



**UNIVERSIDAD VERACRUZANA
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SUPERIORES DE
LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**

**ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE
LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA
EMPLEADOS DE BASE DE INSTITUCIONES PÚBLICAS, EN LA CIUDAD DE
XALAPA: El caso de la Escuela de Bachilleres “Ricardo Flores Magón”
Semiescolarizado**

T E S I S

**Que para obtener el Grado de:
Maestra en Ciencias Administrativas**

Presenta:

Frida Tatiana Quintana Torres

INDICE

Introducción.	3
--------------------	---

Capítulo 1.

Generalidades de motivación e Instituciones Públicas

1.1 Motivación.	5
1.1.1 Que es la Motivación.	5
1.1.2 Naturaleza de la motivación.	8
1.1.3 El ciclo motivacional.	8
1.1.4 La motivación: elemento indispensable para el trabajo.	9
1.1.5 La motivación hacia el trabajo.	10
1.1.6 Teorías de Motivación.	11
1.1.6.1 Teoría De Mcgregor.	12
1.1.6.2 Teoría ERG.	13
1.1.6.3 Necesidades Aprendidas De David Clarence McClelland.	14
1.1.6.4 Teoría De Frederick Taylor.	16
1.1.6.5 Teoría De Abraham Maslow.	17
1.1.7 Aspectos del trabajo relacionados con la motivación.	24
1.1.8 Satisfacción en el trabajo.	30
1.1.8.1 La satisfacción en el trabajo y el rendimiento.	31
1.1.9 Importancia de los programas de motivación.	32
1.2 Instituciones Públicas.	34
1.2.1 Definición de Instituciones Públicas.	34

Capítulo 2

La Educación Media Superior en México

2.1 La Educación Media Superior en México.	35
2.1.1 Inicios.	35
2.1.2 Ordenación de la Educación Media Superior.	36
2.1.2.1 Principios generales y base legislativa de referencia.	36
2.1.2.2 Organismos encargados del servicio educativo medio superior.	37

2.1.2.3 Estructura de la Educación Media Superior.	39
2.1.2.4 Centros de educación media superior.	40
2.1.3 Características adicionales de la Educación Media Superior.	42
2.1.3.1 Educación abierta.	42
2.1.3.2 Bachillerato Federal.	42
2.1.3.3 Bachillerato Estatal.	43
2.2. Las preparatorias públicas semiescolarizadas en Xalapa, Enríquez; Veracruz.	43

Capítulo 3

Escuela de Bachilleres Semiescolarizada “Ricardo Flores Magón”.

Estrategia Metodológica

3.1 Escuela de Bachilleres Semiescolarizada “Ricardo Flores Magón”.	44
3.1.1 Organigrama.	47
3.1.2 Descripción de puestos.	48
3.1.3 Plantilla de personal.	51
3.2 Planteamiento del Problema.	53
3.3 Objetivos.	54
3.4 Variable e indicadores.	55
3.5 Unidades de análisis.	55
3.6. Determinación de la población.	56
3.6.1 Procedimiento.	56
3.7. Instrumento de investigación.	56
3.8. Resultados.	57
Conclusiones Generales.	90
Recomendaciones.	92
Anexos.	93
Bibliografía.	99

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene por objetivo el poder demostrar la factibilidad de aplicar un programa de motivación en los empleados que tienen plazas con base en las Instituciones públicas, específicamente en la Escuela de Bachilleres Semiescolarizada “Ricardo Flores Magón”.

Se eligieron como objeto de estudio, a los empleados que tienen un contrato de base, ya que se cuenta con el supuesto de que dichos empleados, (que tienen carácter de inamovibles en su empleo, salario, jornada y horario) suelen enfrentarse con la rutina y algunos quehaceres diarios, y generalmente no cuentan con estímulos ni capacitaciones que los ayuden a adaptarse en su trabajo y mucho menos a sobresalir en él.

Por lo tanto, se habla de motivación, ya que ésta, puede ayudar a los trabajadores a implementar su productividad y a que desarrollen más seguridad en su trabajo.

Aplicando programas de motivación, podemos obtener resultados alentadores, entre los cuales permitiría que los empleados trabajen mejor y como consecuencia directa, la institución tendría un mayor nivel de desempeño y esto propiciaría que haya una mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen.

Se han desarrollado muchos programas de motivación aplicados a los trabajadores, pero, indudablemente, dichos programas no siempre son utilizados y aprovechados en su totalidad, ya que surgen en determinadas culturas y situaciones que no se pueden generalizar a todas las realidades.

Los resultados de estos programas de motivación, también varían dependiendo del grupo de individuos a quienes se les aplique, ya que cada uno

de ellos cuenta con empleos diferentes que tienen a su vez características y necesidades muy variadas.

La presente investigación guarda la siguiente estructura:

Un primer capítulo donde se abordan los aspectos teóricos-conceptuales sobre la motivación y las instituciones públicas, relacionados con el tema de estudio y que se manejarán a lo largo de la investigación.

En el segundo capítulo se mencionan algunas generalidades, describiendo algunos aspectos de la educación media superior en México, para dar ubicación a la investigación.

El tercer capítulo trata sobre aspectos internos de la Escuela de Bachilleres Semiescolarizada “Ricardo Flores Magón”, que es nuestro caso de estudio, así como también se habla del estudio de campo, planteando el problema, los objetivos de la investigación, la variable y sus indicadores, así como la forma en que se determinan las unidades de estudio, el tamaño de la población y el proceso para el diseño del instrumento mediante el cual se recopilará la información que servirá para el análisis e interpretación de los resultados.

Por último, se presentan las conclusiones generales y las recomendaciones.

Es deseable que este trabajo constituya una aportación para los interesados en el tema de la motivación y la factibilidad de aplicar programas en las distintas instituciones, considerando que es un área en donde se necesita mucha atención, ya que con ésta se puede desarrollar una mayor productividad en los trabajadores.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE MOTIVACIÓN E INSTITUCIONES PÚBLICAS

1.1 MOTIVACIÓN

1.1.1 QUE ES LA MOTIVACIÓN

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No sólo es lo que el empleado muestra, sino que, es todo un conjunto de aspectos que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Dado que cada persona constituye una realidad diferente de los demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas, a efectos de que el individuo logre la realización en la vida, no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos debido a que cada uno, tiene una cara emocional y unas vivencias diferentes pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano.

Existen muchas definiciones de lo que es la motivación, entre ellas podemos mencionar:

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una

combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía." ¹

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."²

"La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares."

De modo general, dice Chiavenatto, motivo "es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de diferente forma o por lo menos, que de origen a una propensión, a un comportamiento específico." ³

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.⁴

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Sobre la base de ciertos datos, puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. Hablando de las organizaciones podemos decir que la motivación consiste en elevar la predisposición de los empleados para luchar por las metas fijadas. Resulta tremendamente

¹ Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

² Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

³ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª edic. Edit. Mc-Graw-Hill. México, 2000. Pág. 323

⁴ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

motivador dar a los empleados la oportunidad de liberar todo su talento, su creatividad, darles la oportunidad de aportar, de dar lo mejor de si mismo.

Una organización donde no se cuide la motivación terminará con una plantilla poco entusiasmada y con un nivel de compromiso muy reducido.

La motivación es la energía que mueve a las personas a realizar sus esfuerzos laborales y productivos. La motivación de las personas es un recurso clave para que realicen sus labores de una manera eficaz, productiva y satisfactoria.

Entre los principales elementos de motivación de las personas están los siguientes:

- El trabajo mismo, si es considerado por el trabajador como valioso para la realización de su persona.
- La supervisión, cuando es desempeñada de manera competente, justa y estimulante.
- La participación, si es relevante para su sentido de pertenencia y apreciada como valiosa para sus condiciones de trabajo.
- La comunicación, cuando es relevante para su sentido de pertenencia y la mejor ejecución de sus labores.
- La evaluación del desempeño, si está basada en metas claras y compartidas y da lugar a estímulos y recompensas adecuados.
- La compensación monetaria, cuando es un reflejo del esfuerzo empeñado y de los logros y méritos alcanzados.
- La compensación no monetaria, si es considerada como valiosa para la mejora de las condiciones de vida.
- Los cambios en las condiciones de trabajo (horario, flexibilidad, ubicación, etc.) si son apreciados como valiosos para la calidad de la vida laboral, personal y familiar.

1.1.2 NATURALEZA DE LA MOTIVACIÓN

Como menciona Mcfarland “no todas las conductas son motivadas, algunas son al azar y de allí que sean menos predecibles y probablemente no están sujetas a influencias administrativas. Alguna conducta no motivada consiste en emociones y acciones reflejas. También, no toda conducta motivada cae dentro de la influencia o interés directos del gerente.⁵

La motivación no puede ser entendida simplemente conociendo al individuo, ni siquiera conociendo los ambientes de la organización o de fuera de ella, sino solamente por medio de la observación y entendimiento de las tres dimensiones:

- a) Las fuerzas e influencias que operan dentro del individuo
- b) Influencias internas dentro de la organización misma e
- c) Influencias externas en el ambiente de la organización.

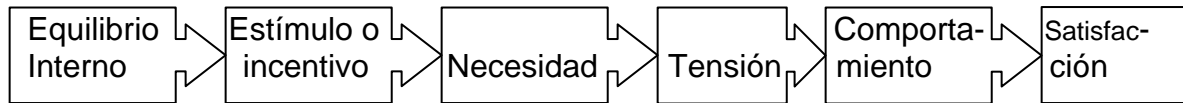
1.1.3 EL CICLO MOTIVACIONAL

La motivación es de vital importancia en las organizaciones pues a través de ella se logra que los individuos contribuyan de una manera eficiente y con ahínco al logro de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a un comportamiento o acción, capaz de descargar la tensión o recapacitarlo de la falta de comodidad o de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ellos.

⁵ Mcfarland Dalton E. Administración de Personal: teoría y práctica. Fondo de Cultura Económica. México 1972. Pág.151

Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente; este es pues, el ciclo motivacional y que se muestra en la gráfica siguiente:



1.1.4 LA MOTIVACIÓN: ELEMENTO INDISPENSABLE PARA EL TRABAJO

En todo tipo de empresa se requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente agradable para el buen desempeño de las personas que trabajan en grupos para el logro de un objetivo común.

La motivación está caracterizada, por todos aquellos factores que hacen que el individuo se sienta a gusto en su trabajo y lo realice de la mejor manera posible.

Un individuo motivado contribuye en grandes proporciones con la organización y esto hace que se cumpla con los objetivos de la misma y quizá con los objetivos personales del trabajador, por que no hay que olvidar que para que un individuo se sienta motivado, los objetivos de la organización deben de estar acordes con los objetivos personales de los miembros de ésta.

El problema reside en cómo hacer que la motivación resulte efectiva para el bien de la organización y del propio trabajador.

1.1.5 LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

Generalmente se emplea el término “motivar”, como sinónimo de inducción o excitación.⁶ También se destaca “la motivación hacia el trabajo”, pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo resulta evidente que para la mayoría de las personas, el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo pueda ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por lo contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través del trabajo.

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. Por ejemplo: un obrero puede estar motivado para alcanzar una producción elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tiene materia prima, entonces no logrará esa elevada producción. Si trabaja a un ritmo impuesto por la línea de montaje (tecnología) su motivación elevada no servirá de nada.

Volviendo al esfuerzo, este tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo (si es que lo hay). Por ejemplo: si una muchacha busca trabajo en un banco solo por huir de los quehaceres domésticos, su escaso esfuerzo contribuirá muy

⁶ Vásquez Juárez María de la Asunción. La Motivación y Satisfacción en el Trabajo de los Empleados Administrativos de Enseñanza Media. Xalapa, Ver. 1993. Pág. 43

raquímicamente a alcanzar los objetivos de la organización, estos últimos la tienen sin cuidado. Contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.) pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc.). Tanto los premios como los castigos van a redundar en su motivación.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales.⁷

1.1.6 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Cabe mencionar que en psicología, se han desarrollado muchas teorías de motivación. Algunas de ellas establecen un nivel de motivación primario que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él, explicaban la determinación del comportamiento humano. Se explicará más a detalle esta jerarquía por que se tomará como base para desarrollar el instrumento de esta investigación.

⁷ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. 5ª. edic., Edit. Trillas. México 1999. Pág. 210

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron apareciendo en distintos contextos históricos, valen destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

En el modelo expuesto por la escuela de las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico. Para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor, el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Se puede observar que tanto las escuelas clásicas como la escuela de las Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

Pero la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

1.1.6.1 TEORÍA DE McGREGOR

Otro autor del tema de motivación es Douglas McGregor⁸. Él está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo. Y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y,

⁸ McGregor, D. El lado humano de las organizaciones. Editorial McGraw Hill. México 1994.

siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización

1.1.6.2 TEORÍA ERG

Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer, a la que hace mención como la teoría ERG, y este nombre proviene de las iniciales de los nombres en inglés de esta clase de necesidades.

Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- a) Existenciales
- b) De relación
- c) De crecimiento

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.⁹

a) Necesidades de Existencia

Estas necesidades incluyen todas las diversas formas de deseos materiales y fisiológicos tales como alimento, agua, remuneración y buenas condiciones de trabajo.

⁹ Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. *Administración. 6a. Edición.* Editorial Pearson. México, 1996. Pág 484

b) Necesidades de Relación

Son las necesidades que implican relaciones con la gente, ya sea familia, superiores, subordinados, amigos o enemigos

c) Necesidades de Crecimiento

Estas son las necesidades que impulsan a una persona a tener influencias creativas o productivas sobre sí misma o sobre el medio ambiente.

1.1.6.3 NECESIDADES APRENDIDAS DE DAVID CLARENCE MCCLELLAND

Según McClelland, las necesidades se aprenden en la niñez, es decir, depende de lo que se vive en la niñez, en la edad adulta se proyectarán unas necesidades u otras. También ha contribuido a comprender la motivación identificando tres tipos de necesidades motivantes básicas que son:

- a) Necesidades de poder
- b) Necesidades de afiliación
- c) Necesidades de logro.

a) Necesidades de Poder

McClelland y otros investigadores han encontrado que las personas con una gran necesidad de poder tienen una considerable preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general, estas personas buscan puestos de liderazgo, son enérgicos, extrovertidos, decididos y exigentes; les gusta enseñar y hablar en público.

b) Necesidades de Afiliación

Las personas con una gran necesidad de afiliación obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social. Como personas, es probable que se ocupen del mantenimiento de relaciones sociales placenteras, que gocen de un sentido de confianza y comprensión y que estén dispuestas a consolar y ayudar a otras personas que se encuentran en problemas.

c) Necesidades de Logro

Las personas con grandes necesidades de logro tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desean desafíos, se fijan metas moderadamente difíciles, asumen una posición realista ante el riesgo, prefieren asumir la responsabilidad personal por la organización de un trabajo, gustando de retroalimentación específica y pronta, sobre lo que están haciendo y tienden a ser incansables, les gusta trabajar en periodos prolongados, no se preocupan en forma indebida por los fracasos si ocurren y en general les agrada ser “directores de la orquesta”.¹⁰

Según Arias Galicia, esta teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y las condiciones de los recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean. Este autor hace del factor “logro” el centro de desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad,

¹⁰ Koontz Harold y O'Donnell Cyril. Administración, 7a edic. Edit. Mc-Graw – Hill. México 2003

son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo del poder.¹¹

1.1.6.4 TEORÍA DE FREDERICK TAYLOR

Se trata del primer autor que propone una organización de trabajo y que habla sobre motivación y data de 1911. Se interesa mucho sobre el tema de la productividad en la empresa, por lo que basa su teoría en los problemas que causan la baja productividad y las soluciones para resolverlo. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.¹²

Taylor afirmaba que " El objetivo de la administración es el de asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para el obrero, haciendo notar que la máxima prosperidad de ambos constituye el objetivo básico de la administración de cualquier empresa. En la obra de Taylor se destacan tres grandes proposiciones:

- Que hay un modo mejor de ejecutar una operación.
- Que ese modo debe encontrarse mediante experimentos científicos.
- Que es deber de la administración asumir la administración iniciativa y la responsabilidad de descubrirlo.

Su filosofía de la administración la sintetiza en cuatro categorías que son de permanente vigencia:

- Cada trabajo tiene su método: "hay que crear una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero". Es decir, hay que planificar el trabajo que cada persona tiene que realizar, esto es tarea del administrador, quien deberá planificar el trabajo de sus trabajadores con anticipación.

