recibir".

Y añade al respecto White (1977), que si una persona utiliza su mente, su trabajo y su fuerza al realizar una labor es justo que reciba una remuneración proporcional al valor de los servicios que presta a la institución, ya que el Señor no es copartícipe de la menor injusticia, pues estima la obra realizada de acuerdo con el espíritu con que se lleva a cabo; además, "no debería permitirse que los que están dispuestos a trabajar por el Maestro carezcan de lo necesario para satisfacer las necesidades de la vida". (White, 1977:208).

Al satisfacer las propias necesidades tal vez uno se pueda interesar en la satisfacción de las necesidades de los demás, pues para este tiempo se necesitan hombres que puedan comprender las necesidades de la gente y puedan atenderlas (White, 1980).

Al hacer referencia a la preparación de docentes, White (1979:240), declara que "si queréis acercaros primero a Dios y luego a los alumnos, haréis una obra muy preciosa. Si sois diligentes y humildes, Dios os dará diariamente conocimientos y amplitud para enseñar".

Asímismo, White (1974), argumenta que entre más profundo sea el sentido de responsabilidad y más ferviente el esfuerzo del docente por perfeccionarse, más claramente percibirá y más hondamente lamentará él los defectos que dificultan su utilidad y eficiencia, pues "el verdadero docente no se satisface con un trabajo de calidad inferior" (White, 1974:26).

El verdadero docente, por lo tanto, no escatimará esfuerzos para alcanzar el ideal más elevado de excelencia (White, 1988).

White (1980:530), permite concluir con este espacio, dedicado muy especialmente a las características del docente inspiradas en Cristo, cuando declara que:

"Aunque la gran recompensa final, se dará cuando Cristo venga, el servicio fiel hecho de todo corazón para Dios reporta una recompensa, aún en esta vida. El obrero tendrá que afrontar obstáculos, oposición, amargos desalientos y descorazonamientos. Tal vez no vea los frutos de su labor. Pero aún con todo esto encuentra en su labor una bienaventurada recompensa. Todos los que se entregan a Dios en un servicio abnegado para la humanidad están cooperando con el Señor de gloria".

XI. CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

En este capítulo se contempló, teóricamente, aspectos importantes sobre la influencia de la motivación en el comportamiento y en el desempeño del individuo, en su trabajo. Afortunadamente, la teoría pudo encauzarse hacia el área de Administración y Recursos Humanos, gracias a la gran información existente en este campo; sin embargo, originalmente se tenía la intención de encauzar la información, para este capítulo, hacia el área de la Docencia; pero, nos percatamos que en esta área es muy poca la información que existe con respecto al tópico que se investigó, ya que lo que hay está enfocado a la motivación pedagógica que el docente tiene la responsabilidad de originar en el educando para estimular su mente, de tal manera, que éste, pueda recibir las enseñanzas con mayor grado y beneficio.

No obstante, se encontró mucha información sobre administración y se optó por seguir en esta línea que a fin de cuentas sustenta las ideas más claras y específicas con respecto al tema, las cuales son utilizadas por los administradores en cualquier empresa incluyendo la educativa.

Este capítulo, inicia considerando algunas de las más importantes conceptualizaciones que definen el tema de la motivación, las cuales dejan en claro que la motivación es una fuerza dominante y muy importante en todas las situaciones de trabajo y muy especialmente en los empleos de la sociedad moderna.

Se señala también, la importancia que tiene el que los administradores entiendan la motivación ya que ésta es, a su vez, una importante determinante del comportamiento y el desempeño que sus subordinados muestran en el trabajo.

Es preciso señalar, también que la motivación no apareció recientemente; por ello, en este capítulo se le dio un espacio especial a las investigaciones más relevantes que se han realizado con respecto al tópico que nos concierne ahora, a lo largo de varias décadas. Estas teorías son en esencia, ideas o modelos teóricos que muestran la evolución que han venido registrando los estudios que se han hecho con relación al tema; para ello, este capítulo, describe las teorías desde lo más antiguo a lo más contemporáneo, con el firme propósito de no apoyar una u otra postura, sino subrayar que éstas ilustran la dependencia del comportamiento y el desempeño de la motivación que se origine en situaciones de trabajo.

Para ello, se parte describiendo al modelo tradicional de motivación el cual indica que el hombre es motivado por la necesidad económica, seguido del modelo de relaciones humanas que enfatiza en la satisfacción en el trabajo como motivador, hasta llegar al modelo de recursos humanos que establece que un buen desempeño produce satisfacción en el empleado.

Las teorías de la motivación que se citan en este capítulo se clasifican en Teorías del Contenido, Teorías del Proceso y Teorías del Reforzamiento. Las primeras enfatizan la importancia de las necesidades dentro del individuo

como motivos de sus acciones; en ellas, se citan la Teoría de la "Jerarquía de Necesidades" de Abraham Maslow, la Teoría de los "Dos Factores" de Frederick Herzberg, la Teoría de Charles L Hughes, la Teoría de las "Necesidades Aprendidas" de David McClelland y la Teoría "X" y "Y" de Douglas McGregor.

Por su parte, las Teorías del Proceso hacen alusión a cómo y con qué metas se motiva al individuo. En este espacio, se citan a la "Teoría de las expectativas" de Víctor H. Vroom, Porter y Lawler, la "Teoría de la equidad" de Stracy Adams y la "Teoría de fijación de metas", de Locke.

Después, se hace referencia a las Teorías del Reforzamiento quienes subrayan la manera en la que las consecuencias de las acciones pasadas de una persona influyen en su comportamiento. En estas teorías se ponen de relieve las ideas de B. F. Skinner.

También se mencionan otros estudios que se han hecho en un intento por comprender el comportamiento y el desempeño de las personas en su trabajo, como el Análisis Transaccional de Eric Berne, la Teoría de la Disonancia Cognoscitiva de Leon Festinger, la Teoría de la Causación Personal de DeCharm, la Rejilla de Estilos Gerenciales de Robert R. Blake y Jane S. Mounton y por último, se señala la Teoría de la autoimplementación de Abraham Korman; todos ellos han hecho aportaciones muy significativas con relación al tema.

Más adelante se habla específicamente del comportamiento en el trabajo; en este renglón, se considera que si realmente se quiere comprender el comportamiento es necesario dar con las causas que lo motivan u originan, las cuales son muy diferentes porque los patrones de conducta varían significativamente de una persona a otra; sin embargo, el comportamiento sigue siendo uno de los elementos que más se estudia en las organizaciones, ya que es posible modificarlo y de hecho, existen métodos para hacerlo.

Asimismo, se considera también al desempeño como una de las variables dependientes de la motivación, ya que ésta si se suministra positivamente se traduce, indiscutiblemente, en mejores resultados, en el trabajo.

No obstante, cabe señalar que existen algunas características específicas que influyen para que el comportamiento y el desempeño se den de tal o cual manera, tales como las características individuales, las características del trabajo y las características de la situación de trabajo.

El capítulo concluye subrayando la importancia que tiene el personal en una organización y, particularmente, se hace alusión al personal que tiene en sus manos la impartición de la educación en las escuelas; asimismo, se dedica un espacio para describir las características inspiradas en Cristo, que debe tener un docente, ya que se considera que el docente es el elemento más importante en el sistema educativo, de ahí, la importancia de

que esté satisfactoriamente motivado para que pueda ejercer su profesión de la forma más eficaz posible, lo cual redunde en beneficios óptimos para los alumnos y, por supuesto, contribuya al desarrollo del Sistema Educativo Nacional.

CAPÍTULO TRES

DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

"Los caminos por los cuales tiene que andar el investigador son muchos; por eso, éste debe definirlos desde el inicio, antes del proceso mismo" (Schmelkes, 1988:39).

Por ésto, en este capítulo se describe exactamente el proceso que se siguió en la realización de este estudio; para ello, se da a conocer el diseño y la metodología que se utilizó; por lo tanto, se hace referencia al tipo y a las técnicas de investigación, a la población y las características de las mismas.

Más adelante, se describen los instrumentos que se utilizarán; se señala cómo se realizó la recolección de datos y se declara nulas a las hipótesis que se plantearon originalmente; asimismo, se dan a conocer los procedimientos para organizar y describir los datos, las estadísticas empleadas y cómo se probaron las hipótesis.

Finalmente, se concluye con una sinopsis del capítulo.

a) TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva; se le llama así, porque en una investigación de este tipo el investigador generalmente no manipula las variables. Se limita sólo a observar y a describir los fenómenos, además, de que se intenta descubrir la relación que existe entre las variables identificadas desde el principio del estudio (Bisquerra, 1989); por lo tanto, puede decirse que el objetivo fundamental de una investigación como ésta, es, exclusivamente, describir; es decir, indicar cuál es la situación en el momento de la investigación; incluso, puede decirse que una investigación de este tipo, permite que, después de describir se pueda inferir y evaluar los resultados si así se desea (Schmelkes, 1988).

Penniecook (1992:6), afirma que:

"La investigación descriptiva consiste en la recolección de datos con el fin de probar la hipótesis o responder preguntas referentes al estado actual del sujeto en estudio. Su propósito es informar el estado real de las cosas. Tiene que ver con recoger información acerca de actitudes y opiniones del individuo, organizaciones, eventos o procedimientos. Generalmente se recoge la información a través de cuestionarios, entrevistas y la observación".

Al respecto, Bisquerra (1989), señala que dentro de la investigación descriptiva se incluye a los estudios de desarrollo, estudios de casos, los estudios correlacionados y las encuestas, entre otros; además, añade, que la investigación descriptiva permite la utilización de metodología tanto cualitativa como cuantitativa.

b) TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este estudio, se utilizaron algunas técnicas para hacer más efectivo el proceso investigativo.

Las técnicas empleadas fueron seleccionadas considerando las condiciones específicas de aplicación, las características de la población a quien iba dirigido el estudio, así como la habilidad del investigador para aplicarlas.

Entre las técnicas que se usaron se encuentran las siguientes:

↳ Descripción

↳ Recopilación documental

↳ Análisis

↳ Síntesis

↳ Comparación

↳ Reflexión

↳ Selección

↳ Entrevista

↳ Cuestionario

↳ Encuesta

↳ Interpretación

c) POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

La población de este estudio está constituida por los docentes de tiempo completo que laboran en el Nivel Medio de la educación, en el municipio de Montemorelos, N.L., México, los cuales suman un total de 187 personas, distribuidas en 15 escuelas.

Las escuelas participantes en este estudio son todas las Escuelas Secundarias, Preparatorias y Técnicas, ubicadas en este municipio; las Escuelas Secundarias corresponden al Nivel Medio Básico y las Escuelas Preparatorias y Técnicas al Nivel Medio Superior.

Las Escuelas Secundarias que participaron en este estudio son las siguientes:

- 1.** Escuela Secundaria No. 1 "Antonio de la Garza García".
- 2.** Escuela Secundaria No. 2 "Profr. Serafín Peña".
- 3.** Escuela Secundaria No. 3 "José María Morelos".
- 4.** Escuela Secundaria No. 4 "Profra. Elena C. Mancillas".
- 5.** Escuela Secundaria No. 5 "Profr. Felipe de Jesús Jasso".
- 6.** Escuela Secundaria "Sebastián Lerdo de Tejada".
- 7.** Escuela Secundaria del "Instituto Científico Motolinía, A.C.".

- 8.** Escuela Secundaria del "Instituto Soledad Acevedo de los Reyes".
- 9.** Escuela Secundaria Nocturna "Profr. Ciro R. Cantú".

Las Escuelas Preparatorias que tomaron parte en esta investigación son:

- 1.** Escuela Preparatoria No. 6 de la Universidad Autónoma de Nuevo León (U.A.N.L.)
- 2.** Escuela Preparatoria de la Universidad de Monterrey (U.D.E.M) Extensión Montemorelos, N.L.
- 3.** Escuela Preparatoria "Hispano-Francés". Extensión Montemorelos, N.L.
- 4.** Escuela Preparatoria "Profr. Ignacio Carrillo Franco" de la Universidad de Montemorelos.

Las Escuelas Técnicas que también participaron en este estudio son:

- 1.** Instituto Hidalgo Montemorelos, A.C., en su extensión de "Carreras Técnicas Comerciales".
- 2.** Centro de Estudios Tecnológicos, Industrial y de Servicios No. 163 (CETIS).

La muestra de estudio la constituyó la población total encuestada, gracias a la facilidad con que se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos entre los docentes de las escuelas antes mencionadas, ya que no siempre se

tiene la oportunidad de poder medir a toda la población, y además porque se consideró que las estimaciones estadísticas que se calculan con base en muestras grandes son mucho más precisas e incluso, porque se tiene la firme convicción de que entre más grande sea la muestra, la probabilidad del error es menor y la muestra es mucho más representativa (Hernández, et. al., 1994).

d) INSTRUMENTACIÓN

En esta sección se describe la metodología que se utilizó en el proceso de elaboración del instrumento incluyendo desde la "prueba piloto" hasta la elaboración definitiva del mismo.

d.1) Etapas de elaboración del instrumento

- 1.** Con el fin de identificar qué tipo de instrumento era el más apropiado para determinar cómo influye la motivación en el comportamiento y en el desempeño de los docentes, en su trabajo, se realizó una búsqueda en la literatura para encontrar algunos estudios realizados en esta área.
- 2.** Se revisaron y analizaron algunos cuestionarios que se utilizaron en algunas investigaciones cuyo objeto de estudio fueron tópicos similares o relacionados al tópico que nos concierne ahora.

- 3.** Se retomaron las preguntas a ser contestadas que inicialmente se habían formulado y se construyeron dos cuestionarios abiertos, los cuales contenían 5 preguntas cada uno, que debían responderse conforme a dos o tres incisos, según se pidiera (ver apéndice, etapa 3 del proceso de la elaboración del instrumento, modalidades 1 y 2).
- 4.** Se les pidió a 12 personas, las cuales cuentan con una amplia experiencia laboral y con características semejantes a las de la muestra o población de esta investigación, pues algunas de ellas han realizado investigaciones parecidas a éstas y todas tienen estudios de postgrado y han participado contestando encuestas de este tipo, por lo que se consideró que la información que ellas podrían brindar sería sumamente confiable y válida.

A estas personas, se les pidió que contestaran conforme a lo que han observado en las instituciones donde han trabajado y que además, consideraran su propia experiencia.

- 5.** Gracias a la seriedad con la que las personas contestaron, este procedimiento inicial, arrojó una gran cantidad de información que aunada a la que se encontró en la literatura que también se revisó, hizo posible la formulación de una lista de 142 factores o ítems muy variados que marcaron la pauta a seguir para la elaboración del instrumento, el cual habría de someterse a una "prueba piloto", posteriormente.
- 6.** Se hizo una revisión concienzuda de todos los factores o ítems resultados del procedimiento anterior; se seleccionaron los más importantes y se

agruparon en categorías comunes al tópico que se investigaba. Por lo tanto, estos datos vinieron a constituir la "médula" del cuestionario que se sometería enseguida a una prueba piloto.

- 7.** La siguiente etapa, consistió en construir un primer instrumento utilizando una escala tipo Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems que son presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se le pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los puntos que se le dan en la escala. A cada punto se le asigna, previamente, un valor numérico. De esta forma, se obtiene una puntuación con respecto a la afirmación y, finalmente, se obtiene una puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones (Hernández, et. al., 1994).

Este primer instrumento constó de 50 ítems distribuidos en las cinco partes siguientes:

PARTE I: Datos personales.

PARTE II: Contribución de la motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente.

a) Influencia de la motivación en el comportamiento del docente

b) Factores que motivan al docente en su trabajo.

c) Importancia de la motivación.

d) Cambios en el comportamiento y en el desempeño del docente.

PARTE III: Contribución de la motivación inadecuada en el comportamiento y en el desempeño del docente.

a) Efectos de la motivación inadecuada en el comportamiento y en el desempeño del docente.

PARTE IV: Preguntas cerradas.

PARTE V: Preguntas abiertas.

8. Se realizó una "prueba piloto" del instrumento, et. al. (1994:262), declara que:

"Una vez que se indica el nivel de medición de cada variable e ítem y que se determina su codificación, se procede a aplicar una prueba piloto del instrumento de medición".

Al respecto, Fernández (1983) y Gode y Hatt (1988), recomiendan que el instrumento de la investigación sea sometido a revisión y que para esto, se puede pedir la colaboración de amigos, colegas y expertos para que analicen y critiquen el instrumento que se piensa utilizar en el estudio con el fin de identificar algunos aspectos que no pudieron ser previstos en el planeamiento inicial, que, indiscutiblemente al mejorarse, harán del cuestionario un instrumento más confiable y consistente.

Considerando lo anterior, se solicitó la colaboración de dos especialistas en Lengua y Literatura para que revisaran el instrumento, los cuales hicieron algunas correcciones; después, se pidió la colaboración de 15 personas, totalmente ajenas a las que contestaron el cuestionario abierto

descrito en la etapa 3. Estas personas son, en su totalidad, docentes, que laboran dentro del Nivel Medio de la Educación, en esta ciudad, y otras son personas que trabajan como asesores de trabajos recepcionales en esta Universidad de Morelos y en la Escuela Normal "Profr. Serafín Peña", también de esta ciudad; así también, se contó con la participación de 2 docentes que laboran dentro del cuerpo de asesores de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y en la Escuela Normal Superior, ambas ubicadas en la ciudad de Monterrey, N.L.

La encuesta que se les aplicó a todas estas personas iba acompañada de una serie de cuestiones, que debían ser contestadas al terminar de responder el instrumento; de esta forma se les pidió a las personas que expresaran su opinión con respecto a cuánto tiempo se utilizó en contestar la encuesta, cómo eran las instrucciones y las preguntas, es decir, si eran claras y entendibles o confusas y vagas. Asimismo, se les preguntaba si les había sido posible contestar todas las preguntas o si algunas habían quedado sin respuesta y por qué; también se les pedía su opinión con respecto a cómo consideraban la extensión del instrumento, si era acorde a un estudio como éste o si debería ser menos extenso, o bien si era demasiado extenso. Al final de estas observaciones, se dedicó un espacio para las sugerencias muy personales que se pudieran hacer en torno al instrumento.

De este estudio piloto, se recabaron los siguientes datos: El tiempo promedio utilizado en contestar la encuesta fue de 5 a 10 minutos; todas las

personas encuestadas, consideraron las instrucciones y las preguntas como claras y entendibles y a todas, también, les fue posible contestar el instrumento en su totalidad. Con respecto, a la extensión del instrumento, la mayoría de las personas consideró que era la adecuada.

Entre las sugerencias que se dieron figuraban el dar más atención a las instrucciones de la parte III y el cambio del título, de esta misma parte, porque era relativamente el mismo de la parte II, así como la inversión de la escala utilizada a partir de la sección III, pues la medición aquí, estaba orientada hacia los efectos negativos de la motivación inadecuada en el comportamiento y en el desempeño de los docentes, en su trabajo.

Al respecto Hernández, et. al. (1994:265), al hacer referencia a la escala que debe utilizarse al medir afirmaciones positivas, declara que:

"Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desagradable o negativa. Y esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es más favorable. Es decir, estar más de acuerdo implica una puntuación mayor".

En cambio, el mismo autor (1994:266), al referirse a las afirmaciones negativas, añade que:

"Si la afirmación es negativa significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es menos favorable, esto es, más desfavorable. Si estamos "muy de acuerdo" implica una actitud más desfavorable que si estamos de "acuerdo" y así sucesivamente. Es decir estar más de acuerdo implica una puntuación menor. Cuando las afirmaciones son negativas se califican al contrario de las positivas".

9. Considerando cada una de las observaciones y sugerencias descritas anteriormente, se editó el instrumento final, el cual fue administrado a 6 docentes más con mucha experiencia en el área de la investigación para que lo revisaran nuevamente. Ellos consideraron que no había necesidad de hacer más modificaciones.

La aprobación final del instrumento estuvo a cargo de la Comisión Asesora de Tesis, especialmente del Dr. Eustacio Penniecook y de la Dra. Myrtle de Penniecook (ver apéndice, formato final del instrumento).

d.2) Descripción del instrumento

Como se señaló anteriormente el propósito primordial de este estudio, fue determinar cuál es la contribución de la motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente en su trabajo en el Nivel Medio, por lo tanto, el instrumento diseñado para este fin solicitó a los docentes que categorizaran en orden de importancia usando la escala de 1=nada, 2=poco, 3=mucho y 4=grandemente, la influencia de la motivación en el comportamiento del docente, los factores que más lo motivan, en el trabajo, la importancia de la motivación y los cambios que se operan en el comportamiento y en el desempeño del docente por la motivación.

Asimismo, el instrumento solicitó a los docentes que jerarquizaran los efectos de la motivación inadecuada sobre el comportamiento y el desempeño, a través de la misma escala pero invertida, es decir, utilizando

4=grandemente, 3=mucho, 2=poco, y 1=nada, pues se trataba de medir, en esta sección, efectos o afirmaciones negativas y estas según Hernández, et. al. (1994), se califican al contrario de las positivas.

Además se solicitó expresar en forma de preguntas cerradas dicotómicas, es decir, presentándoles a los sujetos las dos posibilidades de respuesta y ellos circunscribiéndose a éstas (Hernández, et. al., 1994), su opinión con respecto a si es necesario que el docente sea motivado para que logre un mejor comportamiento y desempeño en su trabajo y si el tipo de factor motivador hace alguna diferencia en el comportamiento y el desempeño como docente.

Finalmente se incluyó, en el instrumento, una pregunta abierta para profundizar en los factores que proporcionan mayor motivación al docente, en el trabajo; y si le solicitó expresar también el por qué de la respuesta.

Por lo tanto, el instrumento estaba integrado por las siguientes cinco partes:

La *PARTE I* solicitaba información demográfica. La intención de esta primera parte, era más que todo delimitar las características de este tipo que hicieran posible la identificación de la muestra participante en el estudio; de igual forma, se tenía la intención de que el docente se percatara del anonimato bajo el cual se manejaría la información que brindara, lo que seguramente les proporcionaría mucha mayor seguridad al contestar, y por lo tanto, responderían con mayor veracidad a lo que se les solicitaba.

A la información que se les solicitó al docente, en esta parte, era con relación a su edad, sexo, tiempo de servicio, grado académico, posición actual y tipo de escuela en la que trabaja.

La *PARTE II*, describía la contribución de la motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente a través de las siguientes subdivisiones:

- a) Influencia de la motivación en el comportamiento del docente.
- b) Factores que más motivan al docente en el trabajo.
- c) Importancia de la motivación.
- d) Cambios en el comportamiento y en el desempeño del docente.

