



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

“Cima Motivacional de los Profesores de Carrera y de Asignatura Definitivos e Interinos del Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Sur”.

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración

(Organizaciones)

Presenta: Felipe González Gallegos

Tutor M. A. Rafael Rodríguez Castelán

México, D.F.

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres quienes ya no están conmigo,
que siempre me inculcaron la responsabilidad
y el compromiso de salir siempre adelante.

A mis hijos comparto con ellos la
alegría de este momento, espero
lleguen a lograr sus anhelos.

A mis hermanos y amigos por su apoyo
incondicional para alcanzar este objetivo

A mis maestros que me dedicaron su
tiempo, ayuda y conocimientos para
la realización del presente trabajo

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	I
CAPITULO 1: CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN.....	1
1.1 Conceptos de Clima Organizacional	1
1.2 Conceptos de Motivación	2
1.3 Autores de Clima Organizacional	4
1.3.1 Alexis P. Goncalves.....	4
1.3.2 Litwin y Stringer.....	9
1.3.3 Gilmar Antonio Cabrera.....	9
1.3.4 Rensis Likert.....	10
1.3.5 A. W. Halpin	13
1.4 Autores de Motivación	14
1.4.1 Abraham Maslow.....	14
1.4.2 Frederick Herzberg.....	16
1.4.3 David C. McClelland	17
1.4.4 Douglas McGregor	18
1.4.5 Rogelio Díaz Guerrero.....	21
1.5 Clima Organizacional y Motivación	23
CAPITULO 2: MARCO DE REFERENCIA	25
2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	25
2.1.1 Artículo 3° Constitucional.....	25
2.2 Ley Orgánica de la UNAM.....	27
2.3 Estatuto del Personal Académico.....	27
2.4 Escuela Nacional "Colegio de Ciencias y Humanidades"	28
2.4.1 Reglamento	29
2.5 Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades "Plantel Sur"	30
2.6. Antecedentes de los programas de actualización y superación docente	31
CAPITULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1 Planteamiento del Problema	39
3.2 Objetivos de la Investigación	40
3.2.1 Objetivo General	40
3.2.2 Objetivos Particulares.....	40
3.3 Hipótesis.....	40
3.4 Tipo de Investigación.....	41

	Página
3.5 Definición de la Población a Estudiar	41
3.6 Variables	41
3.7 Diseño de Instrumento de Recolección de Datos.....	42
3.7.1 Investigación Documental	42
3.7.1.1 Instrumentos de Recolección de Datos en la Investigación	42
3.7.2 Investigación de Campo	42
3.7. 2.1 Cuestionario	43
3.8 Diseño de Muestreo	43
3.9 Tamaño y Selección de la Muestra	43
3.10 Recolección de Datos.....	44
3.11 Procesamiento de Datos	44
CAPITULO 4: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS	46
CAPITULO 5: CONCLUSIONES.....	50
CAPITULO 6: PROPUESTAS	52
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

ESTUDIO DE: RECURSOS HUMANOS

“CLIMA MOTIVACIONAL DE LOS PROFESORES DE CARRERA Y DE ASIGNATURA DEFINITIVOS E INTERINOS DEL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES PLANTEL SUR”

ASESOR: MTRO. RAFAEL RODRÍGUEZ CASTELÁN

ALUMNO: GONZALEZ GALLEGOS FELIPE

Septiembre de 2003

INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional Autónoma de México en su compromiso por lograr la alta exigencia académica ha desarrollado programas de superación académica que contemplan la impartición de cursos de capacitación y actualización para fortalecer las funciones académicas y de investigación, con el objeto de respaldar las necesidades que demanda su entorno, el desarrollo y progreso de la sociedad depende en gran medida de las exigencias en materia educativa, por lo cual es importante la enseñanza que brinda el Colegio de Ciencias y Humanidades.

Para enfrentar los cambios que actualmente vive el país, se requiere que el Colegio se adapte a dichas circunstancias mediante el apoyo en la preparación, desarrollo y actualización de la planta docente, para conseguir los objetivos de la institución.

La calidad de la enseñanza tiene una estrecha relación con la preparación y experiencia de los profesores, sobre todo, si se considera que la renovación de los planes y programas de estudio plantea intrínsecamente un proceso de formación y actualización.

Por tal motivo, es necesario motivar al personal académico, ya que en su mayoría aspiran a un crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional. Lograr que el personal docente se sienta a gusto en su lugar de trabajo y con su trabajo mismo, es indispensable para lograr un Clima Organizacional en la institución, ya que es un factor muy importante para lograr los propósitos de la organización.

De acuerdo con lo anterior, la estructura temática del presente trabajo esta organizado en seis capítulos, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO UNO. CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

Se consideran los enfoques teóricos más sobresalientes del Clima Organizacional y de la Motivación, para ello se analizan las diferentes aportaciones de los siguientes autores: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David C. McClelland, Douglas McGregor y Rogelio Díaz Guerrero en lo que se refiere a la Motivación, además, se cita a los diferentes autores sobre el Clima Organizacional como son: Alexis P. Goncalves, Litwin y Stringer, Gilmar A. Cabrera y Rensis Likert, y la relación del Clima Organizacional y la Motivación.

CAPÍTULO DOS. MARCO DE REFERENCIA

Se menciona el artículo 3° Constitucional, la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Estatuto del Personal Académico, el Reglamento de la Escuela Nacional del Colegio de Ciencias y Humanidades, y por último el Plantel Sur, donde se realizó nuestra investigación con el personal académico.

CAPÍTULO TRES. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se encuentra la parte medular de nuestro trabajo, el estudio incluye los aspectos metodológicos de la investigación, en lo particular, se destaca el tipo de ésta, sus objetivos generales y particulares, hipótesis, población y muestra, el instrumento de medición y el modelo estadístico utilizado en el trabajo.

CAPÍTULO CUATRO. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Se menciona lo relacionado con la interpretación y análisis de la información obtenida en la investigación de campo. Aquí se analizan los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario, el análisis se realizó con el programa de Excel cuya función será describir los resultados mediante gráficas y porcentajes de cada una de las preguntas.

CAPÍTULO CINCO. CONCLUSIONES

En este se incluyen las conclusiones después de la información obtenida a través del cuestionario que se aplicó a los profesores del Colegio.

CAPÍTULO SEIS. PROPUESTAS

Finalmente, se incluye en la última parte de la investigación las propuestas que son una serie de actividades que tendrán como objetivo coadyuvar a la Motivación del personal académico del Colegio, para crear un Clima Organizacional adecuado en la institución y así poder cumplir con los objetivos del Colegio.

CAPÍTULO 1. CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

CONCEPTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización, que describen a la empresa, se distinguen de las otras y hay influencia sobre las personas que integran la organización.

Los seres humanos merecen ser tratados con respeto, dignidad y amabilidad en la empresa o en la vida cotidiana. Ellos están obligados normalmente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades que le permitirán un desarrollo tanto laboral, como emocional.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a traer y conservar a las personas para que se adapten a su clima.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Una organización con una disciplina demasiado rígida o con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

El desarrollo de un Clima Organizacional que origine una Motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos de la organización con las necesidades humanas y la obtención de metas y objetivos.

El medio ambiente de una organización esta compuesto por las situaciones, circunstancias, percepciones e influencias, que afectan la capacidad de la misma para realizar sus objetivos planteados.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización.

Hace algunos años, teóricos e investigadores empezaron a perfeccionar el concepto de Clima Organizacional y a desarrollar escalas de medición de diversas variables subestimadas con el concepto.

Por ello, algunos autores definen el **Clima Organizacional** como:

- El filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo y toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.¹
- Es el conjunto de apreciaciones que los miembros de las organizaciones tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa y una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.²
- Son los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y Motivación de las personas que trabajan en una organización.³
- Representa pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, cordialidad, apoyo y apertura.⁴
- Es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización.⁵
- Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.⁶
- Está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

1.1 CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN

Cuando el individuo esta integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito y reconocimientos de los demás.

Los motivos de un individuo podrían ser muy complejos y en ocasiones contradictorios. Una persona puede sentirse motivada por un deseo de bienes y servicios económicos, inclusive, es posible que estos deseos sean complejos y

¹ <http://www.calidad.org./articles/dec97/2dec97.htm>. pág. 4, Abril 2002.

² <http://www.mel.br/ccb/psicologia/revista/clima.htm>. pág. 5, Abril 2002.

³ Dessler, Gary. *Organización y administración*. Ed. Prentice Hall. México 1991. pág.183.

⁴ French, Wendel. *Administración de personal*. Ed. Limusa. México 1993. pág.148.

⁵ Likert, Rensis. *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Ed. Trillas. México. Pág.110.

⁶ Hall, Richard. *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. Ed. Prentice Hall. México 1996. pág. 102.

antagónicos. Al mismo tiempo, un individuo podría desear autoestima, estatus, sensación de logro o de relajamiento.

Desde un punto de vista administrativo, una persona podría tener gran satisfacción en el empleo pero un poco nivel de Motivación para él mismo o podría suceder lo contrario. También es entendible la probabilidad de que personas altamente motivadas y con poca satisfacción en el empleo busquen la forma de lograrlo.

La Motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la Motivación está relacionada con el impulso, porque ésta provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La Motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Es el impulso para satisfacer un deseo (alcanzar un objetivo): la satisfacción se experimenta cuando se ha logrado obtener el fin deseado.

Un factor importante en la Motivación es si los individuos consideran justa la estructura de las recompensas.

Es así como algunos autores se han dado a la tarea de describir la **Motivación** como:

- Impulso, deseo, necesidad, y fuerzas similares que canalizan la conducta humana hacia las metas.⁷
- La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar metas organizacionales, voluntad que esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.⁸
- Es una necesidad suficientemente extraviada que hace que la persona se mueva para buscar la satisfacción.⁹
- Es una necesidad lo suficientemente apremiante para incitar a la persona a buscar la satisfacción de esa necesidad.¹⁰

⁷ Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración. Ed. Mc Graw Hill. México. pag. 414.

⁸ Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. Ed. Prentice Hall. México 1996. pág. 212.

⁹ Stanton, Etzel, Walker. *Fundamentos de marketing*. Ed. Mc Graw Hill. México 1994. pág. 138.

- Se refiere al comportamiento suscitado por necesidades y dirigido hacia la obtención de un fin.¹¹
- Es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción o bien para que deje de hacerlo.¹²
- Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

1.2 AUTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En una organización abierta al aprendizaje, cada colaborador tiene la obligación de aprovechar los medios a su alcance para desarrollar su inteligencia y transmitir sus conocimientos, por medio de información estructurada, que le dé un valor agregado a sus actitudes, experiencias, motivaciones y a su trabajo diario.

Por ello, existen autores como los que se mencionan a continuación, los cuales hacen una descripción de cómo los trabajadores se desempeñan en su lugar de trabajo. Ellos son:

- Alexis P. Goncalves
- Litwin y Stinger
- Gilmar Antonio Cabrera Díaz
- Rensis Likert
- A. W. Halpin y D. B. Crofts

1.2.1 ALEXIS P. GONCALVES

El ambiente o “clima” interno podría ser de confianza, progreso, temor seguridad, etcétera, cualquiera que sea el clima, sus sentimientos psicológicos podrían reflejar el funcionamiento interno de la organización.

¹⁰ Kotler, Philip. *Mercadotecnia*. Ed. Prentice Hall. México 1989. pág. 172.

¹¹ Fisher, Laura. *Mercadotecnia*. Ed. Mc Graw Hill. México 1993. pág. 83.

¹² Reyes Ponce, Agustín. *Administración moderna*. Ed. Limusa. México 1992. pág. 405.

De todos los enfoques sobre el clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras.¹³

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, como se muestra en la *figura 1*, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.¹⁴



Figura 1 Alexis Goncalves

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

En este sentido, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y a su vez, estos comportamientos inciden en la organización y por ende, al clima. *Figura 2*.