¹¹ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. 5a edic. Edit. Trillas. México 1999. Pág. 260

¹² www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/taylorismo.htm

- Hay que adiestrar al trabajador para la tarea específica que le corresponderá realizar. Es necesario hacer una escogencia científica y luego adiestrarlo. Será tarea del administrador la de observar y tabular la iniciativa de sus subordinados y enseñarles la mejor vía de hacer las cosas bajo su propia dirección o supervisión.
- El administrador debe ser participe del trabajo que desarrollen sus subordinados y colaborará cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando. Esta colaboración ya asoma la importancia de la práctica de las relaciones humanas en cualquier empresa.
- En toda empresa tienen que existir dos elementos: Quien ejerce la dirección, define la política y señala lo que debe hacerse. Y un grupo que sigue esas directrices y las ejecuta. Las responsabilidades se dividen entre el administrador y los trabajadores.¹³

1.1.6.5 TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW

Abraham Maslow planteó en su libro *Motivación y Personalidad*¹⁴, el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se

¹³ html.rincondelvago.com/administracion_2.html

¹⁴ Maslow, A. *Motivación y Personalidad*. 3ª edic. Ediciones: Díaz de Santos, S. A. Madrid, España, 1991. Pág. 310

ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, etc.

En los países desarrollados las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas para la mayoría de los miembros. Es por eso que las empresas producen y ofrecen medios de satisfacer las necesidades de pertenencia a grupo o de prestigio social. La Coca-Cola no es un producto para satisfacer la sed sino para satisfacer la necesidad de pertenecer al grupo de jóvenes que se divierten. El Mercedes Benz trata de satisfacer la necesidad de éxito y prestigio social.

Las necesidades identificadas por Maslow son:

- **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Maslow creía, y así lo apoyaban sus investigaciones, que éstas eran de hecho necesidades individuales y que, por ejemplo, una falta de vitamina C

conduciría a esta persona a buscar específicamente aquellas cosas que en el pasado proveían de vitamina C, por ejemplo el zumo de naranja. Creo que las contracciones que tienen algunas embarazadas y la forma en que los bebés comen la mayoría de los potitos, apoyan la idea anecdóticamente.

- **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

Viéndolo negativamente, uno se podría empezar a preocupar no por necesidades como el hambre y la sed, sino por sus miedos y ansiedades. En el adulto medio norteamericano, este grupo de necesidades se representa en nuestras urgencias por hallar una casa en un lugar seguro, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación y un buen seguro de vida y demás.

- **NECESIDADES SOCIALES:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

En nuestra vida cotidiana, exhibimos estas necesidades en nuestros deseos de unión (matrimonio), de tener familias, en ser partes de una comunidad, a ser miembros de una iglesia, a una hermandad, a ser partes de una pandilla o a pertenecer a un club social. También es parte de lo que buscamos en la elección de carrera.

- **NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

La versión negativa de estas necesidades es una baja autoestima y complejos de inferioridad.

Maslow llama a todos estos cuatro niveles anteriores necesidades de déficit o Necesidades-D. Si no tenemos demasiado de algo (tenemos un déficit), sentimos la necesidad. Pero si logramos todo lo que necesitamos, no sentimos nada. En otras palabras, dejan de ser motivantes. Como dice un viejo refrán latino: “No sientes nada a menos que lo pierdas”.

Bajo condiciones de estrés o cuando nuestra supervivencia está amenazada, podemos “regresar” a un nivel de necesidad menor. Cuando nuestra gran empresa ha quebrado, podríamos buscar un poco de atención. Cuando nuestra familia nos abandona, parece que a partir de ahí lo único que necesitamos es amor.

Si tienes problemas significativos a lo largo de tu desarrollo (por ejemplo, periodos más o menos largos de inseguridad o rabia en la infancia, o la pérdida de un miembro familiar por muerte o divorcio, o rechazo significativo y abuso) entonces podrías “fijar” este grupo de necesidades para el resto de tu vida.

- **NECESIDADES DE AUTO SUPERACIÓN:** también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Estas constituyen necesidades que no comprenden balance u homeostasis. Una vez logradas, continúan haciéndonos sentir su presencia. De hecho, tienden a ser aún más insaciables a medida que les alimentamos. Comprenden aquellos continuos deseos de llenar potenciales, a “ser todo lo que pueda ser”. Es una cuestión de ser el más completo; de estar “auto-actualizado”.

Bien; llegados a este punto, si quieres llegar a una verdadera auto-actualización, debes tener llenas tus necesidades primarias, por lo menos hasta un cierto punto. Desde luego, esto tiene sentido: si estás hambriento, vas hasta a arrastrarte para conseguir comida; si estás seriamente inseguro, tendrás que estar continuamente en guardia; si estás aislado y desamparado, necesitas llenar esa falta; si tienes un sentimiento de baja autoestima, deberás defenderte de ese estado o compensarlo. Cuando las necesidades básicas no están satisfechas, no puedes dedicarte a llenar tus potenciales.

Desarrolló una lista de cualidades de personas con auto superación:

- Centradas en la realidad.
- Personas centradas en el problema, o lo que es lo mismo, personas que enfrentan los problemas de la realidad en virtud de sus soluciones
- Creían que los fines no necesariamente justifican los medios; que los medios pueden ser fines en sí mismos y que los medios (el viaje) eran con frecuencia más importante que los fines.
- Tenían una necesidad de privacidad, y se sentían cómodos estando solos.

- Eran relativamente independientes de la cultura y el entorno, apoyándose más en sus propias experiencias y juicios.
- Poseían valores democráticos, o sea, que eran abiertos a la variedad étnica e individual, e incluso la defendían.
- Disfrutaban de las relaciones personales íntimas con pocos amigos cercanos y miembros familiares, más que un montón de relaciones superficiales con mucha gente.
- Tenían un sentido del humor no hostil.
- Poseían además una cualidad llamada aceptación de sí mismo y de los demás.
- Preferían ser ellos mismos antes que pretenciosos o artificiales.
- Tenían una habilidad para ver cosas, incluso ordinarias, como preciosas.
- Por consiguiente eran creativos, inventivos y originales.
- Y, finalmente, tenían una tendencia a vivir con mayor intensidad las experiencias que el resto de las personas.

No obstante, Maslow no cree que los auto-actualizados sean personas perfectas. También descubrió una serie de imperfecciones a lo largo de su análisis: en primer lugar, con bastante frecuencia sentían ansiedad y culpa; pero una ansiedad y culpa realistas, no neuróticas o fuera de contexto. Algunos de ellos eran “idos” (ausentes mentalmente). Y por último, algunos otros sufrían de momentos de pérdida de humor, frialdad y rudeza.¹⁵

Se puede decir, que cada una de las teorías anteriores, muestran la satisfacción de las necesidades más importantes que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo. En estas se destacan además, que

¹⁵ www.eumed.net/cursecon/economistas/Maslow.htm

las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias. También reflejan la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.¹⁶

Como hemos visto, se han desarrollado muchas teorías de motivación aplicadas a los trabajadores en general, y en realidad, la Motivación es un tema bastante amplio y muy estudiado, pero, indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países, dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores que condicionan el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

Los administradores o quien dirija una organización, deberá escoger una teoría que le parezca más adecuada para resolver el problema específico en consideración. Cada una de las teorías debe estimular el estudio y la investigación y así contribuir al menor conocimiento del proceso motivacional.

La motivación de los empleados se presenta en un entorno que consta de los siguientes factores:¹⁷

- a) El trabajo en sí mismo
- b) Grupo de trabajo
- c) La organización
- d) El entorno externo

Estos cuatro factores integran el sistema ambiental de la motivación, cada factor debe considerarse al planear una medida o acción encaminada a lograr cierta motivación, es recomendable desarrollar un sistema repetitivo de incentivos adecuados, éstos refuerzan el desempeño, proporcionan satisfacción

¹⁶ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm

¹⁷ Vásquez Juárez María de la Asunción. La Motivación y Satisfacción en el Trabajo de los Empleados Administrativos de Enseñanza Media. Xalapa, Ver. 1993. Pág 61

a las necesidades y contribuyen a mejorar la autoimagen. Los trabajadores deben poseer una autoimagen aceptable para poder actuar de manera eficaz. Una autoimagen favorable libera la creatividad y el potencial latente en un empleado, alentando de esta manera el desarrollo individual y organizacional, ayuda también a interactuar con el entorno y alienta a quien la posee a tomar decisiones y aceptar responsabilidades.¹⁸

1.1.7 ASPECTOS DEL TRABAJO RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN

A continuación se mencionan algunos problemas críticos con que la mayoría de las empresas se encuentran actualmente:¹⁹

a) Cambios

Casi toda clase de cambio (áreas técnicas, organización interna, ambiente exterior, relaciones humanas y crecimiento económico) influye sobre los miembros de una organización y las consecuencias del cambio son por lo tanto, de gran interés para los ejecutivos de relaciones con los empleados.²⁰

El cambio que parece inevitable, importante, intencionado e inteligente, a menudo será aceptado y afectará la conducta de los empleados positivamente. El cambio que se presenta caprichoso, indeciso, sin relación a una verdadera percepción de los problemas o que sea introducido arbitrariamente o de repente genera resistencia.

¹⁸ Melo Anzures Ma. Liseta, Tesis: La motivación y su Relación con la Eficiencia en la organización, Xalapa, 1993. Pág. 67

¹⁹ Vásquez Juárez María de la Asunción. La Motivación y Satisfacción en el Trabajo de los Empleados Administrativos de Enseñanza Media. Xalapa, Ver. 1993. Pág 62

²⁰ Vásquez Juárez María de la Asunción. La Motivación y Satisfacción en el Trabajo de los Empleados Administrativos de Enseñanza Media. Xalapa, Ver. 1993. Pág 62

b) Empleados Problema

El tratar con empleados que en cierta manera no satisfacen o son ineficientes en su trabajo, lleva la función de relaciones con los empleados a su nivel álgido.²¹

El método tradicional para el departamento de relaciones con los trabajadores es trabajar por medio de canales de supervisión, es decir, mediante la relación hombre-jefe.

Para cualquier jefe de personal, los problemas entre sus subordinados se limitan generalmente a un pequeño porcentaje de su grupo. Es decir, un pequeño número de personas absorben un gran porcentaje de los problemas y preocupaciones específicas y una gran parte del tiempo del gerente. Sin embargo, es imperativo tratar eficientemente este grupo, no importa cuán pequeño sea, pues el impacto de su insatisfacción puede ser multiplicado a lo largo del grupo y de la organización.

c) El Dinero y la Motivación

Un gran descubrimiento del movimiento de relaciones humanas, fue que el dinero, no siempre es la principal fuerza motivadora en la conducta del empleado.²² Es uno de tantos factores de motivación con muchísimas variables que determinan el peso que confiere un empleado en diferentes épocas y circunstancias. Esto marcó un punto de separación importante de uno de los principios básicos del movimiento de administración científica que constituye sus preceptos alrededor de pagos de incentivos basados en las mediciones de la producción de cada persona.

²¹ Idem. Pág.63

²² Idem. Pág. 64

Whyte y Asociados produjeron una importante investigación en este tema. Demostraron la naturaleza interrelacionada de la moral, de la motivación de incentivos monetarios y no monetarios y la conducta individual y de grupo. Analizaron el dinero y la motivación en relación al sistema social de la planta e igualmente en el contexto de grupos de trabajo. Este y otros estudios afirmaron que el significado del dinero como motivación no es sencillo, sino un variable complicada en el contexto de la organización.

d) La Disciplina

La disciplina es un estado de orden sin el cual una organización no puede mantenerse a sí misma por mucho tiempo.²³ La disciplina también presenta un estado mental del individuo que se describe como buena disposición a subordinar sus deseos inmediatos a las necesidades de la organización o del grupo.

Es difícil motivar a los individuos a reconocer y aceptar la necesidad de disciplina.

La mayoría de las autoridades recomiendan que el estado de disciplina sea motivado por medios positivos más que negativos. Esto significa que los castigos, privaciones u otra fuerza se aplican escasamente y se usan como último recurso.

Koontz y O'Donnell definen la disciplina como el respeto por los acuerdos que tienen como fin el logro de obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto.²⁴

²³ Idem. Pág. 65

²⁴ Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Elementos de la Administración. México D. F. Edit. McGraw – Hill. 1988. Pág. 38

Chruden y Sherman sostienen que el propósito de un programa disciplinario es proporcionar los medios para asegurar que el desempeño y la conducta del empleado sean los requeridos para el logro de los objetivos organizacionales, proporcionando una acción correctiva por un lado y por otro más importante, la prevención del uso de tal acción correctiva.²⁵

El personal sabe que es más probable que alcancen el éxito en una operación dentro de una situación en la que el jefe es exigente y en donde las reglas se han hecho para ser cumplidas.²⁶

Los gerentes deben de tener cuidado de aplicar la disciplina sin que sea con el propósito de mostrar quién es el que tiene el poder o la autoridad; por el contrario, se debe crear un clima en el que los empleados realicen sus labores para lograr los objetivos con reglas justas para todos.

e) Productividad

Es el resultado neto del esfuerzo total de la compañía y nace del uso de capital, maquinaria y de los esfuerzos de los miembros de la organización. El problema de primordial importancia en esta etapa es cómo proporcionar las condiciones que generen el deseo y la capacidad de los empleados para efectuar su trabajo a niveles altamente productivos y eficientes.²⁷

La productividad es un término que se puede ver desde dos puntos de vista²⁸:

- 1.- Ya sea en cuanto a la producción de bienes

²⁵ Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W. Administración de personal. México. Edit. C.E.C.S.A. 9ª impresión. Pág. 454

²⁶ Méndez Ancona Ana Ruth de G. La Motivación al Personal como Factor Determinante de la Productividad. Veracruz, Ver. 1993. Pág. 100

²⁷ Idem. Pág. 62

²⁸ Méndez Ancona Ana Ruth de G. La Motivación al Personal como Factor Determinante de la Productividad. Veracruz, Ver. 1993. Pág. 112

2.- O en cuanto al máximo rendimiento que se puede esperar del ser humano.

A continuación se mencionan algunas definiciones:

Para Kholer la productividad es el “rendimientos efectivo obtenido en cualquier proceso o producto en función de uno o más factores de producción”.²⁹

Richard E. Kopelman sostiene que: “Quizá la definición más ampliamente aceptada de productividad sea la conceptualizada del proceso físico, usado por muchos economistas; productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Conceptualizada de manera amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o una máquina hasta una compañía, industria, o una economía a nivel nacional”.³⁰

Fernando Arias Galicia plantea dos definiciones:

1.- “La productividad de una organización puede definirse como la proporción entre los insumos (estímulos) que puso en juego para lograr ciertos objetivos y los resultados (respuestas) que obtuvo. Los insumos o estímulos de un sistema pueden ser de muchos tipos, por ejemplo aportaciones económicas, materia prima, conocimientos, habilidades y experiencias de sus miembros, energía eléctrica para mover las máquinas, etc. Las respuestas también pueden ser de diversas clases: producto final o servicio, satisfacción de sus miembros, desperdicio, contaminación ambiental, etc.”

2.- “En términos generales, considera como productividad la relación entre los resultados y los recursos empleados.”³¹

²⁹ Kholer, Diccionarios para contadores. Pág. 439

³⁰ Kopelman, Richard E. Administración de la productividad en las Organizaciones. 1ª edic. Edit. McGraw Hill. México 1988. Pág. 3-4.

³¹ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 5ª edic. Edit. Trillas. México 1999. Pág. 332

▪ Evaluación de la Productividad

No existe un método o procedimiento único que pueda aplicarse en toda organización, en todo tiempo, o bajo cualquier condición, que permita llevar a cabo una evaluación de la productividad, a fin de lograr un aumento de esta.³² Sin embargo, parece que hay una pauta básica de enfoque y también varios métodos que si crean productividad.

Lo importante es saber seleccionar los más adecuados para poder alcanzar la óptima productividad.

En general se necesita:

- Planear y fijar metas a fin de crear objetivos claros para la productividad deseada
- Estudiar y apreciar los métodos conocidos para lograr un mejor desempeño del trabajo
- Escoger y aplicar el método más adecuado a las condiciones de la empresa.
- Supervisar inteligentemente los métodos aplicados para alcanzar la máxima productividad.