En la *PARTE III*, se invirtió la escala, tal y como se describió anteriormente para medir los efectos de la motivación inadecuada en el comportamiento y en el desempeño del docente, a través de las subdivisiones siguientes:

- a) Resultados de la motivación inadecuada en el comportamiento y en el desempeño del docente.
 - a.1) Midiendo cuánto se afectan algunos aspectos del desempeño del docente al existir una motivación inadecuada en su trabajo.
 - a.2) Indicando cuánto influye la motivación inadecuada para que se den en el comportamiento y en el desempeño del docente ciertos aspectos negativos.

La *PARTE IV*, contenía dos preguntas cerradas que vinieron a constituir el resumen de lo investigado ya que se le solicitaba al docente sea motivado para que logre un mejor comportamiento y desempeño en su trabajo; también, que indicaran si el tipo de motivación hace una diferencia en su comportamiento y desempeño como docente.

En la *PARTE V*, se incluyó una pregunta abierta con la intención de profundizar en el conocimiento de los factores mencionados en la *PARTE II*, que más motivan a los docentes en su trabajo; también, se les solicitó que expresaran el porqué de su respuesta.

Con esta pregunta, se concluye el instrumento.

d.3) Validez y confiabilidad del instrumento

Hernández, et. al. (1994:242), declaran que: "toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez".

Según Meyer (1986), la validez tiene que ver con el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

La confiabilidad para Arias (1986), Castro (1984) y Hernández, et. al. (1994), es la consistencia que los datos muestran a través del tiempo, es decir, el grado en que la aplicación del instrumento al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. La confiabilidad, por lo tanto, consiste en todas las evidencias que tienden a determinar la consistencia del instrumento, o

sea, el grado de aproximación a través del cual el instrumento mide sin importar aquello que mide; sin embargo, es necesario aclarar que la confiabilidad varía de acuerdo al número de ítems que incluya el instrumento, se considera que entre más ítems, que por supuesto, se refieran a la misma variable, la confiabilidad aumenta; no obstante, el considerar el mayor número posible, de ítems, es relativo, porque también, es necesario recordar que esto puede provocar cansancio en el respondiente.

En este estudio la validez y la confiabilidad que debía reunir el instrumento se logró atendiendo el análisis crítico que realizaron varios profesionales y especialistas en el área, así como los asesores de la presente investigación.

e) RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el proceso de la recolección de datos, fue necesario hacer un análisis de las escuelas existentes en el municipio de Montemorelos; luego se identificaron las que corresponden al Nivel Medio de la educación, las cuales suman un total de 15 escuelas, entre Secundarias, Preparatorias y Técnicas.

Enseguida se procedió a entrevistar personalmente a cada uno de los directores de las diferentes escuelas, arriba mencionadas, para explicarles los principales propósitos que se perseguían con este estudio y para solicitarles

su autorización para aplicar el instrumento diseñado entre los docentes que laboran en las escuelas que ellos dirigen.

Todos los directores de estas escuelas accedieron a esta petición y colaboraron responsablemente al percatarse de la necesidad que existe de realizar un estudio sobre la motivación del docente, ya que muchos de ellos comentaron que no tienen conocimiento de que se haya realizado una investigación como ésta, en el área de Montemorelos, N.L., y particularmente, en el nivel medio.

Cada director fue proporcionándonos el número de docentes de tiempo completo que laboran en la escuela que tienen a su cargo y se responsabilizaba personalmente del material de estudio que se le entregaba en un paquete especial que contenía el nombre de la escuela, el folio correspondiente a ella, ya que todas las encuestas se enumeraron, inicialmente, para hacer más sencillo el proceso de recolección de datos; el paquete también contenía el número exacto de instrumentos que se contestarían en esa escuela; además, contenía un número igual de cartas dirigidas a cada uno de los docentes, donde se les explicaba el fin primordial que perseguía el estudio y se les explicaba lo valioso de su colaboración (ver apéndice, carta dirigida a los docentes encuestados).

De esta forma, los instrumentos fueron administrados personalmente por el investigador, y cada uno de los directores, a su vez, se los hizo llegar a los docentes.

El total de los docentes y directivos que conformaron la muestra de estudio fue de 191 personas. De este total, 178 personas (93.19%) respondieron adecuadamente y 13 personas (6.81%) fueron descartadas porque no entregaron el instrumento contestado o lo entregaron incompleto y confuso. Sin embargo, los 178 instrumentos que se aceptaron fueron suficientes para la información de esta investigación.

f) HIPÓTESIS NULAS

En este apartado se hacen las declaraciones de "ninguna diferencia significativa" correspondiente a las hipótesis originales de la investigación.

- 1.** No existe una relación entre la motivación y el comportamiento y el desempeño de los docentes en su trabajo.
- 2.** No existe diferencia significativa entre la motivación que reciben los docentes y su comportamiento en el trabajo.
- 3.** No existe diferencia significativa entre la motivación que reciben los docentes y su desempeño en el trabajo.
- 4.** No existe diferencia significativa entre el tipo de factor motivador y el comportamiento y el desempeño del docente en su trabajo.

g) ANÁLISIS DE DATOS

Los datos de este estudio fueron analizados en la Universidad de Montemorelos, en la División de Postgrado e Investigación, utilizando los paquetes estadísticos Dbase y SPSS/PC + 4.0, en una computadora marca "Gama" bajo la dirección de los miembros de la Comisión Asesora.

ESTADÍSTICAS UTILIZADAS:

a. FRECUENCIA: Es el número de veces en que se repite una categoría.

b. Ji CUADRADA: (Chi cuadrada): Es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas. Se simboliza X^2 y sirve para hipótesis correlacionales. Involucra dos variables y no considera relaciones causales. Su nivel de medición de las variables es nominal u ordinal (o intervalos o razón reducidas a ordinales). Se calcula a través de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es una tabla de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías (Hernández, et. al., 1994).

Para Craig (1982), es un método de análisis mediante el cual se evalúa si la frecuencia de aparición de hechos discontinuos, es decir, categorías de hechos, se desvía sistemáticamente de una norma apriorística de frecuencia.

c. MEDIA: Es la medida de tendencia central que más se utiliza y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Se simboliza con una \bar{X} , y es la suma de todos los valores dividida por el número de casos (Craig, 1982; Hernández, et. al., 1994; Levin, 1988).

Su fórmula es:

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_k}{N}$$

d. MEDIANA: Es una medida de tendencia central propia de los niveles de medición ordinal, por intervalos y de razón; es el valor que divide a la distribución por la mitad. Esto es, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana; por lo tanto, la mediana refleja la posición intermedia de la distribución (Hernández, et. al., 1994).

Su fórmula es:

$$Md = \frac{N + 1}{2}$$

e. MODA: Es una medida de tendencia central que indica la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia. Se utiliza con cualquier nivel de medición (Hernández, et. al., 1994; Levin, 1988).

f. TABLAS DE FRECUENCIA Y PORCENTAJE: Fueron utilizadas para distribuir los datos y mostrar los resultados del estudio, de manera más clara; particularmente, las preguntas abiertas del instrumento de investigación fueron analizadas con tablas de frecuencia.

h) CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

A través del diseño y la metodología utilizada se pretende describir los pasos que se siguieron durante todo el proceso de investigación. La intención de describir, con todo detalle, este capítulo, reside en que, de esta manera, las etapas que se siguen en un estudio como éste, además de que puede ser útil, para emprender investigaciones similares y permite tener una mayor generalización de los resultados obtenidos.

En este estudio, se utilizó la investigación descriptiva en la cual no se manipulan las variables, pues solamente se concreta a la observación y descripción de los fenómenos y se intenta descubrir la relación que existe entre las variables.

En la realización de estudios como éste, es recomendable hacer uso de algunas técnicas que harán más efectivo el trabajo. Entre las técnicas que se utilizaron en esta investigación se puede citar a la descripción, la recopilación documental, la encuesta, el análisis, la síntesis y la interpretación.

Es esencial, que, también se delimite la población, es decir, los sujetos u objetos de estudio, considerando el planeamiento inicial que se hizo de la investigación; asimismo, se requiere delimitar la muestra con la que se trabajará; en esta investigación la población de estudio la representaron todos los docentes de tiempo completo que laboran en el Nivel Medio, de la

educación, en el Municipio de Montemorelos; dicha población constituyó la muestra de estudio, dada la cantidad de docentes existentes en este nivel.

Todo proceso de elaboración de instrumentos de medición debe hacerse por etapas partiendo desde estudios preliminares (estudios pilotos) hasta la elaboración definitiva; en cada una de las etapas, de la elaboración del instrumento de este estudio. Se contó con la participación de docentes con gran experiencia, de compañeros de estudio, de expertos en el área, así como con los miembros de la Comisión Asesora, quienes revisaron y analizaron el instrumento y aportaron algunas observaciones y sugerencias, las cuales hicieron posible la edición final del instrumento, en la forma más válida y confiable.

En el proceso de recolección de datos se procedió a través de la entrevista oral y la presentación formal y escrita de los propósitos del estudio a los directores y docentes, respectivamente.

El total de directivos y docentes participantes en este estudio fue de 191 personas, de las cuales 178 (93.19%) contestó en forma correcta el instrumento y el 13 (6.81%) no lo hicieron.

En el proceso de análisis de la investigación, no se encontró ninguna diferencia significativa, correspondiente a las hipótesis originales de la investigación por lo que las hipótesis fueron declaradas nulas.

Los procedimientos y estadísticas que se utilizaron para organizar y describir los datos fueron: tablas de frecuencia y porcentajes, Ji Cuadrada y las tres medidas de tendencia central: media, mediana y moda.

CAPÍTULO CUATRO

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El propósito de este estudio, fue investigar cómo influye la motivación en el comportamiento y en el desempeño de los docentes, en su trabajo, en el Nivel Medio de la Educación, del municipio de Montemorelos, N. L.; dentro de este contexto el estudio investigó, cuáles son los principales factores que motivan más a los docentes en su trabajo, la importancia de la motivación para el docente, los cambios que se operan en el comportamiento y en el desempeño del docente por la motivación inadecuada.

El capítulo presenta, por lo tanto, los resultados de la investigación, a través de la descripción de los datos que se obtuvieron del instrumento diseñado para este estudio; así como el resumen de los datos estadísticos, la prueba de las hipótesis y las respuestas a las preguntas que inicialmente se plantearon en la investigación.

El contenido de este capítulo está organizado de la siguiente forma:

I. RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS A SER CONTESTADAS, a)

Datos demográficos, **b)** Contribución de la motivación en el comportamiento

y en el desempeño del docente, *b.1)* Influencia de la motivación en el comportamiento del docente, *b.2)* Factores que más motivan al docente en su trabajo, *b.3)* Importancia de la motivación, *b.4)* Cambios en el comportamiento y en el desempeño del docente; **c)** Efectos de la motivación inadecuada en el comportamiento y en el desempeño del docente, *c.1)* Resultados de la motivación inadecuada en el comportamiento y en el desempeño del docente; **d)** Opinión general del docente en torno a la motivación; **e)** Respuestas a las preguntas abiertas; **II. PRUEBA DE LAS HIPÓTESIS** y **III. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO.**

I. RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS A SER CONTESTADAS

a) DATOS DEMOGRÁFICOS

Como se recordará la muestra de este estudio comprendió a 191 docentes y directores que laboran en el Nivel Medio de la Educación, en el curso escolar 1994 - 1995, en el municipio de Montemorelos, N. L. De esta cantidad 178 personas (93.2%), respondieron adecuadamente al instrumento y 13 personas (6.8%), fueron descartadas por no entregar el instrumento contestado o porque lo entregaron incompleto y confuso. No obstante, los 178 instrumentos que se aceptaron fueron suficientes para la información que se requería para esta investigación.

En el instrumento del estudio se incluyó un apartado en donde los encuestados debían indicar sus datos personales. Las variables que se utilizaron en esta sección fueron las siguientes: edad, sexo, tiempo de servicio, grado académico, posición actual y tipo de escuela en que trabaja.

La distribución de los participantes de acuerdo a los datos personales se muestran en las tablas del 1 al 4 y en las figuras del 1.1 al 1.4 (éstas últimas se incluyen en el apéndice).

¿Cuál es la edad promedio de los docentes, de tiempo completo, que laboran en el Nivel Medio de la Educación en Montemorelos, N. L.?

**TABLA No. 1
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA EDAD DEL DOCENTE**

INDICADORES	FRECUENCIA (No.)	(%) PORCENTAJE VALIDO
20 - 30	28	15.7
31 - 40	79	44.4
40 - 50	60	33.7
51 o más	9	5.1
TOTALES	176	98.9
$\bar{X} = 2.3$	Md = 2.0	Mo = 2.0

De los docentes participantes en este estudio, 79 de ellos (44.4%), tienen una edad que fluctúa entre 31 - 40 años; 60 personas (33.7%) tienen entre 40 - 50 años; 28 personas (15.7%) tienen entre 20 - 30 años y 9 personas poseen una edad de 51 años o más (ver apéndice, figura 1.1).

Por lo tanto, la mayor parte de los sujetos encuestados, en promedio, tienen una edad que fluctúa entre 31 - 40 años.

El 50% de los sujetos, está por encima del valor 2.0 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor.

Se puede decir, entonces que la mayor parte de los docentes de tiempo completo, que laboran en el municipio de Montemorelos, N. L., tienen una edad que fluctúa entre los 31- 40 años.

¿Cuántas personas del sexo femenino y cuántas del sexo masculino participaron en el estudio?

**TABLA No. 2
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DEL SEXO AL QUE PERTENECEN
LOS DOCENTES ENCUESTADOS**

INDICADORES	FRECUENCIA (No.)	(%) PORCENTAJE VALIDO
Femenino	73	41.2
Masculino	103	58.2
TOTALES	176	99.4
$\bar{X} = 1.6$	Md = 2.0	Mo = 2.0

La mayor parte de los docentes encuestados corresponden al sexo masculino, es decir, 103 que equivalen a un 58.2% y, el resto de los participantes en el estudio, corresponden al sexo femenino; ésto último es equivalente a 73 personas, es decir, un 41.2% (ver apéndice, figura 1.2).

En promedio los sujetos se ubican en 1.6 (masculino). El 50% de los sujetos está por encima del valor 2.0 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor.

Se deduce, entonces, que los docentes de tiempo completo, que trabajan en el Nivel Medio de la Educación, en el municipio de Montemorelos, N. L., en su mayor parte son del sexo masculino.

¿Cuál es el tiempo de servicio promedio, que tienen los docentes que participaron en el estudio?

**TABLA No. 3
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DEL TIEMPO DE SERVICIO DEL
DOCENTE**

INDICADORES	FRECUENCIA (No.)	(%) PORCENTAJE VALIDO
1 año o menos	7	4.0
2 - 5 años	11	6.2
6 - 11 años	41	23.2
12 - 21 años	64	36.2
22 - 31 años	50	28.2
32 años o más	4	2.3
TOTALES	177	100.1
$\bar{X} = 3.8$	Md = 4.0	Mo = 4.0

De los sujetos participantes en este estudio puede decirse que: 64 personas (36.2%), tienen un tiempo de servicio de 12 - 21 años; 50 sujetos (28.2%), tienen entre 22 - 31 años; 41 participantes (23.2%), tienen de 6 - 11

años en esta labor; 7 personas (4.0%) sólo tienen 1 año o menos y 4 sujetos (2.3%), tienen un tiempo de servicio de 32 o más años (ver apéndice, figura 1.3).

Por lo tanto, se deduce que, en promedio, la mayor parte (3.9%) de los sujetos participantes en este estudio tienen un tiempo de servicio que fluctúa entre los 12 - 21 años (4.0) y, que, el 50% de los sujetos se sitúa por encima del valor 4.0 y el 50% restante se ubica por debajo de este mismo valor.

Con ésto, puede afirmarse que en el municipio de Montemorelos, N. L. el tiempo de servicio promedio que tienen los docentes, de tiempo completo, que laboran en el Nivel Medio de Educación es de 12 - 21 años, lo que involucra a personas relativamente jóvenes en este campo de trabajo.

¿Qué grado académico poseen, en promedio, los docentes participantes en la presente investigación?

**TABLA No. 4
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DEL GRADO ACADÉMICO QUE
POSEE EL DOCENTE**

INDICADORES	FRECUENCIA (No.)	(%) PORCENTAJE VALIDO
PREPARATORIA	1	0.6
NORMAL BÁSICA	12	6.8
NORMAL SUPERIOR	60	33.9
LICENCIATURA	70	39.5
MAESTRÍA	27	15.3
OTROS	7	4.0
TOTALES	177	100.1
$\bar{X} = 3.7$	Md = 4.0	Mo = 4.0

Del total de docentes que participaron en este estudio, 70 de ellos (39.5%) tienen el grado académico de LICENCIATURA; 60 sujetos (33.9%) posee NORMAL SUPERIOR; 27 (15.3%), personas tienen el grado de MAESTRÍA; 12 (6.8%), de los encuestados poseen NORMAL BÁSICA; sólo una persona (0.6%), tiene PREPARATORIA y 7 sujetos (4.0%), tienen otros estudios (ver apéndice, figura 1.4).

En promedio (3.7%), de los encuestados poseen el grado académico de LICENCIATURA (4.0)

El 50% de los sujetos se sitúa por encima del valor 4.0 y el 50% restante se ubica por debajo de este mismo valor.

Lo que equivale a aseverar que la mayor parte de los docentes, de tiempo completo, que laboran en el Nivel Medio de la Educación en nuestro municipio, poseen el grado académico de LICENCIATURA.

¿Cuál es la posición actual en la que se desempeñan los participantes de este estudio?

**TABLA No. 5
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA POSICIÓN ACTUAL DEL
DOCENTE**

INDICADORES	FRECUENCIA (No.)	(%) PORCENTAJE VALIDO
MAESTRO	157	89.2
DIRECTOR	16	9.1
AMBOS	1	0.6
TOTALES	174	178.9
$\bar{X} = 1.0$	Md = 1.0	Mo = 1.0

Del total de sujetos que participaron en este estudio, 157 personas que equivalen a un 89.2% de la muestra, se desempeñan como docentes frente a grupo; 16 personas, es decir, el 9.1% de los participantes se desempeñan como directores de escuela y sólo una persona, es decir, el 0.6% de la muestra desempeña ambas funciones (ver apéndice, figura 1.5).

Por lo tanto, se deduce que la mayor parte (1.0), de los encuestados, se desempeñan como docentes frente a grupo y que el 50% de los sujetos se

ubica por encima del valor de 1.0 y el resto (50%) se sitúa por debajo del mismo nivel.

Todo lo anterior, permite deducir que en el municipio de Montemorelos, N. L., 157 personas laboran como maestros de grupo, de tiempo completo, en el Nivel Medio de la Educación.

¿En qué tipo de escuela trabaja la mayor parte de los docentes encuestados?

**TABLA No. 6
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DEL TIPO DE ESCUELA EN QUE
TRABAJA EL DOCENTE**

INDICADORES	FRECUENCIA No.	(%) PORCENTAJE VALIDO
ESTATAL	69	42.3
FEDERALIZADA	27	16.6
PARTICULAR	67	41.1
TOTALES	163	100
$\bar{X} = 2.0$	Md = 2.0	Mo = 1.0

Los participantes en este estudio son personas que laboran ya sea en Escuelas Estatales, Federalizadas, Particulares u otras.

Del total de participantes, 69 personas, que equivalen al 42.3% de la muestra de estudio laboran en Escuelas Estatales; 67 sujetos, es decir, el 41.1% de participantes trabajan en Escuelas Particulares y 27 personas, o sea, el 16.6% de los encuestados laboran en Escuelas Federalizadas (ver

apéndice, figura 1.6); lo que equivale a decir que, mayormente los encuestados (2.0), trabajan en Escuelas Estatales (1.0), seguido casi equivalentemente de los docentes que laboran en el Sistema Particular.

Además, puede especificarse que el 50% de los participantes en el estudio se ubica por encima del valor 2.0 y el 50% restante se sitúa por debajo del mismo valor.

De lo anterior, se deduce que la educación del Nivel Medio de Montemorelos, N. L., en su mayor parte, está a cargo del Sistema Estatal.

b) CONTRIBUCIÓN DE LA MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

b.1) Influencia de la motivación

¿En qué medida influye la motivación en el comportamiento del docente en su trabajo?

TABLA No. 7
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO DEL DOCENTE

INDICADORES	1		2		3		4		\bar{X}	Md	Mo
	No	%	No	%	No	%	No	%			
Creatividad manifestada en su trabajo	1	0.6	14	8.0	117	66.5	44	25	3.2	3	3
Comunicación que establece con sus compañeros y alumnos	1	0.6	15	8.5	104	58.8	57	32.2	3.2	3	3
Participación en actividades diversas	-	-	15	8.6	109	62.3	51	29.1	3.2	3	3
Interés que demuestra para el trabajo	-	-	-	-	60	33.9	117	66.1	3.7	4	4
Dedicación que emplea en la atención de sus alumnos	1	0.6	4	2.3	95	54.3	75	42.9	3.4	3	3
TOTALES	3	1.8	48	27.4	485	275.8	344	195.3	16.7	16	16
									3.3	3.2	3.2

Los datos estadísticos anteriores muestran que la motivación influye mucho en algunos aspectos del comportamiento del docente, pues 117 sujetos (66.1%), de los que participaron en este estudio, indicaron que la motivación influye grandemente en el **interés que el docente demuestra para su trabajo**; en este mismo aspecto, el resto de la muestra, indicó que la motivación influye mucho; además, 117 personas, equivalentes también al 66.1% de los participantes indicaron que la motivación influye mucho en la **creatividad manifestada por el docente en su trabajo**; de igual forma,

109 sujetos (62.3%), señalaron que la motivación influye mucho en la **participación en actividades diversas** (ver apéndice, figura 1.7).

Por lo tanto, se deduce que, la categoría que más se repitió fue 3 (mucho) y que el 50% de los sujetos se ubica por encima del valor 3.2 y el 50% restante por debajo del mismo valor. En promedio, los sujetos se ubican en 3.3 (mucho), al opinar al respecto.

Por lo tanto, se puede afirmar que la motivación influye mucho en los aspectos del comportamiento, que se muestran en la tabla No. 7.

b.2) Factores que motivan al docente en su trabajo

¿Cuáles son tres de los principales factores que motivan más a los docentes en su trabajo?