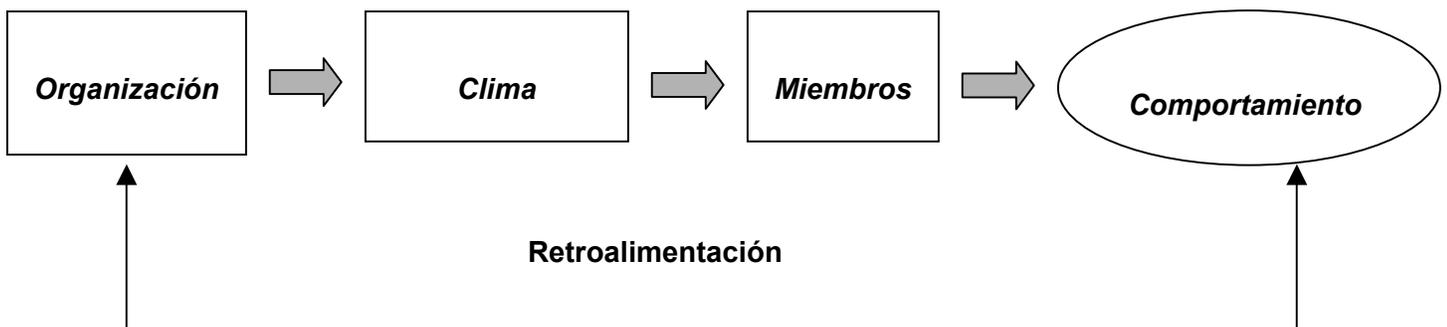


Figura 2 Alexis Goncalves

¹³ <http://www.artdec97.htm>

¹⁴ *Idem.*

Así, se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, y estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio.
- Asimismo el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, y creemos que el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, cualquiera que sea el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.¹⁵

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los referidos a liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etcétera), otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etcétera) y los últimos son los que se refieren a las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social e interacción con los demás integrantes).

Por ello, desde esta perspectiva, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo y toma de decisiones). Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

1.2.2 LITWIN y STINGER

En un estudio que es probablemente el más extenso que se haya realizado sobre el Clima Organizacional, Litwin y Stinger han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo, la satisfacción y Motivación de los empleados.

¹⁵ *Idem.*

Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

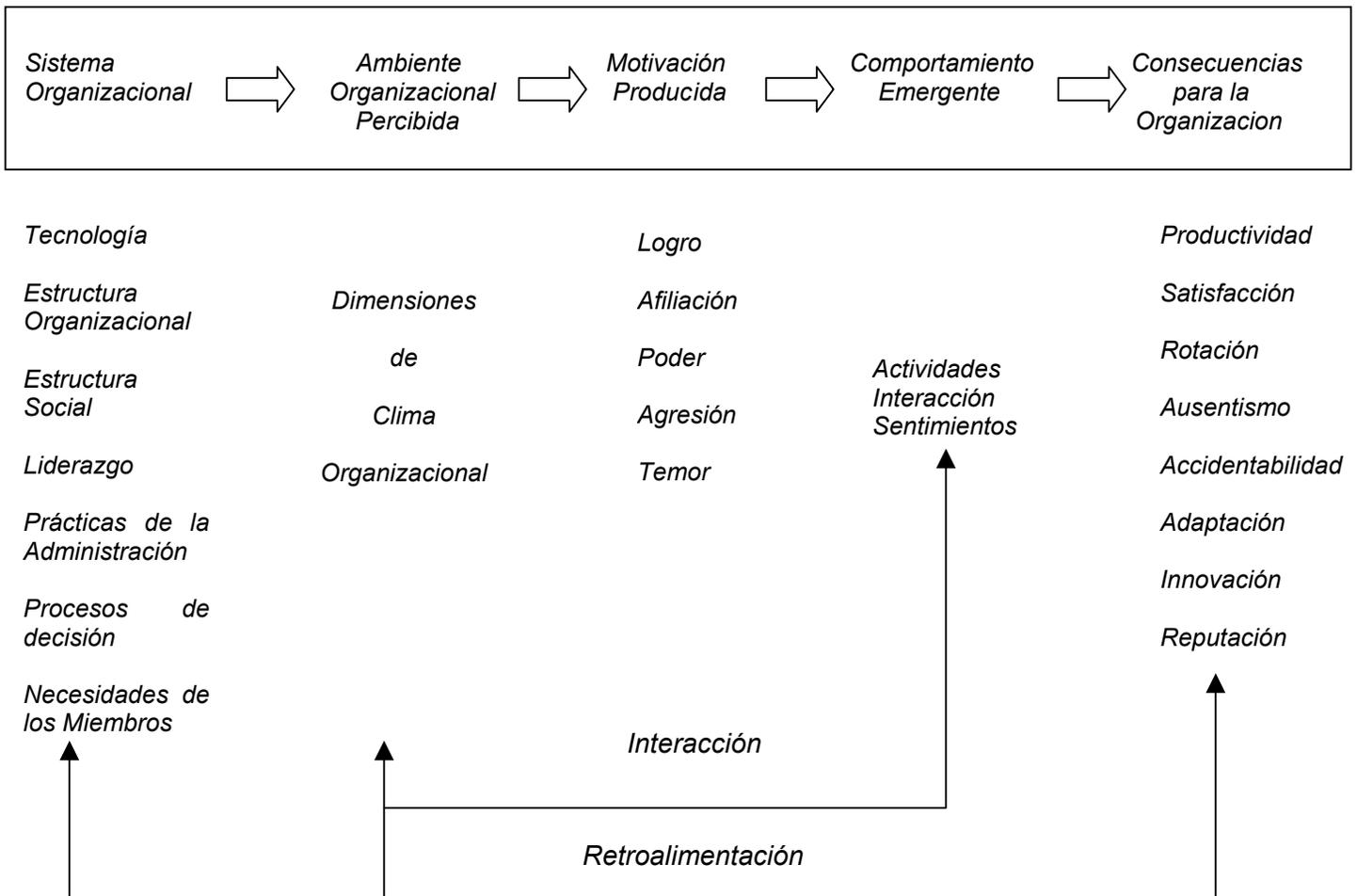


Figura 3 Litwin y Stinger

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización.

El cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el

énfasis en la burocracia, versus el énfasis puestos en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.¹⁶

Lo más valioso y relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones

¹⁶ *Idem.*

y sentimientos asociados y determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El Clima Organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera.

1.2.3 GILMAR ANTONIO CABRERA DÍAZ

Este autor propone considerar en el concepto de Clima Organizacional, las siguientes variables:

- Del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etcétera.
- Estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etcétera.
- Del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etcétera.
- Personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etcétera.
- Propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, stress, etcétera.¹⁷

Es así como el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por éstos que la evalúan colectivamente.

Esto significa que el Clima Organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como un sistema organizacional de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado por decisión de la institución.

El Clima Organizacional tiene las siguientes características:

- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

¹⁷ <http://www.mel.br/ccb/psicología/revista/oclima.htm>

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el Clima Organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Se tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa, ya que un clima malo hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Se afectará el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Sin embargo, una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etcétera, Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

18

Dicho de otra forma, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el Clima Organizacional mediante las políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas.

1.2.4 RENSIS LIKERT

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etcétera. Estas son variables causales.

Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes y la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las

¹⁸ *Idem.*

personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Liker concibe cuatro sistemas de organización, cada uno de los cuales implica realmente un tipo distinto de Clima Organizacional, estos sistemas son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducta regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcados dentro de límites de relativa flexibilidad.
- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.
- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal.¹⁹

En los comienzos por la preocupación de la investigación del Clima Organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones del mismo.

Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surge en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros.

Es posible que sea el sistema organizacional el que -una vez que ha entregado información a sus miembros- desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser

¹⁹ *Idem*

de utilidad. Puede, también, ocurrir que sea el colectivo laboral el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atinentes a su labor.

La participación resolutive tiene -a su vez- diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral pasando por la congestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean parte de su decidir.

Así, el tema de la participación y del clima vuelven a estar en el centro de la discusión organizacional. El interés ya no viene de la psicología ni de grupos políticos, sino de la ingeniería de sectores empresariales y de asesores de organizaciones.

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su productividad además que puede, tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles.

En época reciente se ha manifestado mucho interés por estudiar el Clima Organizacional y los estudios caen en tres categorías:

Primero: están los que ven el Clima Organizacional como una variable independiente, en otros términos, como un factor que influye en cosas tales como la satisfacción del empleado.

Segundo: el Clima organizacional se ha tratado como una variable interpuesta, por ejemplo, entre el estilo de liderazgo y el desempeño o satisfacción del empleado.

Tercero: varios investigadores lo han visto como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar factores como el estilo de liderazgo, se influya en el clima.

El tema del Clima Organizacional es quizás uno de los más controvertidos en la literatura actual sobre investigaciones en conducta organizacional. Existen serios desacuerdos entre teóricos e investigadores con respecto a puntos tan críticos como:

1. Si realmente existe el concepto de Clima Organizacional, es decir, si hay tal cosa como Clima Organizacional.
2. Lo que abarca el concepto, es decir, cuáles son sus componentes.
3. Si el Clima Organizacional y la satisfacción con el puesto, en realidad, son lo mismo.

4. El medio apropiado para medir el Clima Organizacional.

Para el empleado individual, el clima ayuda a conformar las actitudes y expectativas relacionadas con la organización. También tiene un enlace con la conducta, estructura y procesos de la organización.

El Clima Organizacional va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos y se experimenta en muchas unidades estructurales que se encuentran dentro de la organización, con el impacto resultante sobre el desempeño organizacional.

Existen pruebas de que un tipo de clima sólo puede ser eficaz para una situación. Por ejemplo, se puede encontrar un tipo de clima cuando una organización o subunidad se enfrentan a un alto grado de incertidumbre en las tareas, problemas inestructurados y un ambiente en constante cambio.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual (por ejemplo, la personalidad) y el clima de las organizaciones, influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

Cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa.

1.2.5 A. W. HALPIN Y D. B. CROFTS

Estos investigadores estudiaron el Clima Organizacional en una escuela pública y la describen en términos de, opinión que el empleado se forma de la organización.

Este importante estudio del Clima Organizacional se llevó a cabo en una organización de una escuela pública. Los investigadores identificaron ocho propiedades del Clima Organizacional.

1. **Solidaridad:** la percepción, por parte de los empleados, de que están satisfaciendo necesidades personales, y al mismo tiempo, disfrutando de una sensación de ampliamento de las tareas.
2. **Consideración:** la percepción, por parte de los empleados, de una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos los tratan como seres humanos.
3. **Producción:** la percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.
4. **Distanciamiento:** la distancia emocional percibida entre gerente y subordinado.
5. **Desinterés:** percibir que sólo hay que "llenar expediente" para completar una tarea.
6. **Impedimento:** la sensación de que a usted se le carga de trabajo para que no este ocioso.

7. **Intimidad:** disfrutar de las relaciones amistosas que se encuentran en toda la organización.
8. **Confianza:** cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo para tener en marcha la organización.²⁰

1.3 AUTORES DE MOTIVACIÓN

La Motivación se refiere al impulso que induce al individuo a adoptar una conducta determinada para satisfacer una necesidad. Cuando esta necesidad está satisfecha, surgirá otra que provocará de nuevo una conducta diferente en el individuo. Por lo tanto, la Motivación es un ciclo en el cual el sujeto siempre tendrá alguna necesidad que satisfacer.

Ante esta definición de Motivación, existen autores que nos explican cómo el individuo actúa ante las motivaciones dentro del ambiente de trabajo. Ellos son:

- Abraham Maslow
- Frederick Herzberg
- David C. McClelland
- Douglas McGregor
- Rogelio Díaz Guerrero

1.3.1 ABRAHAM MASLOW

Maslow, psicólogo estadounidense, considera que las necesidades del ser humano están escalonadas de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior, por lo que al exponer su teoría de la Motivación la basa en:

Necesidades fisiológicas:

Las necesidades que se toman generalmente como punto de partida para una teoría de la Motivación son los llamados impulsos fisiológicos. Dos líneas de investigación nos obligan a revisar las nociones habituales de estas necesidades: primero, el desarrollo del concepto de homeostasis y segundo, el hallazgo de que los apetitos

²⁰ Gibson, James I. Ivancevich, John M. Donnelly, James H. *Organizaciones*. Ed. Interamericana. México. 1993. Pág.53.

(elecciones preferenciales entre los alimentos) son una clara y eficaz indicación de las necesidades reales o carencias del cuerpo.

La homeostasis se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante de la corriente sanguínea.

Se debería señalar otra vez que cualquiera de las necesidades fisiológicas y el comportamiento de consumación que ellas implican, sirven de pauta también para las restantes necesidades.

Es decir, la persona que cree tener hambre puede en realidad estar buscando bienestar, o dependencia, en vez de vitaminas o proteínas. A la inversa, es posible satisfacer la necesidad del hambre, en parte con otras actividades tales como beber agua o fumar cigarrillos. En otras palabras, siendo relativamente aislables estas necesidades fisiológicas, en realidad, no lo son por completo.

Necesidades de seguridad:

Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, entonces surgirá una nueva serie de necesidades que se pueden clasificar aproximadamente como necesidades de seguridad: estabilidad, dependencia, seguridad, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, de ley, y de límites.

Necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia:

Las necesidades de amor suponen dar y recibir afecto. Cuando están insatisfechas, una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, de compañero o de hijos. Tal persona tendrá hambre de relaciones con personas en general –de un lugar en el grupo o la familia- y se esforzará con denuedo por conseguir esa meta.

Alcanzar tal lugar importará más que cualquier otra cosa en el mundo y puede llegar a olvidar que una vez, cuando el hambre era lo primero, el amor parecía irreal, innecesario y sin importancia. Ahora las punzadas de la soledad, el destierro, el rechazo, la ausencia de amistad y el desarraigo son preeminentes.

Necesidades de estima:

Todas las personas de nuestra sociedad (salvo unas pocas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una valoración generalmente alta de sí mismos, con una base firme y estable; tienen necesidad de autorrespeto o de autoestima, de la estima de otros.

Así que estas necesidades se pueden clasificar en dos conjuntos subsidiarios. Primero están el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad. En segundo lugar, tenemos lo que podríamos llamar el deseo de reputación o prestigio (definiéndolo como un respeto o estima de las otras personas), el estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia y la dignidad o el aprecio

La satisfacción de la necesidad de la autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Pero la frustración de esas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y de desamparo. Estos sentimientos a su vez dan paso a otros desánimos elementales u otras tendencias neuróticas o compensatorias.

Necesidades de autorrealización:

Lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser. Deben ser auténticos con su propia naturaleza. A esta necesidad le podemos llamar autorrealización

Se refiere al deseo de la persona por la autosatisfacción, a saber, la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia. Esta tendencia se podría expresar como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo con su idiosincrasia, llegar a ser todo lo que es capaz de llegar a ser.²¹

Maslow vio las necesidades humanas en forma de jerarquía, que asciende desde el nivel más bajo al más alto y que llega a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, este tipo de necesidades deja de ser un motivador.

Por ello, propone la pirámide de necesidades:



Figura 4 Abraham Maslow

1.3.2 FREDERICK HERZBERG

Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene, en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

²¹ Maslow, Abraham. *Motivación y Personalidad*. Ed. Díaz de los Santos. Madrid 1991. pág. 21.

Este autor señala que los factores motivadores existen en el propio trabajo; reconocimiento, progreso, responsabilidad, aprendizaje, estatus y aceptación de grupo.

Si bien estos factores dan satisfacción, no estimulan una mejor actuación a menos que el trabajo se realice en adecuadas condiciones, con un adecuado salario y con otros factores que Herzberg llama “de higiene”. La inadecuada aplicación de estos factores de higiene son fuentes de insatisfacción.

- Las motivaciones y factores higiénicos, en donde, además de la teoría dual, sostienen que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.
- Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen, por eso son llamados saludables: cuando existen sólo dan salud, pero ésta se aprecia hasta que se pierde.²²

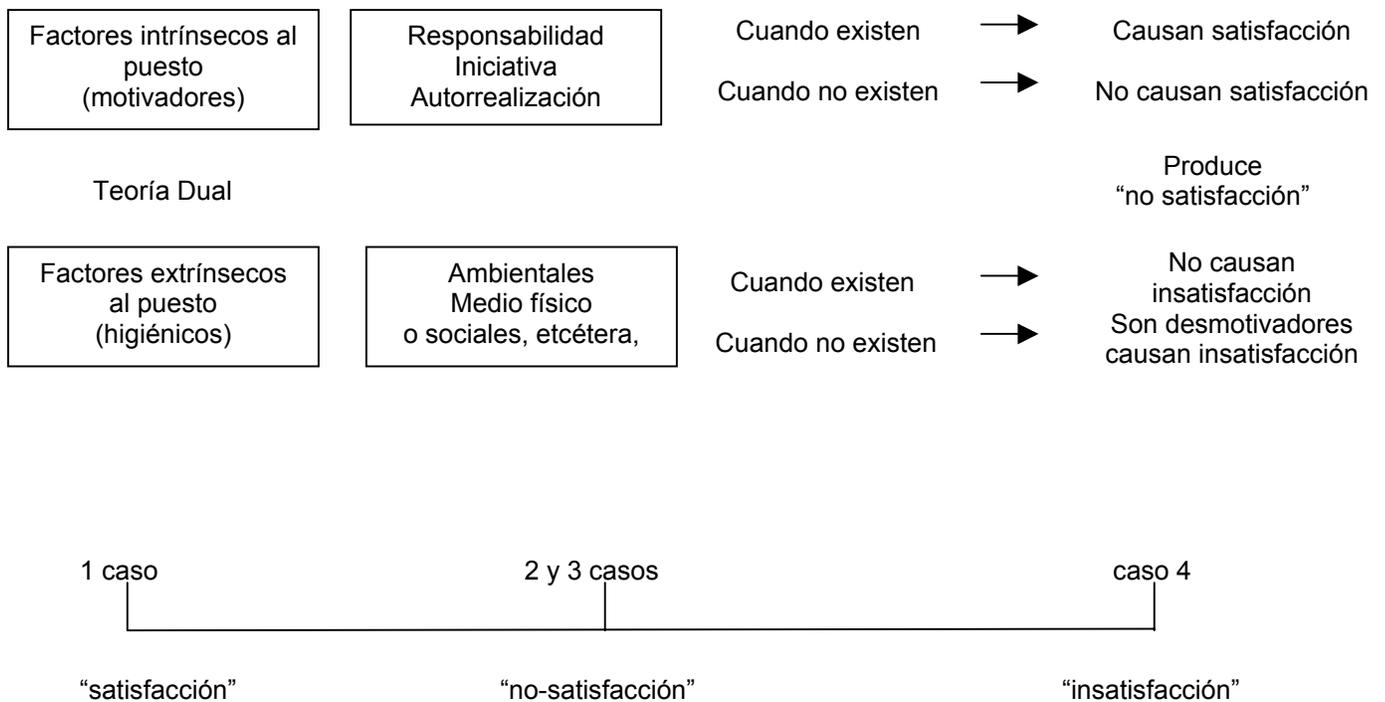


Figura 5 Frederick Herzberg

²² Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración*. Ed. Mc Graw Hill. México 1996. pág. 194.

1.3.3 DAVID C. McCLELLAND

La teoría de las necesidades de McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Y son tres, Poder, Afiliación y Logro, que se definen de la siguiente manera:

Necesidad de Poder

McClelland y otros investigadores descubrieron que las personas con gran necesidad de poder se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control. Generalmente buscan posiciones de liderazgo; son buenos conversadores aunque a veces discuten demasiado; son firmes, extrovertidos, obstinados y exigentes y gozan al enseñar y hablar en público.

Necesidad de Afiliación

Las personas con alta necesidad de afiliación generalmente obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Es probable que se preocupen por mantener buenas relaciones sociales, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento, por mostrarse prestos a consolar y ayudar a los que tienen problemas y por disfrutar la interacción amistosa con los demás.

Necesidad de Logro

Las personas con una elevada necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desean ser retados, se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles) y adoptan un enfoque realista ante riesgos; no es probable que participen en juegos de azar.

Si no más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir responsabilidad personal por la realización de un trabajo, gustan de la retroalimentación específica y rápida sobre como se desempeñan, tienden a ser incansables, les gusta trabajar demasiadas horas, no se preocupan mucho por el fracaso si se presenta y tienden a desear manejarse a sí mismos.²³

En investigaciones realizadas por McClelland, mostraron una muy elevada necesidad de logro e impulsos bastantes fuertes en la necesidad de poder, pero no mostraron mucha necesidad de afiliación.

1.3.4 DOUGLAS McGREGOR

Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente positivo, llamado teoría Y.

Después de revisar la forma en que los administradores tratan a los empleados, McGregor llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador respecto de la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto agrupamiento

²³ *Ibid.* pág. 196.

de supuestos, de acuerdo con los cuales tiende a modelar su comportamiento hacia sus subordinados.

Tarea de la gerencia: el punto de vista convencional

El concepto convencional de la tarea de la gerencia en cuanto a dirigir la energía humana a las necesidades organizacionales puede formularse ampliamente en tres posiciones. Para evitar las complicaciones a que puede dar lugar un título o una etiqueta, se le denominará **teoría "X"** a este conjunto de proposiciones:

- 1 La gerencia es responsable de la coordinación de los elementos que integran la empresa productora - dinero, materiales, equipo y personas - para servir a sus fines económicos.
- 2 En cuanto a las personas, este es un proceso de dirigir sus esfuerzos, estimularlos, controlar sus acciones y modificando su conducta para ajustarla a las exigencias de la organización.
- 3 Sin esta intervención activa de la gerencia, el elemento humano se mostraría pasivo -y hasta contrario- a las necesidades organizacionales. Por tanto, hay que persuadir a las personas, premiarlas, castigarlas y controlarlas; es decir, es preciso dirigir sus actividades. Tal es la tarea de la gerencia en dirigir a los gerentes subordinados o trabajadores.

Detrás de esta teoría convencional hay una variedad de conceptos y opiniones adicionales menos explícitos, pero muy extendidos:

- 4 El hombre ordinario es indolente por naturaleza; trabaja lo menos posible.
- 5 Carece de ambición, le disgusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido.
- 6 Es esencialmente egocentrista, indiferente a las necesidades organizacionales.
- 7 Es por naturaleza resistente al cambio.
- 8 Es crédulo no muy brillante, víctima propicia del charlatán y del demagogo.²⁴

El aspecto humano de la empresa económica de hoy está hecho basándose en proposiciones y conceptos como estos. Las estructuras convencionales de las organizaciones, sus normas ejecutivas, prácticas y programas reflejan estas maneras de pensar.

¿Táctica dura o blanda?

Por un lado la gerencia puede ser "dura" o "fuerte". Los métodos para dirigir la conducta humana requieren coerción y amenaza (por lo general disimuladas), supervisión estricta y controles rígidos sobre el comportamiento.

²⁴ McGregor, Douglas. *Mando y Motivación*. Ed. Diana. México 1974. pág. 23.

Por otro lado, igualmente extremo, la gerencia puede ser “blanda” o “débil”. Los métodos para guiar la conducta humana deben ser tolerantes, satisfacer las demandas de los individuos y crear armonía. Así se les podrá tratar y serán susceptibles de dirección.

Este campo entre los dos extremos ha sido explorado con bastante perfección durante los últimos cincuenta años y la gerencia ha aprendido algunas cosas de dicha exploración.

Hay dificultades en la teoría de la mano dura. La fuerza genera fuerzas contrarias: reducción de la producción, antagonismo, unionismo militante, sabotaje sutil, pero eficaz de los objetivos de la gerencia. Esta táctica es particularmente difícil en las temporadas de pleno empleo.

También hay dificultades en el régimen de la mano blanda. Conduce con frecuencia a la abdicación de la gerencia a la armonía, quizás, pero a una actuación indiferente por parte de los empleados quienes se aprovechan de la táctica blanda están esperando constantemente más y más, pero rindiendo menos y menos.

El procedimiento más común hoy en día es el de “firme pero justo”. Con esto se intenta conjugar las ventajas de las teorías dura y blanda.²⁵

Por estas y otras muchas razones, estamos necesitando una teoría distinta sobre la tarea de administrar y manejar a los individuos, que se base en principios más adecuados respecto a la naturaleza y Motivación humana. Se propone la **teoría “Y”**.

- 1 La gerencia es responsable de organizar los elementos de la empresa productora – dinero, equipo, personal– para servir a sus necesidades económicas.
- 2 Los individuos no son pasivos por naturaleza ni se resisten a servir a los fines de la empresa; han llegado a ese extremo a consecuencia de su experiencia en las organizaciones.
- 3 La motivación, la posibilidad del mejoramiento, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición a encauzar su conducta hacia el logro de las metas organizacionales son valores que están presentes en el individuo. No es la gerencia la que se los ha impuesto. Es responsabilidad de la gerencia posibilitar al individuo para que reconozca y fomente por sí mismo estas características humanas.
- 4 La tarea esencial de la gerencia consiste en adecuar las condiciones y métodos de funcionamiento de la empresa, de manera que su personal pueda lograr mejor sus propios objetivos encauzando sus esfuerzos hacia los de la organización.²⁶

Este proceso consiste principalmente en crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento de la gente y brindarle guía y orientación. Es lo que Peter Drucker ha llamado “dirección por objetivos” en contraste con “dirección por control”.

²⁵ *Ibid.* pág. 23-24.

²⁶ *Ibid.* pág. 31.

La gente de nuestros días está acostumbrada a que la dirijan, manipulen y controlen en las organizaciones industriales y a buscar la satisfacción de sus necesidades sociales, personales y de autorrealización fuera de su trabajo. Esto puede decirse también en gran parte de la gerencia, lo mismo que de los empleados.