Los esfuerzos por conseguir una evaluación de la productividad deben suponerse en las pautas diarias del trabajo. Los mejores métodos deben convertirse en práctica diaria y la supervisión tiene que producir las mejoras en forma gradual, sin que los empleados resientan los intentos evidentes para sacarles un rendimiento mayor del acostumbrado.

³² Vázquez Sosa, Elvira. La motivación y su efecto en la productividad, México, 1998. Pág. 115

1.1.8 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo es la forma favorable o desfavorable como ven los trabajadores sus puestos.³³ La administración de personal se interesa considerablemente por la satisfacción en el trabajo. Observa dicha satisfacción en forma estrecha, porque afecta a la rotación de empleados, las ausencias, las reclamaciones y otros asuntos vitales para el personal.

En muchas organizaciones, los especialistas en personal, periódicamente llevan a cabo encuestas de satisfacción en el empleo y estudian otros índices de satisfacción, para tratar de conocer los sentimientos de los empleados. Además, la satisfacción se ve afectada por el modo en que los especialistas en personal administran las actividades. Los departamentos de personal burocrático, llenos de reglas fueron causa de muchas faltas de satisfacción de los empleados. Por el contrario, los departamentos de personal más dispuestos a ayudar y orientados hacia los seres humanos fomentan la satisfacción, el desarrollo y la motivación de los empleados.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida. La naturaleza del ambiente fuera del trabajo afecta los sentimientos propios del empleado. De modo similar, puesto que un empleo es una parte importante de la vida, la satisfacción en él influye en la satisfacción en la vida en general. El resultado es que la satisfacción surge de un conjunto complejo de circunstancias, en la misma forma en que lo hace la motivación. Hay pocas trayectorias sencillas para mejorar la satisfacción en el empleo o la motivación.³⁴

³³ Vásquez Juárez María de la Asunción. La Motivación y Satisfacción en el Trabajo de los Empleados Administrativos de Enseñanza Media. Xalapa, Ver. 1993. Pág 65

³⁴ Biblioteca Práctica de negocios, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tomo III, Edit. McGraw-Hill

1.1.8.1 LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y EL RENDIMIENTO.

Históricamente se suponía que los trabajadores más satisfechos tenían un mejor rendimiento³⁵. Por lo general, existen relaciones positivas entre la satisfacción elevada y el rendimiento mejorado, pero la mayoría de las veces no son muy notables. Hay muchos trabajadores satisfechos que no son grandes productores. Siguen contentándose con realizar tan sólo un trabajo promedio. La satisfacción no es por sí misma un motivador poderoso, pero suele mantener a los empleados en tal estado que se muestran más receptivos al ambiente de motivación cuando éste se les proporciona. Esta relación explica probablemente la conexión que se encuentra a menudo entre la satisfacción y el rendimiento.

Uno de los temas básicos es el de si la satisfacción conduce o no a un mejor rendimiento, o si un mejor rendimiento conduce a la satisfacción. Parece ser que una mejor satisfacción, procede primordialmente del mejor rendimiento, en lugar de ser su causa. El rendimiento conduce a recompensas más importantes. Si esas recompensas se consideran justas y equitativas, se obtendrá una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su rendimiento. Por otra parte, si las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel propio del rendimiento, tiende a producirse el descontento. En cualquiera de esos casos, el nivel propio de satisfacción se convierte en una retroalimentación que afecta el rendimiento en el futuro y por lo tanto, la relación total entre el rendimiento y la satisfacción se transforma en un sistema continuo.

³⁵ Vásquez Juárez María de la Asunción. La Motivación y Satisfacción en el Trabajo de los Empleados Administrativos de Enseñanza Media. Xalapa, Ver. 1993. Pág 66

1.1.9 IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN

La motivación comenzó a despertar interés e importancia entre los administradores, desde que los sistemas de producción manual, fueron suplantados por los sistemas mecanizados de producción. Los trabajos de Elton Mayo y otros, demostraron que los factores ambientales no influían en la productividad, que ésta se encontraba desde el momento en que el trabajador se le hace sentir como un elemento importante en la organización; no como un engranaje más del proceso productivo. Estos factores son conocidos como sociales y psicológicos, y se consideran dentro de la teoría motivacional como el efecto de Hawthorne.

Los estudios de Elton Mayo³⁶ y sus colaboradores representaban un cambio de dirección en la comprensión y conocimiento de las relaciones humanas, ya que a partir de esas investigaciones, la importancia de las actitudes hacia el trabajo, hacia la gerencia y hacia el grupo de trabajo fue modificada.

De lo antes mencionado, se desprende que una de las tareas más arduas en una organización es la de motivar a sus empleados, tanto directivos como operativos sin distinción alguna, para que ejecuten el trabajo que les es encomendado. Muchos son los factores que utilizan las organizaciones para hacer que sus empleados se muestren entusiasmados y den su mejor esfuerzo. Entre estos factores están: los incentivos económicos, reconocimientos, premios, ascensos o promociones. Algunos de estos factores son capaces de motivar al empleado; algunas veces son controlados por la organización. Otros en cambio, tienen su origen en la persona y por consiguiente escapan del control de la empresa.

³⁶ www.monografias.com/trabajos6/mayo/mayo.shtml

La importancia de los **programas de motivación**, se nota a nivel interno y externo:³⁷

A nivel interno: para aumentar la productividad y motivación de los empleados, sean comerciales o personal administrativo, cada vez más empresas diseñan este tipo de programas. Los empleados necesitan mucho más que el sueldo. Al igual que se hace fiel a los clientes, las empresas tiene que hacer fieles a sus empleados, para evitar una rotación no deseada y se sientan satisfechos.

A nivel externo: para desarrollar las ventas y diferenciarse de los competidores. Las empresas tienen que buscar otras formas de incentivar y hacer fieles a sus clientes o distribuidores. Hoy en día los mercados son más competitivos y es importante diferenciarse.

Así mismo, se menciona una definición de lo que entendemos por programa:

*“Secuencia de actividades que deben llevarse a cabo para cumplir con los objetivos y metas propuestos, considerando el tiempo requerido para su realización. Implica la integración de recursos humanos, materiales, físicos y financieros necesarios para su ejecución”.*³⁸

Con esto, podemos concluir, que los programas de motivación, aparte de estar enfocados en el recurso humano, tienen que elaborarse para poder alcanzar las metas y los objetivos que tiene establecidos la institución, para que en conjunto, tengan resultados que satisfagan a toda la empresa.

³⁷ www.toppremium.es/empresas/motivacion/index.asp

³⁸ www.icas.net/icasweb/glosario.htm

1.2 INSTITUCIONES PÚBLICAS

1.2.1 DEFINICIÓN DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Se mencionará a las instituciones públicas por que es nuestro objeto de estudio y para que se comprenda como es manejado el concepto en nuestro país.

El Diccionario de la Real Academia Española define a la Institución como:

“del latín *institutio, onis*, establecimiento o fundación de algo; cosa establecida o fundada; organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente; cada una de las organizaciones fundamentales de un estado, nación o sociedad. Y pública, del latín *publicus*, es lo notorio, patente, manifiesto, visto o sabido por todos; se dice de la potestad, jurisdicción y autoridad para hacer algo como contrapuesto a privado, y es perteneciente o relativo a todo el pueblo, común del pueblo o ciudad”

De lo anterior, es podemos definir como *Instituciones Públicas* aquellos núcleos de preceptos jurídicos que regulan relaciones de igual naturaleza, encarnados en órganos constitucionales y de contenido público, y cuya eficacia en su aplicación incide en la población de un Estado.

Así pues, entendemos como institución pública, al conjunto de reglas formales e informales en una organización, en las que se encuentran contenidas un cúmulo de valores, acuerdos, tradiciones y símbolos, que son reconocidos por los miembros de la organización y por los que reciben los efectos de la misma.³⁹

³⁹ www.bibliojuridica.org/libros/4/1594/15.pdf

CAPÍTULO II

LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO

2.1 LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO

2.1.1 INICIOS

La Educación Media Superior (EMS) se ubica en el nivel intermedio del sistema educativo nacional. Su primer antecedente formal lo constituye la Escuela Nacional Preparatoria creada en 1867, como un vínculo entre la educación básica y la superior. Con el paso del tiempo, este nivel dio origen a la educación secundaria de tres años y a la educación media superior. Posteriormente surgieron modalidades para facilitar la incorporación de sus egresados al mercado laboral, producto éstas del desarrollo económico del país y del propio sistema educativo.

Actualmente, existen tres tipos de programa de EMS:

- El bachillerato general, cuyo propósito principal es preparar a los alumnos para ingresar a instituciones de educación superior,
- El profesional técnico, que proporciona una formación para el trabajo, y
- El bivalente o bachillerato tecnológico, que es una combinación de ambas.

Los bachilleratos general y tecnológico se imparten bajo las modalidades de enseñanza abierta y educación a distancia. Asimismo, la opción técnica ofrece ya la posibilidad de ingreso a la educación superior.⁴⁰

⁴⁰ www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-barraza02_1.htm

2.1.2 ORDENACIÓN DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

2.1.2.1 PRINCIPIOS GENERALES Y BASE LEGISLATIVA DE REFERENCIA

El artículo 37 de la Ley General de Educación (LGE) señala que: “El tipo medio-superior comprende el nivel de bachillerato, los demás niveles equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes”.

El bachillerato es inmediatamente posterior a la educación secundaria, se cursa en dos o tres años y es de carácter *propedéutico* para cursar estudios superiores. Existen también bachilleratos que son *propedéuticos y terminales* al mismo tiempo, es decir, que además de ofrecer una preparación general a sus alumnos para el ingreso a la educación superior, confieren títulos de nivel medio profesional. Otra modalidad de la educación media superior es *terminal*, esto es, no permite al alumno ingresar a la educación superior, tiene una duración de dos a cuatro años y ofrece certificados de profesionales técnicos en actividades industriales, de servicios y del mar.

El objetivo del *bachillerato general* es ampliar y consolidar los conocimientos adquiridos en secundaria y preparar al educando en todas las áreas del conocimiento para que elija y curse estudios superiores.

El objetivo del *bachillerato tecnológico*, junto con los objetivos anteriores, es capacitar al alumno para que participe en el desarrollo económico mediante actividades industriales, agropecuarias, pesqueras y forestales.

La educación *profesional media* tiene como objetivo capacitar a los alumnos en actividades productivas y de servicios a fin de que pueda incorporarse al mercado de trabajo del país.

El artículo Tercero Constitucional establece que el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos, lo cual incluye a la educación media superior. Además faculta a los particulares a impartir educación en todos los tipos y modalidades y estipula que el Estado otorga y retira el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se imparte en establecimientos particulares.⁴¹

2.1.2.2 ORGANISMOS ENCARGADOS DEL SERVICIO EDUCATIVO MEDIO SUPERIOR

Los organismos públicos que norman, organizan o administran la educación media superior son los siguientes:

a) SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA DE LA SEP

Dirección General del Bachillerato

- Centros de Estudios de Bachillerato. 32 centros en 32 entidades (incluye dos del D.F.)

b) SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA DE LA SEP

Dirección General de Educación Tecnológica – Agropecuaria

- Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario

Dirección General de Educación Tecnológica Industrial

- Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial

Unidad de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar

- Centros de Bachillerato en Ciencias del Mar

⁴¹ www.campus-oei.org/quipu/mexico/mex09.pdf

c) COLEGIO DE BACHILLERES MÉXICO (ORGANISMO FEDERAL DESCENTRALIZADO)

Colegios de Bachilleres. 20 colegios en la zona metropolitana de la ciudad de México y, 12 en las entidades federativas

d) GOBIERNOS DE LOS ESTADOS

Direcciones generales del Colegio de Bachilleres.

- Colegios de Bachilleres (COBACH) (órganos descentralizados de los gobiernos estatales; financiamiento 50% federación y 50% gobiernos estatales).

e) SECRETARÍAS DE EDUCACIÓN DE LOS ESTADOS

Bachilleratos de gobiernos estatales (con diversas denominaciones Bachillerato estatal, Preparatoria estatal, etc.)

f) UNIVERSIDADES

Rectorías o Direcciones Generales de Preparatoria

- Bachilleratos universitarios

g) INCORPORADOS A SEP, UNIVERSIDADES, COBACH, SECRETARÍAS DE EDUCACIÓN ESTATALES

Bachilleratos con diversas denominaciones dependientes de planteles particulares.

2.1.2.3 ESTRUCTURA DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

La educación media superior en México puede agruparse, con fines descriptivos en:

- a) **núcleo propedéutico (universitaria o general)**: está centrada en la preparación general de los alumnos para que continúen estudios superiores y da un peso menor a la formación para el trabajo. Los planes de estudio mantienen equilibrio entre los aprendizajes de ciencias y los de humanidades. Las instalaciones son mayoritariamente aulas, con una proporción de laboratorios y talleres adecuada para apoyar el estudio de las materias científicas que lo requieren. Las escuelas medias superiores de carácter universitario que también ofrecen especialidades para el trabajo, no otorgan títulos pero en el documento de certificación consta la especialidad que el alumno cursó.
- b) **núcleo bivalente (tecnológica)**: agrupa las instituciones que reorientan hacia una formación para el dominio de los contenidos científicos y tecnológicos. Sus planes de estudios tienen una proporción mayoritaria de materias tecnológicas, seguidas de materias científicas y humanísticas. Las instalaciones de esta modalidad educativa están equipadas con talleres y laboratorios para la enseñanza y el entrenamiento de alumnos en actividades de orden tecnológico, en función de las distintas especialidades. Las escuelas tecnológicas “bivalentes” (propedéuticas y terminales al mismo tiempo) otorgan a sus alumnos un documento único que sirve para acreditar sus estudios de bachillerato y ejercer alguna profesión técnica media. Para obtener el certificado, los alumnos deben presentar una tesis, prestar servicio social y someterse a un examen.
- c) **Y núcleo terminal (profesional media)**: incluye escuelas que ofrecen estudios orientados a la preparación de los estudiantes en una especialidad técnica, para la realización de tareas específicas en el ámbito de la producción o los servicios. La mayoría de las escuelas exigen a sus

2.1.2.4 CENTROS DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

El siguiente cuadro agrupa los diferentes tipos de educación media superior en México, de acuerdo con una clasificación descriptiva propuesta por la Coordinación Nacional para la Planeación y Programación de la Educación Media Superior (CONPPEMS) de la SEP (1991b).⁴²

E M S	NÚCLEO	INSTITUCIONES
U N I V E R S I T A R I A	Propedéutico	<ul style="list-style-type: none"> - Bachilleratos de Universidades - Colegios de Bachilleres - Bachilleratos Estatales - Preparatorias Federales por Cooperación - Bachilleratos Federalizados - Bachilleratos Privados con Normatividad Propia - Centros de Estudios de Bachillerato - Bachilleratos de Arte - Bachilleratos Militares
		<ul style="list-style-type: none"> - Centros de Bachillerato Tecnológico, Industrial y Servicios - Centros de Estudios Científicos y

⁴² www.campus-oei.org/quipu/mexico/mex09.pdf

T E C N O L Ó G I C A	Bivalente	<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario - Escuelas de Bachillerato Técnico - Centros de Estudios Tecnológicos del Mar - Bachilleratos de Institutos Tecnológicos - Centros de Enseñanza Técnica Industrial - Centros de Bachillerato Tecnológico Forestal - Bachilleratos Técnicos de Arte
	Terminal	<ul style="list-style-type: none"> - Escuelas de Estudios Técnicos - Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica - Centros de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios - Centros de Estudios de Arte

El bachillerato general atiende el 44.6% de los alumnos; el tecnológico, el 32.6%; el 18.6% de la matrícula total es atendida por el Colegio de Bachilleres, y el tele bachillerato atiende el 4.3%.