TABLA No. 8
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LOS FACTORES QUE MOTIVAN AL DOCENTE EN EL TRABAJO

INDICADORES	1		2		3		4		\bar{X}	Md	Mo
	No	%	No	%	No	%	No	%			
Reconocimiento oral y escrito de su trabajo	4	2.3	25	14.2	98	55.7	49	27.8	3	3	3
Remuneración satisfactoria	4	2.3	36	20.5	53	30.1	82	46.6	3.2	3	4
Buen ambiente de trabajo	-	-	7	4	91	51.7	78	44.3	3.4	3	3
Participación en la toma de decisiones	1	0.6	36	20.6	102	58.3	367	20.6	3	3	3
Promoverse a puestos superiores	10	5.7	44	25.1	62	35.4	59	33.7	3	3	3
Trabajar en su área de especialidad	1	0.6	6	3.4	74	42.3	93	53.1	3.5	4	4
Estabilidad / seguridad laboral	1	0.6	14	7.9	85	48	77	43.5	3.3	3	3
Rendimiento académico de sus alumnos	2	1.1	14	7.9	118	66.7	42	23.7	3.3	3	3
Ayuda moral y económica para seguir preparándose profesionalmente	10	5.7	19	10.9	67	38.3	79	45.1	3.2	3	4
Tiempo libre para investigar	4	2.3	62	35.2	77	43.8	32	18.2	2.8	3	3
TOTALES	37	21.2	263	149.7	827	479.7	627	356.6	31.7	31	33
									3.1	3.1	3.3

De los datos estadísticos anteriores se puede hacer la siguiente interpretación descriptiva: existen algunos factores que gran parte de los sujetos encuestados indicaron que les motivan mucho; éstos factores son:

En primer lugar, los encuestados ubicaron al **rendimiento académico de sus alumnos**, pues 118 personas (66.7%), opinaron que les motiva mucho; casi paralelamente citaron a la **participación en la toma de decisiones**, ya que 102 (58.3%) de los participantes en este estudio indicaron que también les motiva mucho; enseguida, 98 sujetos (55.7%) señalaron que el **reconocimiento oral y escrito de su trabajo** les motiva mucho también.

En cuanto a los factores, que menos les motivan a los docentes, el estudio arrojó que 62 personas (35.2%), indicó que el **tiempo libre para investigar** les motiva poco; 44 encuestados (25.1%), opinaron que también les motiva poco el **promoverse a puestos superiores**. Sin embargo, estos últimos grupos de personas no constituyen la mayor parte de la muestra (ver apéndice, figura 1.8).

De toda esta descripción estadística, se deduce que la categoría que más se repitió fue 3 (mucho) y que del total de sujetos participantes en este estudio, el 50% se ubica por encima del valor 3.1 y el otro 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.1 (mucho), por lo que se deduce, finalmente, que cada uno de los factores mencionados, les motivan mucho a los docentes de, tiempo completo, que laboran en el Nivel

Medio de Educación del municipio de Montemorelos, N. L., (año escolar 1994-1995).

b.3) Importancia de la motivación

¿Qué tan importante resulta para los docentes estar motivados en su trabajo?

TABLA No. 9
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

INDICADORES	1		2		3		4		\bar{X}	Md	Mo
	No	%	No	%	No	%	No	%			
Calidad de la enseñanza	-	-	10	5.7	78	44.3	88	50	3.4	3.5	4
Buen rendimiento académico de sus alumnos	-	-	10	5.7	120	68.6	44	25.1	3.7	3	3
Buenas relaciones interpersonales	1	0.6	32	18.3	98	56	44	25.1	3	3	3
Participación social	-	-	18	10.3	124	70.9	33	18.9	3	3	3
Trabajo extracurricular	1	0.6	32	18.2	75	42.6	67	38.1	3.1	3	3
Superación personal y profesional	1	0.6	9	5.1	51	29.1	114	65.1	3.6	4	4
TOTALES	3	1.8	111	63.3	546	311.5	390	222.3	19.8	19.5	20
									3.3	3.2	3.3

Los datos estadísticos de esta tabla permiten describir lo siguiente: Del total de participantes en este estudio, 124 personas (70.9%), consideraron que categóricamente es mucha la importancia que tiene la motivación para que el docente pueda **participar socialmente**; casi paralela a esta opinión, 120 sujetos (68.6%), indicaron que también es mucha la importancia que tiene la motivación para que el docente logre un **buen rendimiento académico de sus alumnos**; a diferencia de que 114 personas (65.1%), indicaron que la motivación es grandemente importante para que el docente

logre la **superación personal y profesional**, y para que logre la **calidad de la enseñanza** que imparte, pues 88 sujetos (50%), opinaron así; también, es mucha la importancia de la motivación para 98 personas (56%), para que el docente logre entablar **buenas relaciones personales**.

Por lo tanto, en esta descripción estadística, se muestra, que la categoría que más se repitió fue 3 (mucho), y que de la totalidad de sujetos que participaron en este estudio, el 50% se ubica por encima del valor 3.2 y el otro 50% restante se encuentra por debajo de este valor.

En promedio los docentes encuestados se ubican en 3 (mucho); por ello puede manifestarse, con la seguridad que otorgan estos datos, que los docentes de tiempo completo, que laboran en el Nivel Medio de la Educación, en el municipio de Montemorelos, N. L., en el año escolar 1994-1995, consideran que es mucha la importancia de la motivación para que se den en el docente los aspectos antes mencionados.

b.4) Cambios en el comportamiento y en el desempeño del docente

¿Qué cambios se operan en el comportamiento y en el desempeño del docente al existir una motivación adecuada, en su trabajo?

TABLA No. 10
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LOS CAMBIOS EN EL
COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

INDICADORES	1		2		3		4		\bar{X}	Md	Mo
	No	%	No	%	No	%	No	%			
Aumento de la responsabilidad	1	0.6	19	10.8	126	71.6	30	17	3	3	3
Mayor comunicación que favorezca un clima laboral adecuado	-	-	24	13.6	124	70.5	28	15.9	3	3	3
Mayor preocupación por mejorar la calidad de su enseñanza	-	-	3	1.7	66	37.5	107	60.8	3.6	4	4
Mejor trato a sus alumnos	-	-	20	11.4	110	62.5	46	26.1	3.1	3	3
Administración eficiente del tiempo	-	-	24	13.6	119	67.6	33	18.8	3	3	3
Mayor puntualidad	1	0.6	37	21.3	96	55.2	39	22.4	3	3	3
Disposición para trabajar	1	0.6	7	4	77	43.8	91	51.7	3.5	4	4
Actualización dentro del área de la especialidad	1	0.6	5	2.8	62	35.2	108	61.4	4	4	4
TOTALES	4	2.4	139	79.2	780	443.9	482	274.1	26.2	27	27
									3.2	3.3	3.3

Los datos estadísticos anteriores, permiten describir que la mayor parte de los participantes en este estudio, es decir 126 personas (71.6%), consideraron que el mayor cambio que se opera en el docente por la contribución de la motivación, es el **aumento de la responsabilidad**; enseguida, 124 sujetos (70.5%), ubicaron en segundo lugar a el cambio que se genera en la comunicación del docente, pues señalaron que la motivación contribuye mucho para que se dé **mayor comunicación** que favorezca un clima laboral apropiado; otro cambio que se registra en el

docente es la administración eficiente del tiempo, según 119 sujetos (67.6%); a diferencia, de que otra parte considerable de los sujetos del estudio, es decir, 107 personas (60.8%), opinaron que la motivación contribuye grandemente para que se genere en el docente la **mayor preocupación por mejorar la calidad de su enseñanza**; asimismo, 108 sujetos (61.4%), indicaron que la motivación contribuye en igual medida, para que el docente esté motivado a **actualizarse dentro del área de su especialidad** (ver apéndice, figura 1. 10),

De lo anterior, se deduce entonces que la categoría que más repitieron los encuestados al describir los cambios que se operan en el comportamiento y en el desempeño del docente por la motivación fue 3 (mucho); asimismo, puede decirse que de la totalidad de sujetos participantes en este estudio, el 50% se ubica por encima del valor 3.3 y el 50% restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos participantes en el estudio, se ubican en 3 (mucho).

Considerando lo descrito anteriormente, puede asegurarse que la mayor parte de los docentes de tiempo completo, que laboran en el Nivel Medio de la Educación, en el año escolar 1994-1995, en el municipio de Montemorelos, N. L., consideran que la motivación contribuye mucho para que se operen cambios en el comportamiento y en el desempeño del docente, en su trabajo.

c) EFECTOS DE LA MOTIVACIÓN INADECUADA EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

c.1) Resultados de la motivación inadecuada en el comportamiento y en el desempeño del docente

¿Qué aspectos del comportamiento y el desempeño del docente se pueden ver afectados cuando reciben una motivación inadecuada, es su trabajo?

TABLA No. 11
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA MOTIVACIÓN INADECUADA EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

c .1.1 Aspectos del desempeño del docente que se afectan al existir una motivación inadecuada en su trabajo.

INDICADORES	4		3		2		1		\bar{X}	Md	Mo
	No	%	No	%	No	%	No	%			
Calidad de enseñanza	70	40	79	45.1	24	13.7	2	1.1	3.2	3	3
Relaciones interpersonales	18	10.2	103	58.5	51	29	4	2.3	2.8	3	3
Rendimiento académico	31	17.7	97	55.4	39	22.3	7	4	2.8	3	3
Interés por su trabajo	79	44.6	69	39	22	12.4	7	4	3.2	3	4
Entusiasmo por superarse profesionalmente	93	52.5	61	34.5	14	7.9	9	5.1	3.3	4	4
Participación en actividades extracurriculares	40	22.7	101	57.4	27	15.3	8	4.5	3	3	3
TOTALES	331	187.7	510	289.9	177	100.6	37	21	18.3	19	20
									3.0	3.1	3.3

De la referencia estadística anterior, puede inferirse que, según la opinión de 103 personas encuestadas (58.5%), el aspecto del desempeño del docente que se afecta mucho al existir una motivación inadecuada en su trabajo, son las **relaciones interpersonales**, seguidas por la opinión de 101

sujetos (57.4%), que indicaron que también se afecta mucho el aspecto que concierne a la **participación en actividades extracurriculares** y de 97 personas (55.4%), que opinaron que, en la misma medida, se afecta el **rendimiento académico de los alumnos**. Asimismo, 93 encuestados (52.5%), señalaron que el **entusiasmo del docente por superarse profesionalmente** se afecta grandemente (ver apéndice, figura 1.11).

De lo anterior, puede decirse entonces, que la categoría que más utilizaron los encuestados al expresar su opinión al respecto, fue 3 (mucho); de igual manera, se induce que el 50% de los sujetos se ubica por encima del nivel 3.1 y el resto 50% se sitúa por de este mismo nivel.

En promedio, los sujetos que participaron en este estudio se ubican en 3 (mucho).

Por lo tanto, puede decirse con certeza, que la mayor parte de los docentes, de tiempo completo que laboran en el Nivel Medio de la Educación, en el año escolar 1994-1995, en Montemorelos, N. L., indicaron que la motivación inadecuada afecta ciertos aspectos del comportamiento y del desempeño del docente en su trabajo.

¿Cuáles son algunas actitudes que los docentes muestran cuando no son motivados adecuadamente, en su trabajo?

TABLA No. 12
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA
MOTIVACIÓN INADECUADA EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL
DESEMPEÑO DEL DOCENTE

c .1.2 Influencia de la motivación inadecuada en algunos aspectos del comportamiento y el desempeño del docente.

INDICADORES	4		3		2		1		\bar{X}	Md	Mo
	No	%	No	%	No	%	No	%			
Trabajar sólo por cumplir	21	11.9	99	55.9	47	26.6	10	5.6	2.7	3	3
No ir más allá de lo propuesto	58	32.8	84	47.5	25	14.1	10	5.6	3	3	3
Disminución del entusiasmo	91	51.4	57	32.2	21	11.9	7	4	3.3	4	4
Renuncia a trabajar adecuadamente	15	8.5	108	61	43	24.3	10	5.6	2.7	3	3
Bajo rendimiento de los alumnos	30	17	107	60.8	27	15.3	11	6.3	2.9	3	3
Renuncia a superarse personal y profesionalmente	87	49.2	61	34.5	19	10.7	10	5.6	3.3	3.0	4
TOTALES	302	170.8	516	291.9	182	102.9	58	32.7	17.9	19	20
									2.9	3.1	3.3

De la información estadística anterior, se deduce que 108 personas encuestadas (61.0%), consideraron que la motivación inadecuada influye mucho para que se dé en los docentes la **renuencia a trabajar adecuadamente**; otro aspecto en el que influye mucho la motivación inadecuada, es según 107 sujetos (60.8%) participantes, el **rendimiento de los alumnos**; así también, 99 personas (55.9%), opinaron que la motivación inadecuada influye mucho para que se dé en el docente la actitud de **trabajar sólo por cumplir**; asimismo, 91 sujetos (51.4%), consideraron que

la motivación inadecuada influye grandemente para que se dé en el docente la **diminución del entusiasmo** (ver apéndice, figura 1.12).

Dada la repetición de la categoría 3, puede decirse que los sujetos participantes, consideraron que la motivación inadecuada influye mucho en los aspectos citados del comportamiento y el desempeño del docente, de tiempo completo, del Nivel Medio de la Educación, en el municipio de Montemorelos, N. L., año escolar 1994 - 1995.

d) OPINIÓN GENERAL DEL DOCENTE EN TORNO A LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE, EN SU TRABAJO

¿Es necesario que el docente sea motivado para que logre un mejor comportamiento y desempeño en el trabajo?

TABLA No. 13
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA DIFERENCIA QUE HACE EL TIPO DE MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

d.1 Necesidad de la motivación para que el docente logre un mejor comportamiento y desempeño en el trabajo.

INDICADORES	FRECUENCIA (No.)	(%) PORCENTAJE VALIDO
Sí	176	98.9
No	2	1.1
TOTALES	178	100

Estos datos estadísticos demuestran que, de manera general, la mayoría de los sujetos participantes en el estudio, es decir 176 personas que equivalen al 98.9% consideran que es necesario que el docente sea motivado para que logre un mejor comportamiento y desempeño en su trabajo, a diferencia de sólo dos personas (1.1%), que consideran que la motivación no es necesaria para este fin (ver apéndice, figura 1.13).

¿El tipo de motivación cambia el comportamiento y el desempeño del docente, en su trabajo?

TABLA No. 14
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA DIFERENCIA QUE HACE EL TIPO DE MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

d.2 Diferencia que hace el tipo de motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente.

INDICADORES	FRECUENCIA (No.)	(%) PORCENTAJE VALIDO
Sí	162	91
No	16	9
TOTALES	178	100

La opinión generada de la segunda pregunta cerrada del cuestionario diseñado para este estudio, muestra que 162 personas, es decir, el 91% consideraron que el tipo de motivación sí hace diferencia en el comportamiento y el desempeño del docente, en contraposición de sólo 16

personas, que equivalen al 9% que señalaron que este aspecto no hace alguna diferencia en el docente (ver apéndice, figura 1.14).

De estas dos respuestas se deduce entonces, que entre los docentes, de tiempo completo, que laboran en el Nivel Medio de la Educación en Montemorelos, N. L., la mayor parte considera que la motivación sí influye, de alguna u otra manera, en su comportamiento y desempeño en el trabajo.

e) RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ABIERTAS DEL INSTRUMENTO (PARTE V)

FACTORES QUE PROPORCIONAN MAYOR MOTIVACIÓN

A LOS DOCENTES, EN SU TRABAJO

FACTOR MOTIVADOR	FRECUENCIA
Reconocimiento oral y escrito de su trabajo	12
Remuneración satisfactoria	45
Buen ambiente de trabajo	34
Participación en la toma de decisiones	2
Promoverse a puestos superiores	4
Trabajar en su área de especialidad	27
Estabilidad / seguridad laboral	6
Rendimiento académico de los alumnos	34
Ayuda moral y económica para seguir preparándose profesionalmente	13
Tiempo libre para investigar	1
TOTAL	178

JERÁRQUICAMENTE LOS FACTORES QUE PROPORCIONAN MAYOR

MOTIVACIÓN A LOS DOCENTES, EN SU TRABAJO, SON:

1.	Remuneración satisfactoria	45
2.	Buen ambiente de trabajo	34
3.	Rendimiento académico de los alumnos	34
4.	Trabajar en su área de especialidad	27
5.	Ayuda moral y económica para seguir preparándose profesionalmente	13
6.	Reconocimiento oral y escrito de su trabajo	12
7.	Estabilidad y seguridad laboral	6
8.	Promoverse a puestos superiores	4
9.	Participación en la toma de decisiones	2
10.	Tiempo libre para investigar	1

Hernández, etc. al. (1989), argumentan que para motivar a los empleados a desempeñarse más eficientemente, es necesario que las condiciones económicas del trabajo sean atractivos.

Stoner y Wankel (1992), destacan que las personas difieren mucho en sus características individuales y, por lo tanto, sus motivos son también distintas, de ahí que algunas personas están motivadas para percibir una remuneración satisfactoria que les proporcione suficiente alimentación,

vivienda y protección a ellos y a sus familias; otras requieren de un buen laboral, en numerosos estudios se ha comprobado que influye grandemente en la motivación y desempeño del empleado; otras más, tal vez, estén motivadas por su producción o rendimiento o por realizar trabajos de alta calidad que redunde en beneficios para los demás.

Sin embargo, existen otros factores, que, generalmente, no motivan a los individuos, tal como el tiempo libre para investigar, ya al parecer, no se le ha dado, al desarrollo de las investigaciones, el impulso necesario en nuestro país, ya que muchas veces no existen los medios ni el financiamiento para llevarlas a cabo (Schmelkes, 1988).

RAZONES POR LAS QUE LES MOTIVA A LOS DOCENTES, EN SU TRABAJO.

LOS SIGUIENTES FACTORES:

FACTOR MOTIVADOR	RAZONES EXPUESTAS	FRECUENCIA
1. Reconocimiento oral y escrito de su trabajo	● Favorece un desempeño mejor	3
	● Se estimula al docente para superar su trabajo	8
2. Remuneración satisfactoria	● Promueve la superación personal y profesional.	10
	● Por la tarea tan especial que desempeñan el docente	2
	● Favorece el interés del docente en su trabajo	8

FACTOR MOTIVADOR	RAZONES EXPUESTAS	FRECUENCIA
	<ul style="list-style-type: none"> ● Promueve un mejor comportamiento y desempeño del docente 9 ● Favorece la mejor calidad de la enseñanza impartida por el docente 4 ● Disminuiría el "polichambismo" 6 ● Para mantener dignamente a una familia 3 ● Proporciona mayor calidad de vida 3 	
3. Buen ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● El trabajo docente se desarrolla con más eficiencia 11 ● Favorece una dinámica entusiasta entre el personal, laboralmente 8 ● La calidad del trabajo es mejor 9 ● Influye en rendimiento de los alumnos 2 	
4. Participación en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ● Favorece la convivencia 1 ● Se conoce la opinión de los demás 1 	
5. Promoverse a puestos superiores	<ul style="list-style-type: none"> ● Superación salarial 1 ● Promover el beneficio de la institución donde se labora 1 	
6. Trabajar en su área de especialidad	<ul style="list-style-type: none"> ● La calidad de enseñanza es mejor 15 ● Se beneficia grandemente a los alumnos 3 ● Se aporta mayor capacidad personal 5 ● Por realización personal 3 ● Por fomentar un desempeño profesional mejor 1 	
7. Estabilidad/seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> ● Por la escasez de empleo que existe actualmente 4 ● Sin esta seguridad no se pueden atender otros factores 1 ● Brinda confianza en el empleado y, por ende, rinde más 2 	
8. Rendimiento académico de los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> ● Por satisfacción personal 2 ● Por el aprovechamiento del alumno 12 ● Promueve la superación del docente 6 ● Porque se mejora la calidad de la enseñanza 1 ● Por el éxito y prestigio de la institución donde se labora 1 ● Porque es el propósito más valioso del quehacer docente 1 	

FACTOR MOTIVADOR	RAZONES EXPUESTAS	FRECUENCIA
9. Ayuda moral y económica para seguir preparándose profesionalmente	● Por superación personal	1
	● Promueve la calidad en el desempeño profesionalmente	5
10. Tiempo libre para investigar	● Por ampliar los conocimientos que se tienen	1

II. PRUEBA DE LAS HIPÓTESIS

En esta sección, se indica el nivel de significancia al cual fueron probadas las hipótesis nulas. Para esto, se tomaron cinco ítems muy importantes que hacen referencia a cada una de las hipótesis y, por lo tanto, ayudan a probarlas, de forma clara y precisa.

TABLA No. 15

Análisis de resultados obtenidos al aplicar Ji Cuadrada a ciertos aspectos investigados relacionados con la hipótesis 1 y comparando estos con una región de significancia para aceptar o rechazar al nivel .05

HIPÓTESIS 1	No existe relación entre:	Significancia	Decisión
	Creatividad manifestada por el docente y promoverse a puestos superiores.	.02	Se rechaza
	Participación en actividades diversas y estabilidad / seguridad laboral.	.00	Se rechaza
	Interés que el docente demuestra para el trabajo y remuneración satisfactoria.	.00	Se rechaza

HIPÓTESIS CENTRAL

No existe una relación entre la motivación y el comportamiento y el desempeño de los docentes en el trabajo.

Al rechazar cada una de las suposiciones específicas planteadas anteriormente, se indica que hay evidencia para rechazar la hipótesis central y establecer una relación muy estrecha entre la motivación y el comportamiento y el desempeño del docente en su trabajo.

Al respecto, Robbins (1990), opina que existe una relación ineludible entre la motivación, el comportamiento y el desempeño de los empleados en su trabajo.

Kast y Rosenzweig (1990), argumentan que el desempeño es una variable dependiente del comportamiento y que tiene que ver con la medición en términos de trabajo, de los resultados.

Rosenbaum (1984), opina que al enfatizar en el comportamiento se promueve el desempeño en el trabajo.

Por su parte, Stoner y Wankel (1992), señalan que la motivación se identifica con el proceso que causa, canaliza y sostiene el comportamiento y el desempeño del individuo; por lo tanto, el utilizar el conocimiento que se tiene sobre la motivación, ayuda, considerablemente, para comprender por qué los individuos se comportan y se desempeñan como lo hacen en las organizaciones. *

TABLA No. 16

Análisis de resultados obtenidos al aplicar Jí Cuadrada a ciertos aspectos investigados relacionados con la hipótesis 2 y comparando estos con una región de significancia para aceptar o rechazar al nivel .05

HIPÓTESIS 2	No existe relación entre:	Significancia	Decisión
	Creatividad manifestada por el docente y rendimiento académico de sus alumnos.	.00	Se rechaza
	Participación en actividades diversas y el tiempo libre para investigar..	.00	Se rechaza
	Interés que el docente demuestra para el trabajo y ayuda moral y económica para seguir preparándose profesionalmente.	.00	Se rechaza
	Dedicación que emplea en la atención de sus alumnos y estabilidad / seguridad laboral.	.00	Se rechaza

HIPÓTESIS 2 (específica)

No existe diferencia significativa entre la motivación que reciben los docentes y su comportamiento en el trabajo.