Es quizás una de las contribuciones más importantes realizadas para la Escuela de Relaciones Humanas.

1.3.5 ROGELIO DÍAZ GUERRERO

Lo primero que se puede hacer es revisar algunas expresiones del mexicano acerca de los tópicos del trabajo. Estas expresiones no son particularmente optimistas en cuanto se refieren a que el mexicano se sienta grandemente motivado a trabajar.

- El mexicano dice que “el trabajo embrutece”, parodiando la expresión original que indica que “el trabajo ennoblece”. Dice que “la ociosidad es la madre de una vida padre” en vez de decir que “la ociosidad es la madre de todos los vicios”.
- La psicología reciente cobra cada vez más conciencia de la realización de que la Motivación de la conducta humana es múltiple y no sólo depende de una única y excluyente necesidad. Así, esto de la Motivación humana se refiere a las fuerzas, motivos, necesidades, deseos, instintos e impulsos que conciernen a las acciones de los seres humanos: con lo que hacen, con lo que dejan de hacer y con lo que prefieren hacer.²⁷

Luego, si se hace una análisis de las motivaciones del trabajador mexicano, se necesita tener una idea genérica, pero de conjunto, de cuáles son las necesidades humanas fundamentales y básicas de acuerdo con los conocimientos psicológicos más recientes y válidos.

En años recientes, la pluralidad de los motivos o impulsos de la conducta humana es lo más aceptado. Este pluralismo ha sido sostenido por los más distinguidos psicólogos norteamericanos como Allport, Murphy y Maslow.

Sin embargo, hasta ahora nadie ha sido más claro, coherente y comprensivo acerca de esta actitud pluralista de la Motivación humana que Maslow.

Dice Maslow que, ante todo, existe un grupo de necesidades fisiológicas; un segundo grupo de necesidades humanas que son las de la conservación y, finalmente, hay otra serie que son las de afecto.

²⁷ Díaz Guerrero, Rogelio. *Psicología del Mexicano*. Ed. Trillas. México 1987. pág. 51.

Por eso es que las soluciones a problemas humanos individuales y de grupo tardan en venir, pues hay muchos factores que tomar en consideración, por lo que a esto se le puede llamar necesidades del desarrollo integral de la personalidad.

Se trata de que las capacidades que se tienen, las habilidades y las potencialidades, tengan oportunidad de expresarse, desarrollarse y dar fruto, en suma, de realizarse. Todos los seres humanos llevan una serie de potencialidades, muchas reprimidas, como insiste el doctor Abraham Maslow.

Este grupo de necesidades no es muy fuerte, dado su lugar en la jerarquía. Pero puede exhibir su poder si las otras necesidades están suficientemente satisfechas. En este medio, dichas necesidades, por el grado de frustración de otras, sólo rara vez llegan a tener completa expresión, desarrollo y realización.

Hay otros grupos de necesidades; por ejemplo, las estéticas, las cognoscitivas, etcétera, pero las que se han mencionado son las fundamentales en lo que se refiere al campo de estudio, es decir, el problema de las motivaciones del trabajador mexicano. Pero también hay, y deben ser mencionadas, las necesidades aprendidas.

Estas necesidades que aprendemos a tener son múltiples y de muy diversa naturaleza.

El autor propone un pequeño perfil, un perfil hipotético de la Motivación del trabajador mexicano. Con perfil quiere decir enumerar una serie de necesidades que pueden tener importancia para comprender mejor la Motivación del trabajador mexicano y darles una valoración cuantitativa, que son las siguientes:

- **Necesidades fisiológicas:** Creo que el trabajador mexicano tiene que ver con el hambre en relación; creo que ha tenido oportunidad en su existencia de saber lo que es el hambre aguda en algunos casos. Valoración 5.
- **Necesidad de salud física:** En relación con esta necesidad había pensado que el mexicano es un poquito hipocondríaco, que le encanta tomar píldoras, acudir al médico, al herbolario, y al merolico para obtener fórmulas que mejoran su salud. Valoración 7.
- **Necesidad sexual:** Ya hemos indicado que la necesidad sexual está muy altamente intensificada en el mexicano, la sexualidad es tan importante para el mexicano porque es una especie de compensación por otras cosas que el mexicano no tiene. Valoración 10.
- **Temor al desempleo:** Indirectamente, se debiera que tal temor habría de ser bastante alto por la simple cuestión de la Motivación del hambre del trabajador mexicano. Pero, por otra parte, es un hecho que preocupa bastante a ejecutivos y patrones el alto porcentaje de cambios de empleo que se observa en los trabajadores mexicanos hasta ahora. Valoración 5.
- **Motivación económica:** El dinero es otro aspecto muy interesante en el mexicano, en realidad es un símbolo y también compensación de muchas otras cosas. Valoración 10.

- **Necesidad de seguridad personal:** Dada la actitud del mexicano, resulta un tanto difícil hacerles aceptar y llevar a cabo consistentemente las medidas de seguridad que se planteen en una fábrica determinada. Valoración 2.
- **Amor y ternura:** Dijimos que el mexicano en general parece no tener necesidad de amor y ternura: es más, creo que no se da cuenta de que estos aspectos pudiesen ser objetivos de una intensa y descarnada necesidad de parte de algunos mexicanos. Valoración 1.
- **Necesidades de la propia estima:** La estima del mexicano está por los suelos, sino porque nos encontramos ante una situación tan crónica, profunda y desesperada que, en muchos aspectos, la evidencia externa pareciera desmentir el hecho de que la propia estima del mexicano, en general y en especial, del trabajador mexicano, estuviese por los suelos. Valoración 10.
- **Necesidad del desarrollo:** Dada la circunstancia del variado grado de satisfacción de muchas necesidades fisiológicas y psicológicas del mexicano, encontramos el problema de que la necesidad de crear, de desarrollar las potencialidades individuales, no llega a menudo a hacerse motivante. Valoración 5.
- **Necesidad de mejorar el ambiente físico de la fábrica:** Tengo la opinión de que el trabajador mexicano no le importa que haya mejoras en el ambiente físico de la fábrica. Valoración 1.
- **Mejoría técnica del trabajador:** En efecto, cuando el mexicano fanfarronea, no es simplemente el mejor, sino perfecto; por tanto, si se le indican las formas de mejorar o cómo debe hacerlas, es fácil que se sienta insultado. Valoración 6.
- **Necesidad de pertenencia:** Nos quieren convencer de que uno de los motivos fundamentales del operario, al trabajar, es participar como miembro, pertenecer como individuo al grupo social de la factoría. Valoración 1.
- **Necesidad de diversión:** Por las colas de entrar, por la multiplicidad de los deportes que atraen al público en gran número, por la prevalencia de los días de fiesta y de las fiestas ceremoniales, por todas estas cosas, parece que el mexicano tiene gran necesidad de diversión. Valoración 10.²⁸

Esta es la aportación del autor Díaz Guerrero sobre la conducta del trabajador mexicano.

1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

La relación que existe entre Clima Organizacional y Motivación es que el primero influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de las percepciones que nos muestran la realidad de la institución y que condicionan los niveles de Motivación laboral y el rendimiento de los mismos.

²⁸ *Ibid*, pág. 58.

Por ello, el Clima Organizacional refleja los valores, las actitudes, las percepciones y las creencias de los integrantes de la organización, y que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del Clima Organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado comportamiento, el cual tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, la productividad, la satisfacción en el trabajo, la eficiencia, la rotación y la aceptación.

El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la Motivación, el administrador puede utilizar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente, y los miembros que la integran se sientan más contentos y satisfechos en sus actividades.

Por lo tanto, el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura de la organización.

La importancia en ambos conceptos, radica en que los gerentes y directivos pueden prever la conducta organizacional al conocer y mantenerse informados de las situaciones a que se enfrenta su personal y en qué etapa se pueda encontrar ubicado un determinado problema.

Asimismo, el Clima Organizacional y la Motivación ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad para lograr objetivos y no una amenaza.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Este magno cuerpo de leyes, producto de la Revolución Mexicana conservó las garantías individuales establecidas en la Constitución liberal de 1857. La forma de gobierno continuó siendo republicana, representativa, democrática y federal. Se mantuvo la división de poderes en legislativo, ejecutivo y judicial.

El primero, subdividido en dos cámaras: una de diputados y otra de senadores, elegidos directamente por el pueblo. El presidente de la República sería escogido por votación directa y duraría en el cargo cuatro años (en virtud de una reforma, ampliado luego a seis), sin que pudiera ser reelecto.

Además, en su articulado se incluyeron dos secciones novedosas: las correspondientes a los derechos agrarios y a los derechos de los trabajadores, ambos colectivos y no individuales. Se promulgó el 5 de febrero de 1917 y entró en vigor el 1 de mayo del mismo año. Es la única Constitución que ha tenido México en el siglo XX.

En ella, se indica que la educación formal en México se rige por el artículo 3º, donde se establece que debe ser democrática, laica, nacionalista y basada en los resultados del progreso científico; además, la educación que imparte el Estado es gratuita. Está organizada en tres grandes niveles: educación básica, media superior y superior.

A partir de la reforma a la Ley de Educación de 1993, este nivel incluye la educación preescolar (tres grados), primaria (seis grados) y secundaria (tres grados), sólo las dos últimas son obligatorias.

2.1.1 ARTÍCULO 3º CONSTITUCIONAL

Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado Federación, Estados y Municipios impartirán educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y la secundaria son obligatorias.

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia.

- Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

- I El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.
- II Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación primaria, secundaria y normal para toda la República. Para tales efectos, el Ejecutivo Federal considerará la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale;
- III Toda la educación que el Estado imparta será gratuita;
- IV Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria, señaladas en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos incluyendo la educación superior necesarios para el desarrollo de la Nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura;
- V Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares. En el caso de la educación primaria, secundaria y normal, los particulares deberán:
 - a) Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la fracción III, y
 - b) Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley;
 - c) Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo, conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere, y
- VI El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, desatinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, los Estados y los Municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan.²⁹

²⁹ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Editorial Porrúa. México 2001. pág. 8.

2.2 LEY ORGÁNICA DE LA UNAM

Siendo Presidente Constitucional, Manuel Ávila Camacho (1940–1946) decreta La Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, la cual regirá a la institución que tiene como fin impartir educación a nivel bachillerato y nivel superior.

La Ley Orgánica de la UNAM es el máximo ordenamiento jurídico que regula su personalidad, su estructura y su vida interna, como se indica en:

Artículo 1°. La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública –organismo descentralizado del Estado- dotado de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura.

Artículo 2°. La Universidad Nacional Autónoma de México tiene derecho para:

I. Organizarse como lo estime mejor, dentro de los lineamientos generales señalados por la presente ley.

II. Impartir sus enseñanzas y desarrollar sus investigaciones de acuerdo con el principio de libertad de cátedra y de investigación.

III. Organizar sus bachilleratos con las materias y por el número de años que estime conveniente, siempre que incluyan, con la misma extensión de los estudios oficiales de la Secretaría de Educación Pública, los programas de todas las materias que forman la educación secundaria, o requieran este tipo de educación como un antecedente necesario. A los alumnos de las escuelas secundarias que ingresen a los bachilleratos de la Universidad se les reconocerán las materias que hayan aprobado y se les computarán por el mismo número de años de bachillerato, los que hayan cursado en sus escuelas.

Artículo 13°. Las relaciones entre la Universidad y su personal de investigación, docente y administrativo se regirán por estatutos especiales que dictará el Consejo Universitario. En ningún caso los derechos de su personal serán inferiores a los que concede la Ley Federal del Trabajo.³⁰

2.3 ESTATUTO DEL PERSONAL ACADÉMICO

El Estatuto es creado para regir las relaciones laborales entre la UNAM y su personal docente, con el propósito de lograr los objetivos de la institución.

Artículo 1°. Este estatuto regirá las relaciones entre la Universidad y su personal académico, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 13 y 14 de la Ley Orgánica y en el Título Cuarto del Estatuto General de la UNAM.

³⁰ *Legislación Académico-Laboral Universitaria*. AAPAUNAM. Ed. UNAM. México. 1999. pág. 16.

Artículo 2°. Las funciones del personal académico de la Universidad son: impartir educación, bajo el principio de libertad de cátedra, y de investigación, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad: organizar y realizar investigaciones principalmente de temas y problemas de interés nacional, y desarrollar actividades conducentes a extender con mayor amplitud posible los beneficios de la cultura, así como participar en la dirección y administración de las actividades mencionadas.