Respecto del sostenimiento administrativo, el 35.8% de la matrícula acude a instituciones financiadas por gobiernos estatales, el 28% concurre a las atendidas por la federación, el 21.3% se refiere a los jóvenes que acuden a instituciones particulares y, por último, el 14.8% de los alumnos asiste a escuelas de sostenimiento autónomo.⁴³

⁴³ www.sep.gob.mx/work/appsite/princif2003/Princcif2003.pdf

2.1.3 CARÁCTERÍSTICAS ADICIONALES DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

2.1.3.1 EDUCACIÓN ABIERTA

El bachillerato, se imparte en dos modalidades: Bachillerato Escolar y Bachillerato Abierto. El escolar se cursa en dos o tres años; en el primer caso se le denomina “Bachillerato de 2 Años” y es sólo general, y en el segundo, “Bachillerato de 3 Años”, que se clasifica en general, colegio de bachilleres, por cooperación, tele bachillerato, de arte y tecnológico. El Bachillerato Tecnológico puede ser industrial, agropecuario, pesquero y forestal; los alumnos que lo cursan reciben, además de la preparación propedéutica del bachillerato general, formación como técnicos calificados o como profesionales técnicos y el título correspondiente. Quienes no concluyeron o no cursaron el Bachillerato Escolar pueden optar por estudiar el abierto.

2.1.3.2 BACHILLERATO FEDERAL

El Bachillerato de sostenimiento federal lo imparten escuelas que trabajan con recursos del gobierno federal y es controlado técnica y administrativamente por la SEP. En este rubro están los Centros de Estudio del Bachillerato, el Colegio de Bachilleres del área metropolitana de la Ciudad de México, los Centros de Educación Artística (CEDART), las escuelas profesionales de arte, las escuelas que dependen presupuestalmente de organismos o secretarías de Estado, los Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS), los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) del Instituto Politécnico Nacional, el Centro de Enseñanza Técnica Industrial de Guadalajara (CETI), los Centros de Estudios Tecnológicos del Mar (CETMar), los Centros de Estudios Tecnológicos de Aguas Continentales (CETAC), los Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA) y los Centros de Bachillerato Tecnológico Forestal; así como los planteles del Colegio Nacional de Educación Profesional

Técnica (CONALEP) en el Distrito Federal y Oaxaca, que ofrecen la opción de bachillerato.

2.1.3.3 BACHILLERATO ESTATAL

El Bachillerato de sostenimiento estatal lo imparten escuelas financiadas, administradas y controladas técnicamente por el Gobierno del Estado. Comprende los Centros de Estudio de Bachillerato, los Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos de los Estados (CECyTE), los tele bachilleratos, las escuelas de educación media superior a distancia (EMSAD), los Colegios de Bachilleres, las escuelas preparatorias subsidiadas y el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), excepto las ubicadas en el Distrito Federal y en Oaxaca.⁴⁴

2.2 LAS PREPARATORIAS PÚBLICAS SEMIESCOLARIZADAS EN XALAPA, ENRÍQUEZ; VERACRUZ.

Solamente existen dos preparatorias públicas semiescolarizadas en Xalapa:

- 1.- Colegio Preparatorio Semiescolarizado: el cual se encuentra ubicado en la Av. Juárez número 57
- 2.- Ricardo Flores Magón Semiescolarizado: ubicado en la calle Revolución número 255

Ambas cuentan con el turno discontinuo, es decir semiescolarizado, prestan un servicio de bachillerato general de 3 años, el sostenimiento es estatal y dependen de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado.⁴⁵

⁴⁴ www.sep.gob.mx/work/appsite/pubbasF02A/index.htm

⁴⁵ www.sep.gob.mx/work/appsite/cct/ver/desp_escsmexbachest.htm

CAPÍTULO III
ESCUELA DE BACHILLERES SEMIESCOLARIZADA
“RICARDO FLORES MAGÓN”.
ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1 ESCUELA DE BACHILLERES SEMIESCOLARIZADA “RICARDO FLORES MAGÓN”

La Escuela “Ricardo Flores Magón” semiescolarizada, sólo ofrece clases un día a la semana, que es el sábado de 8 de la mañana a 3 de la tarde. Ésta escuela, se encuentra ubicada en Ruíz Cortínez s/n, en las instalaciones de la escuela Artículo 3º Constitucional.

El actual Director de esta escuela es el Maestro Sergio Alarcón. Él se percató de la necesidad de abrir una escuela pública semiescolarizada, para aquellos alumnos que no podían asistir a la escuela regular, ya sea por falta de tiempo, o por que no eran aceptados por tener materias reprobadas; tomando en cuenta, que sólo existían escuelas particulares que aceptaban a este tipo de alumnos, y pues que no todos ellos tenían la oportunidad de asistir a ellas, por los altos costos que representan.

Entonces, se crea una escuela de regularización en el turno vespertino, y él toma el cargo de director de esa escuela.

Posteriormente, se llevó a cabo un censo que arrojó información importante, la cual mostraba que había demasiado personal académico que tenía muchas horas de descarga, es decir, maestros que tenían que cubrir un horario, pero no daban clases frente a un grupo, y esas horas se podrían ocupar para dar asesorías, pero no siempre se daban. Entonces, realmente

eran horas desperdiciadas que se podría utilizar para poder abrir otras tres escuelas más.

Pero el obstáculo a vencer ahora, era que no había edificios en donde impartir clases. Para estos se crearon proyectos para poder abrir otras preparatorias, y se abrieron dos:

- **El colegio Preparatorio Semiescolarizado, que se encuentra ubicado en el Colegio Juárez, en la calle Benito Juárez número 57, Zona centro**
- **La Escuela de Bachilleres Semiescolarizada Ricardo Flores Magón, en donde sus oficinas se encuentran ubicadas en la calle Revolución número 255**

Ésta última, originalmente se instaló en el edificio Insurgentes en el año de 1998. Primero se empezó abriendo los dos primeros semestres, y posteriormente, en los años siguientes se abrieron los semestres siguientes.

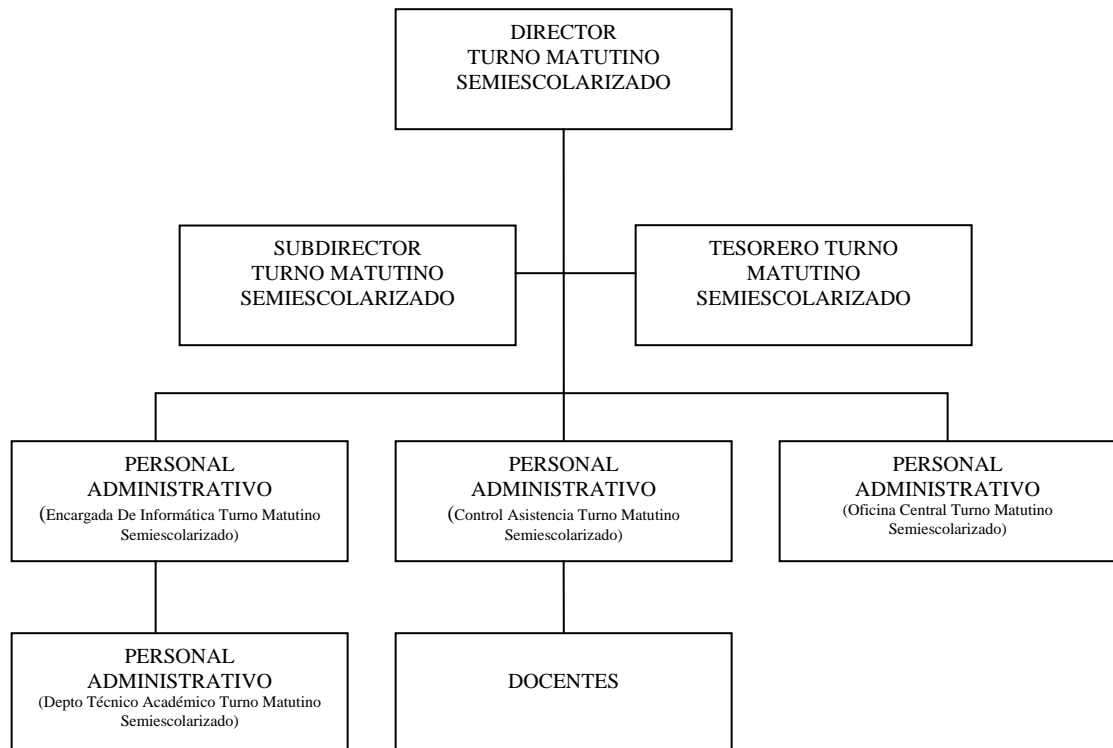
Pero había un problema y era que en esas instalaciones ya existía otra escuela que era particular, que estaba ocupando las instalaciones de manera indebida, ya que ese edificio es propiedad del estado, entonces tuvieron que cambiarse a la Escuela “**Constitución**” y paralelamente utilizaron las oficinas, que son prestadas, y que actualmente ocupan, en la calle Revolución, de esta ciudad.

Posteriormente, hace tres años, debido al incremento en la población de los alumnos; ya que atienden a casi 500 de ellos que provienen tanto de Xico, Coatepec, Xalapa, y lugares aledaños; se tienen que traspasar a los edificios de la Escuela “**El Artículo**”, en donde las instalaciones son más amplias, pero no se las prestan en su totalidad, como por ejemplo, no tienen acceso a los laboratorios que pueden ser importantes para poder impartir algunas materias.

También cabe mencionar, que una parte del personal son contrataciones informales que se hacen por la carga de trabajo que existe en esta dependencia y el salario se absorbe por el personal que la integra

3.1.1 ORGANIGRAMA

ESCUELA DE BACHILLERES "RICARDO FLORES MAGON" SEMIESCOLARIZADO



3.1.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Las funciones del personal que labora aquí son:

1. Puesto: Director

Atribuciones:

- I. Proponer el nombramiento y remoción del personal docente, administrativo y de servicio, al Director General de Educación Media Superior y Superior.
- II. Convocar a la Junta Académica y presidir las sesiones de la misma.
- III. Acordar con el Secretario todo lo conducente a la mejor organización y funcionamiento administrativo de la escuela.
- IV. Observar el trabajo de los maestros e intervenir con espíritu de cooperación, haciendo las sugerencias necesarias para que se mejoren los métodos y procedimientos docentes y se cumplan los programas de estudios.
- V. Cuidar que los reconocimientos y exámenes se efectúen dentro de los plazos fijos por el Calendario Escolar y hacer que los maestros conozcan previamente las normas a que se deben sujetarse esas pruebas.

2. Puesto: Subdirector

- I. Proponer a la Dirección General de Educación Media Superior y Superior las obras materiales que juzgue convenientes para la conservación, ampliación y mejoramiento del plantel educativo, así como la compra o reposición de muebles, libros, reactivos e instrumentos, etc.
- II. Vigilar la correcta contabilidad de los fondos que se manejen en la escuela.

- III. Tomar la propuesta de Ley al personal de la escuela
- IV. Revisar los documentos oficiales que expida la secretaría de la escuela.
- V. Autorizar los horarios a que han de sujetarse las actividades escolares y velar porque éstas se cumplan dentro de las horas fijadas.

3. Puesto: Tesorero

- I. Vigilar la correcta contabilidad de los fondos que se manejen en la escuela.
- II. Dar el visto bueno de las propuestas de compras de muebles, libros, reactivos e instrumentos, etc.

4. Puesto: Personal Administrativo

Atribuciones:

- I. Colaborar en las funciones técnicas y administrativas con la dirección de la escuela
- II. Acordar con el director los asuntos de despacho oficial y cuanto sea necesario para el buen funcionamiento del plantel.
- III. Asumir la responsabilidad de los servicios administrativos, de aseo y vigilancia y velar por que éstos se desempeñen con orden, precisión y rapidez, cuidando que los colaboradores observen, dentro de la escuela buen comportamiento.
- IV. Desempeñar correctamente las comisiones oficiales que le confieran.
- V. Llevar cuidadosamente los registros de asistencia
- VI. Elaborar y registrar la documentación oficial de lo alumnos inscritos en el plantel.
- VII. Elaborar y registrar la documentación oficial del personal docente, administrativo, técnico, de aseo.

- VIII. Rubricar la correspondencia y documentación que se les encomiende
- IX. Proporcionar información a los usuarios
- X. Llevar un archivo personal de cada alumno inscrito en el plantel

5. Puesto: Docente

Funciones:

- I. Impartir su cátedra de acuerdo con el programa oficial, empleando como auxiliares los textos que recomiende la Dirección General de Educación Media Superior y Superior, aplicando los métodos probados científicamente como más eficaces y adecuados al nivel respectivo.
- II. Presentar un plan general de actividades relacionadas con la materia a su cargo, que señale las provisiones necesarias, acerca del material didáctico que se manejará, instrumentos y sustancias de laboratorio que requieran los trabajos de experimentación y demostración.
- III. Llevar cuidadosamente los registros de asistencia, conducta y aprovechamiento parcial de los alumnos.
- IV. Asistir a las reuniones de la H. Junta Académica y a las que con fines escolares convoque la dirección de la escuela.
- V. Informar oportunamente al director acerca de los problemas disciplinarios o de otro orden que se presenten en sus clases, especialmente si se trata de alumnos que obstaculicen el progreso del grupo por su incapacidad, falta de aplicación, impuntualidad o mala conducta.
- VI. Formar parte de la academia de su especialidad, reportando sus actividades dentro de ella.

3.1.3 PLANTILLA DE PERSONAL

LISTA DE MAESTROS DE LA ESCUELA RICARDO FLORES MAGÓN SEMIESCOLARIZADA

DOCENTE	SEXO	EDAD	GRADO ACADÉMICO
1.	M		LIC. PEDAGOGÍA
2.	M	44	INGENIERO QUÍMICO
3.	M	52	LIC. FILOSOFIA / ESPECIALIDAD
4.	F	32	LIC. FÍSICA, /MAESTRÍA EN CIENCIAS
5.	F		LIC. DERECHO
6.	F	37	MEDICO CIRUJANO
7.	M	58	LIC. EN DERECHO
8.	F	25	LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
9.	F	51	LIC. LETRAS/ MAESTRÍA LITERATURA
10.	F		LIC. PEDAGOGÍA
11.	F	28	LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
12.	M	26	LIC. EN CONTADURÍA / LIC. COMERCIO INTERNACIONAL / MAESTRIA EN ECONOMÍA/ MAESTRIA EN ADMÓN. PÚBLICA
13.	F	56	LIC. DERECHO / LIC. IDIOMAS
14.	M	45	LIC. SOCIOLOGÍA
15.	M	52	MAESTRIA EN CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS
16.	M	34	LIC. CIENCIAS SOCIALES
17.	M	31	LIC. DERECHO/ ESPECIALIDAD DERECHOS HUMANOS
18.	F		LIC. QUÍMICA / MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
19.	M	46	LIC. NUTRICIÓN / MAESTRIA ADMÓN. DE SIST. DE SALUD
20.	F		LIC. CONTADURÍA / MAESTRÍA EN FINANZAS
21	F		LIC. ANTROPOLOGÍA

22	F	31	LIC. LENGUA INGLESA
23	M	60	LIC. ACTUARIA/ MAESTRIA EN COMPUTO ESTADÍSTICO / MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
24	F	26	LIC. DERECHO
25	F	27	LIC. SISTEMAS COMPUTACIONALES ADMINISTRATIVOS
26	M		LIC. ARQUITECTURA/ ESPECIALIDAD EN VIVIENDA
27	F		LIC. PEDAGOGÍA/ ESPECIALIDAD
28	F		LIC. PEDAGOGÍA
29	M	46	LIC. BIOLOGÍA
30	M	49	LIC. MATEMÁTICAS / LIC. ESTADÍSTICA / MAESTRIA EN ESTADÍSTICA EXPERIMENTAL
31	F		CIRUJANO DENTISTA
32	F	52	LIC. PSICOLOGÍA SOCIAL
33	F		LIC. QUÍMICA
34	M	35	ING. EN INSTRUMENTACIÓN ELECTRÓNICA/ ESPECIALIDAD
35	M	44	ING. QUÍMICO INDUSTRIAL
36	F		LIC. ARQUITECTO
37	F		LIC. CIENCIAS SOCIALES

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se han llevado a cabo muchas investigaciones acerca de la motivación, pero en realidad solo llegan a analizar los factores y no realizan un programa para poder mejorar las fallas que encontraron.

Por lo tanto, se llevará a cabo esta investigación ya que se quiere saber si se puede implementar un modelo de motivación que sea específico para una institución pública que tenga empleados de base, ya que los que existen actualmente, están dirigidas para las instituciones privadas, las cuales cuentan con elementos y culturas organizacionales diferentes.