Al rechazar cada suposición que se plantea en la tabla anterior, se establece que sí existe una relación significativa entre la motivación que reciben los docentes y su comportamiento en el trabajo.

Morse (1987), apoya esta relación cuando argumenta que detrás del comportamiento está la motivación.

Armstrong (1991) y Llord (1987), apoyan también esta idea, cuando se refieren a la motivación como todo aquello que impulsa a las personas a actuar o a comportarse de diversas formas.

Stoner y Wankel (1992), hacen referencia a esta relación cuando opinan que la motivación tiene que ver con todo lo que causa, canaliza y sostiene el comportamiento y el desempeño del individuo.

TABLA No. 17

Análisis de resultados obtenidos al aplicar Ji Cuadrada a ciertos aspectos investigados relacionados con la hipótesis 3 y comparando estos con una región de significancia para aceptar o rechazar al nivel .05

HIPÓTESIS 3	No existe relación entre:	Significancia	Decisión
	Creatividad manifestada por el docente y trabajar en su área de especialidad.	.04	Se rechaza
	Comunicación que el docente establece con sus compañeros y alumnos y rendimiento académico de sus alumnos.	.00	Se rechaza
	Participación en actividades diversas y remuneración satisfactoria.	.03	Se rechaza
	Interés que el docente demuestra para el trabajo y promoverse a puestos superiores.	.02	Se rechaza

HIPÓTESIS 3 (específica)

No existe diferencia significativa entre la motivación que reciben los docentes y su desempeño en el trabajo.

Al rechazar cada uno de los planteamientos anteriores se establece que sí hay una relación significativa entre la motivación que reciben los docentes y su desempeño en el trabajo.

Al respecto, Armstrong (1991), considera que el nexo que existe entre la motivación y el desempeño es realmente positivo, ya que, por lo general, la motivación produce un mejor esfuerzo y un mejor desempeño; es decir, una motivación alta y adecuada produce, indiscutiblemente, un desempeño mejor.

TABLA No. 18

Análisis de resultados obtenidos al aplicar Jí Cuadrada a ciertos aspectos investigados relacionados con la hipótesis 4 y comparando estos con una región de significancia para aceptar o rechazar al nivel .05

HIPÓTESIS 4	No existe relación entre:	Significancia	Decisión
	Interés que el docente demuestra para el trabajo y remuneración satisfactoria.	.00	Se rechaza
	Comunicación que el docente establece con sus compañeros y alumnos y buen rendimiento de sus alumnos.	.02	Se rechaza
	Dedicación que el docente emplea en la atención de sus alumnos y trabajar en el área de especialidad.	.00	Se rechaza

Participación en actividades diversas y estabilidad / seguridad laboral.	.00	Se rechaza
Interés que el docente demuestra para el trabajo y ayuda moral y económica para seguir preparándose profesionalmente.	.00	Se rechaza
Creatividad manifestada por el docente y rendimiento académico de sus alumnos.	.00	Se rechaza
Interés que el docente demuestra en su trabajo y promoverse a puestos superiores.	.02	Se rechaza

HIPÓTESIS 4 (específica)

No existe diferencia significativa entre el tipo de factor motivador y el comportamiento y el desempeño del docente en su trabajo.

Al rechazar cada una de las suposiciones planteadas anteriormente, se indica que hay evidencia para rechazar la hipótesis 4 y establecer una relación muy significativa entre el tipo de factor motivador y el comportamiento y el desempeño del docente en su trabajo.

Arias (1986), apoya esta declaración al señalar que existe una relación importante entre el tipo de factor motivador y el comportamiento y el desempeño de las personas, cuando aluden a que existen factores de tipo biológico, psicológico, social y cultural que provocan, mantienen y dirigen el actuar del empleado hacia el logro de un objetivo determinado.

Stoner y Wankel (1992), agregan al respecto que, hay todo un sistema o conjunto total de fuerzas o factores que actúan sobre el empleado y que determinan, de una u otra manera, la motivación, el comportamiento y el desempeño de éste en el trabajo; todas estas variables o factores que inciden en la motivación del empleado tienen que ver con las características individuales (intereses, actitudes y necesidades), con las características del trabajo (tipo de recompensas, grado de autonomía y de diversidad de tareas y la cantidad de retroalimentación directa sobre el desempeño) y con las características de la situación de trabajo (ambiente inmediato de trabajo y las acciones organizacionales).

II. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

- ❖ Los docentes de tiempo completo, que trabajan en el Nivel Medio de la Educación, en el municipio de Montemorelos, N. L., en promedio son docentes:
 - ✓ Que un 44.4% tienen una edad que fluctúa entre los 31 y 40 años.
 - ✓ Que en su mayor parte (58.2%), pertenecen al sexo masculino.
 - ✓ Que tienen en un 36.2%, un tiempo de servicio que va desde los 13 a 21 años.
 - ✓ Que en un 39.5%, poseen el grado académico de Licenciatura.
 - ✓ Que, en su mayor parte (89.2%), se desempeñan como docentes frente a grupo.
 - ✓ Que trabajaban en Escuelas Estatales, en un 43%, seguido casi equivalente (41.1%) de los docentes que laboran en el Sistema Particular y el resto (6.6%) trabajan en Escuelas Federalizadas.
 - ✓ Que consideran que la motivación influye mucho en los aspectos siguientes: interés que el docente demuestra en su trabajo, creatividad manifestada en el trabajo y en la participación en actividades diversas.
- ❖ Los tres factores que motivan más a los docentes en su trabajo son: 1) El rendimiento académico de sus alumnos (66.7%), 2) la participación en la

toma de decisiones (58.3%) y 3) el reconocimiento oral y escrito de su trabajo (55.7%), y el factor que les motiva poco es el tiempo libre para investigar (25.1%). En promedio, todos los sujetos se ubican en la categoría de mucho (3), por lo que se deduce que cada uno de los factores mencionados, en su gran mayoría, les motivan mucho a los docentes.

- ❖ Para los docentes categóricamente es mucha la importancia que tiene la motivación para que se dé en el trabajo del docente, su participación social (70.9%), el buen rendimiento académico de sus alumnos (68.6%); y, también indicaron que la motivación es grandemente importante para que el docente logre la superación personal y profesional, la calidad en su enseñanza y las buenas relaciones interpersonales.
- ❖ La mayor parte de los docentes encuestados consideraron que la motivación contribuye mucho para que se operen ciertos cambios en el comportamiento y en el desempeño del docente, en su trabajo, tales como: el aumento de la responsabilidad, la mayor comunicación, la mayor preocupación por mejorar la calidad de su enseñanza y el interés por actualizarse dentro del área de su especialidad.
- ❖ Los docentes participantes de este estudio, en su mayoría, consideran que existen ciertos aspectos del comportamiento y el desempeño del docente que se pueden ver afectados cuando reciben una motivación

inadecuada, en su trabajo, tales aspectos que los encuestados indicaron que se afectan mucho son: las relaciones interpersonales, la participación en actividades extracurriculares, el rendimiento académico de los alumnos; además, señalaron que el entusiasmo del docente por superarse profesionalmente es el aspecto que se afecta grandemente por tal motivación.

- ❖ Los encuestados también señalaron que la motivación inadecuada influye mucho para que se den en el docente los siguientes aspectos: renuencia a trabajar adecuadamente, el bajo rendimiento de los alumnos y el trabajar sólo por cumplir; incluso, indicaron que este tipo de motivación influye grandemente para que se dé en el docente la disminución del entusiasmo.
- ❖ La mayor parte de los participantes en esta investigación señalaron también que es necesario que el docente esté motivado para que logre el mejor comportamiento y desempeño en su trabajo, y que, el tipo de factor motivador sí hace diferencia en el comportamiento y en el desempeño del docente.

CAPÍTULO CINCO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a) CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Después de un análisis consciente y reflexivo sobre el estudio realizado, las conclusiones son las siguientes:

- ❖ Los docentes de tiempo completo, que trabajan en el Nivel Medio de la Educación en el municipio de Montemorelos, N. L., en promedio son docentes que, **en su mayoría**, tienen una edad que fluctúa entre los 31 y 40 años; pertenecen al sexo masculino; tienen un tiempo de servicio que va desde los 13 a 21 años; poseen el grado académico de Licenciatura; se desempeñan como docentes frente a grupo y trabajan en Escuelas Estatales y Federalizadas.
- ❖ **El Nivel Medio de la Educación** en el municipio de Montemorelos, N. L., México, **involucra, en su mayor parte, a docentes relativamente jóvenes y con una preparación bastante aceptable.**

❖ Académicamente, los tres factores que más motivan a los docentes, en su trabajo son:

1) **El rendimiento académico de sus alumnos,**

2) **la participación en la toma de decisiones y**

3) **el reconocimiento oral y escrito de su trabajo.**

El factor que menos les motiva es el **tiempo libre para investigar,** pues al parecer, se le ha estado restando importancia en los últimos años, a este aspecto en las instituciones educativas.

❖ Personalmente, los factores que les proporcionan mayor motivación a los docentes, en su trabajo son: 1) Remuneración satisfactoria, 2) buen ambiente de trabajo y 3) rendimiento académico de los alumnos.

❖ La remuneración satisfactoria les motiva a los docentes por las siguientes razones: por la crisis que se vive actualmente en el país, porque promueve la superación personal y profesional, favorece el interés del docente en su trabajo, disminuye el "polichambismo" y porque les proporciona mayor calidad de vida.

❖ Es mucha la importancia que tiene la motivación para que se dé en el trabajo del docente, su participación social, el buen rendimiento académico de sus alumnos, la superación personal y profesional, la calidad en su enseñanza y las buenas relaciones interpersonales.

- ❖ La motivación contribuye mucho para que se operen los siguientes cambios en el comportamiento y en el desempeño de docente, es su trabajo: el aumento de la responsabilidad, la mayor comunicación, la mayor preocupación por mejorar la calidad de su enseñanza y el interés por actualizarse dentro del área de su especialidad.
- ❖ La motivación inadecuada afecta mucho ciertos aspectos del comportamiento y el desempeño del docente, tales como: las relaciones interpersonales, la participación en actividades extracurriculares, el rendimiento académico de los alumnos y grandemente, afecta el entusiasmo del docente por superarse profesionalmente.
- ❖ La motivación inadecuada influye mucho para que el docente manifieste ciertas actitudes como: la renuencia a trabajar adecuadamente, el bajo rendimiento de los alumnos y el trabajo sólo por cumplir, e influye grandemente para que se dé en el docente la disminución del entusiasmo.
- ❖ Es necesario que el docente esté motivado para que logre el mejor comportamiento y desempeño, en su trabajo.
- ❖ El tipo de factor motivador sí hace diferencia en el comportamiento y en el desempeño del docente, en su trabajo.

- ❖ Los docentes perciben que si los factores ambientales fueran más estimulantes, posiblemente, éstos influirían en el despertar de su motivación y, por ende, en su comportamiento y desempeño, en el trabajo.
- ❖ Cuanto más y mejor sea la motivación, mejor será la eficiencia y la efectividad de los docentes, en su trabajo.

b) RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO

Siempre es grato sugerir nuevas rutas, nuevos panoramas de investigación futura, cuando se ha concluido satisfactoriamente un trabajo de esta índole; desde luego, debe suponerse que durante el desarrollo de este estudio surgieron muchos otros caminos que no se siguieron debido a las limitantes citadas; por ello, se ha querido formular ciertas recomendaciones para algunos implicados en el proceso educativo, tales como los docentes, los directores de escuela, los futuros investigadores y los organismos oficiales.

Para hacer más objetivo este estudio, se presentan enseguida las siguientes recomendaciones.

b.1) A los docentes:

- ❖ Desarrollar un sentido de responsabilidad más profundo, al ejercer su profesión.
- ❖ Esforzarse por perfeccionarse cada vez más, en su trabajo, superándose personal y profesionalmente, de manera constante.
- ❖ Mostrar mayor preocupación por mejorar la calidad de su enseñanza, en beneficio de la institución a la que pertenece y, especialmente, de los alumnos.
- ❖ Brindar, el mejor trato a sus alumnos, en todo momento.
- ❖ Mostrar siempre mayor disposición para trabajar.
- ❖ Participar más eficazmente en los cursos de actualización y capacitación que promueven los organismos oficiales.
- ❖ Seguir interesándose porque los alumnos logren el mejor rendimiento académico de sus alumnos.
- ❖ Interesarse más por la investigación educativa.
- ❖ No escatimar esfuerzos para lograr el ideal más elevado de excelencia, en su trabajo.

b.2) A los Directores de Escuelas:

- ❖ Procurar inspirar, animar e impulsar a los subordinados que tienen a su cargo, a fin de que éstos logren actuar en la forma adecuada, en su trabajo.
- ❖ Vigilar que las motivaciones de los subordinados, por muy diferentes que éstas sean, se canalicen hacia las metas de la organización.
- ❖ Encauzar el desempeño de los subordinados hacia el logro eficiente y eficaz de los objetivos de la organización.
- ❖ Tratar de descubrir, en todo momento, el secreto de las motivaciones de los subordinados.
- ❖ Convocar a reuniones constantes en las escuelas para prestar atención inmediata a los problemas de comportamiento y desempeño de los docentes y no permitir que éstos se vuelvan crónicas
- ❖ Reconocer oral y escritamente el trabajo de los subordinados.
- ❖ Diseñar entornos laborales educativos que ofrezcan reto, variedad y motivación constante a los docentes.
- ❖ Reconocer la importancia de la motivación de los docentes, determinando cuáles son las necesidades y problemas de éstos y cuáles

son los cauces que han de seguirse para lograr un mejor comportamiento y desempeño de los subordinados, en el trabajo.

- ❖ Sistematizar la medición de la motivación, de los docentes, en su trabajo, a través de encuestas que descubran al director cuáles son los factores que provocan mayor motivación a los subordinados y cuáles son las que afectan negativamente su comportamiento y desempeño.
- ❖ Imitar el carácter de Cristo, en todo momento, al tratar de motivar a los subordinados, siendo como directores personas espirituales, humildes, pacientes, bondadosas, comprensivas, responsables, íntegras, leales, competentes, con mucha determinación y una visión bien definida.

b.3) A los futuros investigadores:

- ❖ Repetir este estudio en otras regiones del país para conocer cuál es la percepción que los docentes tienen con respecto a cómo influyen la motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente.
- ❖ Indagar las razones por las cuales la investigación no les interesa a los docentes.
- ❖ Empezar estudios de esta índole, para promover la excelencia en el proceso educativo a través de la investigación.

- ❖ Hacer uso de la investigación como una importante herramienta en la búsqueda por la verdad, orientando los estudios hacia la problemática del mundo actual.

b.4) A los organismos oficiales:

- ❖ Ubicar en la medida de lo posible, a los docentes en su área de especialidad, para evitar la inestabilidad en las funciones docentes.
- ❖ Concertar adecuadamente con el Gobierno Federal para lograr más beneficios verdaderos y oportunidades para la base magisterial; tales como una justa remuneración y más apoyo económico en el trabajo.
- ❖ Proporcionar más ayuda económica a los docentes para que sigan preparándose profesionalmente.
- ❖ Diseñar planes de trabajo que fomenten la práctica de la investigación educativa entre los docentes.
- ❖ Dar más énfasis a la motivación en las instituciones educativas, promoviéndola por medio de seminarios, ya que ésta es la base para un buen desempeño en la labor académica del docente.
- ❖ Diseñar nuevos programas que tiendan a despertar la motivación de los docentes para superarse cada vez más profesionalmente.

- ❖ Editar un manual para directores de escuelas donde se den a conocer las bases motivacionales más recomendables que favorezcan el despertar de la motivación de los docentes, con fin de lograr el mejor comportamiento y desempeño de los mismos en su trabajo.

APÉNDICE

Tabla No. 1: Patrones generales de los enfoques gerenciales de la motivación

MODELO TRADICIONAL	MODELOS DE RELACIONES HUMANAS	MODELO DE RECURSOS HUMANOS
Suposiciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo es, por su naturaleza, desagradable para el hombre. 2. Lo que hacen los trabajadores es menos importante que lo que ganan por hacerlo. 3. Pocos quieren o pueden realizar el trabajo que requiere creatividad, autodirección o control de sí mismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas quieren sentirse útiles e importantes. 2. Las personas quieren pertenecer a algo y que se les reconozca como individuos. 3. Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a la gente a que trabaje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo no es desagradable por naturaleza. La gente quiere contribuir a la obtención de metas importantes que ha ayudado a establecer. 2. La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y autocontrol que los que exigen sus puestos actuales.
Políticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El gerente debería supervisar y controlar estrechamente a los subordinados. 2. Debería dividir las tareas en operaciones sencillas, repetitivas y de fácil aprendizaje. 3. Debería establecer rutinas y procedimientos detallados de trabajo y ejecutarlos de una manera justa y firme a la vez. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El gerente debería hacer que cada empleado se sienta útil e importante. 2. Debería mantener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones que hagan a los planes de él. 3. Debería permitir a los subordinados ejercer un poco de autodirección y autocontrol en asuntos rutinarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El gerente debería utilizar los recursos humanos subutilizados. 2. Debe crear un ambiente donde todos los miembros puedan contribuir según los límites de su capacidad. 3. Debe alentar a la plena participación en asuntos importantes, ampliando continuamente la autodirección y autocontrol de sus subordinados.
Expectativas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La gente puede tolerar el trabajo si recibe un salario decente y el jefe es justo. 2. Si las tareas son bastante simples y se controla estrechamente a los trabajadores, lograrán llegar a la producción establecida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si se comparte la información con los subordinados y se logra su intervención en decisiones rutinarias, quedarán satisfechas sus necesidades básicas y se sentirán importantes. 2. Satisfacer esas necesidades mejorará la moral y reducirá la resistencia a la autoridad formal: los subordinados estarán "dispuestos a cooperar". 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la influencia de los subordinados, su autodirección y autocontrol dará origen a mejoras directas en la eficiencia de operación. 2. La satisfacción en el trabajo puede mejorar como un "producto secundario" del hecho de que los subordinados aprovechen al máximo sus recursos.

Tabla No. 2: Jerarquía de las Necesidades de las Fuentes de Motivación en el Trabajo. Tres Clasificaciones que Concuerdan

Maslow	Herzberg	Hughes	
Necesidad de realización Necesidad de estimación Necesidad de vinculaciones sociales (grupo de trabajo)	Motivadores o <factores de satisfacción> <i>(la presencia benéfica)</i>	Necesidades de desarrollo <i>(personalizadas, motivadoras y ofensivas)</i>	- Realización - Crecimiento - Responsabilidad
Necesidades de seguridad	<Factores de insatisfacción> <i>(la ausencia perjudicial)</i>	Necesidades de conservación <i>(impersonales, colectivas y defensivas)</i>	- Principios de grado - Lazos sociales - Información - Seguridad - Economía de base
Necesidades fisiológicas			- Física