Artículo 4°. El personal académico de la Universidad estará integrado por:

- 1) Técnicos académicos;
- 2) Ayudantes de profesor o investigador;
- 3) Profesores e investigadores.

Artículo 5°. El personal académico podrá laborar mediante nombramiento interino o definitivo o por contrato de prestación de servicios.

Artículo 8°. Todo lo relativo al personal académico de los centros de extensión universitaria se establecerá en el reglamento respectivo.³¹

2.4 ESCUELA NACIONAL “COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES”

En su sesión ordinaria del 26 de enero de 1971, el Consejo Universitario aprobó por unanimidad la creación del Colegio de Ciencias y Humanidades, del proyecto presentado por la Rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México por las comisiones del trabajo docente y de reglamentos del propio consejo.

Con motivo de este hecho que marca una transformación histórica en la vida educativa de la Universidad, el doctor Pablo González Casanova, rector de la Máxima Casa de Estudios, hizo las siguientes declaraciones:

Hoy la Universidad da un paso muy importante al considerar un proyecto que tiende a fortalecer su carácter de Universidad.

El Colegio de Ciencias y Humanidades resuelve por lo menos tres problemas que hasta ahora sólo lo habíamos planteado o resuelto en forma parcial:

- 1 Unir a las distintas facultades y escuelas que originalmente estuvieron separadas.
- 2 Vincular la Escuela Nacional Preparatoria a las facultades y escuelas superiores así como a los institutos de investigación.
- 3 Crear un órgano permanente de innovación de la Universidad, capaz de realizar funciones distintas sin tener que cambiar toda la estructura universitaria,

³¹ *Legislación Académico-Laboral Universitaria*, AAPAUNAM. Ed. UNAM. México.1999. pág. 83.

adaptando el sistema a los cambios y requerimientos de la propia Universidad y del país.³²

Por ello, el CCH es un bachillerato de cultura básica y tiene la característica de ser propedéutico, general y único, es una institución de enseñanza media superior, ocupa una posición intermedia entre los estudios de licenciatura y la enseñanza básica, que en México incluye la escuela secundaria.

Se rige bajo los términos de la Ley Orgánica, además cuenta con una legislación propia que norma su actividad particular que es el Reglamento de la Escuela Nacional del CCH y cuenta con cinco planteles divididos en cuatro áreas en dos turnos.

PLANTELES	ÁREAS
N° 1 Azcapotzalco	Matemáticas
N° 2 Naucalpan	Experimentales
N° 3 Vallejo	Histórico-Social
N° 4 Oriente	Talleres
N° 5 Sur	
Matutino - Vespertino	

Figura 6 Gaceta CCH-UNAM.

2.4.1 REGLAMENTO

El reglamento tiene el propósito de guiar al Colegio dentro de sus diferentes actividades para su buen desempeño.

CAPÍTULO I: De las Disposiciones Generales

Artículo 1°. La Escuela Nacional “Colegio de Ciencias y Humanidades”, en lo sucesivo “el Colegio”, tendrá como función impartir enseñanza media superior en los términos de la Ley Orgánica y del Estatuto General de la Universidad.

Artículo 2°. La organización del Colegio y sus planes de estudio serán el resultado de la combinación inter y multidisciplinaria de diferentes especialidades. En sus transformaciones futuras deberá conservar la cooperación entre distintas dependencias académicas de la Universidad.

³² *Gaceta CCH-UNAM*. Enero 2001. N° Suplemento especial. pág. 7.

La formación académica de los alumnos se complementará con actividades de extensión y difusión de la cultura, de educación física, de orientación escolar y vocacional.

Artículo 3°. El Colegio combinará los estudios académicos con la capacitación práctica en la proporción y forma que lo determinen los reglamentos que se expidan sobre el particular.

Artículo 4°. La Universidad otorgará el grado de bachiller a quienes hayan cubierto todos los créditos del plan de estudios; y diploma de técnico, en el nivel de bachillerato, en la rama, arte u oficio correspondiente, a aquellos alumnos que hubiesen cumplido con las actividades y requisitos que para la opción técnica establezca el Consejo Técnico del Colegio.

CAPÍTULO II: Del Gobierno

Artículo 5°. Los órganos del Colegio serán:

- I. Autoridades:
- II. El Director General del Colegio;
- III. El Consejo Técnico;
- IV. Representantes de Director General:
- V. Los Directores de cada uno de los planteles:
- VI. Órgano Asesor;
- VII. Órganos Auxiliares.³³

2.5 COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, PLANTEL SUR

El 3 de abril de 1972 se inaugura el Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, Con tan sólo nueve edificios construidos, hoy después de más de 30 años cuenta con 44 edificios.

Treinta años han transcurrido de ese importante acontecimiento, con el que se concretaba -en términos de planteles- el proyecto educativo impulsado por el doctor Pablo González Casanova, del que existen diversos documentos que abarcan desde la creación del CCH hasta el plan de estudios, reglamentación, objetivos, postulados, principios, etcétera, en virtud de que marcó una transformación en la vida académica de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Finalidad: El propósito fundamental es el de educar a los alumnos que ingresan al colegio, el siguiente es preparar, capacitar y actualizar a la planta docente del colegio

³³ *Legislación Académico-Laboral Universitaria*. AAPAUNAM. Ed. UNAM. México.1999. pág. 116.

a través de los diversos programas de actualización y superación docente que ofrece la institución para lograr sus fines.

- **Alumnos.** Su doble finalidad lo caracteriza como antecedente de la enseñanza superior y orienta la formación del bachiller hacia la obtención de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y herramientas intelectuales y metodológicas que den base a su futura formación profesional, que además le permitan incorporarse a la sociedad como persona útil y con una clara conciencia de su responsabilidad social.

El que nuestro bachiller forme parte de la institución educativa más importante y completa del país le da un carácter especial, así como finalidades y responsabilidades singulares y, al mismo tiempo, le brinda posibilidades extraordinarias de desarrollo que deben ser cabalmente aprovechadas.

- **Personal académico.** La calidad de la enseñanza guarda una estrecha relación con la preparación y experiencia docente de sus profesores, sobre todo si se considera que la renovación de planes y programas de estudio plantea intrínsecamente un proceso permanente de formación y actualización.

Por otro lado, la calidad de la enseñanza también se fortalece a través de procesos adecuados de evaluación y de mecanismos que favorezcan la vida colegiada y el intercambio de enseñanzas.³⁴

Por ello, para atender a las necesidades de fortalecimiento de la carrera académica de la planta docente del Colegio de Ciencias y Humanidades se establece un Sistema de Desarrollo de Personal Académico.

Este sistema busca mantener actualizada a la planta docente a través de programas permanentes en materia pedagógica y disciplinaria, bajo los criterios de continuidad y seriación de las acciones de formación, particularmente mediante diplomados, especializaciones y posgrados, orientados al fortalecimiento de la práctica docente.

El personal académico del bachillerato tiene la obligación de cumplir con la disposición del Estatuto del Personal Académico de la UNAM, en el sentido de actualizar sus conocimientos y participando por lo menos en una acción de formación.

2.6 ANTECEDENTES DE LOS PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE

El otorgamiento de becas en la Universidad Nacional ha estado aparejado, desde siempre al desarrollo y necesidades de formación de profesionales para el país, así como a las propias necesidades de formación de personal académico de la Institución. Con ligeras variantes en su nombre y bajo la administración de distintas dependencias universitarias –hasta que en 1977 se adjudica su responsabilidad a la Dirección General de Asuntos del Personal Académico

³⁴ *Gaceta CCH- UNAM.* Marzo de 2002. N° 2/95. pág. 2-3

(DGAPA)-, ha brindado su apoyo a más de nueve mil quinientos becarios para la realización de estudios e investigaciones.

Así, desde hace más de treinta años, la UNAM, a través del Programa de Becas y Apoyos para la Formación y Superación del Personal Académico (antes Programa de Formación de Personal Académico –PFPA- o Programa de Becas) ha otorgado más de 12,000 becas y apoyos en los distintos niveles que el Programa ha tenido a lo largo de su historia. A este respecto vale señalar que, desde su origen, el Programa ha estado enfocado a privilegiar el apoyo a los estudios de posgrado y la incorporación de los ex becarios a la planta académica de nuestra Universidad, con el objeto de incidir y contribuir en la elevación del nivel académico de sus profesores e investigadores, lo que redundará en beneficio general en nuestra máxima casa de estudios.

En lo que se refiere a sus procesos de otorgamiento, éstos siempre han estado sustentados en parámetros estrictamente académicos y para ello, desde su origen el Programa ha contado con órganos de evaluación integrados por profesores e investigadores de la propia Universidad.

Así, cada dependencia cuenta con un organismo interno, denominado subcomisión de Superación Académica, que se encarga de efectuar una primera evaluación de candidatos y de postular a los elegidos para el Programa de acuerdo a las necesidades de superación de los académicos.

Estas candidaturas, a su vez son revisadas por el máximo órgano que rige el Programa, denominado Comisión Evaluadora del Programa, el cual está, y ha estado siempre, formado por académicos del más alto prestigio en las distintas áreas del conocimiento.

Marco Jurídico: Actualmente el órgano legal que norma el otorgamiento de becas se denomina Reglas de Operación del Programa de Apoyos para la Superación del Personal Académico de la UNAM y fue publicado en Gaceta UNAM el 11 de junio de 2001.

Objetivo:

1.1. Contribuir a la superación del personal académico de las entidades académicas con base en las necesidades de superación expresadas en el Plan de Desarrollo de las entidades académicas.

1.2. Apoyar a los subsistemas académicos de la UNAM y a las entidades académicas correspondientes para que su personal académico obtenga el grado de maestría y/o doctorado mediante el otorgamiento de apoyos especiales.

Dirigido a:

Personal académico de carrera de tiempo completo, definitivo.

Personal académico de tiempo completo interino con un mínimo de 4 años de antigüedad.

Personal académico de asignatura con un mínimo de 18 horas–semana–mes contratada frente a grupo y cuando menos con 8 años de antigüedad.³⁵

Consiste en:

El Programa ofrece dos tipos de apoyos económicos: Becas para realizar estudios de posgrado tanto en el país como en el extranjero, y Apoyos para efectuar estancias de investigación y estancias posdoctorales en el extranjero o estancias sabáticas nacionales y al extranjero.

Sobre el tipo de duración de las becas o apoyos y conceptos que cubre, la institución buscará que el profesor cuente con la infraestructura física, los recursos didácticos y equipos de laboratorio e informática adecuados.

Para elevar la calidad de la enseñanza se promoverán acciones que favorezcan el intercambio de experiencias académicas de la planta docente tanto disciplinarias como multidisciplinarias. Se proponen tres programas de actualización y superación docente para el trabajo de investigación y los cuales son:

- Programa de Apoyo a la Actualización Docente del Bachillerato (PAAS)
- Programa de Fortalecimiento y Renovación Institucional de la Docencia (PROFORED)
- Talleres de Recuperación de la Experiencia Docente (TRED)

- **Programa de Apoyo a la Actualización Docente del Bachillerato**

En el marco de la función docente que se realiza en el bachillerato universitario, la UNAM tiene interés en continuar apoyando de manera prioritaria la formación y actualización de recursos humanos de alto nivel.

Para ello, el Programa de Apoyo de Actualización Docente del Bachillerato, tiene como objetivos elevar la calidad de la docencia, mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y propiciar la innovación a través del intercambio de experiencias de los profesores del bachillerato con otros profesores nacionales y extranjeros.

Los profesores que participen en el PAAS llevarán a cabo un conjunto de actividades académicas, entre las que destacan diplomados de actualización, seminarios, talleres de didáctica y una estancia para interactuar con colegas dedicados a la enseñanza en el nivel medio superior.

³⁵ Subdirección de Formación Básica. DGAPA. UNAM.

El PAAS busca que los profesores del bachillerato de la UNAM consoliden una formación académica de alta calidad, mediante la actualización y renovación permanente de la docencia.

Duración: Dos semestres.

Dirigido a: Profesores de carrera de tiempo completo o profesor de asignatura definitivo. En el caso de ser profesor de asignatura definitivo, tener una carga docente mínima de 16 horas–semana–mes, frente a grupo en la misma dependencia al momento de presentar la solicitud.³⁶

- **Programa de Fortalecimiento y Renovación Institucional de la Docencia**

Su esquema innovador en cuanto a su formación académica y atención administrativa incluye la impartición de cursos, actividades de docencia asistida (asesorías), elaboración de materiales didácticos, entre otras actividades que permitirán adquirir una formación complementaria a cada especialidad para que mejore la enseñanza.

Busca desarrollar competencias académicas que promuevan una enseñanza de calidad, así como habilidades para planear los cursos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje; dominio de los contenidos y el enfoque de los programas de las diferentes asignaturas; que los profesores se identifiquen con el modelo educativo y el Plan de Estudios del Colegio.