Para realizar esto, se necesitan establecer los principales factores que puedan influir en la falta de motivación de los empleados de gobierno o de dependencias públicas, que cuenten con una plaza permanente. Se toma en cuenta a aquellas personas con plazas permanentes ya que se puede considerar que al encontrarse en un trabajo, en donde las actividades suelen ser rutinarias y repetidas durante más de 10 años, trae como consecuencia la falta de motivación.

Por lo tanto el problema de investigación es:

¿Cuál es la factibilidad de implementar un programa de motivación, que ayude a los empleados que tienen plazas seguras a que aumenten la eficacia y la eficiencia en sus tareas laborales, en la escuela “Ricardo Flores Magón”?

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo general

El objetivo general y los objetivos específicos son los siguientes:

- Determinar si existe la factibilidad de aplicar un programa de motivación en los empleados que tienen plazas con base en las Instituciones públicas, específicamente en la escuela de bachilleres semi escolarizada “Ricardo Flores Magón”

3.3.2 Objetivos específicos

- Desglosar y analizar los aspectos teóricos conceptuales de la motivación y de las instituciones públicas.
- Determinar que a través de un método pueda ser identificada la factibilidad de la aplicación de un programa de motivación.

3.4 VARIABLE E INDICADORES

Debido a la problemática que se menciona, el trabajo identifica únicamente una variable, misma que se analiza a través de la escala de necesidades de Maslow.

- **Variable:**

Factibilidad en la implementación de un programa de motivación.

- **Indicadores**

- ✓ Necesidades Fisiológicas.- La alimentación, el saciar la sed, mantener temperatura corporal adecuada (frío o calor), tener un medio ambiente externo equilibrado (ventilación, iluminación, ruido, limpieza)
- ✓ Necesidades de Seguridad.- Estabilidad, orden y protección (se siente a gusto en su trabajo, gana lo suficiente).
- ✓ Necesidades Sociales.- Comunicación con otras personas, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él.
- ✓ Necesidades de Reconocimiento.- Sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social.
- ✓ Necesidades de Auto superación.- desarrollo de su talento al máximo (capacitación y estudios realizados).

3.5 UNIDADES DE ANÁLISIS

El estudio se realizó en los maestros de la Escuela de Bachilleres Semiescolarizado “Ricardo Flores Magón”, considerando su pertinencia para medir la variable en estudio.

Lo anterior se sustenta en los marcos teórico-conceptual y referencial de la investigación, ya que los maestros, es el personal que tiene base, y en eso se basa el presente estudio.

3.6 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

- **Procedimiento**

Para el estudio se utilizó el censo, considerando que la unidad de estudio que compone la población no era muy grande, lo cual hace factible poder encuestar a todas las personas. Esto hace que los resultados obtenidos tengan un porcentaje más, de veracidad, por que se estudió a uno por uno de todos los miembros de la población.

3.7 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

La consulta sobre el problema en estudio se llevó a cabo mediante la aplicación de la técnica conocida como la encuesta. De manera impersonal el instrumento fue distribuido en el área de entrada de los maestros para que lo llenaran y lo pudieran contestar en ese momento o entregarlo después.

La encuesta se realizó con base a la escala de necesidades de Abraham Maslow, y tuvo 5 apartados de preguntas que corresponden a los 5 niveles de la jerarquía de necesidades de dicho autor que son: Necesidades Fisiológicas, de seguridad, de asociación, de reconocimiento y de autorrealización.

El formato de dicha encuesta, se encuentra ubicada en la parte de Anexos (I).

3.8 RESULTADOS

En este apartado se presenta el análisis y la interpretación de los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados en el proceso de la investigación. Para ello, se realizó la codificación de los instrumentos en una hoja de cálculo de acuerdo con la metodología proporcionada, misma que se anexa al final de este apartado.

Del proceso anterior, se obtienen las gráficas que a continuación se presentan, por cada una de las preguntas diseñadas para demostrar la factibilidad de aplicar un programa de motivación en los empleados de la Escuela de Bachilleres Semiescolarizada “Ricardo Flores Magón”.

El análisis identifica las premisas planteadas para cada una de las preguntas y establece su relación con los resultados obtenidos, interpretando éstos en cada uno de los cuestionamientos.

La presentación se hace de manera objetiva, en primer término se plantea el número de gráfica y la pregunta de investigación seguido del gráfico de resultados obtenidos y por último los comentarios del análisis, las recomendaciones y la interpretación de datos.

Pregunta Núm. 1.- El salón donde imparte clases cuenta con:

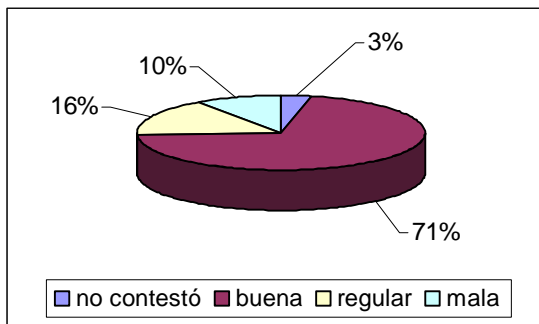
Cuadro 1

Respuestas	Ventilación		Iluminación		Respuestas	Ruido		Limpieza	
	Frec.	%	Frec.	%		Frec.	%	Frec.	%
Buena	22	71	16	52	Poco	10	32	14	45
Regular	5	16	10	32	Regular	11	35	12	39
Mala	3	10	4	13	Mucho	7	23	3	10
No contestó	1	3	1	3	No contestó	3	10	2	6
Total	31	100%	31	100%		31	100%	31	100%

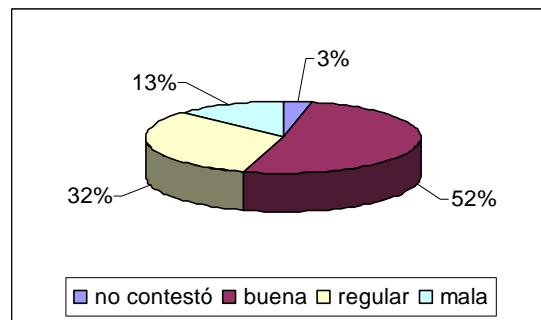
Fuente: Investigación directa

Gráfica 1

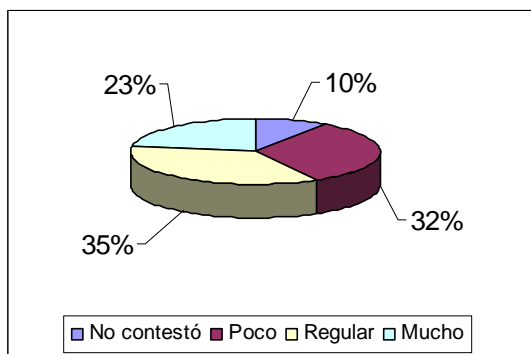
1. a) Ventilación



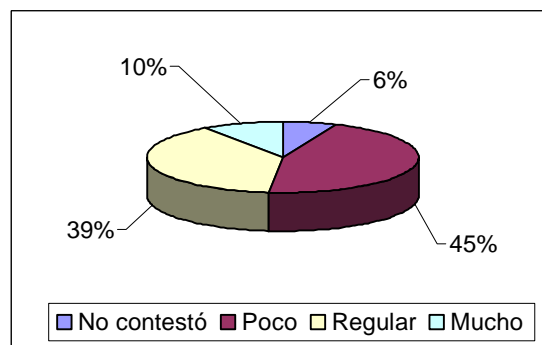
1. b) Iluminación



1. c) Ruido



1. d) Limpieza



Como se observa en las gráficas, la mayoría de las personas encuestadas contestó que hay buena ventilación e iluminación en los salones donde imparte sus clases (1.a y 1.b), pero por otro lado, (1.c y 1.d), vemos que no hay mucha limpieza y el ruido es regular. Podemos decir que estas características son importantes para poder tener satisfecho el primer nivel de la escala de Maslow.

Por lo tanto, no sería muy factible aplicar un programa de motivación ya que primero se tendrían que satisfacer estas necesidades que dependen de las instalaciones en donde se encuentra ubicada dicha escuela. Y no sería muy factible aplicar un programa de motivación ya que el personal no estaría muy dispuesto a tomarlo por las condiciones en las que se encuentran trabajando.

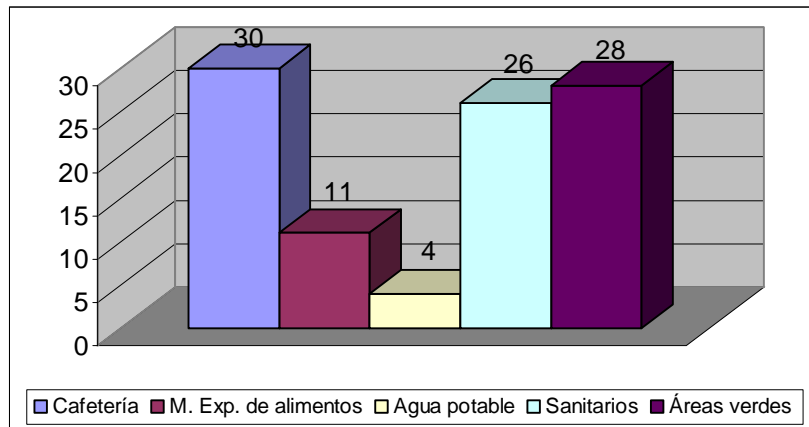
Pregunta Núm. 2.- La escuela cuenta con:

Cuadro 2

Cafetería		Maq. Alim.		Agua potable		Sanitarios		Áreas verdes	
Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
30	97	11	65	4	87	26	84	28	90

Fuente: Investigación directa

Gráfica 2



En la gráfica 2, se puede observar que la gran mayoría opina, que los servicios con los que cuenta la escuela son la cafetería, los sanitarios y las áreas verdes, y por el contrario, no todos opinan que haya máquinas expendedoras de alimentos ni agua potable. Dichos servicios, se pueden considerar básicos para que el empleado pueda satisfacer sus necesidades fisiológicas en el lugar de trabajo. Con lo que se refiere a las máquinas expendedoras de alimentos pueden no ser tan indispensables, ya que el lugar si cuenta con cafetería. Por otro lado, si sería importante que los maestros pudieran contar con agua potable gratuita, ya que a veces esta necesidad insatisfecha produce molestias que no dejan que una persona se concentre y trabaje al 100%.

Podemos comentar que harían falta establecer más servicios para que se pudiera aplicar un programa de motivación y se pudieran obtener la mayoría de los resultados esperados.

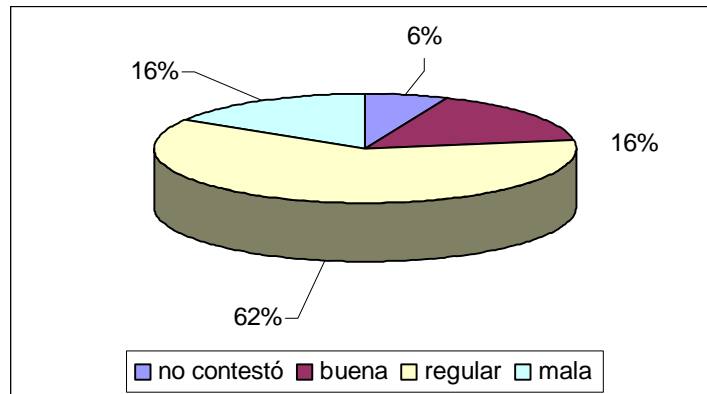
Pregunta Núm. 3.- ¿Cómo califica la cafetería o las máquinas expendedoras?

Cuadro 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Buena	5	16
Regular	19	62
Mala	5	16
No contestó	2	6
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 3



Esta pregunta nos dice que la cafetería no satisface al 100 % las necesidades de la mayoría de los maestros (gráfica 3), y esto provoca una insatisfacción. La comida es una necesidad fundamental que se debe cubrir, y no solamente hablando de la cantidad, si no también de la calidad, ya que puede ser que haya productos variados pero que no están elaborados con buena higiene, lo cual puede ocasionar enfermedades que hacen que los maestros (y también los alumnos) falten a sus labores o que asistan y no trabajen a gusto.

Esta pregunta también nos revela que no sería factible aplicar el programa de motivación ya que la cafetería es un servicio importante, del primer nivel de necesidades de Maslow, ya que los maestros pasan mucho tiempo en esas instalaciones.

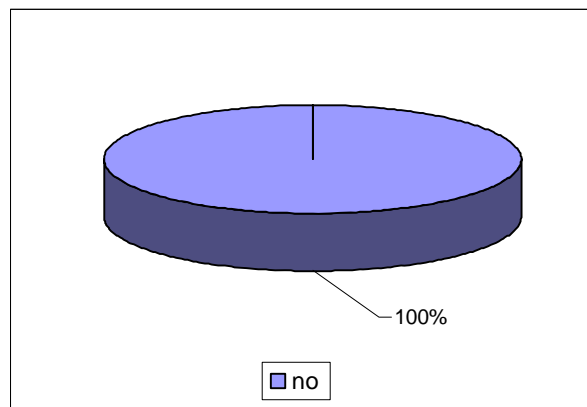
Pregunta Núm. 4.- Los sanitarios, ¿tienen todos los servicios (papel sanitario, jabón, agua)?

Cuadro 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No	31	100
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 4



Esta pregunta muestra la insatisfacción del 100% de los encuestados, en lo referente a las instalaciones de los sanitarios, ya que no cuenta con todos los servicios con los que debe contar para que el personal que labora en esa institución se sienta satisfecho en su trabajo.

Por lo tanto, no sería factible aplicar un programa de motivación si las instalaciones de la escuela no son adecuadas para los trabajadores, ya que primero tendríamos que satisfacer esas primeras necesidades y después se podría pensar en aplicar cualquier programa de motivación.

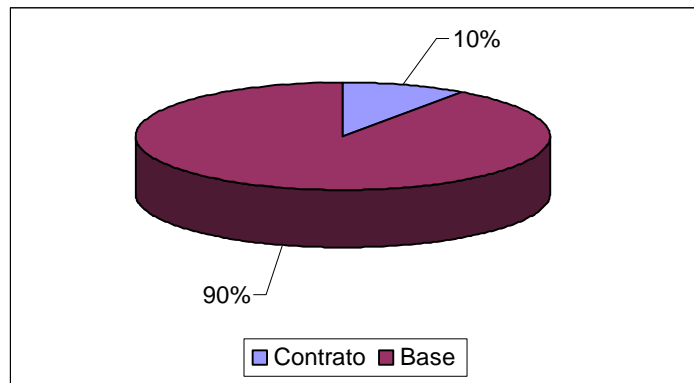
Pregunta Núm. 5.- ¿Es usted trabajador por contrato o de base?

Cuadro 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Contrato	3	10
Base	28	90
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 5



Como vemos, la mayoría de los trabajadores de esta institución son de base, lo cual quiere decir, que permanecen mucho tiempo dentro de la institución y también que no sería muy factible que ellos se cambiaran a otra escuela tan fácilmente, ya que su plaza está ubicada en esa escuela. Por lo tanto, sí sería factible aplicar un programa de motivación ya que ellos permanecerían mucho más tiempo en este plantel y podría haber un seguimiento de los resultados.

Pregunta Núm. 6.- ¿Qué ventajas y o desventajas puede mencionar por el tipo de trabajo que tiene, si es por contrato o por base?

Las respuestas que a continuación se detallan de mayor a menor, son las que más se mencionaron (solo los empleados de base):

Cuadro 6

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Prestaciones	Instalaciones del plantel
Horario fijo	Tiempo insuficiente
Clase un día a la semana	Sindicatos
Gusto por enseñar	Falta de material
Contar con plaza	Sueldo insuficiente
Salario fijo	Sólo clases los sábados

Como se puede observar, las desventajas están correlacionadas con las preguntas anteriores, en donde la falta de material, las instalaciones del plantel (n. fisiológicas) y el tiempo insuficiente para impartir clases, obstaculiza el trabajo de los empleados.

Pero si relacionamos, tanto las ventajas como las desventajas, también nos damos cuenta que a los maestros les gusta enseñar; y las prestaciones y el salario fijo (n. de seguridad) tienen un papel importante en ellos.