Figura No. 1: Jerarquía de Necesidades de Maslow



Figura No. 2: Jerarquía de las Necesidades
Maslow Vs. Cristianismo

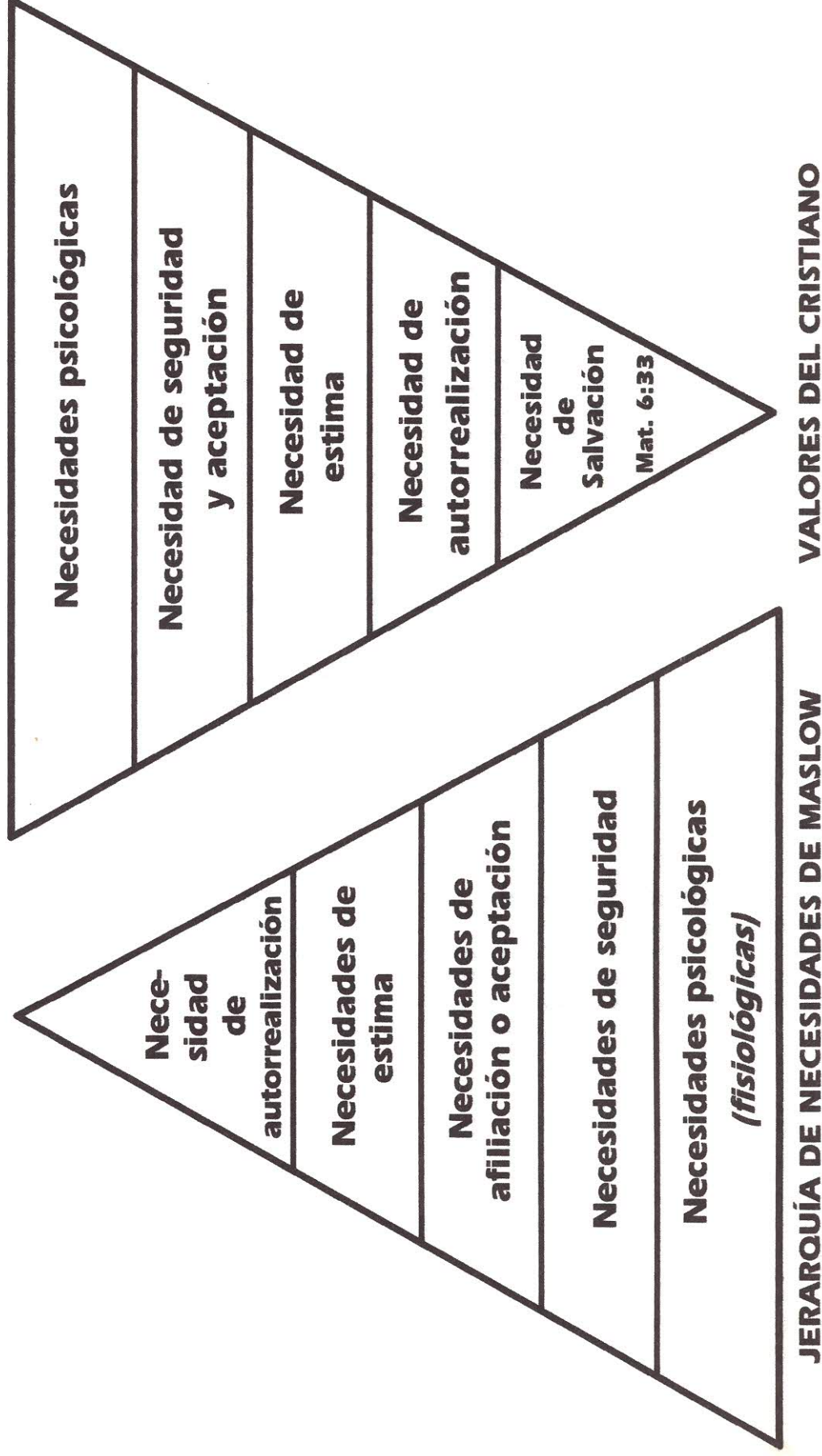
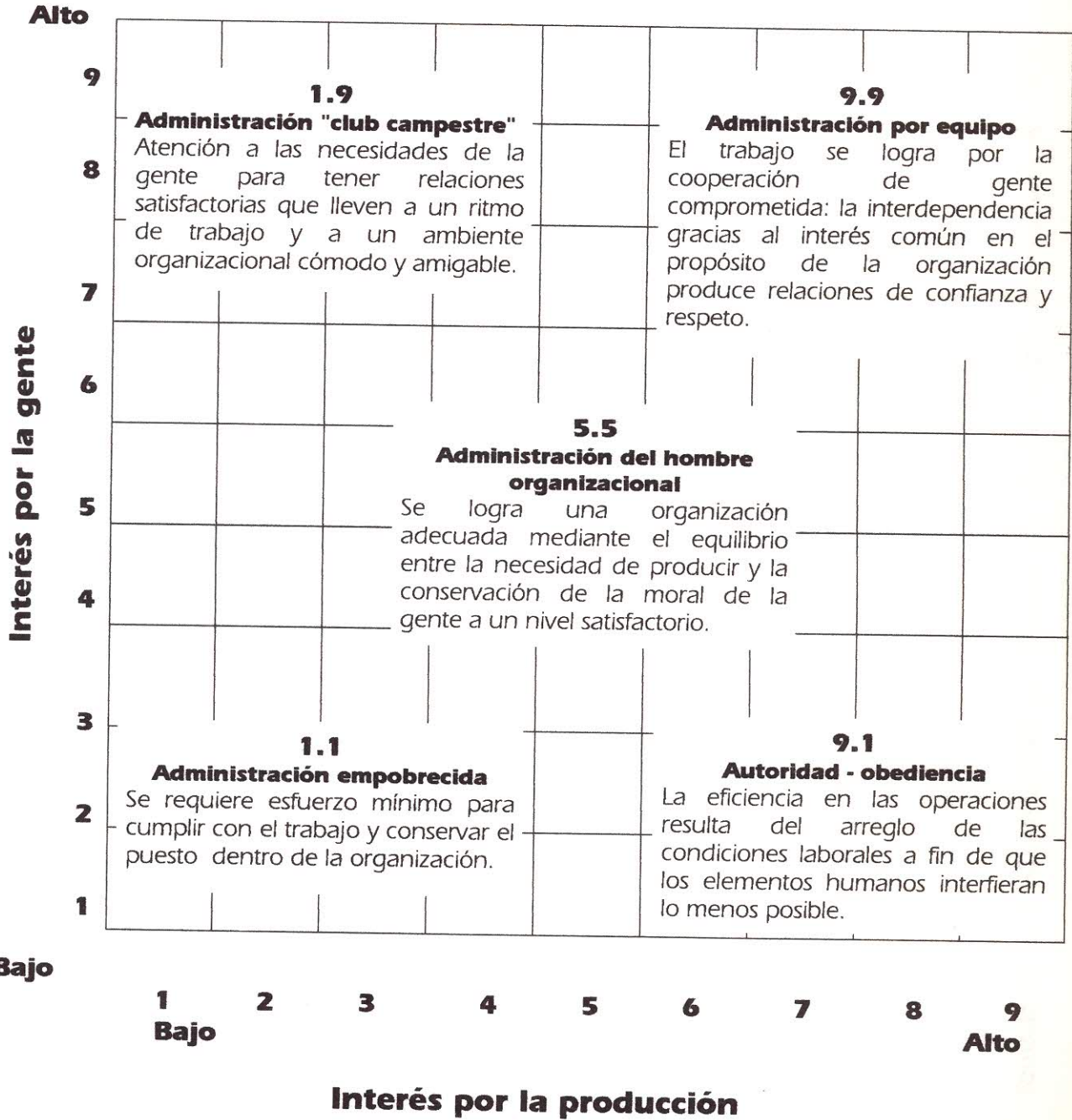


Figura No. 3: Rejilla de Estilos Gerenciales de Blake y Mounton



Tomado del libro: CÓMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY. Editorial Calypso, S. A., 1984

Figura No. 4: Pasos en la Modificación del Comportamiento Organizacional

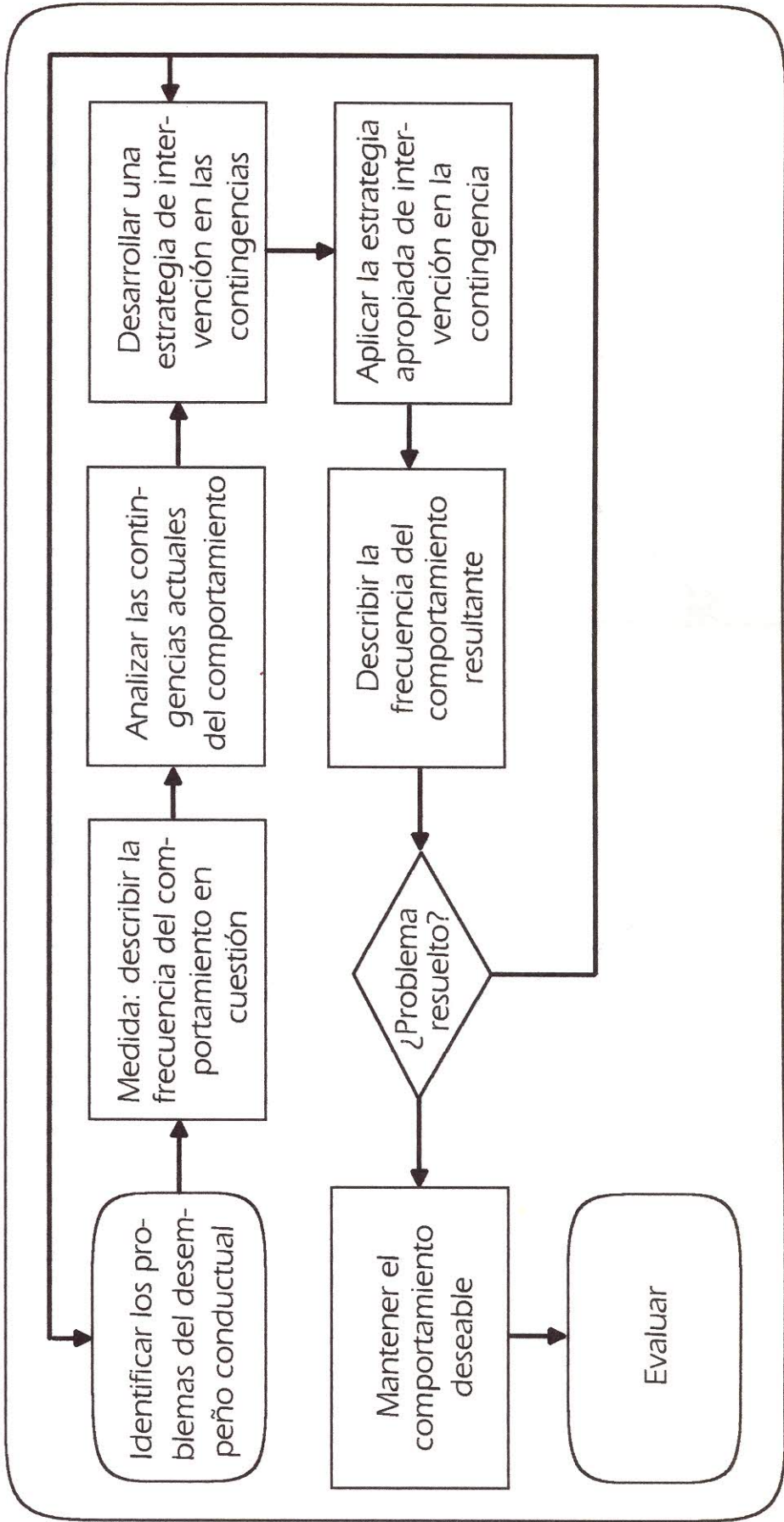
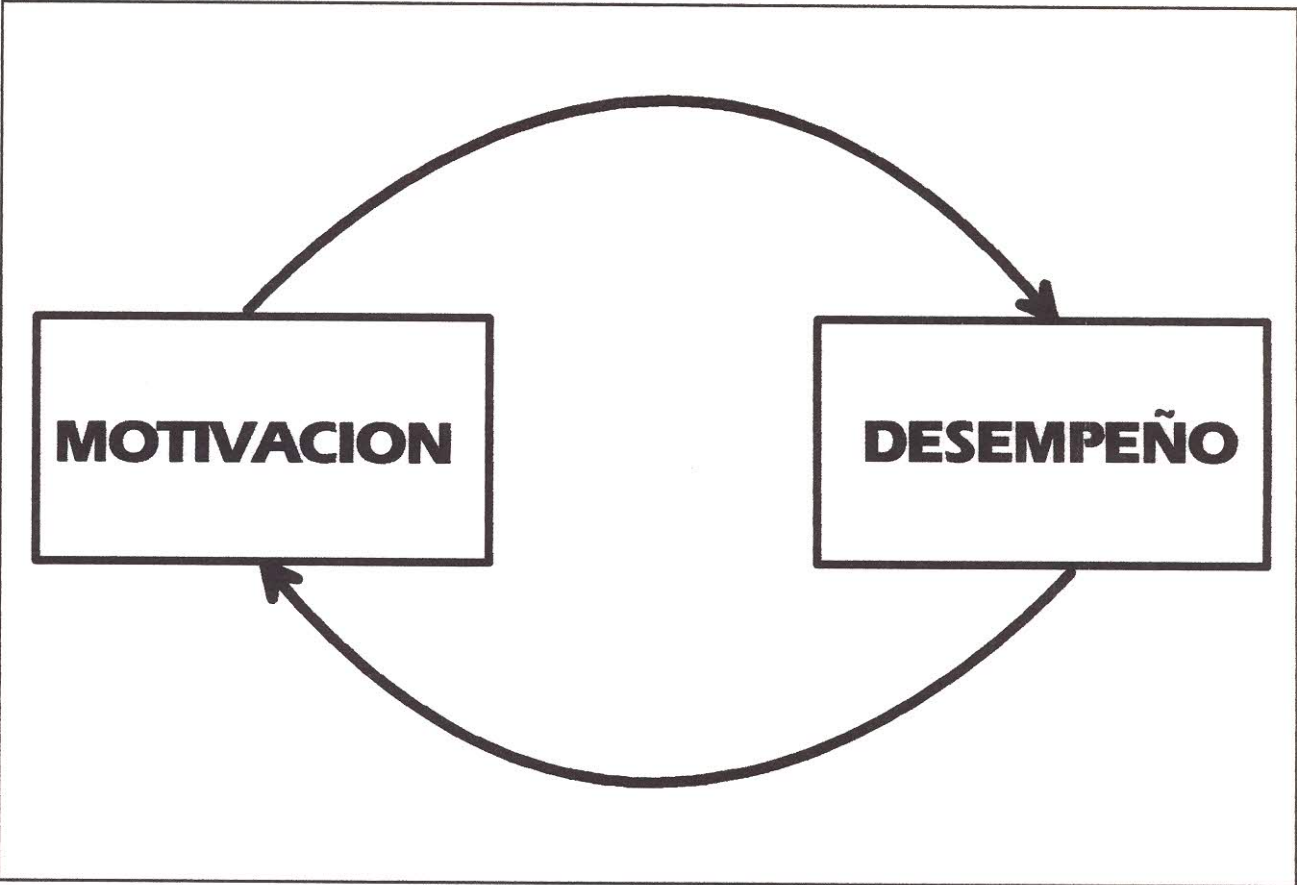


Figura No. 5: Relación entre Motivación y Desempeño

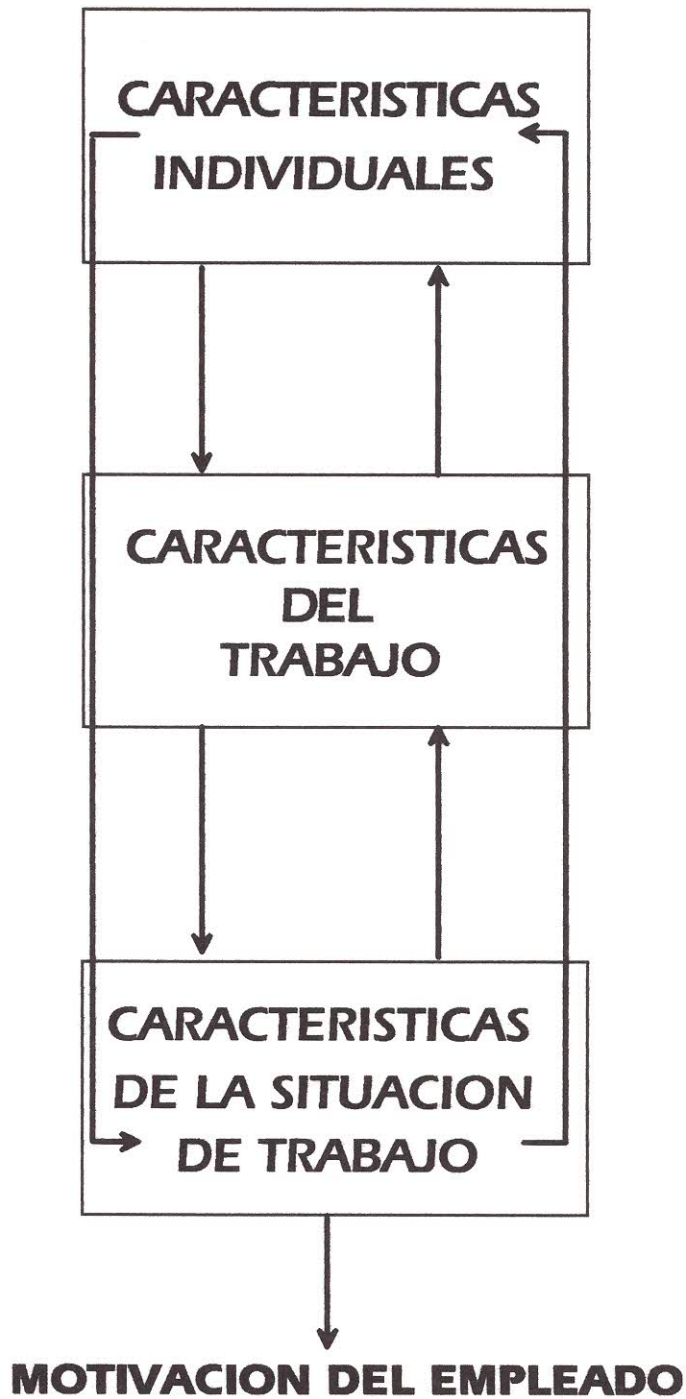


Tomado del libro: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS. Fondo Editorial Legis, S. A., 1991.

Figura No. 6: Relaciones de Motivación



Figura No. 7: Enfoque de Sistemas de Motivación



Estimado compañero (a):

Uno de los objetivos de la Universidad de Morelos es " **Promover la excelencia en el proceso educativo a través de la investigación**".

Cumpliendo con este objetivo, ruego a usted, se sirva expresar su opinión, con relación a los asuntos que se le plantean.

1. Escriba 3 de los factores que más motivan a los docentes en el trabajo:
a) _____
b) _____
c) _____
2. Mencione 2 criterios por los que resulta importante que los docentes estén motivados en su trabajo:
a) _____
b) _____
3. Escriba 2 cambios que se operan en el desempeño de los docentes cuando son motivados adecuadamente en su trabajo:
a) _____
b) _____
4. Diga 2 formas de cómo es el comportamiento y desempeño de los docentes aún cuando no reciben la motivación que requieren en su trabajo (considérese a usted para esta pregunta):
a) _____
b) _____
5. Mencione 3 actitudes que muestran los docentes cuando no son motivados adecuadamente en su trabajo:
a) _____
b) _____
c) _____

Muchas gracias por su colaboración

Atentamente,

Norma Norey Ramírez Núñez

Estimado compañero (a):

Uno de los objetivos de la Universidad de Montemorelos es " **Promover la excelencia en el proceso educativo a través de la investigación**".

Cumpliendo con este objetivo, ruego a usted, se sirva expresar su opinión, con relación a los asuntos que se le plantean.

1. Escriba 2 aspectos en los que influye la motivación en el comportamiento de los docentes en el trabajo:
a) _____
b) _____
2. Mencione 3 factores que motivan más a los docentes en el trabajo:
a) _____
b) _____
c) _____
3. Escriba 2 cambios que se operan en el comportamiento de los docentes cuando son motivados adecuadamente en su trabajo:
a) _____
b) _____
4. Mencione 2 aspectos que mejoran el comportamiento y desempeño de los docentes cuando la motivación que reciben es la adecuada:
a) _____
b) _____
5. Escriba 2 aspectos del desempeño de los docentes que se pueden ver afectados cuando no reciben una motivación adecuada:
a) _____
b) _____

Muchas gracias por su colaboración

Atentamente,

Norma Nomey Ramírez Núñez

MOTIVACIÓN, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO DEL DOCENTE

El propósito de este instrumento es conocer su opinión con respecto a la contribución de la motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente en su trabajo en el Nivel Medio. Su opinión es muy valiosa en la recolección de la información para esta importante investigación. **POR FAVOR TENGA LA BONDAD DE CONTESTAR TODAS LAS PREGUNTAS. NO ES NECESARIO QUE ESCRIBA SU NOMBRE.**

PARTE I

DATOS PERSONALES

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" el casillero que designe la información que más se aplique a su caso.

1. EDAD

- a) 20-30
- b) 31-40
- c) 40-50
- d) 51 o más ...

3. TIEMPO DE SERVICIO

- a) 1 año o menos
- b) 2-5 años
- c) 6-11 años
- d) 12-21 años
- e) 22-31 años
- f) 32 años o más

5. POSICION ACTUAL

- a) Maestro
- b) Director
- c) Ambos

2. SEXO

- a) Femenino..
- b) Masculino..

4. GRADO ACADEMICO QUE POSEE

- a) Preparatoria
- b) Normal Básica
- c) Normal Superior
- d) Licenciatura
- e) Maestría
- f) Otros (especifique)

6. TIPO DE ESCUELA EN QUE TRABAJA

- a) Estatal
- b) Federalizada..
- c) Particular

Continúe en la siguiente página

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo la opción que mejor describe su opinión con respecto a la contribución de la motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente en su trabajo. Por favor, utilice la escala que se le da a continuación, según sea el caso.

ESCALA

1 = NADA

2 = POCO

3 = MUCHO

4 = GRANDEMENTE

PARTE II
CONTRIBUCION DE LA MOTIVACION EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

a) INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN EL COMPORTAMIENTO DEL DOCENTE

En esta sección, indique **cuánto** considera usted que influye la motivación en los siguientes aspectos del comportamiento del docente, en su trabajo:

	NADA	POCO	MUCHO	GRANDE- MENTE
7. Creatividad manifestada en su trabajo	1	2	3	4
8. Comunicación que establece con sus compañeros y alumnos	1	2	3	4
9. Participación en actividades diversas	1	2	3	4
10. Interés que demuestra para el trabajo	1	2	3	4
11. Dedicación que emplea en la atención de sus alumnos	1	2	3	4

b) FACTORES QUE MOTIVAN AL DOCENTE EN EL TRABAJO

Indique **cuánto** lo motivan como docente los siguientes factores:

	NADA	POCO	MUCHO	GRANDE- MENTE
12. Reconocimiento oral y escrito de su trabajo	1	2	3	4
13. Remuneración satisfactoria	1	2	3	4
14. Buen ambiente de trabajo	1	2	3	4
15. Participación en la toma de decisiones	1	2	3	4
16. Promoverse a puestos superiores	1	2	3	4
17. Trabajar en su área de especialidad	1	2	3	4
18. Estabilidad / seguridad laboral	1	2	3	4
19. Rendimiento académico de sus alumnos	1	2	3	4
20. Ayuda moral y económica para seguir preparándose profesionalmente	1	2	3	4
21. Tiempo libre para investigar	1	2	3	4

Continúe en la siguiente página

c) **IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION**

Designe la opción que describa en qué medida la motivación es importante para que el docente logre los siguientes aspectos en su trabajo:

	NADA	POCO	MUCHO	GRANDE- MENTE
22. Calidad de la enseñanza	1	2	3	4
23. Buen rendimiento académico de sus alumnos	1	2	3	4
24. Buenas relaciones interpersonales	1	2	3	4
25. Participación social	1	2	3	4
26. Trabajo extracurricular	1	2	3	4
27. Superación personal y profesional	1	2	3	4

d) **CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE**

Señale cuánto contribuye la motivación para que se operen los siguientes cambios en el comportamiento y en el desempeño del docente en su trabajo:

	NADA	POCO	MUCHO	GRANDE- MENTE
28. Aumento de la responsabilidad	1	2	3	4
29. Mayor comunicación que favorezca un clima laboral adecuado	1	2	3	4
30. Mayor preocupación por mejorar la calidad de su enseñanza	1	2	3	4
31. Mejor trato a sus alumnos	1	2	3	4
32. Administración eficiente del tiempo	1	2	3	4
33. Mayor puntualidad	1	2	3	4
34. Disposición para trabajar	1	2	3	4
35. Actualización dentro del área de la especialidad	1	2	3	4

INSTRUCCIONES: La siguiente sección se relaciona con la motivación inadecuada; por favor, encierre en un círculo la opción que mejor describe su criterio con respecto al efecto de la motivación inadecuada en el comportamiento y en el desempeño del docente en su trabajo. Utilice la escala que se indica a continuación, según sea el caso.