El programa está basado en tres estrategias: curricular, con cursos y docencia asistida; buscando aportar las condiciones necesarias para la realización de una docencia de calidad, mediante asesorías, material de apoyo y trabajo colegiado.

Asimismo, pretende articular un mecanismo que enfatice la armonía entre los dos grupos de profesores; de reciente ingreso y experimentados y los alumnos, quienes obtendrán una educación de calidad, el profesor de menor antigüedad obtendrá una formación docente y los tutores, académicos de amplia experiencia en la enseñanza del Colegio, verán reconocida su calidad académica.

Duración: Cuatro semestres.

Dirigido a: Profesores titulados, interinos o definitivos con antigüedad docente en el CCH de uno y hasta diez años.³⁷

³⁶ *Gaceta CCH-UNAM*. 03 Septiembre 2001. N° 936. pág. 23

³⁷ *Gaceta CCH-UNAM*. 15 Enero 2001. N° 912. pág. 3

- **Talleres de Recuperación de la Experiencia Docente**

El **objetivo** de estos talleres es:

Conocer y analizar las distintas propuestas que sobre la revisión y ajuste de los programas presentarán los integrantes de las comisiones, como proceso de consulta y retroalimentación en la comunidad académica.

1. Aspectos generales: Los diseños de estos talleres estarán a cargo del rubro 2, seminarios institucionales y profesores que impartan las asignaturas, interesados en participar en esta tarea.

2. Propósito: Consolidar el intercambio de vivencias, logros, aportaciones y propuestas de los participantes, asociados a la experiencia en la aplicación de los programas de estudio. En el diseño habrá que considerar el diagnóstico académico, para dar prioridad a propuestas de solución a los problemas más urgentes de cada asignatura.

3. Objetivos generales:

- Crear un espacio de encuentro, trabajo y reflexión de los profesores de asignatura y de carrera.
- Intercambio y socialización de las experiencias docentes exitosas.
- Incidir de manera favorable en la planeación, instrumentación y evaluación de las prácticas docentes de los profesores.
- Examinar las formas de trabajo que faciliten un mejor abordaje de las disciplinas, tanto en los aspectos teóricos como en lo relacionado con el enfoque, la metodología y su instrumentación didáctica.
- Detectar problemas relacionados con el diseño y aplicación de los programas de las asignaturas.

4. Contenidos del taller:

- Los problemas a tratar pueden ser:
- La problemática del enfoque de la asignatura.
- El ámbito de la planeación (cartas descriptivas, programas institucionales, programas operativos).
- El nivel de desarrollo de la clase: la instrumentación didáctica.
- El problema de los contenidos; su noción amplia, conceptos, procedimientos y valores.
- La diferencia y correspondencia entre estrategias de enseñanza y estrategias de aprendizaje.
- La incorporación de las nuevas tecnologías: multimedia, correo electrónico, CD, videoconferencias, etc.

- El uso de portafolios o carpeta como estrategia de formación y aprendizaje.
- La importancia del intercambio de la bibliografía para actualizar y mejorar los contenidos curriculares.
- Los resultados de aprendizaje como estrategia de secuencias didácticas y de aplicación de paquetes y materiales.³⁸

Duración: 20 horas por semestre.

Dirigido: A todos los profesores interinos y definitivos del Colegio.

En el Colegio siempre se ha considerado que el centro de la acción educativa es el aprendizaje. La docencia adquiere su sentido en torno a este, porque es una acción dirigida intencionalmente para lograr el aprendizaje, y para lograr sus objetivos, es necesario determinar si tiene un buen clima organizacional adecuado como se ha mencionado en el Capítulo I, donde se indica que el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización.

La docencia se entiende así como una mediación entre el alumno y los conocimientos, habilidades y actitudes que son el objeto del aprendizaje.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima de la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel del aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos en la organización condiciona la percepción de los trabajadores.

La docencia es una profesión, con dedicación seria, responsable y fundamentada; la puesta en juego de las cualidades personales de cada profesor; conocimientos, habilidades y actividades que se logran en el estudio y la reflexión, en el aprendizaje de las experiencias personales, colectivas y la discusión académica.

Exige entonces un proceso vivo y continuo de búsqueda y perfeccionamiento, así como el compromiso de participar en una tarea colectiva de investigación, discusión y crítica.

Los programas mencionados tienen gran importancia para determinar si el clima organizacional del Plantel Sur, es bueno o malo y determinar si motiva al personal académico el estar inscritos a los programas de actualización y superación docente.

³⁸ *Gaceta CCH-UNAM*. 11 Febrero 2002. N° 955. Pag. 5

Esta investigación se llevará a cabo sobre la Motivación que tienen los profesores al inscribirse a los diferentes programas de superación y actualización docente y que les permita tener un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dichos programas buscarán propiciar la superación docente para elevar la productividad y calidad en su desempeño, que se verá reflejado en estudiantes de excelencia.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante: la Motivación.

La Motivación es un factor que debe interesar a todo administrador, sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de la organización, y por ende, el cumplimiento de los objetivos.

Todo administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de la organización, y el país, y al hacerlo deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Estos y otros argumentos sobre la Motivación, han sido tratados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano como se ha señalado en el Capítulo 1, con los autores de la Motivación.

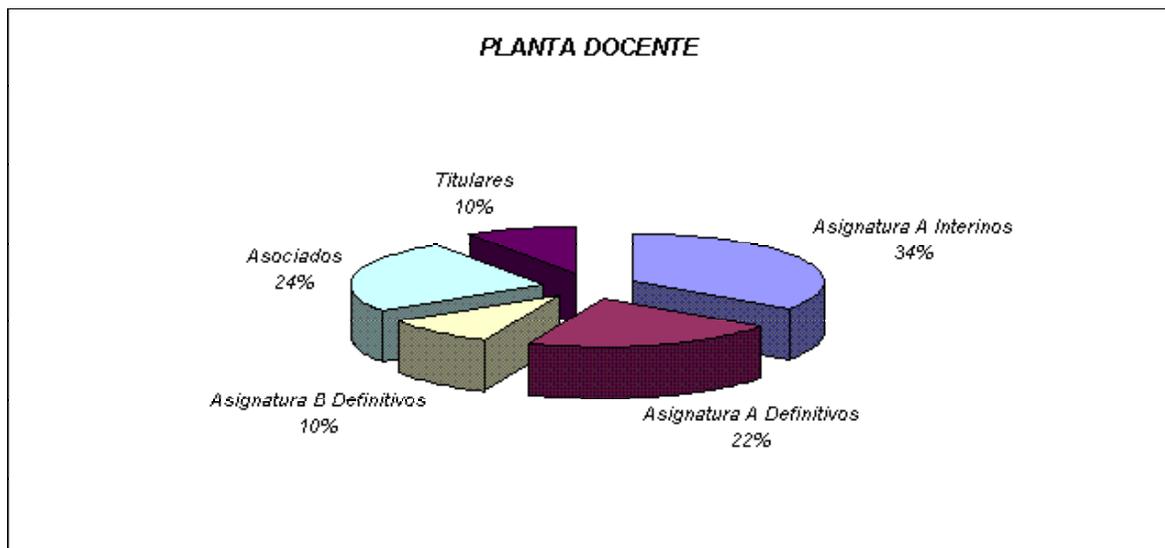
Para aumentar la Motivación del empleado, el gerente debe incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño.

En este trabajo se toma en cuenta al personal docente, que cuenta con un total de 596 profesores distribuidos de la siguiente manera:

Área	Asignatura "A"		Asignatura "B"		Asociado			Titular			Total
	Inter.	Def.	Inter.	Def.	A	B	C	A	B	C	
Matemáticas	46	33	0	4	3	8	18	6	1	0	119
Experimentales	63	45	0	32	5	21	36	19	8	1	230
Historia	53	24	0	13	3	6	17	10	4	0	130
Talleres	45	26	0	8	3	9	18	6	1	1	117
Total	207	128	0	57	14	44	89	41	14	2	596

FIGURA 8 Informe de Trabajo CCH Sur. 2001-2002

Categoría	Porcentaje
Asignatura A Interinos	34.7
Asignatura A Definitivos	21.7
Asignatura B Definitivos	9.6
Asociados	24.3
Titulares	9.6



CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Sur a través de diversos programas académicos busca apoyar la actualización y superación del personal académico de manera permanente y así lograr elevar la calidad de la enseñanza, factor que pretende reflejar el rendimiento académico de sus estudiantes.

El Clima Organizacional es un factor muy importante dentro de las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que es necesario conocer y detectar en los profesores cuál es la percepción que tienen de su organización.

Para una institución dedicada a la educación, la calidad de enseñanza no es tan sólo una exigencia del entorno competitivo en la que opera, sino que es una obligación, es necesario que los profesores estén preparados y actualizados para desarrollar eficientemente su labor y lograr que los alumnos tengan una preparación con más elementos para el futuro, que le permitan alcanzar un mejor nivel de excelencia académica. Para alcanzar los objetivos establecidos, es necesario motivar al personal académico creando un Clima Organizacional adecuado para el logro de sus propósitos.

El presente estudio de recursos humanos surge con relación a mi experiencia laboral docente y administrativa en el Colegio de Ciencias y Humanidades al observar los problemas de los profesores como son: la inscripción a los diversos programas de actualización y superación docente como el PAAS, PROFORED, y el TRED; la elaboración de los informes de trabajo; los profesores que asisten a los cursos; los problemas de los profesores para asistir a los cursos de actualización, todo esto para justificar su inscripción o permanencia en los mencionados programas de rendimiento académico.

En este estudio se pretende conocer si los profesores están motivados para inscribirse a los programas de superación y actualización docente de la Institución y conocer si el Clima Organizacional del Colegio nos permite llegar a los objetivos de la organización.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 OBJETIVOS GENERALES

Conocer si los programas de actualización y superación docente permiten al profesorado desempeñar mejor su labor en el aula que se traduce en un mejor Clima Organizacional en el trabajo.

Identificar qué motiva a los profesores a inscribirse a los programas de actualización y superación y si estos permiten tener un mejor Clima Organizacional en el trabajo.

3.2.2 OBJETIVOS PARTICULARES

- Identificar de qué forma incide la Motivación al Clima Organizacional en la Institución.
- Observar los factores que influyen en el Clima Organizacional de la institución, que afectan a los profesores y a los alumnos en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Determinar si hay Motivación en los profesores que están inscritos en los programas de actualización y superación docente.

3.3 HIPÓTESIS

¿La Motivación del personal académico es un factor fundamental para crear un Clima Organizacional adecuado para alcanzar los objetivos de la Institución?

¿La participación de los profesores en los programas de actualización docente, permiten mejorar el Clima Organizacional del Colegio?

La difusión de los programas de superación y actualización docente no es la adecuada para que se inscriban los profesores del Colegio.

3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de tipo observacional y descriptivo, es observacional debido a que el investigador solo puede describir el fenómeno, por lo tanto no puede modificar a voluntad propia ninguno de los factores que intervienen en la investigación; y es descriptivo porque cuenta con una sola población y que busca especificar los aspectos importantes de personas y grupos.

3.5 DEFINICIÓN DE POBLACIÓN ESCOLAR

La aplicación de la administración permite alcanzar la eficiencia en las actividades académicas y administrativas en las organizaciones.

Un factor particular de éxito en el logro de sus objetivos es el trabajo académico que desarrollan sus docentes, como facilitadores del aprendizaje para los alumnos en ese proceso de alta exigencia académica que hoy pretende reforzar la Universidad.

El presente trabajo se desarrolló en el Colegio de Ciencias y Humanidades, Plantel Sur, en donde se consideró una población de 596 profesores, incluidos los de asignatura por horas, interinos y definitivos, y profesores de tiempo completo, asociados y titulares; mismos que están divididos en las siguientes áreas; Matemáticas, Talleres, Ciencias Experimentales e Historia, en sus dos turnos, matutino y vespertino, que laboraron durante el semestre 2003-1.

3.6 VARIABLES

VARIABLES Dependientes:

- Profesores de asignatura, definitivos e interinos.
- Profesores definitivos de tiempo completo asociados y titulares.

VARIABLES Independientes:

- Edad
- Sexo
- Escolaridad
- Horario

- Hrs/sem/mes
- Área de trabajo
- Antigüedad
- Programas de superación académica
- Difusión / divulgación
- Liderazgo

3.7 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación documental se realizó con la consulta de fuentes primarias y secundarias de los diferentes autores de la Motivación y del Clima Organizacional como se menciona en los capítulos I y II del presente trabajo.