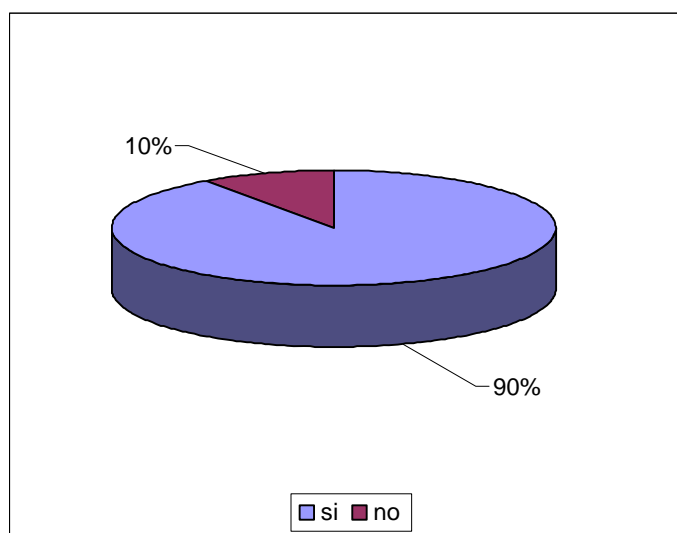
Pregunta Núm. 7.- ¿Se siente a gusto en su trabajo?

Cuadro 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	28	90
No	3	10
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 7



Al contrario de la información que nos arrojan las preguntas anteriores, en la gráfica 7, podemos observar, que la mayoría de los maestros se sienten a gusto con su trabajo. Sin embargo, podemos correlacionar que no están a gusto con las instalaciones, si no que, están a gusto con el trabajo de ser maestro. Por lo tanto puede ser factible aplicar un programa de motivación, ya que ellos podrían estar dispuestos a aprovecharlo.

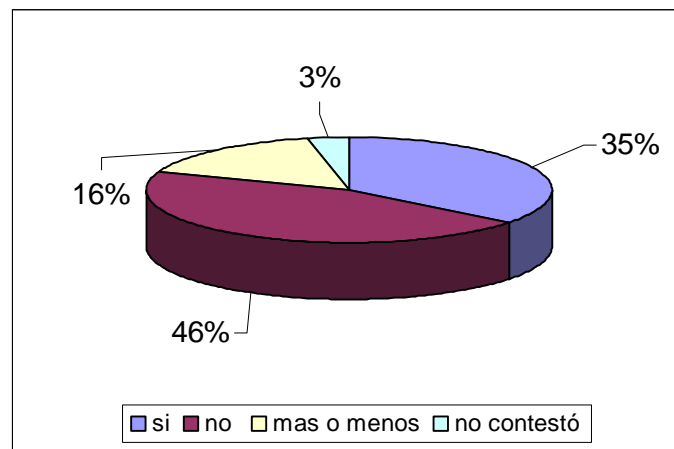
Pregunta Núm. 8.- ¿Su sueldo es suficiente para cubrir sus necesidades básicas?

Cuadro 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	11	35
No	14	46
Mas o menos	5	16
No contestó	1	3
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 8



En está gráfica vemos, que un porcentaje alto contestó no a la pregunta. Con esto podemos ver, que no tienen satisfecho el segundo escalón de la pirámide de Maslow (necesidades de seguridad), y con esto, se tienen que preocupar más por que les alcance el dinero y por lo tanto no rinden el máximo en su trabajo.

Podemos ver que no sería factible aplicar el programa de motivación, ya que la mayoría de las personas que no ganan lo suficiente, no les interesa dar mayor productividad.

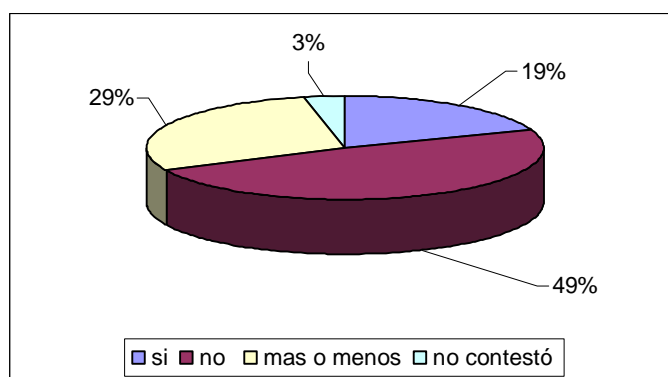
Pregunta Núm. 9.- ¿Se siente satisfecho con lo que gana?

Cuadro 9

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	6	19
No	15	49
Mas o menos	9	29
No contestó	1	3
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 9



Esta pregunta, relacionada con lo anterior, un 78% afirma que no se siente satisfecho al 100% con lo que gana. Son las mismas conclusiones que la gráfica anterior.

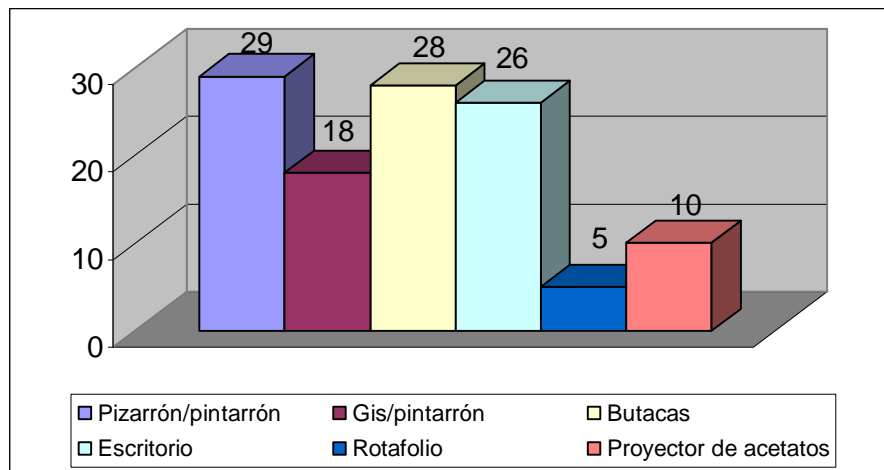
Pregunta Núm. 10.- Mobiliario y materiales didácticos con que cuenta el salón donde imparte clases:

Cuadro 10

Pizarrón/ pintarrón		Gis/ Pintarrón		Butacas		Escritorio		Rotafolio		Proyector de acetatos	
Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
29	91%	18	56	28	87.5	26	84	5	16	10	32

Fuente: Investigación directa

Gráfica 10



En esta pregunta observamos, que el mobiliario y los materiales con los que más cuentan en el salón donde imparten clases son, pizarrón/pintarrón, gis/pintarrón, butacas y escritorio, sin embargo no el 100% lo tiene, lo cual hace difícil el trabajo. En un menor porcentaje se cuenta con rotafolio y proyector de acetatos, pero es en una mínima cantidad. Para poder aplicar un programa de motivación, y que realmente funcionara y diera los resultados esperados, los maestros deberían de trabajar en óptimas condiciones con los instrumentos necesarios.

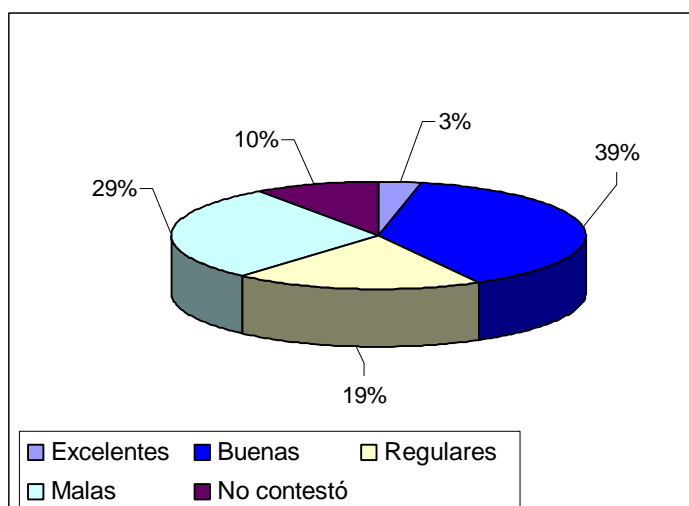
Pregunta Núm. 11.- Condiciones de este mobiliario:

Cuadro 11

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Excelentes	1	3
Buenas	12	39
Regulares	6	19
Malas	9	29
No contestó	3	10
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 11



Con esta pregunta observamos que un 58% no está conforme con este mobiliario, ya que dice que no se encuentra en óptimas condiciones. Por lo tanto, esta pregunta se relaciona con la anterior, en donde se esperaba contar con los instrumentos adecuados para poder realizar un trabajo significativo.

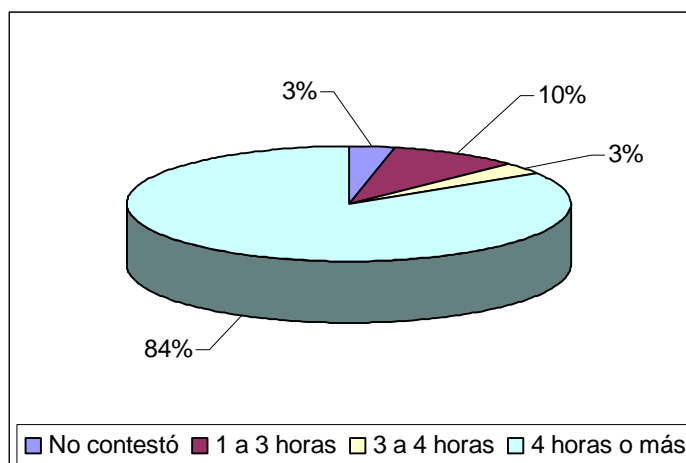
Pregunta Núm. 12.- Tiempo que permanece dentro de la institución donde labora:

Cuadro 12

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No contestó	1	3
1 a 3 horas	3	10
3 a 4 horas	1	3
4 horas o más	26	84
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 12



La mayoría de los trabajadores de esta institución, permanecen más de 4 horas en el plantel, por lo cual en este aspecto, sí podría ser factible aplicar un programa de motivación para dichos empleados ya que el tiempo lo permitiría.

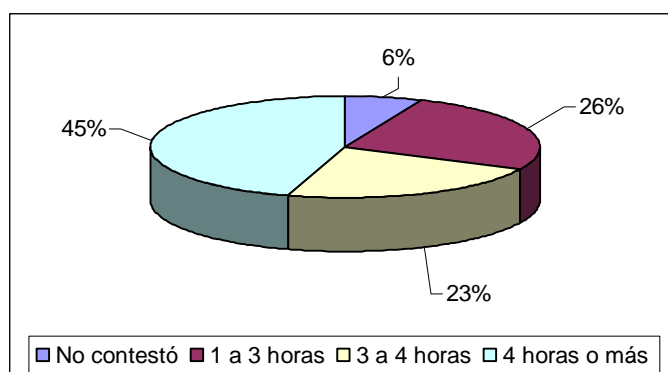
Pregunta Núm. 13.- Horas que dedica a dar clases:

Cuadro 13

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No contestó	2	6
1 a 3 horas	8	26
3 a 4 horas	7	23
4 horas o más	14	45
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 13



El 68% de los trabajadores, dedican a dar clases más de 3 horas, pero tienen muchas horas de descarga, en donde no dan clases en sí, pero pueden ofrecer asesorías a sus alumnos. Esta pregunta está relacionada con la anterior, podemos ver que puede ser factible aplicar un programa de motivación.

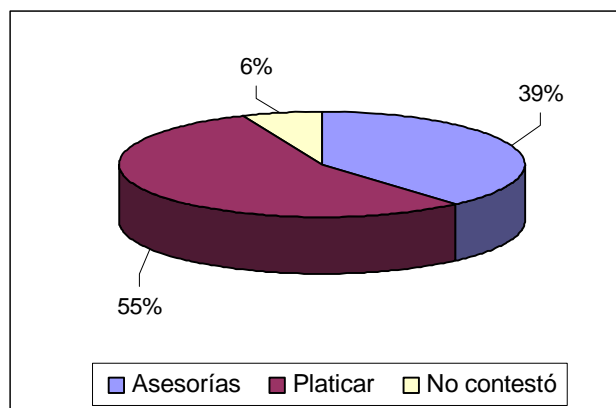
Pregunta Núm. 14.- Actividades que realiza en el tiempo libre:

Cuadro 14

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Asesorías	12	39
Platicar	17	55
No contestó	2	6
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 14



En esta pregunta se explica la anterior, ya que la mayoría de los maestros, solo se dedican a platicar en su tiempo libre, lo cual nos deja tiempo para poder aplicar un programa de motivación.

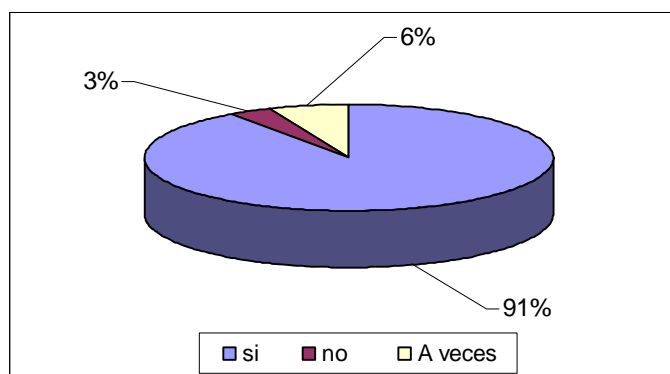
Pregunta Núm. 15.- Participación en las reuniones sociales con sus compañeros:

Cuadro 15

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	28	91
No	1	3
A veces	2	6
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 15



Un número importante de maestros afirma que se reúne con sus compañeros y convive socialmente, lo cual nos dice que tienen buenas relaciones entre ellos. Esto haría factible que se pudiera aplicar un programa de motivación ya que el personal que labora en la institución puede tener satisfecho el tercer escalón de Maslow, que es el de las relaciones sociales, y esto podría facilitar mucho el trabajo. (Aunque Maslow nos dice que si no tenemos satisfecho los primeros escalones de su pirámide, no podemos seguir ascendiendo, aquí los veremos de forma separada, es decir, que puede ser que tengan más trabajado un nivel que otro, por las circunstancias en las que se encuentran)

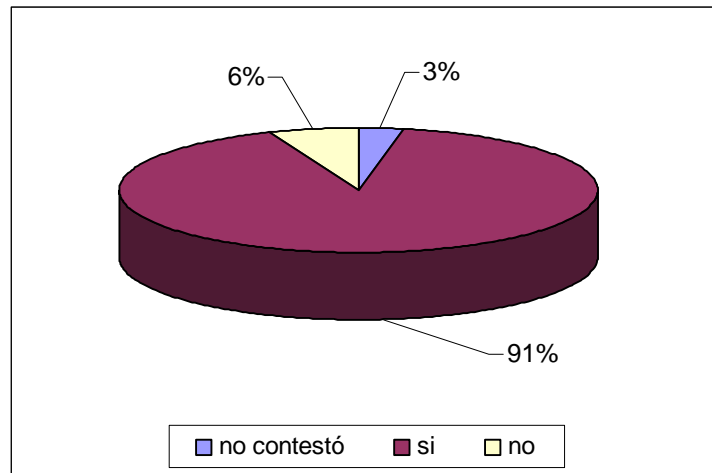
Pregunta Núm. 16.- ¿Se siente aceptado en la escuela donde labora?

Cuadro 16

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No contestó	1	3
Si	29	91
No	2	6
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 16



La aceptación en el lugar de trabajo por tus compañeros, es uno de los factores más importantes para que la gente se sienta como en casa y labore contento (necesidades sociales). Y aquí vemos que la mayoría de las personas encuestadas opina que si se siente aceptada en su lugar de trabajo, lo cual es importante para poder aplicar un programa de motivación.

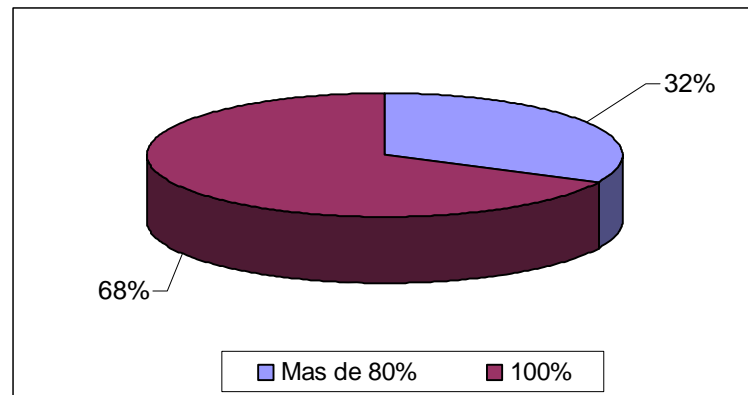
Pregunta Núm. 17.- Porcentaje de asistencia a su trabajo en estos tres últimos años

Cuadro 17

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Mas de 80%	10	32
100%	21	68
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 17



El que los maestros asistan a sus labores, hace que sea más fácil que se pueda aplicar cualquier programa de motivación ya que se puede hacer un seguimiento de dicho programa.