ESCALA

4 = GRANDEMENTE

3 = MUCHO

2 = POCO

1 = NADA

PARTE III

EFFECTOS DE LA MOTIVACION INADECUADA EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Continúe en la siguiente página

a) **RESULTADOS DE LA MOTIVACION INADECUADA EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE**

a.1) Indique cuánto se afectan los siguientes aspectos del desempeño del docente al existir una motivación inadecuada en su trabajo:

	GRANDE- MENTE	MUCHO	POCO	NADA
36. Calidad de enseñanza	4	3	2	1
37. Relaciones interpersonales	4	3	2	1
38. Rendimiento académico	4	3	2	1
39. Interés por su trabajo	4	3	2	1
40. Entusiasmo por superarse profesionalmente	4	3	2	1
41. Participación en actividades extracurriculares	4	3	2	1

a.2) Indique cuánto considera usted, que la motivación inadecuada influye para que se den en el comportamiento y en el desempeño del docente los siguientes aspectos:

	GRANDE- MENTE	MUCHO	POCO	NADA
42. Trabajar sólo por cumplir	4	3	2	1
43. No ir más allá de lo propuesto	4	3	2	1
44. Disminución del entusiasmo	4	3	2	1
45. Renuencia a trabajar adecuadamente	4	3	2	1
46. Bajo rendimiento de los alumnos	4	3	2	1
47. Renuencia a superarse personal y profesionalmente	4	3	2	1

PARTE IV

PREGUNTAS CERRADAS

Por favor, marque con una "X" en el espacio de su preferencia:

48. ¿Considera necesario que el docente sea motivado para que logre un mejor comportamiento y desempeño en su trabajo? Sí No
49. ¿El tipo de motivación hace alguna diferencia en su comportamiento y desempeño como docente? Sí No

PARTE V

PREGUNTAS ABIERTAS

Tenga la bondad de responder esta última pregunta y explique brevemente el porqué de su respuesta:

50. ¿Cuál de los factores mencionados le proporciona mayor motivación como docente en su trabajo?

¿Por qué? _____

Muchas gracias por su colaboración en la prosecución de este estudio.

Monterrelos, Nuevo León, a _____ de marzo de 1995

Lic. Norma Noemy Ramírez Núñez
Matamoros No. 820 Ote.
Montemorelos, Nuevo León
C. P. 67500

Distinguido profesionista:

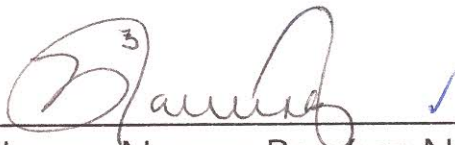
Del total de docentes que laboran en el campo de la educación en la ciudad de Montemorelos, N. L., usted ha sido seleccionado para participar en la realización de un estudio que persigue como fin primordial conocer **cómo influye la motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente en su trabajo, en el Nivel Medio.**

Su colaboración es de gran valor para esta importante investigación y, por consiguiente, para la obtención del grado de maestría de una servidora. La información que usted brinde es estrictamente confidencial y, para su mayor comodidad, se maneja bajo el anonimato.

Le agradezco de antemano la atención que se sirva prestar a este instrumento el cual se pasará a recoger el día **31 de marzo** ya contestado; sin embargo, si usted terminara antes puede hacerlo llegar a la División de Postgrado e Investigación en su oficina de Maestría en Educación, de la Universidad de Montemorelos.

Le reitero mi gratitud.