Además se consultó la Legislación Universitaria, el Reglamento del Colegio de Ciencias y Humanidades, así como gacetas del CCH.

También se revisaron tesis sobre Clima Organizacional y la Motivación.

3.7.1.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LA INVESTIGACIÓN

Se realizó un análisis documental de los temas de Motivación y de Clima Organizacional y se consultó autores extranjeros como: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David C. McClelland, Douglas McGregor, Alexis P. Goncalves, Litwin y Stinger, Gilmar Antonio Cabrera Díaz, Rensis Likert, A. W. Halpin y D. B. Crofts y un autor nacional, como lo es Rogelio Díaz Guerrero.

El procedimiento para la recopilación de los datos fue a través de lecturas, análisis, resúmenes y la observación directa. Además de asignar fechas para obtener la información.

3.7.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Los cuestionarios fueron aplicados a los profesores por dos personas, para lo cual se les dio instrucciones de cómo realizarlo y así se procedió a aplicar el cuestionario.

La aplicación se llevó a cabo en la sala de firmas de maestros que se encuentra ubicado en el departamento de personal del plantel y en las cuatro coordinaciones antes mencionadas.

3.7.2.1 CUESTIONARIO

La elaboración de un cuestionario fue la base para la obtención de la información, y se tomó como referencia la teoría de Abraham Maslow, que consiste en la pirámide de necesidades como son: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización, así como algunas variables del Clima Organizacional.

También se realizó una prueba piloto con la aplicación de 15 cuestionarios, esto con la finalidad de afinar mejor nuestro instrumento.

3.8 DISEÑO DE MUESTREO

En el presente estudio se recopiló información referente a la Motivación y al Clima Organizacional por medio de la elaboración de un cuestionario, a través de un estudio descriptivo ya que buscó especificar las propiedades importantes del grupo. El procedimiento consistió en medir un grupo de personas, con más de una variable y promocionar su descripción.

3.9 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Muestreo de la población

El número de personal académico encuestado sumó un total de 596, los cuales fueron la base para determinar el marco muestral.

$$\text{Fórmula: } n = \frac{P(1-p)}{E/Z + \{P(1-p)/N\}}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z = N° de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el grado deseado de confianza; para una confianza del 99%, Z=2.58.

P = Proporción de la población que posee la característica de interés y se considera normalmente una P=0.50.

E = Error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza que hemos señalado.

$$0.5 (1 - 0.5)$$

Aplicación: $n = \frac{0.5 (1 - 0.5)}{(0.01) / (2.58) + \{ 0.5 (1 - 0.5) / 596\}} = 58.22$

$$(0.01) / (2.58) + \{ 0.5 (1 - 0.5) / 596$$

Lo anterior nos indicó que la muestra por analizar fue de 58.22 cuestionarios, del personal académico del Colegio.

3.10 RECOLECCIÓN DE DATOS

Cabe señalar en este apartado, que la recopilación de datos tuvo un alto grado de dificultad, en el Colegio existe gran susceptibilidad por parte de los profesores y de algunas autoridades del plantel con respecto al tratamiento de este tipo de trabajos y más cuando son de administración, ya que se sienten ofendidos y no proporcionan las facilidades necesarias para la aplicación del cuestionario, algunos profesores se mostraron muy desconfiados y manifestaban molestia al contestar el cuestionario.

También el personal académico se mostró temeroso al expresar sus percepciones y comentarios sobre la forma de cómo se trabaja aquí; suponían que, en caso de ser descubiertos, podrían hacerse acreedores a una llamada de atención por parte de las autoridades y que, en términos generales, se traducen en represalias.

Se utilizó la técnica del cuestionario y la observación para la recopilación de datos, tratando de obtener la mayor objetividad posible, se realizó con bastante cuidado la obtención de la información.

La aplicación se llevó a cabo en una semana; con dos horas en el turno matutino, y dos horas en el turno vespertino, los cinco días de la semana, sumando un total de veinte horas para la realización del cuestionario, la resolución de la encuesta tomo entre ocho y diez minutos por persona.

3.11 PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez recopilados los 58 cuestionarios, que corresponden al 100% de la muestra que se deseaba encuestar para este trabajo, se procedió al tratamiento estadístico correspondiente, se empleó de una manera sencilla el paquete de cómputo Excel, por medio del cual se obtuvieron los resultados.

Se codificaron los datos para poder efectuar adecuadamente el análisis de los resultados, para ello se solicitó el apoyo de un profesor de cómputo.

Finalmente se realizó la interpretación y análisis de los datos para obtener las conclusiones pertinentes y emitir algunas recomendaciones.

CAPÍTULO 4. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En este capítulo se expresan los resultados obtenidos del instrumento de medición, y para iniciar el análisis se procedió a la elaboración de gráficas de pastel, con el número de pregunta y los porcentajes de cada uno, con la finalidad de apreciar mejor los resultados obtenidos.

A continuación se presentan los datos solicitados a los profesores:

Pregunta 1.

La distribución de edades de los profesores es la siguiente: el 77% tiene más de 40 años; le siguen los académicos entre 36 y 40 con un 9%; el 12% corresponde a las edades de entre 31-35; de 26-30 sólo representan el 2%; y por último, el rango de entre 21-25 no tiene representación.

Pregunta 2.

Referente a la distribución por sexo, tenemos que el 62% son hombres y un 38% mujeres.

Pregunta 3.

Con relación al nivel académico el 32% de los profesores cuenta con estudios de nivel licenciatura, el 7% pasantes; el 19% tiene una especialidad; el 16% cuenta con maestría, mientras que el 21% es pasante; el 2% tiene grado de doctorado; y el 3% es pasante.

Pregunta 4.

En cuanto al horario de trabajo, el 34% de los profesores labora en ambos turnos; el 35% trabaja en el turno matutino; y el 31% en el vespertino.

Pregunta 5.

En lo referente a las horas asignadas, el 34% de los académicos labora más de 20 horas; el 14% 20 horas; el 10% 16 horas; el 5% 15 horas; el 7% 12 horas; el 7% 10 horas; el 3% 8 horas; el 3% 5 horas, y el 5% sólo 4 horas.

Pregunta 6.

De acuerdo con el área de trabajo los académicos de Ciencias Experimentales y Matemáticas agrupan un 24% de los docentes cada una; y lo que corresponde a Historia y Talleres cada una cuenta con el 26% de los encuestados,

Pregunta 7.

En lo referente a los profesores definitivos de asignatura y de carrera e interinos, el 59% es representado por los primeros y el 41% por los segundos.

Pregunta 8.

De acuerdo a la antigüedad de los académicos en el Colegio esta se refleja de la siguiente manera; de 1 a 5 años representa el 25%; de 5 a 10 años el 16%; 10 a 15 el 14%; de 15 a 20 años el 9%; 20 a 25 años el 3%; de 25 a 30 años el 14%; y por último el 19% más de 30 años.

Pregunta 9.

Con relación a los profesores inscritos a los programas de superación docente, el 81% esta en algún programa, mientras que el 19% no lo está.

Pregunta 10.

Con respecto a la motivación del académico por estar inscrito en algún programa, el 38% manifestó hacerlo por desarrollo profesional; el 36% por actualización; el 5% por cuestión económica; el 2% por promoción, y el 16% no contestó.

Pregunta 11.

En cuanto a la información y difusión para inscribirse en los programas de superación académica el 71% contestó que si existe difusión de los mismos, mientras que el 29% dijo que no.

Pregunta 12.

En referencia a la interacción de los profesores antes de los cursos, el 79% contestó que es buena, el 19% regular y el 2% mala.

Pregunta 13.

En relación a la interacción entre los docentes, contestaron que después de haber tomado los cursos, el 83% la consideró buena, el 10% regular y el 7% mala.

Pregunta 14.

Sobre el ambiente de trabajo que existe en el plantel, el 55% respondió que es bueno, el 40% regular y el 5% malo.

Pregunta 15.

Por lo que respecta al liderazgo que asume la dirección del plantel en relación de problemas específicos que demanda la comunidad del colegio, el 41% de los profesores lo consideró bueno, el 40% regular y el 19% malo.

Pregunta 16.

Con relación a los conocimientos adquiridos después de haber acreditado los cursos como apoyo en su labor docente, el 97% señaló que si los aplica, mientras que el 3% no los lleva a cabo.

Pregunta 17.

En cuanto a los cursos recibidos, el 93% opino que sí le ayudaron a su formación profesional y el 7% dijo que no.

Pregunta 18.

El reconocimiento que las autoridades del plantel efectúan a los docentes que participan en los cursos de actualización y superación docente, el 88% contestó que si es reconocido, el 12% no.

Pregunta 19.

De acuerdo a la satisfacción por los resultados obtenidos cuando se termina un curso el 81% de los profesores manifestaron que, si cubrieron sus expectativas, mientras que el 19% no.

Pregunta 20.

Respecto a que si los cursos les dan herramientas para desarrollar sus habilidades, el 93% respondió que sí y 7% no.

Pregunta 21.

Referente al grado de utilidad de la capacitación recibida dentro de los cursos manifestó, que el 91% si le han permitido mejorar de manera sustancial el desempeño en el trabajo y el 9% indicó que no.

Pregunta 22.

Para el 79% de los profesores los cursos son valiosos porque les permiten apoyar sus expectativas profesionales y el 21% no lo consideró así.

Pregunta 23.

Al 79% de los profesores les resulta agradable la imagen y funcionalidad del Colegio, mientras que para el 21% no.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Actualmente, la administración es un aspecto fundamental y determinante para todas las organizaciones, debido a los cambios constantes y vertiginosos que se producen como resultado de la globalización económica; estos cambios se presentan en el ámbito político, cultural, tecnológico, educativo y social, por lo cual es indispensable su adecuada aplicación para propiciar el logro de objetivos en las organizaciones.

El presente estudio de recursos humanos en los docentes del Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Sur se realizó como resultado de haber estudiado y analizado las aportaciones de Abraham Maslow, a las ciencias del comportamiento y a la administración, después de haber comprendido que el factor humano, es el recurso más importante en cualquier institución para alcanzar los objetivos que se proponga, y que por lo tanto una organización logrará sus metas a medida que vaya resolviendo sus problemas en el nivel individual, grupal e incluso, en la misma estructura de la organización.

Basándome en los datos que se presentaron como resultado del cuestionario que se aplicó se deduce lo siguiente:

Es una organización compuesta por profesores que se encuentran en edad madura, lo que determino que varios de los profesores están en vías de obtener su jubilación. En lo que se refiere al nivel académico el 32% tiene estudios de licenciatura mientras que el solo el 2% tiene nivel posgrado; más de la mitad de los profesores tiene una antigüedad mayor a cinco años, en los últimos semestres han ingresado académicos jóvenes, casi la mitad de los académicos tiene un nombramiento de profesor interino lo cual nos demuestra que no cuentan con una regularidad en sus horas de trabajo de un semestre a otro y no pueden mantener estabilidad en el empleo.

Los académicos en un 81% están inscritos en los programas de superación docente, esto debido a que se requiere tener como mínimo dos cursos de 20 horas al año para mantenerse en los programas de estímulo académico.

El poder estar actualizados y alcanzar un desarrollo profesional es una causa más para inscribirse a los mencionados programas. Para dar a conocer la inscripción a los programas, los maestros manifiestan que las vías utilizadas no son suficientes, se requiere que haya más alternativas para comunicar oportunamente las fechas de inscripciones.

La actualización académica permanente permite a los profesores mejorar sus conocimientos y habilidades que coadyuvan a lograr un mejor desempeño en el trabajo.

La forma de administrar en el Plantel Sur tiene un impacto importante en el Clima Organizacional, ya que debido a su informalidad, ausencia de liderazgo, deficiente comunicación, ha propiciado que el personal académico muestre poco compañerismo, disgustos constantes por el trato que reciben de las autoridades, falta de Motivación, desconfianza, poca iniciativa. Todo lo anterior necesariamente se ve reflejado en la eficiencia del personal docente, ya que en éste recae uno de los puntos más importantes de la institución.

Ante la falta de liderazgo de las autoridades del plantel, el profesor se ve afectado pues no cuenta con las condiciones de trabajo óptimas para desarrollar sus funciones. Además la situación antes comentada no tan solo tiene afectado al personal académico, sino que como institución pública tiene consecuencias importantes con sus alumnos.

CAPÍTULO 6. PROPUESTAS

En el presente estudio de recursos humanos, constituye en parte, un proceso para mejorar las actividades y funciones de quienes pertenecemos al Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Sur.

A continuación se mencionan algunas propuestas que merecen ser escuchadas y observadas para el beneficio de quienes integramos este Plantel.