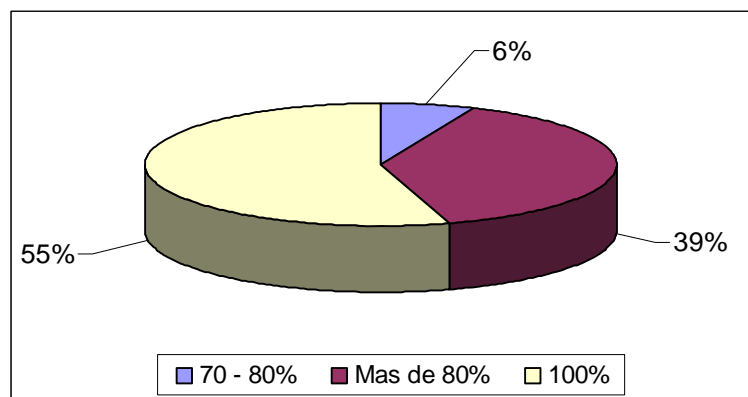
Pregunta Núm. 18.- Porcentaje de puntualidad:

Cuadro 18

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
70 – 80%	2	6
Mas de 80%	12	39
100%	17	55
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 18



Esta pregunta vendría relacionada con la anterior, ya que si, efectivamente 94% de las personas encuestadas afirman que su puntualidad es más del 80%, entonces también haría factible la aplicación de nuestro programa.

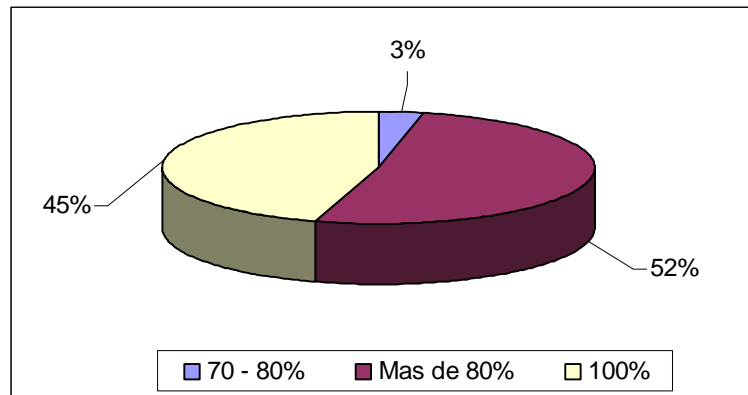
Pregunta Núm. 19.- Dominio de la materia:

Cuadro 19

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
70 – 80%	1	3
Mas de 80%	16	52
100%	14	45
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 19



Se realizó esta pregunta a los encuestados, ya que se quiere conocer que tan seguros están al estar trabajando, ya que esto tiene que ver con el cuarto escalón de la pirámide de Maslow, que son las necesidades de reconocimiento, que tanto prestigio pueden llegar a tener y que tanto puede llegar a destacar por lo que hace. Una gran mayoría dice tener más del 80% de dominio en su materia, lo cual nos facilitaría aplicar un programa de motivación, por que están seguros de sí mismos en cuanto a lo que saben.

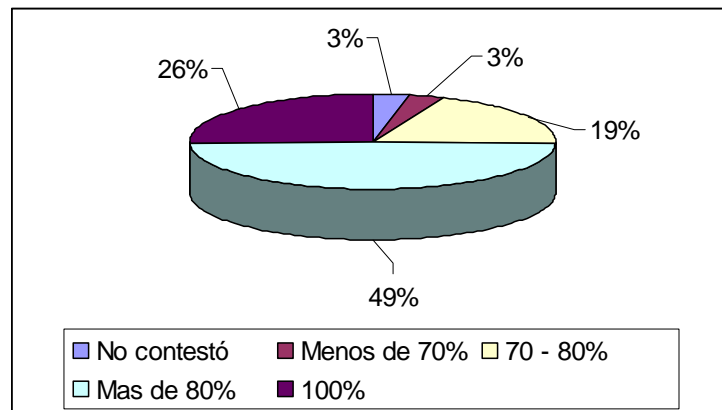
Pregunta Núm. 20.- Porcentaje del cumplimiento del plan de estudios:

Cuadro 20

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No contestó	1	3
Menos de 70%	1	3
70 – 80%	6	19
Más de 80%	15	49
100%	8	26
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 20



Con esta pregunta, seguimos indagando el cuarto escalón de la pirámide, ya que dependiendo del porcentaje que ellos cumplan de sus responsabilidades, se sentirán mejor con respecto de los otros por que están haciendo su trabajo. La mayoría de los encuestados contestó cubrir más del 70% del plan de estudios. Por lo tanto pueden tener satisfecho como realizan su trabajo.

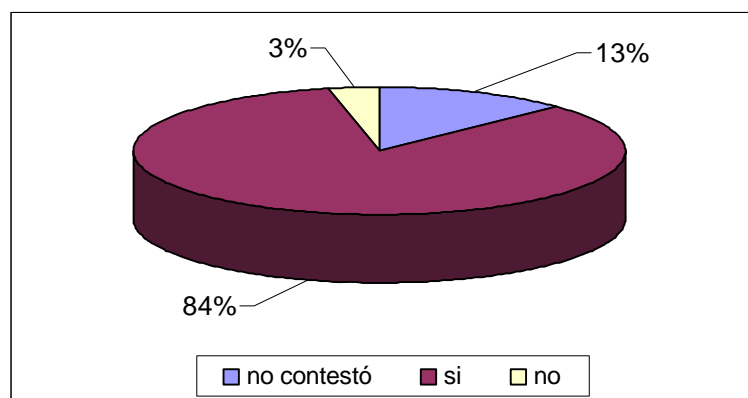
Pregunta Núm. 21.- Actividades extras para reforzar la materia.

Cuadro 21

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No contestó	4	13
Si	26	84
No	1	3
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 21



Esta pregunta lo que nos revela, es que los maestros no solo se conforman con dar clases, sino que también refuerzan el aprendizaje de sus alumnos con actividades extras. Esto hace que estén más seguros de los conocimientos que imparten.

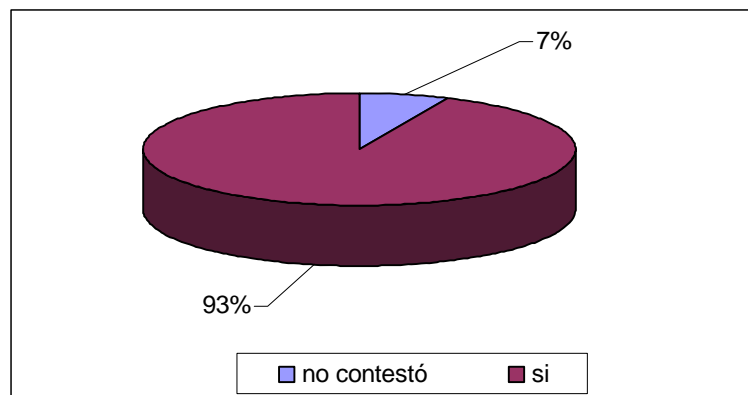
Pregunta Núm. 22.- Realización de trabajo oportuno:

Cuadro 22

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No contestó	2	7
Si	28	93
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 22



El realizar el trabajo oportunamente, también crea seguridad en uno mismo, lo cual hace que uno sienta que está haciendo bien su trabajo, y también que los demás lo reconozcan. Podemos decir que este cuarto escalón está satisfecho y haría más fácil la aplicación de cualquier programa.

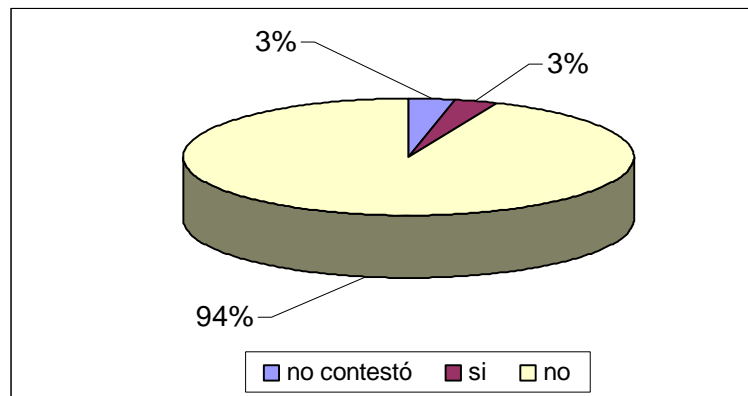
Pregunta Núm. 23.- ¿Piensa que su trabajo es rutinario?

Cuadro 23

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No contestó	1	3
Si	1	3
No	29	94
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 23



En este aspecto, también la mayoría de los encuestados opinan que su trabajo no es rutinario, lo cual, contrastando esta pregunta con las otras, podemos ver que el trabajo en sí, no es desagradable, sino las condiciones en las que se encuentran. Pero en cuanto al trabajo se refiere, podemos decir que los maestros serían capaces de mejorar por que les gusta su trabajo.

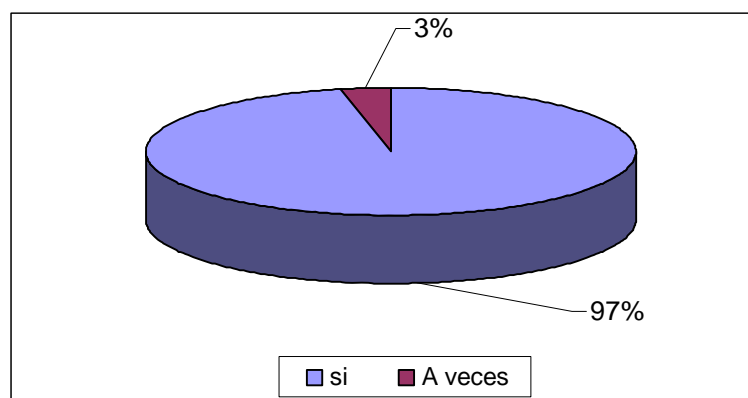
Pregunta Núm. 24.- Satisfacción en su trabajo:

Cuadro 24

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	30	97
A veces	1	3
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 24



Esta pregunta está relacionada con la anterior, y nos dice que los maestros se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, y por esto serían capaces de mejorar ellos mismos.

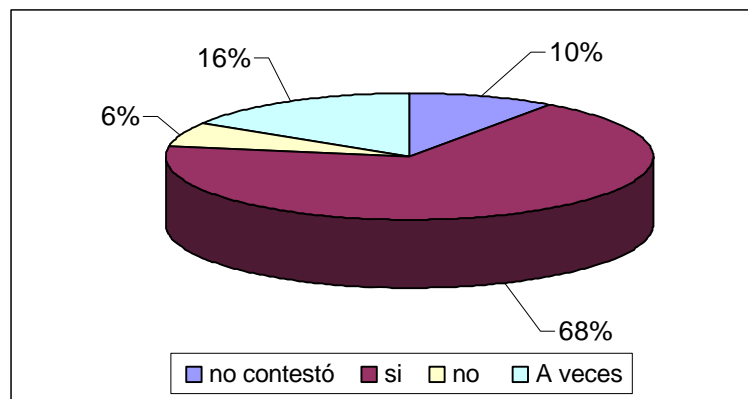
Pregunta Núm. 25.- ¿Se esfuerza en su trabajo más que otros?

Cuadro 25

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No contestó	3	10
Si	21	68
No	2	6
A veces	5	16
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 25



Esta pregunta de esforzarse más que otros, es para saber cómo se perciben ellos mismos con respecto a otros, al trabajo que realizan. Esto quiere decir que se pueden percatar del trabajo que están haciendo los demás, y pueden superarlos en ciertos aspectos, e ir mejorando día con día. Esto nos habla de la autosuperación que cada ser humano tiene (quinto escalón de necesidades de Maslow), sólo que muchos no la desarrollan. En esta pregunta podemos ver que el 84% afirma que alguna vez se ha esforzado más que otros, es decir, que han percibido, que pueden ser mejores que otros. Esto puede facilitar aplicar un programa de motivación ya que se podría aprovechar más.

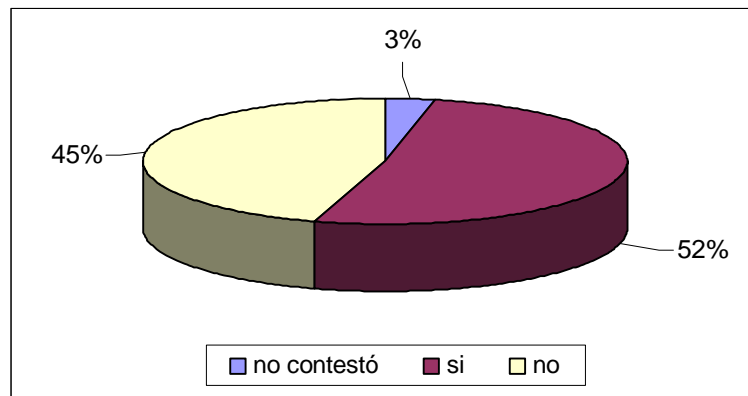
Pregunta Núm. 26.- ¿Le gustaría realizar otro tipo de trabajo?

Cuadro 26

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No contestó	1	3
Si	16	52
No	14	45
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 26



Aquí podemos observar que un gran porcentaje de los trabajadores, prefieren realizar otro tipo de trabajo, esto nos hace preguntarnos ¿qué otros tipos de trabajos les interesaría?, ya que ellos mismos han dicho que se sienten satisfechos en su trabajo actual. Podemos decir que el programa de motivación, les haría reforzar más el gusto por su trabajo.

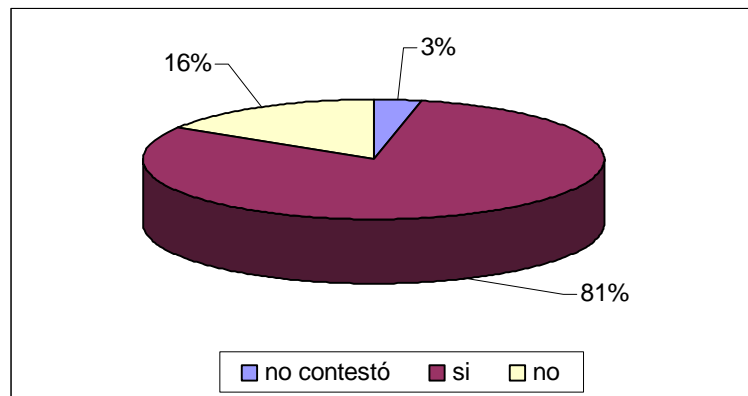
Pregunta Núm. 27.- ¿Aceptaría un puesto de mayor responsabilidad?

Cuadro 27

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No contestó	1	3
Si	25	81
No	5	16
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 27



Aceptar responsabilidades más grandes, también es una característica de las personas que quieren autosuperarse, que es el último escalón de la pirámide de Maslow. Por lo cual esto nos demuestra, que ellos estarían dispuestos a que los motivaran con un programa y así autosuperarse.

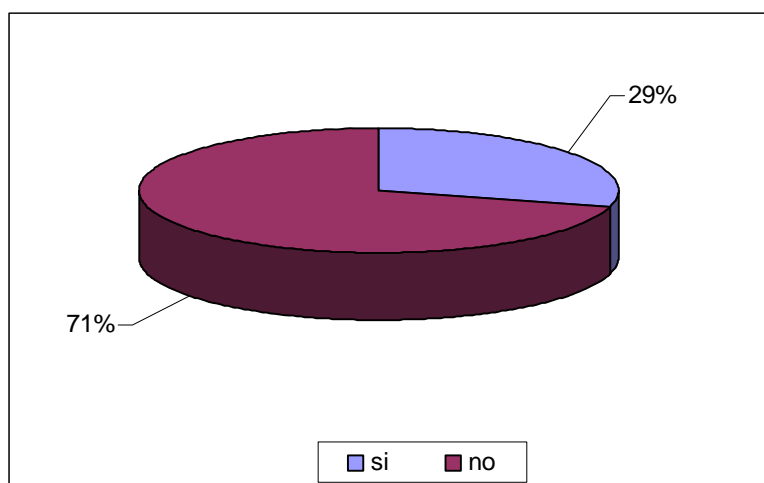
Pregunta Núm. 28.- En los últimos tres años ¿Has recibido alguna capacitación?