Atentamente,



Lic. Norma Noemy Ramírez Núñez
Alumna de Maestría en Educación

FIGURA No. 1.1

FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA EDAD DEL DOCENTE

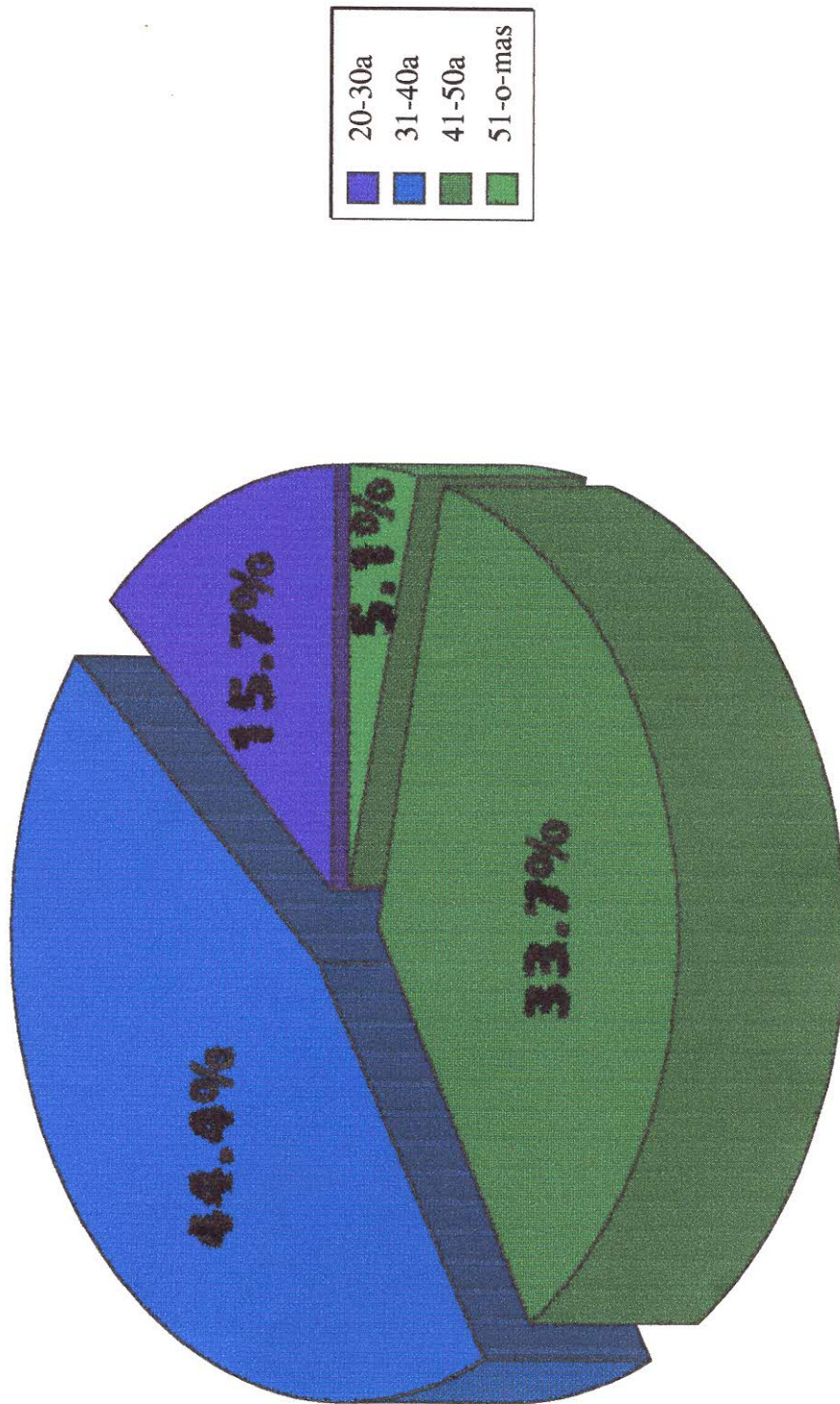


FIGURA No. 1.2

**FRECUENCIA Y PORCENTAJE DEL SEXO AL QUE PERTENECEN LOS
DOCENTES ENCUESTADOS**

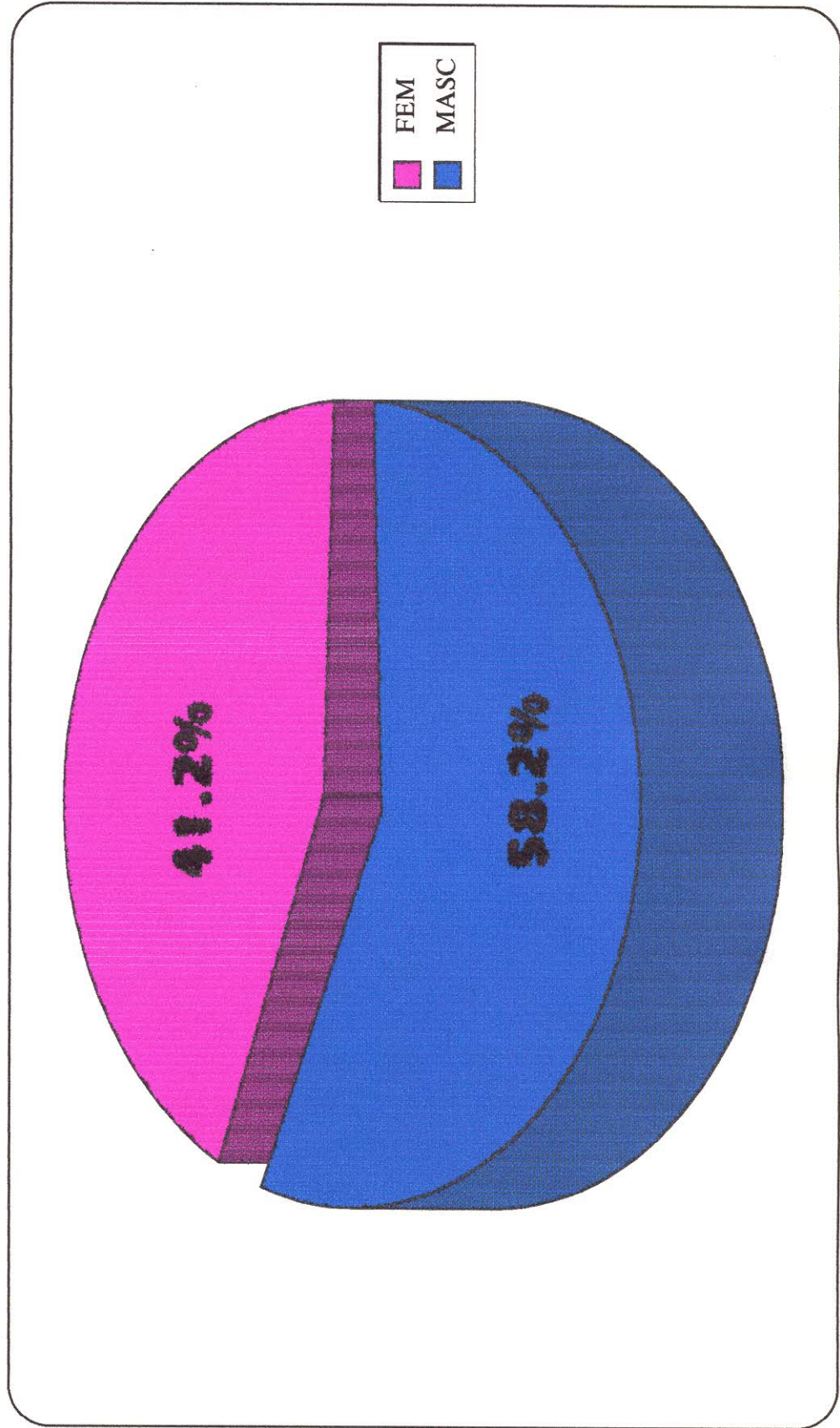


FIGURA No. 1.3

**FRECUENCIA Y PORCENTAJE DEL TIEMPO DE SERVICIO DEL
DOCENTE**

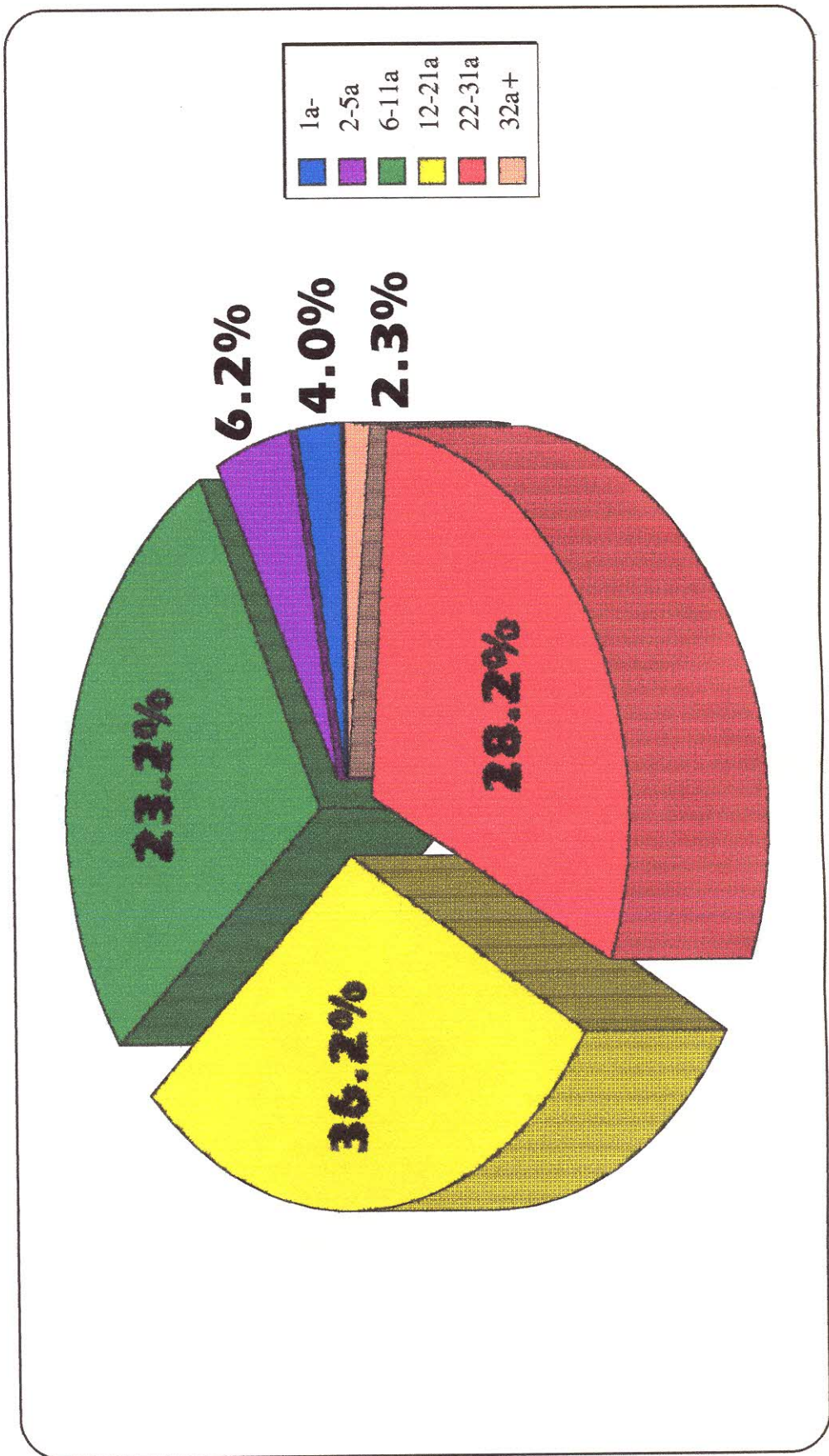


FIGURA No. 1.4

FRECUENCIA Y PORCENTAJE DEL GRADO ACADÉMICO QUE POSEE EL DOCENTE

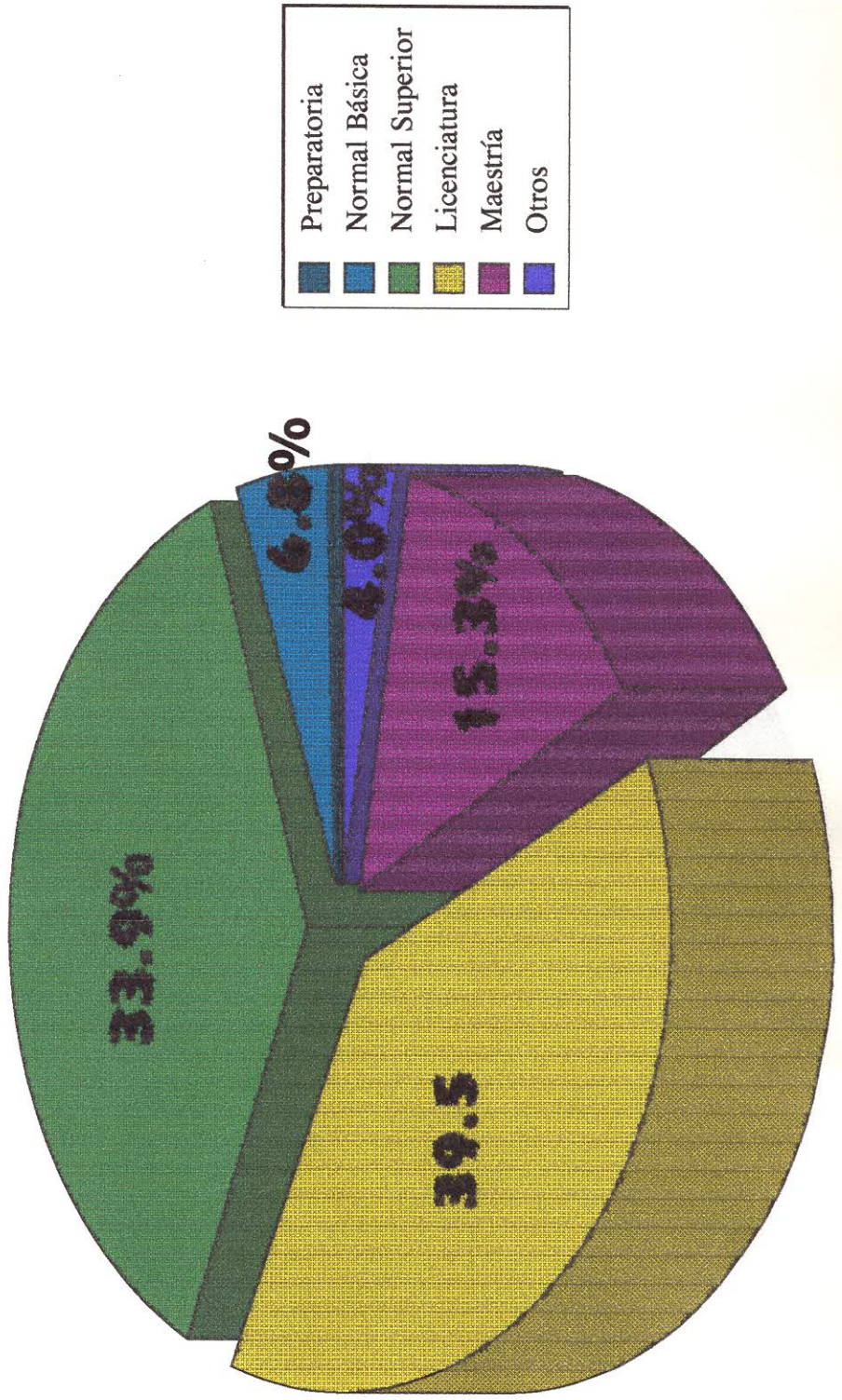


FIGURA No. 1.5

**FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA POSICIÓN ACTUAL DEL
DOCENTE**

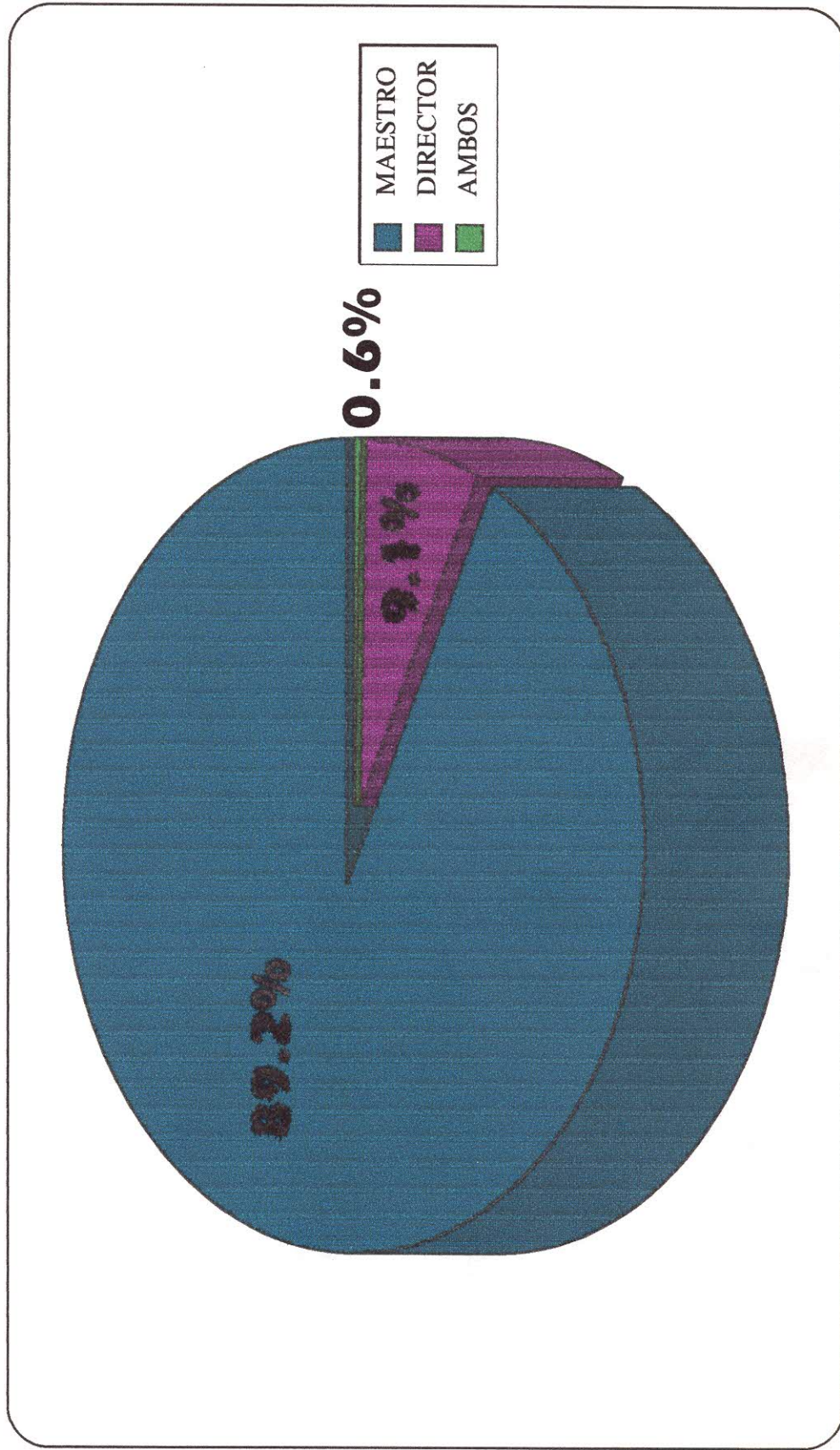


FIGURA No. 1.6

FRECUENCIA Y PORCENTAJE DEL TIPO DE ESCUELA EN QUE TRABAJA EL DOCENTE

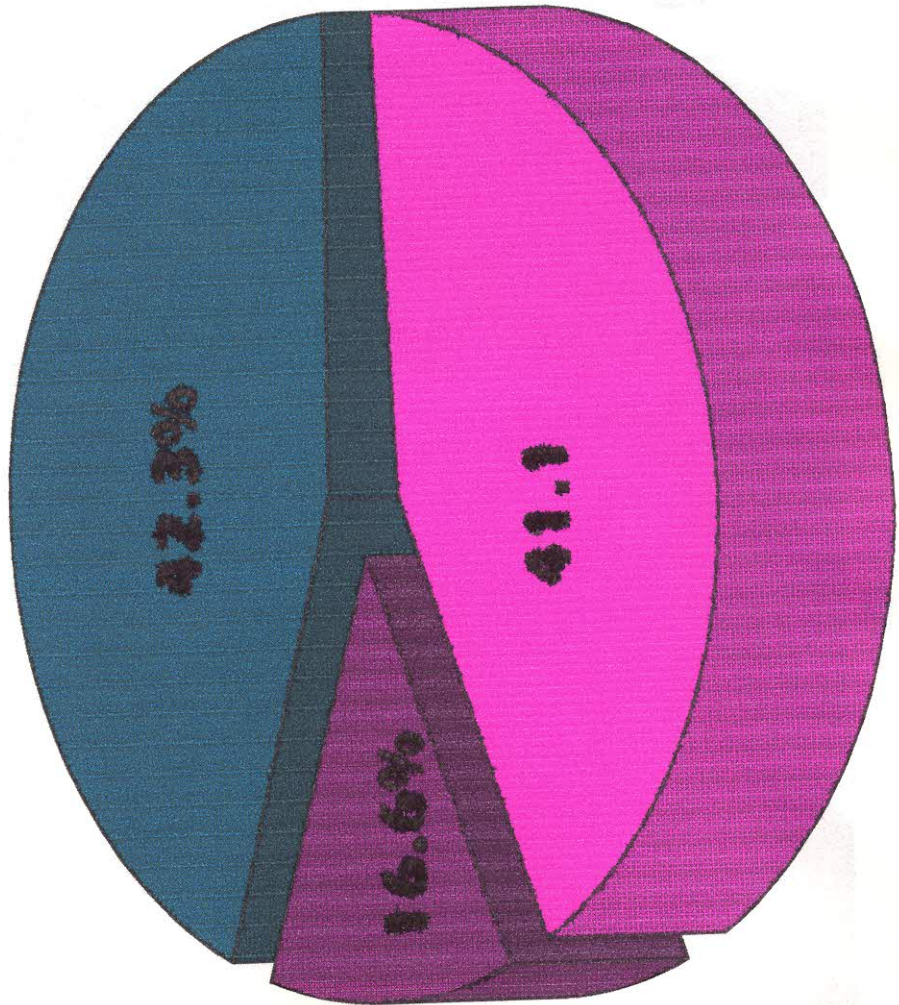


FIGURA No. 1.7

FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO DEL DOCENTE

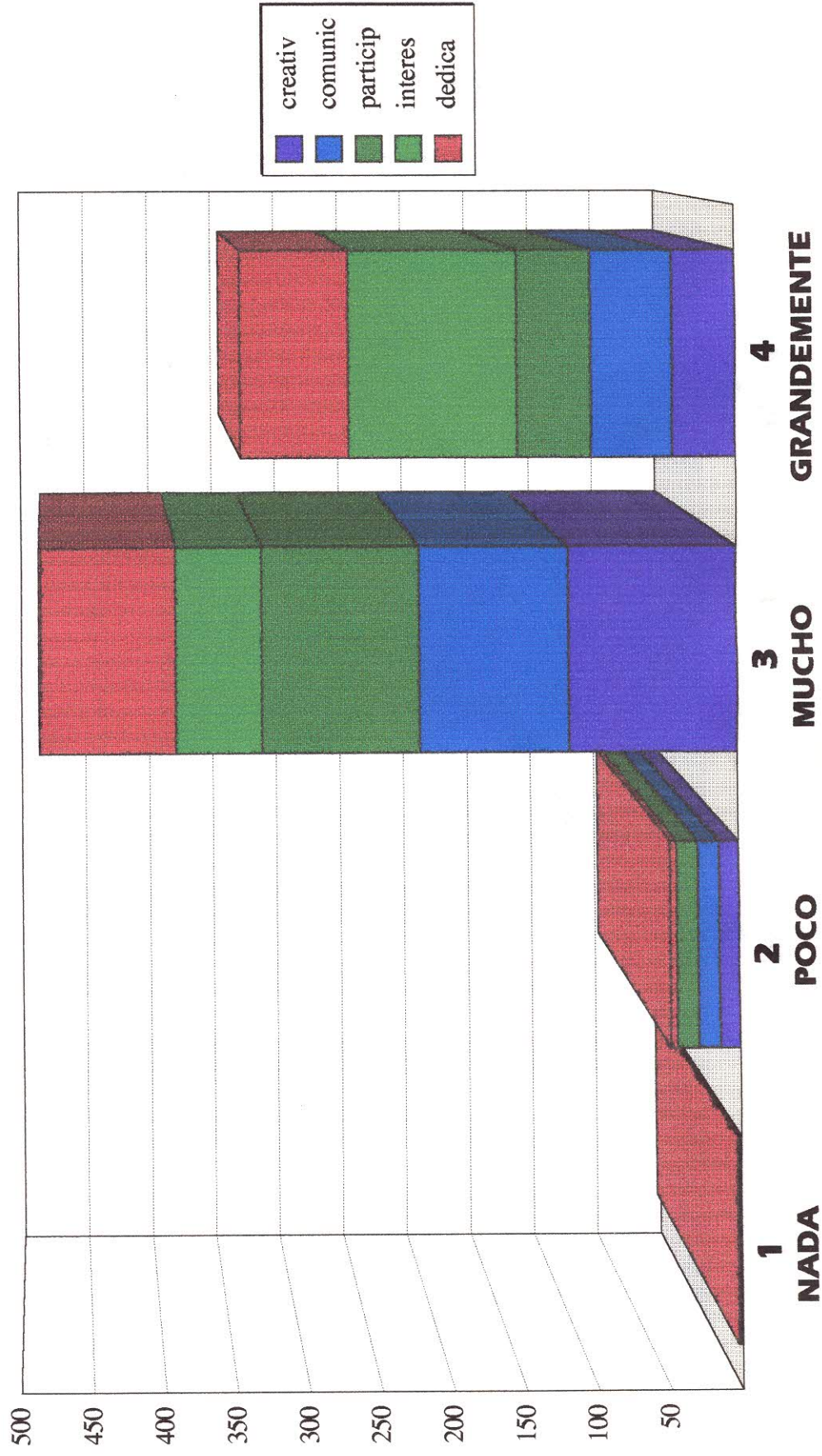


FIGURA No. 1.8

FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LOS FACTORES QUE MOTIVAN AL DOCENTE EN EL TRABAJO

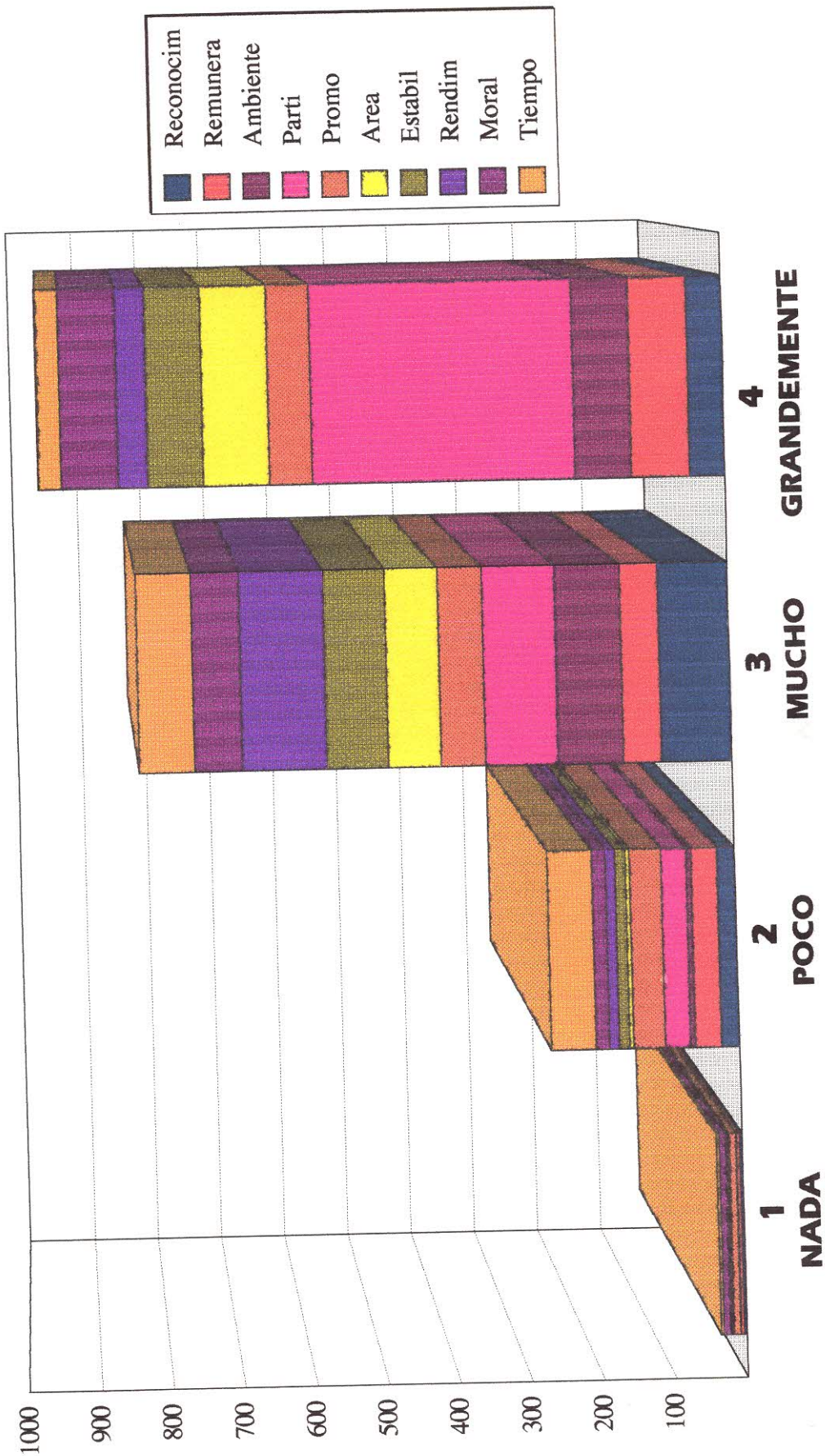


FIGURA No. 1.9

FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

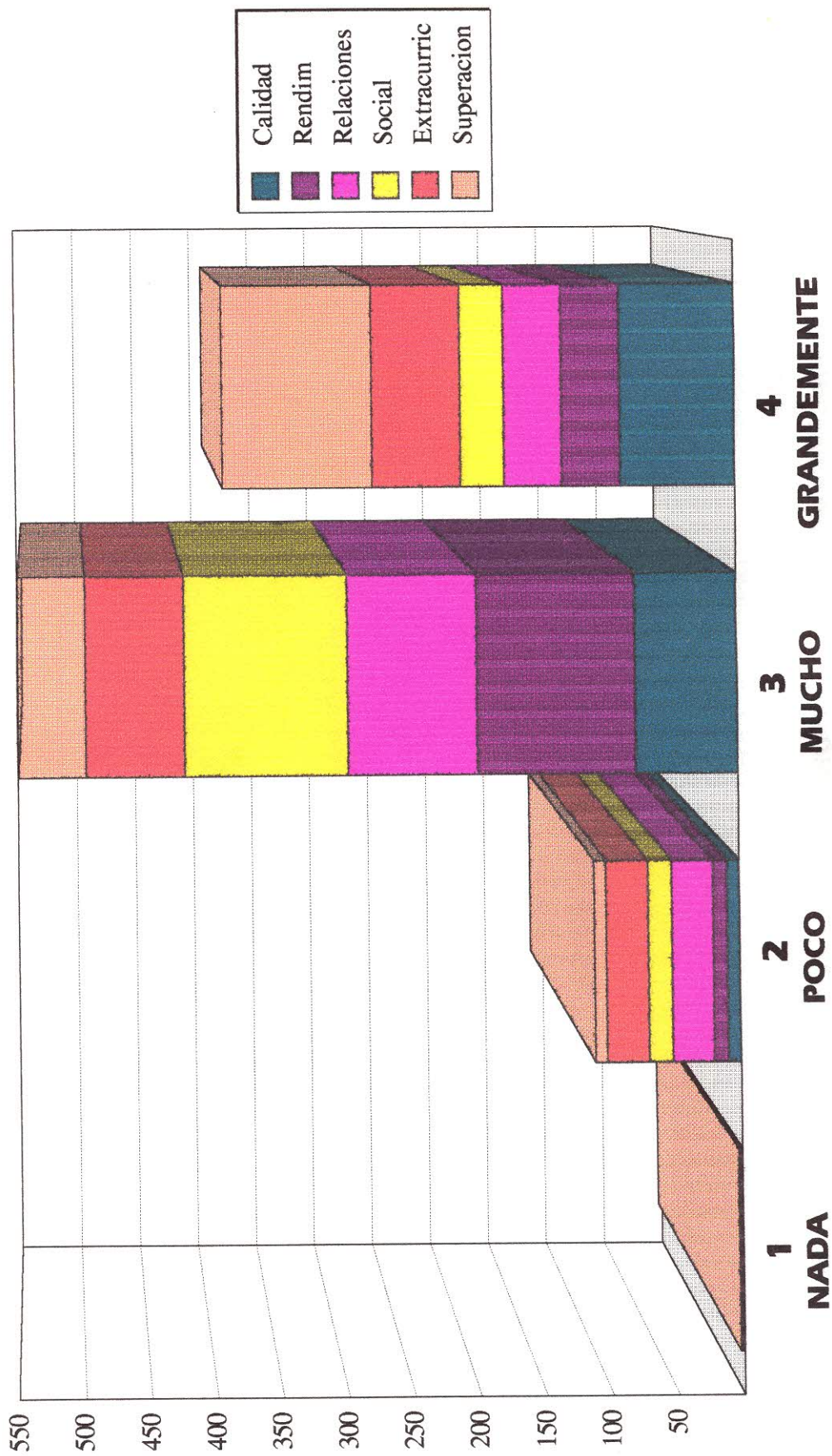


FIGURA No. 1.10

FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LOS CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

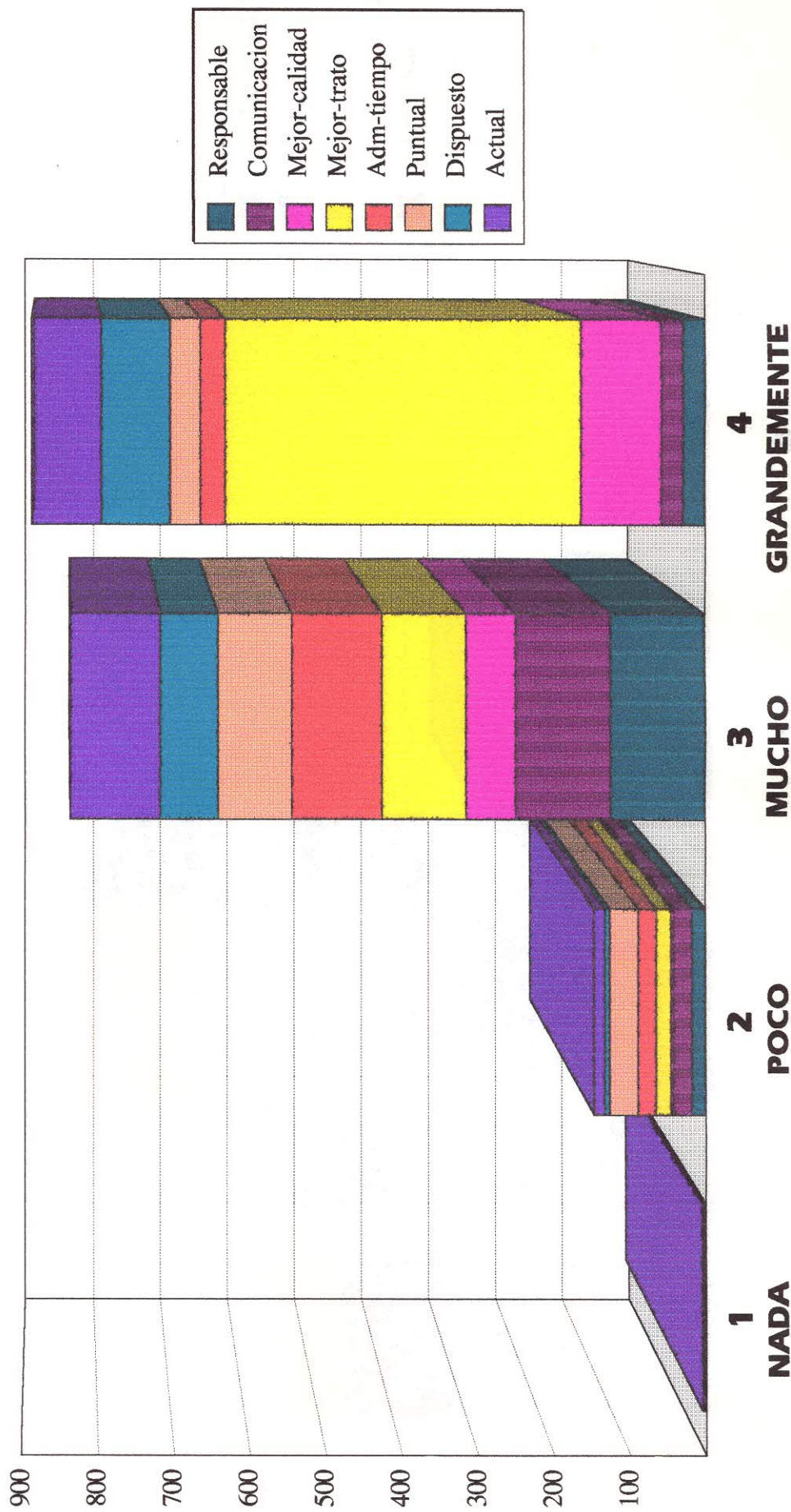


FIGURA No. 1.11

FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA MOTIVACIÓN INADECUADA EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

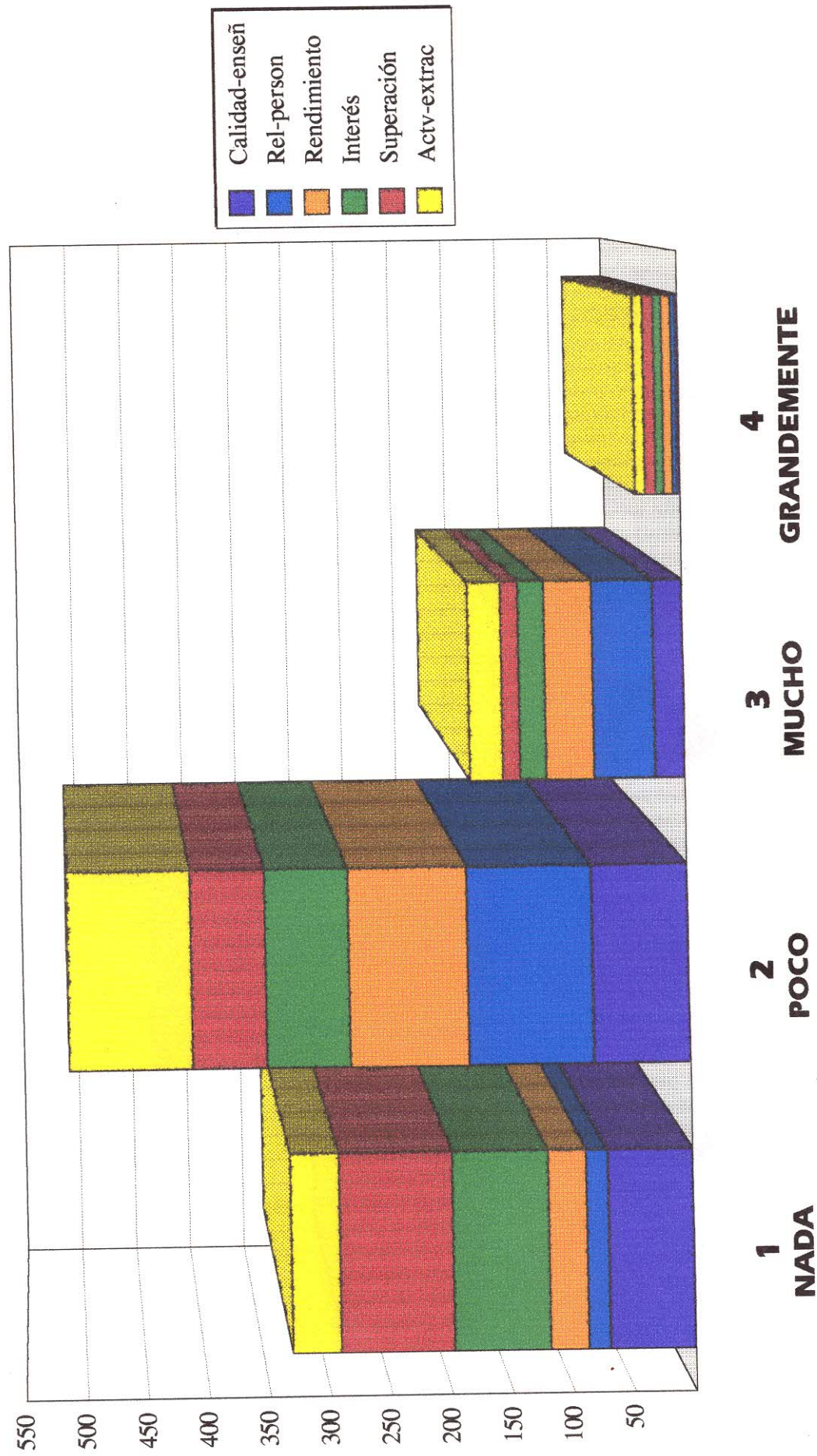


FIGURA No. 1.12

FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA MOTIVACIÓN INADECUADA EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