Cuadro 28

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	9	29
No	22	71
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 28



La capacitación es importante, por que hace que uno mejore en su trabajo, ya sea con otras habilidades u otros conocimientos, que son adecuados al presente.

“La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

· Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado."⁴⁶

El 71 % de los trabajadores no ha recibido capacitación, lo cual hace que no sean eficientes al 100% en su trabajo. La capacitación, tendría que ir de la mano con el programa de motivación, ya que la primera hace más hábiles a los trabajadores en sus labores, y la segunda, para canalizar todos los impulsos, deseos, necesidades y conductas del trabajador. Sí sería factible la aplicación del programa de motivación pero lo es también la capacitación, para poder hacer un trabajo conjunto.

⁴⁶ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/CAPACIT

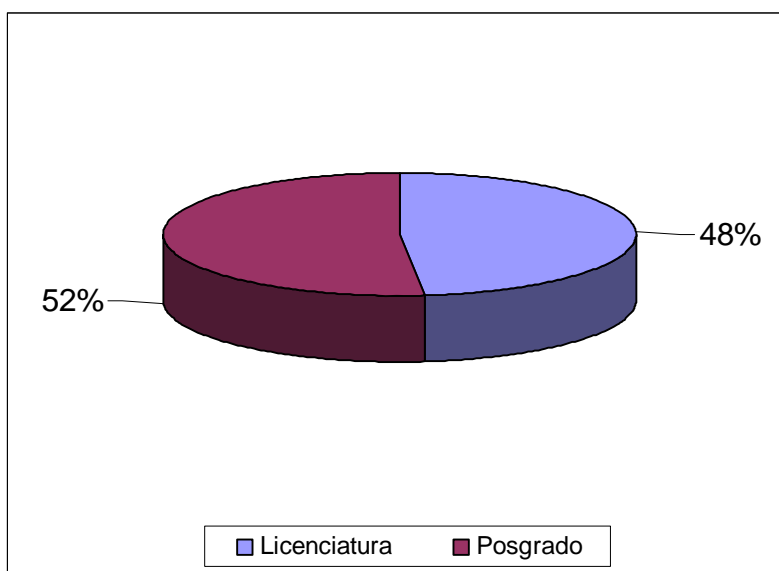
Pregunta Núm. 29.- ¿qué grado de estudios tienes?

Cuadro 29

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Licenciatura	15	48
Postgrado	16	52
TOTAL	31	100

Fuente: Investigación directa

Gráfica 29



Los estudios que realizamos continuamente no nos hacen personas mejores, pero si nos muestra muchas perspectivas de nuestra realidad. Mientras mas estudios tengamos, podemos saber muchas cosas, que están relacionadas con nuestro entorno. Un porcentaje alto de nuestra población, nos dice que tiene un postgrado, es decir, un nivel más alto de lo que se requiere para trabajar en esta institución. Podemos decir que aplicar un programa de motivación sería factible, ya que la mayoría tiene ganas de superarse y por lo tanto tiene otros estudios.

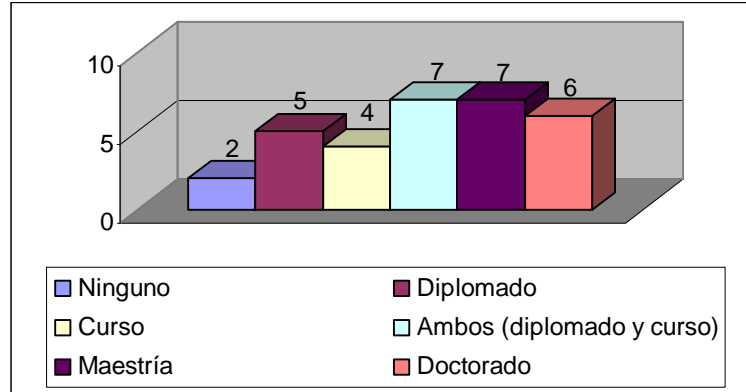
Pregunta Núm. 30.- ¿Qué otros estudios has realizado en los últimos 3 años?

Cuadro 30

Ninguno		Diplomado		Curso		Ambos		Maestría		Doctorado	
Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
2	6	5	16	4	13	7	23	7	23	6	19

Fuente: Investigación directa

Gráfica 30



Esta gráfica, que va muy ligada a la anterior, nos muestra que no solo han realizado postgrados (maestrías y doctorados), si no que hay muchas otras maneras para estar al día, como son los cursos y los diplomados, los cuales, aunque no tengan el mismo valor curricular que los postrados, si tienen valor en cuanto a los conocimientos y habilidades que se van adquiriendo.

Aquí vemos que un 94% de las personas encuestadas, han estado interesadas por realizar otros estudios, y por lo tanto están trabajando y desarrollando el nivel de necesidades de autosuperación de la escala de Maslow.

CONCLUSIONES GENERALES

Como se pudo observar, en lo que se refiere al primer escalón de las necesidades de Maslow, que son las necesidades fisiológicas, los empleados no se encuentran muy satisfechos, ya que hay muchas deficiencias en las instalaciones en donde trabajan, por ejemplo, el ruido en los salones; así como también la deficiencia de algunos servicios primarios, como la cafetería y los sanitarios, y la inexistencia de otros, como contar con agua potable gratuita, que en todo establecimiento, organización o institución deberían tener y estar en óptimas condiciones, ya que los empleados permanecen muchas horas dentro de éstas.

En cuanto al segundo escalón (necesidades de seguridad), podemos relacionar la falta de limpieza en los salones, ya que ésta tiene que ver con el orden que las personas necesitan tener a su alrededor. Aquí también cabría mencionar el estado en que se encuentran los materiales de trabajo, ya que éste no se encuentra en óptimas condiciones, lo cual también ocasiona que los trabajadores no tengan la seguridad suficiente al impartir clases, sin los instrumentos necesarios.

En cuanto a nuestras necesidades sociales y de reconocimiento, podemos ver mediante las respuestas obtenidas que, sí podría ser factible aplicar algún programa de motivación ya que éstas, sí se encuentran satisfechas. Los maestros se relacionan satisfactoriamente con sus compañeros de trabajo, son partes de una comunidad porque conviven en las reuniones en los tiempos que tienen libres. También muchos de ellos quieren destacar dentro de su grupo social, ya que tratan de hacer su trabajo lo mejor que pueden, cumpliendo con los requisitos de su materia y dan algo más, como ofrecer asesorías.

En el nivel de necesidades de auto superación, se detecta que los maestros tienen una deficiencia en cuanto a la capacitación, y proponen que se lleve a cabo, considerando que es importante para ellos, ya que los trabajadores estudian y toman cursos, por decisión propia, que les sirven para poder aplicar herramientas nuevas en las labores que realizan diariamente.

Con toda la información obtenida, podemos decir, que aunque haya algunas trabas para realizar nuestro trabajo, esto no haría imposible la aplicación de un programa de motivación, aunque todos los aspectos, como las deficiencias en las instalaciones, la falta de material y los sueldos insuficientes de los trabajadores, se tendrían que tomar en cuenta en los resultados, ya que muchas veces se cree, que el programa no resultó, pero la realidad, es que a la larga, existen otros factores que no se toman en cuenta y que pueden modificar los resultados del trabajo.

Por último, una conclusión que también es muy importante mencionar, es que a más de un 50% de los encuestados les gustaría realizar otro trabajo diferente al que ocupan actualmente, así que aquí valdría la pena investigar que tipo de trabajo les gustaría, y por que razones se encuentran realizando algo que no les gusta.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones, que se pueden mencionar son:

- Que se les dé una capacitación continua, ya que los mismos maestros la reconocen como importante y necesaria para desempeñar mejor su trabajo.
- El arreglo y mejora de las instalaciones y materiales con los que cuenta la escuela, así como la limpieza continua.
- Como programa de motivación, se puede aplicar un programa de participación de los empleados que es un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.⁴⁷ Dentro de éste, existen cuatro formas de participación:
 - a) Administración participativa: que es el proceso por que los subordinados comparten un grado significativo del poder de tomar decisiones con sus superiores inmediatos.
 - b) Participación representativa: Es en donde los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización a través de un grupo pequeño de representantes.
 - c) Círculos de calidad: Grupo de empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas.
 - d) Planes de propiedad de acciones para los empleados: Son los planes de prestaciones de la compañía por los que los empleados adquieren acciones como parte de su paquete

⁴⁷ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 10ª edición. Edit. Pearson Education. México, 2004. Pág. 194

ANEXOS

I. ENCUESTA

La presente encuesta tiene la finalidad de obtener información para la elaboración de un trabajo escolar. Por lo cual se le solicita su cooperación y veracidad en sus respuestas. Las preguntas se relacionan con la administración de Recursos Humanos.

Sus respuestas serán **anónimas** y no afectarán el desarrollo de su trabajo.

INSTRUCCIONES: Marque con una (x) según lo que se pide y completar las respuestas abiertas.

1.- El salón donde imparte clases cuenta con:

Ventilación:	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Iluminación:	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Ruido:	Poco	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>
Limpieza:	Poca	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mucha	<input type="checkbox"/>

2.- La escuela cuenta con:

Cafetería	<input type="checkbox"/>
Máquinas expendedoras de alimentos	<input type="checkbox"/>
Agua potable (garrafón)	<input type="checkbox"/>
Sanitarios	<input type="checkbox"/>
Áreas verdes	<input type="checkbox"/>

3.- Si cuenta con cafetería o con máquinas expendedoras de alimentos, como la calificaría usted:

Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

¿Por que?:

4.- Si la escuela cuenta con sanitarios, ¿tiene todos los servicios? (papel sanitario, jabón, agua, etc.)

sí		no	
----	--	----	--

5.- Es usted un trabajador:

Por contrato		De base	
--------------	--	---------	--

6.- ¿Qué ventajas y/o desventajas puede mencionar por el tipo de trabajo que tiene? (si es trabajador por contrato o de base)

VENTAJAS	DESVENTAJAS

7.- Se siente a gusto en su trabajo

Sí		No		Más o menos	
----	--	----	--	-------------	--

¿Por qué?:

8.- El sueldo que recibe ¿es lo suficiente para cubrir sus necesidades básicas?

Sí		No		Más o menos	
----	--	----	--	-------------	--

9.- ¿Se siente satisfecho con lo que gana?

Sí		No		Más o menos	
----	--	----	--	-------------	--

10.- ¿Con qué mobiliario y materiales didácticos cuenta el salón donde usted imparte clases?

Pizarrón/ pintarrón

Gis / pintarrón

Butacas

Escritorio

Rotafolio

Proyector de acetatos

11.- ¿En qué condiciones se encuentran estos?

Excelentes Buenas Regulares Malas

12.- ¿Cuánto tiempo permanece usted dentro de la institución donde labora?

1 a 3 horas	<input type="checkbox"/>	3 a 4 horas	<input type="checkbox"/>	4 o más horas	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	---------------	--------------------------

13.- ¿Cuántas horas dedica a dar clases?

1 a 3 horas	<input type="checkbox"/>	3 a 4 horas	<input type="checkbox"/>	4 o más horas	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	---------------	--------------------------

14.- El tiempo libre que le queda, ¿que actividades realiza?

15.- Dentro de la institución ¿participa en las reuniones sociales con sus compañeros?

sí	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

¿Por qué? _____

16.- ¿Se siente aceptado en la escuela donde labora?

sí	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

¿Por qué?: _____

17.- ¿Qué porcentaje de asistencia a su trabajo tiene en estos tres últimos años?

Menos de 70%	<input type="checkbox"/>	70 – 80%	<input type="checkbox"/>	Más del 80%	<input type="checkbox"/>	100%	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------	--------------------------	------	--------------------------

18.- ¿Y en cuánto a puntualidad?

Menos de 70%		70 – 80%		Más del 80%		100%	
--------------	--	----------	--	-------------	--	------	--

19.- En cuanto a su trabajo ¿Qué dominio considera tener de su materia?

Menos de 70%		70 – 80%		Más del 80%		100%	
--------------	--	----------	--	-------------	--	------	--

20.- ¿Qué porcentaje cubre usted, del plan de estudios de su materia?

Menos de 70%		70 – 80%		Más del 80%		100%	
--------------	--	----------	--	-------------	--	------	--

21.- ¿Realizas alguna actividad extra para reforzar su materia?

sí no

¿Cuáles?: _____

22.- ¿Realiza usted su trabajo oportunamente?

sí no

¿Por qué?: _____

23.- ¿Piensa que su trabajo es rutinario?

sí no

¿Por qué?: _____

24.- ¿Se siente usted satisfecho en su trabajo?

sí no

25.- ¿Se esfuerza en su trabajo más que otros?

sí no

26.- ¿Le gustaría realizar otro tipo de trabajo?

sí no

27.- ¿Aceptaría un puesto de mayor responsabilidad?

sí

no

28.- En los últimos tres años, ¿Has recibido alguna capacitación por parte de tu trabajo?

sí

no

¿Cuál (es)?: _____

29.- ¿Qué grado de estudios tienes?

Licenciatura	<input type="checkbox"/>	
Posgrado	<input type="checkbox"/>	
Otro:	<input type="checkbox"/>	¿Cuál?:

30.- ¿Qué otros estudios has realizado en los últimos 3 años?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. 5a edic. Edit. Trillas. México 1999.
2. Biblioteca Práctica de negocios, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tomo III, Edit. McGraw-Hill
3. Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª edic. Edit. Mc-Graw-Hill. México, 2000.
4. Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W. Administración de personal. México. Edit. C.E.C.S.A. 9ª impresión.
5. Kholer, Diccionarios para contadores.
6. Koontz Harold y O'Donnell Cyril. Administración, 7a edic. Edit. Mc-Graw – Hill. México 2003
7. Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Elementos de la Administración. México D. F. Edit. McGraw – Hill. 1988.
8. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1999.
9. Kopelman, Richard E. Administración de la productividad en las Organizaciones. 1ª edic. Edit. McGraw Hill. México 1988.
10. Maslow, A. Motivación y Personalidad. 3ª edic. Ediciones: Diaz de Santos, S. A. Madrid, España, 1991.
11. Mcfarland Dalton E. Administración de Personal: teoría y práctica. Fondo de Cultura Económica. México 1972.
12. McGregor, D. El lado humano de las organizaciones. Editorial McGraw Hill. México 1994.
13. Melo Anzures Ma. Liseta, Tesis: La motivación y su Relación con la Eficiencia en la organización, Xalapa, 1993.
14. Méndez Ancona Ana Ruth de G. La Motivación al Personal como Factor Determinante de la Productividad. Veracruz, Ver. 1993.

15. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 10ª edición. Edit. Pearson Education. México, 2004. Pág. 194
16. Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.
17. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R. *Administración. 6a. Edición.* Editorial Pearson. México, 1996.
18. Vásquez Juárez María de la Asunción. La Motivación y Satisfacción en el Trabajo de los Empleados Administrativos de Enseñanza Media. Xalapa, Ver. 1993.
19. Vázquez Sosa, Elvira. La motivación y su efecto en la productividad, México, 1998.
20. www.monografias.com/trabajos6/mayo/mayo.shtml
21. www.toppremium.es/empresas/motivacion/index.asp
22. www.icas.net/icasweb/glosario.htm
23. www.bibliojuridica.org/libros/4/1594/15.pdf
24. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/taylorismo.htm
25. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/CAPACIT
26. www.eumed.net/cursecon/economistas/Maslow.htm
27. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm
28. html.rincondelvago.com/administracion_2.html
29. www.psicologiaincientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-barraza02_1.htm
30. www.campus-oei.org/quipu/mexico/mex09.pdf
31. www.sep.gob.mx/work/appsite/princip2003/Princcif2003.pdf
32. www.sep.gob.mx/work/appsite/pubbasF02A/index.htm
33. www.sep.gob.mx/work/appsite/cct/ver/desp_escsmexbachest.htm