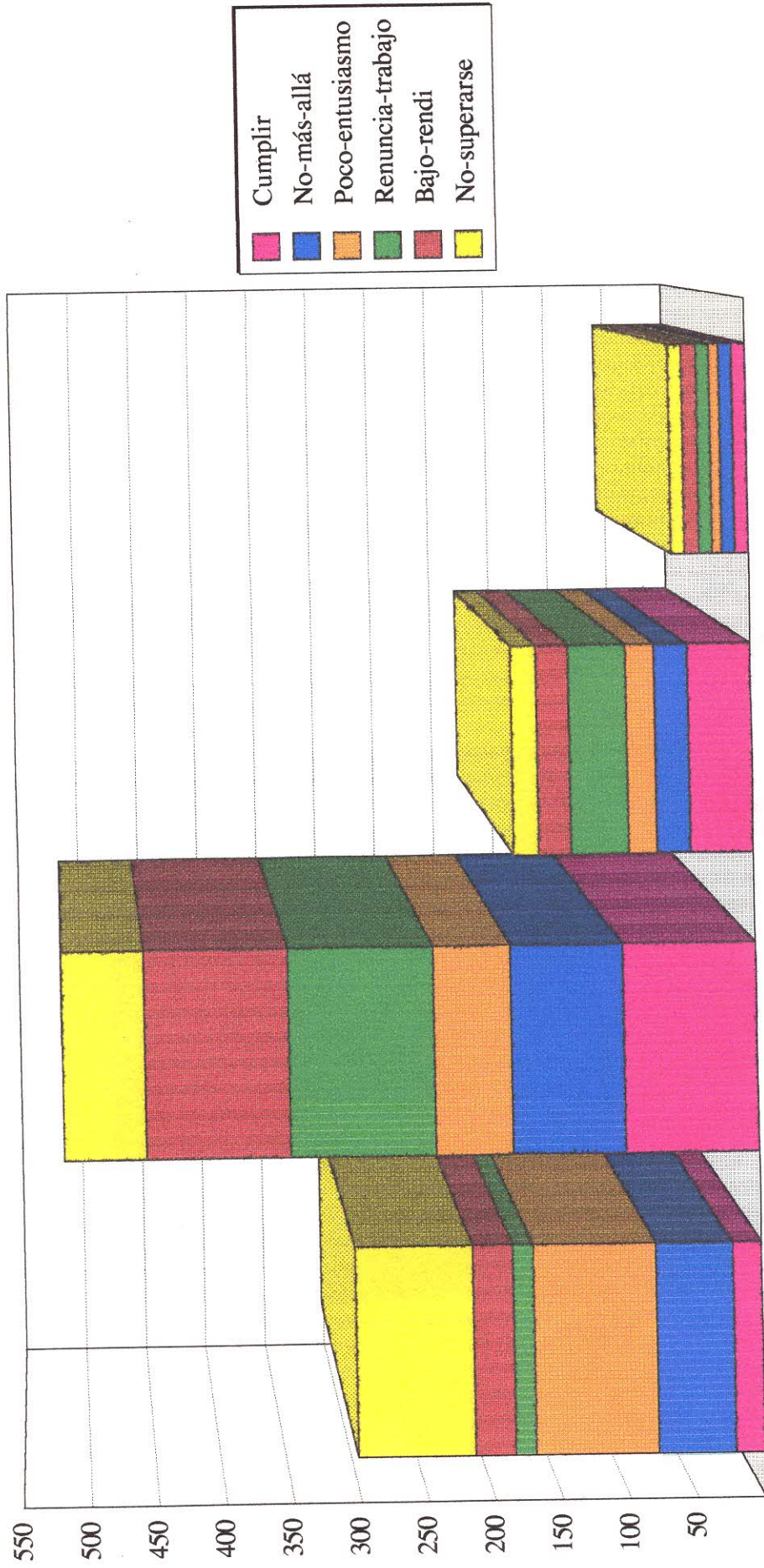
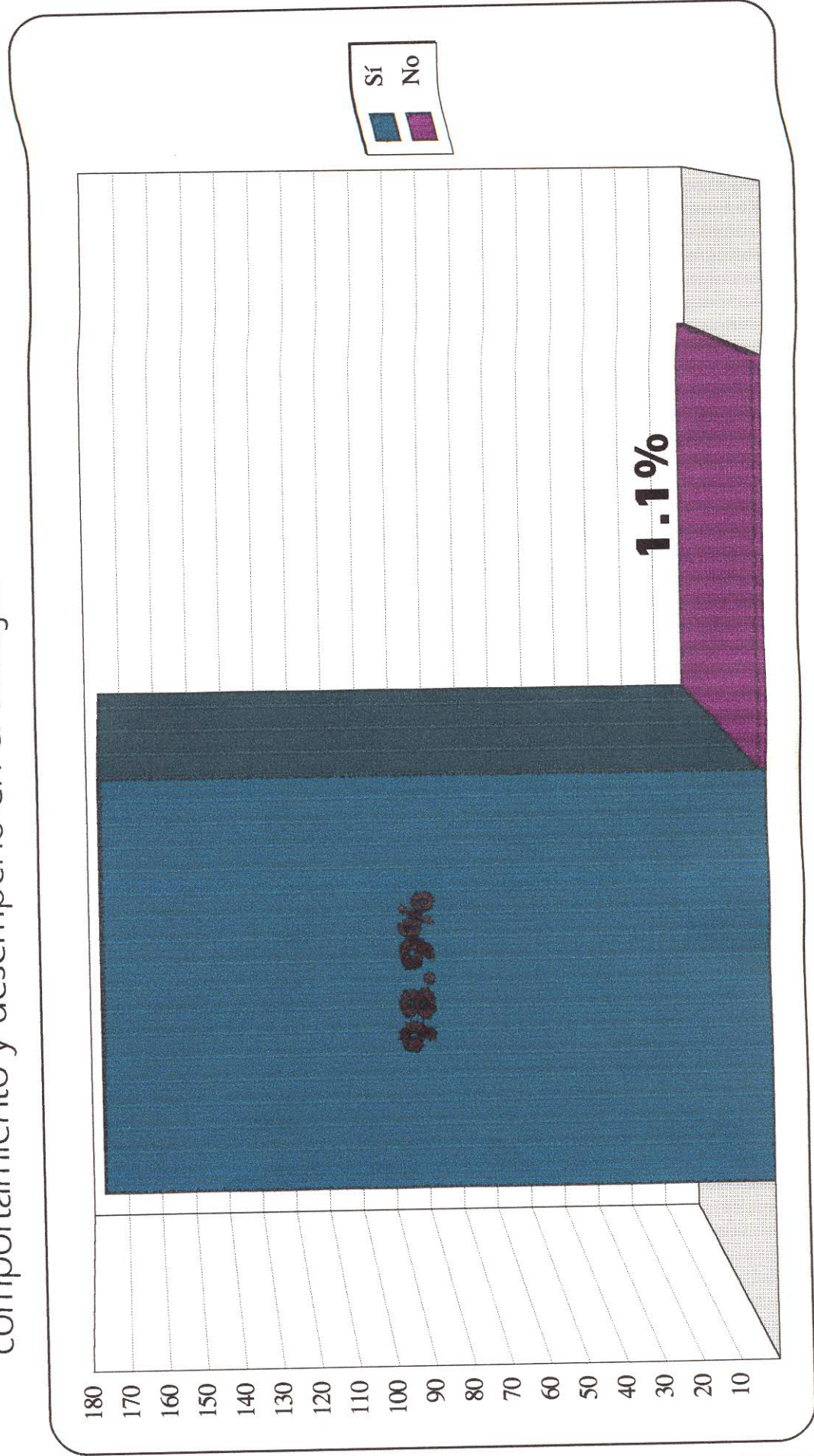


FIGURA No. 1.13
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA DIFERENCIA QUE HACE EL TIPO DE
MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO Y EN EL DESEMPEÑO DEL
DOCENTE

d.1) Necesidad de la motivación para que el docente logre un mejor comportamiento y desempeño en el trabajo.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Albers, Henry H. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN: Teoría Moderna de Administración. Editorial Limusa. México, D.F., 1984.
- Allen, L. A. TEORÍA PRACTICA DE LA DIRECCIÓN PROFESIONAL. Asociación para el Progreso de la Dirección. Madrid, España, 1984.
- Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Textos programados. Editorial Trillas. México, D.F., 1980.
- Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas. México, D.F., 1986.
- Arias, Galicia, Fernando. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL COMPORTAMIENTO. Editorial Trillas, S. A. México, D. F., 1986.
- Armstrong, Michael. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS. Integrando el personal y la empresa. Fondo Editorial Legis. Bogotá, Colombia, 1991.
- Arroba, Tanya; James, Kim. CÓMO MANEJAR LA PRESIÓN EN EL TRABAJO. Ediciones McGraw-Hill / Interamericana de México, S.A. de C. V. México, D.F., 1990.
- Biehler, F. Robert; Snownan, Jack. PSICOLOGÍA APLICADA A LA ENSEÑANZA. Editorial Limusa. México, 1992.
- Bisquerra, Rafael. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. Editorial CEAC. Barcelona, España, 1989.
- Black, Menzies James. PREPARACIÓN DE PERSONAL COMPETENTE. Compañía Editorial Continental, S.A. de C. V. México, D.F., 1984.
- Bolles, Robert. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN. Editorial Trillas. México, D.F., 1985.
- Castro, Luis. DISEÑO EXPERIMENTAL SIN ESTADÍSTICA. Editorial Trillas, S. A. de C. V. México, D. F., 1984.

- Chavenate, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Editorial McGraw-Hill de México, S.A. de C. V. México, D.F., 1986.
- Chruden, Herbert; Sherman, Arthur. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. México, D.F., 1989.
- Ciscar, Concepción; Uria, María Esther. ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y ACCIÓN DIRECTIVA. Segunda Edición. Ediciones Narcea, S. A. Madrid, España, 1988.
- Combs, P. H. LA CRISIS MUNDIAL DE LA EDUCACIÓN. Nuevas Perspectivas. Editorial Santillana. Madrid, España, 1988.
- Covey, Stephen. SIETE HÁBITOS DE LA GENTE EFICAZ. Editorial Paidós Mexicana, S.A. México, D.F., 1994.
- Cribbin, James. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EFICAZ. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1980.
- Davis, Keith. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill de México, S. A. de C. V. México, D.F., 1985. ✱
- Fernández García, Raúl. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Editorial Trillas, S. A. de C. V. México, D. F., 1983.
- Figueroa, Lyles. "HACIA UNA FORMA PERMANENTE DEL DOCENTE". Colección Pedagógica Universitaria. 14 (enero-junio), 1985.
- Franseth, Jane. SUPERVISIÓN ESCOLAR COMO GUÍA. Editorial Trillas. México, D.F., 1982.
- Fulton, Patsy J. RELACIONES HUMANAS. Nueva Editorial Interamericana, S. A. de C. V. México, D. F., 1986.
- Galindo M.; García, M. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Editorial Trillas. México, 1990.
- Galván Escobedo, José. TRATADO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL. Editorial Trillas. México, D. F., 1986.
- Gelinier, Octave. ESTRATEGIA Y MOTIVACIÓN. Ediciones Civilización. Barcelona, España, 1989.

- Gibson, J. y otros. ORGANIZACIONES. Conducta, Estructura, Proceso. Nueva Editorial Interamericana, S. A. de C. V. México, 1983.
- Gode, William J. y Paul K. Hatt. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL. Editorial Trillas, S. A. de C. V. México, D. F., 1988.
- Gordillo, Elva Esther; De la Garza Toledo, Enrique. SINDICALISMO MEXICANO DE LOS 90'S. Fundación Driefrich Ebert e Instituto de Estudios para la Transición Democrata. México, 1990.
- Hampton, David R. MANUAL DE DESARROLLO Y RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas, S. A. de C. V. México, D. F., 1989.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Batista Lucio, Pilar. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. de C. V. México, 1984.
- Hernández y Rodríguez Sergio. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Editorial Interamericana, S. A. de C. V. México, D. F., 1987.
- Hernández y otros. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo. Grupo Editorial Iberoamericana. México, D. F., 1989.
- Hicks, H.; Gullett, R. ADMINISTRACIÓN. Compañía Editorial Continental, S. A. México, D. F., 1987.
- Huse, E.; Browdith, J. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. México, D. F., 1986.
- Isaacs, D. CÓMO MEJORAR LA DIRECCIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS. Tercera Edición, E. U. N. S. A. Pamplona, 1980.
- Kast, F.; Rosenzweig J. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Enfoque de sistemas y contingencias. Ediciones McGraw-Hill / Interamericana de México, S. A. de C. V. México, D. F., 1990.
- Kaufman, R. A. PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS. IDEAS BÁSICAS CONCRETAS. Octava Edición. Editorial Trillas. México, D. F., 1982.
- Kerlinger, Fred N. ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO. Nueva Editorial Interamericana, S. A. de C. V. México, D. F., 1981.

- Kerlinger, Fred N. INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO. TÉCNICAS Y METODOLOGÍA. Segunda Edición, Nueva Editorial Interamericana, S. A. de C. V., México, D. F., 1984.
- Killiam, Ray A. DIRECCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN. Editorial Trillas, México, D. F., 1984.
- Kindall, Alva F.; Gatza, James. HARVARD. BIBLIOTECA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO. Publicaciones Ejecutivas de México, D. F., 1989.
- Kolb, David. PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. Segunda Edición. Editorial Prentice-Hall Internacional. España, 1982.
- Koontz, H.; Weihrich, H. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Ediciones McGraw-Hill. México, D. F., 1990.
- Kossen, Stan. SUPERVICIÓN. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. México, 1987.
- Lemus, Luis Arturo. ADMINISTRACIÓN Y SUPERVICIÓN DE ESCUELAS. Editorial Kapelusz, S. A. Argentina, 1986.
- Llord, Byars L. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Nueva Editorial Interamericana, S. A. de C. V. México, D. F., 1987.
- Luthans, Fred. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. Editorial McGraw-Hill. México, D. F., 1984.
- Maslow, Abraham H. MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD. Ediciones Días de Santos, S. A. Madrid, España, 1991.
- McClelland, David C. ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN HUMANA. Ediciones Narcea, S. A. Madrid, España, 1989.
- McGregor, Douglas. MANDO Y MOTIVACIÓN. Editorial Diana, México, D. F., 1980.
- Meggison, L. ADMINISTRACIÓN. Conceptos y Aplicaciones. Compañía Editorial Continental. S. A. México, 1988.
- Meyer, Paul. PROBABILIDAD Y APLICACIONES ESTADÍSTICAS. Fondo Educativo Interamericano, S. A. México, 1986.

Mitchel, Stephen y otros. TÉCNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Ediciones McGraw-Hill de México, S. A. de C. V. México, D. F., 1985.

Morse, William; Max, Wingo. PSICOLOGÍA APLICADA A LA ENSEÑANZA. ✕
Editorial Pax-México, D. F., 1987.

Naghi, Mohammed. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Editorial Trillas. México, 1988.

Nervi, Juan Ricardo. DIDÁCTICA NORMATIVA Y PRÁCTICA DOCENTE. ✕
Editorial Kapelusz Mexicana, S. A. de C. V. México, D. F., 1985.

Owens, R. G. LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN. Tipos de conducta y práctica organizativa. ✕
Ediciones Santillana. Madrid, España, 1992.

Penniecook, Esutacio. SEMINARIOS SOBRE DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES.
Universidad de Montemorelos, Montemorelos, NI L., México, 1991.

Penniecook, Myrtle de. MANUAL DE DISEÑO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.
Universidad de Montemorelos, Montemorelos, NI L., México, 1992.

Pulido, Angélica. AUTOESTIMA, MOTIVACIÓN Y DESARROLLO. Editorial Diana. México, D. F., 1988.

Ramírez, Santiago. EL MEXICANO, PSICOLOGÍA DE SUS MOTIVACIONES.
Editorial Grijalbo, S. A., México, 1981.

Robbins, Stephen. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. CONCEOTOS Y CONTROVERSIAS Y APLICACIONES.
Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1990.

Rojas, Raúl. GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES. U. N. A. M.
México, D. F., 1987.

Rosenbaum, Bernard. CÓMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY. ✕
Ediciones McGraw-Hill. México, 1984.

SANTA BIBLIA. Antiguo y Nuevo Testamento. Editorial Vida, 1980.

Schmelkes, Corina. MANUAL PARA LA PRESENTACIÓN DE ANTEPROYECTOS E INFORME DE INVESTIGACIÓN (TESIS).
Editorial Harla, S. A. México, D. F., 1988.

Sikula, Andrew F.; Makenna, John. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Limusa. México, 1989.

Solá Mendoza, Juan. PEDAGOGÍA EN PÍLDORAS. Editorial Trillas. México, D. F., 1989.

Stoner, James; Wankel, Charles. ADMINISTRACIÓN. Tercera Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México, D. F., 1992.

Strauss, George; Sayles, Leonard R. PERSONAL. Problemas Humanos de la Administración. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1987.

Universidad de Montemorelos; División de Postgrado. CATÁLOGO 1993-1995. Montemorelos, N. L., México, 1993.

Vroom, Victor H.; Deci, Edward L. MOTIVACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN. Editorial Trillas, 1980.

Wendell, French. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Limusa, S. A. de C. V. México, D. F., 1986.

Wendell, French. BIBLIOTECA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de México, S. A. de C. V. México, D. F., 1993.

Wexley, Kenneth N.; Yukl, Gary. CONDUCTA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGÍA DEL PERSONAL. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. México, D. F., 1990.

ENCICLOPEDIAS

DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Volumen 1 y 2. Publicaciones Diagonal Santillana para Profesores - Nuevas Técnicas Educativas, S. A. México, D. F., 1983.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Editorial Espasa - Calipe, S. A. España, 1984.

DICCIONARIO DE SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS.

REVISTAS

Barra, Ralp. EXCELENCIA. Número 46. Volumen 5. México, 1995.

Cuevas Ocampo, Fernando. ADMINÍSTRATE HOY. Edición Latinoamericana. Año 1. Número 11. México, abril, 1995.

Denski, Laurie. ENFOQUE. Agencia de Publicaciones México, Central, A. C. Año 9. Número 6. México, junio de 1994.

Guerrero Martínez, Marcela . EL MAESTRO. Organo de Comunicación del Consejo Nacional Técnico de la Educación. Año 4. Número 57. México, noviembre de 1994.

Palafox de Anda, Gustavo. ADMINÍSTRATE HOY. Edición Latinoamericana. Año 1. Número 9. México, enero, 1995.

DOCUMENTOS OFICIALES DE LA SEP

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. México, D. F., 1982.

Secretaría de Educación. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. México, D. F., 1993.

MATERIAL GRABADO PARA TELEVISIÓN

FORO. Programa de libre expresión. Emisión correspondiente al domingo 2 de abril de 1995. Monterrey, N. L., México, 1995.

EXTRACTO DE LA INVESTIGACIÓN

MOTIVACIÓN, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Norma Noemy Ramírez Núñez
Investigadora

Maestría en Educación, Universidad de Montemorelos

Mayo, 1995

PROPÓSITO: El propósito de este estudio fue investigar cómo influye la motivación en el comportamiento y en el desempeño del docente, en su trabajo en el Nivel Medio de la Educación, del municipio de Montemorelos, N. L.; dentro de este contexto, el estudio investigó cuáles son los principales factores que motivan más al docente en su trabajo, la importancia de la motivación, los cambios que se operan en su comportamiento y en su desempeño por la contribución de la motivación, así como los efectos de la motivación inadecuada, en estos dos aspectos de la labor docente.

PROCEDIMIENTOS: Se procedió a través de una investigación descriptiva en la que se diseñó un instrumento con una escala tipo Likert, para el proceso de la recolección de datos. El instrumento fue aplicado a todos los docentes de tiempo completo, que trabajan en el Nivel Medio de la Educación, en el año escolar 1994 - 1995, en el municipio de Montemorelos, N. L. De los 191 instrumentos que fueron aplicados, el 93.2% fueron contestados y el 6.8% fueron descartados porque las personas no entregaron el instrumento contestado o porque lo entregaron incompleto y confuso. Se trabajó, entonces, con 178 instrumentos, mismos que fueron suficientes para información de este estudio. Para el análisis de los datos se utilizaron los paquetes estadísticos DBASE y SPSS/PC+ 4.0 y las estadísticas de frecuencia y porcentaje, Ji Cuadrada, media, mediana y moda. Las hipótesis fueron probadas al valor de .05 nivel de significancia.

RESULTADOS: Se encontró una relación muy significativa entre la motivación que reciben los docentes y su comportamiento y su desempeño en el trabajo; también, se logró establecer una relación muy estrecha entre el tipo de factor motivador y el comportamiento y el desempeño del docente en su trabajo, pues no se encontró ninguna diferencia significativa entre ambas variables.

CONCLUSIONES: El Nivel Medio de la Educación en el municipio de Montemorelos, N. L., involucra, en su mayor parte, a docentes relativamente jóvenes y con una preparación bastante aceptable. Académicamente, los tres factores que más motivan a los docentes, en su trabajo, son: 1) El rendimiento académico de los alumnos, 2) la participación en la toma de decisiones y 3) el reconocimiento oral y escrito de su trabajo. Personalmente, les motiva más las remuneración satisfactoria por la crisis que se vive actualmente en el país. En ambos contextos, les motiva poco el tiempo libre para investigar. Se encontró, además, que es mucha la importancia que tiene la motivación para que se dé en el trabajo del

docente, la participación social, el buen rendimiento académico de sus alumnos, la superación personal y profesional, la calidad en su enseñanza y las buenas relaciones interpersonales; asimismo, contribuye mucho para que se operen cambios en el comportamiento y en el desempeño del docente, tales como: 1) El aumento de la responsabilidad, 2) la mayor comunicación y mayor participación por mejorar la calidad de su enseñanza y 3) el interés por actualizarse dentro de su área de especialidad. El estudio, también encontró que la motivación inadecuada afecta mucho los siguientes aspectos en el trabajo docente: 1) La relaciones interpersonales, 2) la participación en actividades extracurriculares, 3) el rendimiento académico de los alumnos y 4) el entusiasmo del docente por superarse profesionalmente; e influye mucho para que el docente manifieste actitudes tales como: 1) La renuencia a trabajar adecuadamente, 2) el bajo rendimiento de los alumnos, 3) el trabajar sólo por cumplir y 4) la disminución del entusiasmo.

Particularmente, los docentes percibieron que es necesario que estén motivados para que comportamiento y desempeño sea mejor, y que el tipo de factor motivador sí hace diferencia, en estos mismos aspectos del docente; por lo tanto, se encontró que entre más y mejor sea la motivación, mejor será la eficiencia y la eficacia de los docentes en su trabajo.

RECOMENDACIONES: Las recomendaciones más importantes que se hicieron son: a) A LOS DOCENTES: No escatimar esfuerzos para lograr el ideal más elevado de excelencia, en su trabajo; b) A LOS DIRECTORES DE ESCUELAS: Imitar el carácter de Cristo, en todo momento al tratar de motivar a sus subordinados; c) A LOS FUTUROS INVESTIGADORES: Hacer uso de la investigación como una importante herramienta en la búsqueda por la verdad, orientando los estudios hacia la problemática del mundo actual y d) A LOS ORGANISMOS OFICIALES: Concertar adecuadamente con el Gobierno Federal para lograr más y verdaderos beneficios y oportunidades para la base magisterial.