- Es necesario que las autoridades traten con respeto y dignidad a todo el personal docente del Colegio, con relación a los servicios que ofrece.
- Motivar al personal docente es una tarea importante de las autoridades del Colegio, por lo que se recomienda: que el Director, el Jefe de personal y el Secretario Académico, a través de reuniones busquen los caminos adecuados para motivar al personal académico y formen un ambiente propicio para lograr los objetivos del Colegio.
- Las autoridades deberán brindar el apoyo necesario a los profesores en cuanto a material didáctico y equipo, para cumplir adecuadamente con sus funciones, se propone: que haya una mejor distribución de los recursos financieros y se adquiera el material necesario para el buen funcionamiento del Colegio.
- Se sugiere que los directivos organicen cada semestre o cada año un evento donde se haga un reconocimiento público a los profesores que destaquen en su trabajo y que finalmente se vea reflejada en un reconocimiento a los méritos personales y profesionales que impactarán en la motivación de los profesores del Colegio.
- Asimismo la limpieza y mantenimiento tiene un papel muy importante en las actividades académicas, por lo que se propone: una campaña de limpieza en donde se involucren a todos los miembros de la comunidad en pro del Colegio,
- Otro factor detectado son los diferentes departamentos, como Psicopedagogía, Servicios Estudiantiles, y Folletería, no que no cumplen con las funciones encomendadas, se sugiere al director que seleccione a su personal de acuerdo al perfil del puesto para los mencionados lugares, todo esto con el fin de brindar calidad en el servicio y atención a los usuarios.
- Labor trascendental en las funciones del colegio es la Secretaría Académica, que no respeta las normas y procedimientos vigentes para la asignación de grupos a los profesores de un semestre a otro, por lo que se solicita al director del Plantel que seleccione y asigne personal competente

y profesional comprometidos, con el personal docente, y con el Colegio, que permita una mejor cohesión en el trabajo académico.

- En los concursos de oposición abiertos y cerrados, el área a cargo no respeta los lineamientos Institucionales para los mencionados concursos, por lo que se propone, que haya una comisión formada por las autoridades y los profesores para vigilar y darle seguimiento a los trámites correspondientes.
- Es importante comenzar con el cambio, sobre todo en lo que respecta a la calidad humana de quienes se encuentran involucrados y continuar con un programa de administración por valores, de tal manera que se genere un ambiente más propicio en todas las áreas del Colegio

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Ed. Mc Graw Hill. México 1999. 733 pp.
2. **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** Colección Porrúa, Ed. Porrúa. 2001. 149 pp.
3. Dessler, Gary. **Administración de Personal.** Ed. Prentice Hall. México 1996. 715 pp.
4. Díaz Guerrero, Rogelio. **Psicología del Mexicano.** Ed. Trillas. México 1999. 415 pp.
5. French, Wendell. **Administración de Personal.** Ed. Limusa. México 1993. 656 pp.
6. Gibson, James I. Ivancevich, John M. Donnelly, James H. **Organizaciones.** Ed. Interamericana. México 1983. 587pp.
7. Hall, R. **Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados.** Ed. Prentice Hall. México 1996.
8. Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. **Metodología de la Investigación.** Ed. Mc Graw Hill. México 1996. 501 pp.
9. Hernández y Rodríguez, Sergio. **Introducción a la Administración.** Ed. Mc Graw Hill. México 1996. 418 pp.
10. Kotler, Philip. **Mercadotecnia.** Ed. Mc Graw Hill. México 1989. 746 pp.
11. **Legislación Académico-Laboral Universitaria.** AAPAUNAM. Ed. UNAM. México.1999. 214 pp.
12. Likert, Rensis. Likert, Jane G. **Nuevas Formas para Resolver Conflictos,** Ed. Trillas. México 1986. 377 pp.
13. Maslow, Abraham. **Motivación y Personalidad.** Ed: Díaz de Santos S. A. España 1991. 436 pp.
14. McGregor, Douglas. **Mando y Motivación.** Ed. Diana. México 1974. 231 pp.
15. McClelland, David C. **Human Motivation.** University Cambride. 1987. 663 pp.

16. Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. Edit. Limusa. México 1999. 480 pp.
17. Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica**. Prentice Hall. México 1996. 752 pp.
18. Stanton, William. Etzel, Michel J. Walker, Bruce J. **Fundamentos de Marketing**. Edit. Mc Graw Hill. México 1992. 733 pp.

Documentos

1. **Informe de trabajo CCH SUR**. 2001-2002

Hemerografía

1. **Gaceta CCH- UNAM**. 30 Aniversario 2001. Suplemento especial.
2. **Gaceta CCH-UNAM**. 15 Enero 2001. N° 912
3. **Gaceta CCH-UNAM**. 03 Septiembre 2001. NC 937.
4. **Gaceta CCH-UNAM**. 11 Febrero 2002. N° 955.

Direcciones de Internet

1. <http://www.mel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>. Abril 2002
2. <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>. Abril 2002

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE POSGRADO**

Estimado Profesor (a):

Solicito su valiosa cooperación para contestar el presente cuestionario que se aplica en el marco de un estudio que aborda el tema. "Clima Organizacional y Motivación".

La investigación que se aplica en el CCH, Plantel Sur, tiene como finalidad elaborar un trabajo a nivel maestría, que posteriormente estará a disposición de la comunidad universitaria.

De antemano agradezco su cooperación.

A t e n t a m e n t e

Prof. Felipe González Gallegos.

Profesor por favor marque con una X la respuesta adecuada.

1. Edad:

- 1) 21-25
- 2) 26-30
- 3) 31-35
- 4) 36-40
- 5) 40-ó más.

2. Sexo:

- 1) Masculino
- 2) Femenino

3. Nivel de escolaridad:

- 1) Pasante
- 2) Licenciatura
- 3) Especialidad
- 4) Pasante de maestría
- 5) Maestría
- 6) Pasante de doctorado
- 7) Doctorado
- 8) Otro: _____

4. Horario de trabajo:

- 1) Turno matutino
- 2) Turno vespertino
- 3) Ambos turnos

5. ¿Cuántas horas tiene asignadas?

- 1) 4 horas
- 2) 5 horas
- 3) 8 horas
- 4) 10 horas
- 5) 12 horas
- 6) 15 horas
- 7) 16 horas
- 8) 20 horas
- 9) o más

6. Área de trabajo:

- 1) Ciencias Experimentales
- 2) Historia
- 3) Matemáticas
- 4) Talleres

7. Es profesor (a):

- 1) Definitivo
- 2) Interino

8. Antigüedad en el Colegio:

- 1) 01 a 05 años
- 2) 05 a 10 años
- 3) 10 a 15 años
- 4) 15 a 20 años
- 5) 20 a 25 años
- 6) 25 a 30 años
- 7) Más de 30 años

9. ¿Está inscrito a un programa de superación académica?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) Cual:
 - () Tred
 - () Profored
 - () Paas
 - () Otro

10. El estar inscrito a algún programa es por:

- 1) Desarrollo profesional
- 2) Actualización
- 3) Cuestión económica
- 4) Promoción
- 5) Para obtener la difinitividad

11. ¿Existe suficiente información y difusión para inscribirse en los programas?

- 1) Sí
- 2) No

12. ¿La interacción con los colegas antes de los cursos es?

- 1) Buena
- 2) Regular
- 3) Mala

13. ¿La interacción con los colegas después de los cursos es?

- 1) Buena
- 2) Regular
- 3) Mala

14. ¿El ambiente de Trabajo que existe en el plantel es?

- 1) Bueno
- 2) Regular
- 3) Malo

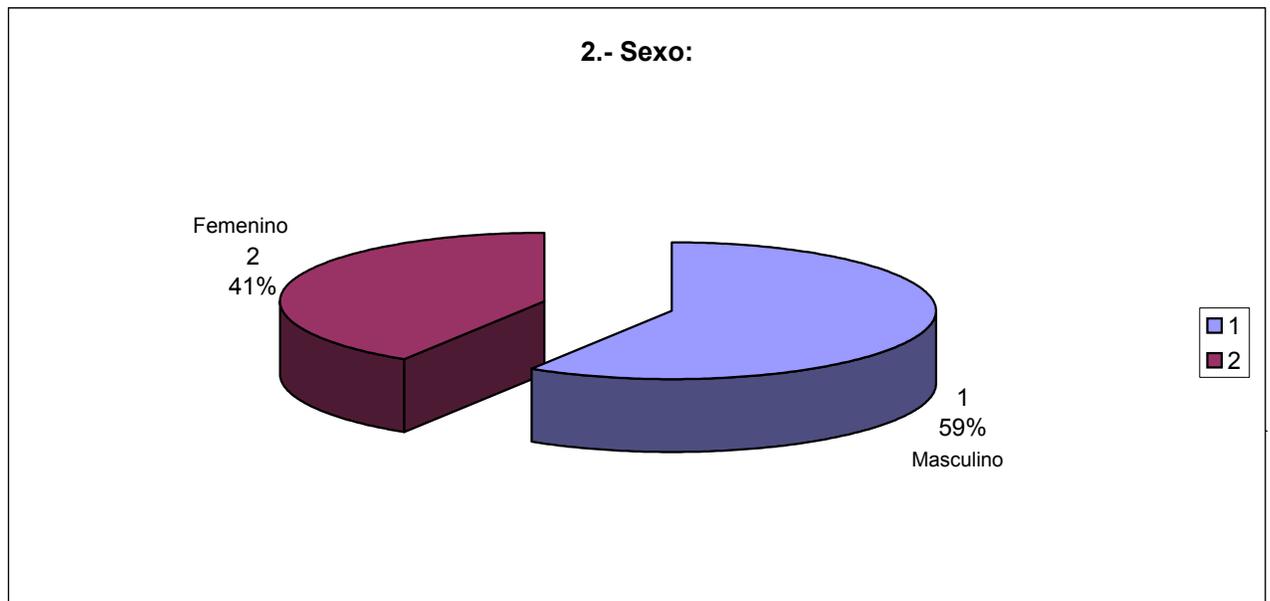
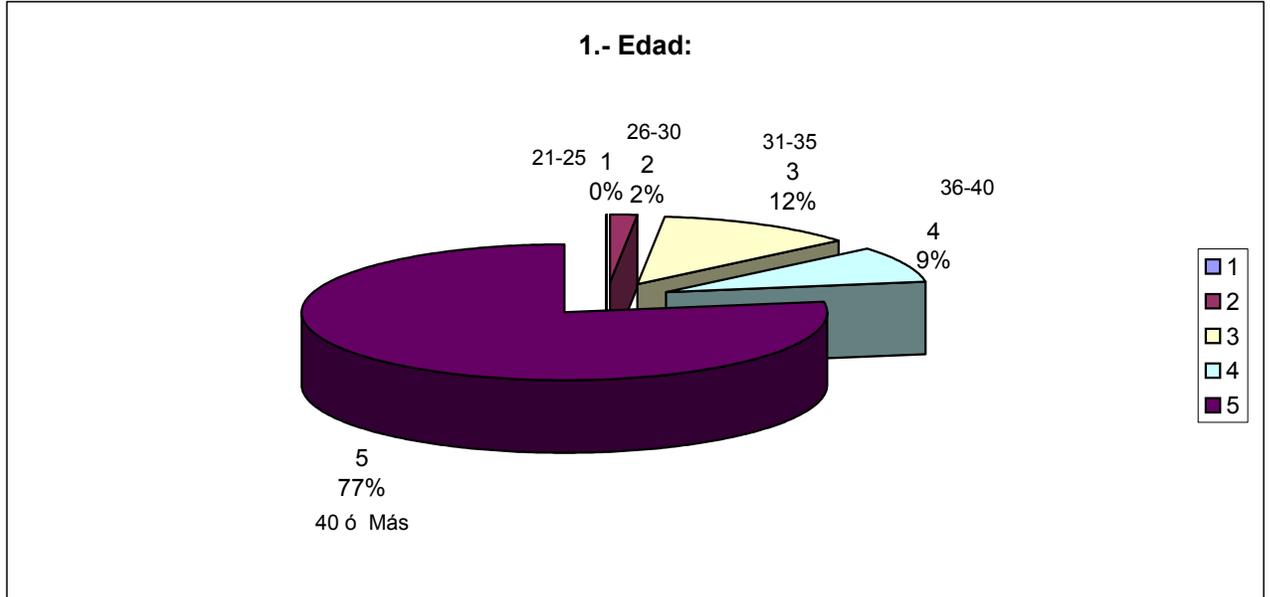
15. ¿El liderazgo que asume la dirección del plantel es?

- 1) Bueno
- 2) Regular
- 3) Malo
- 4) Porque _____

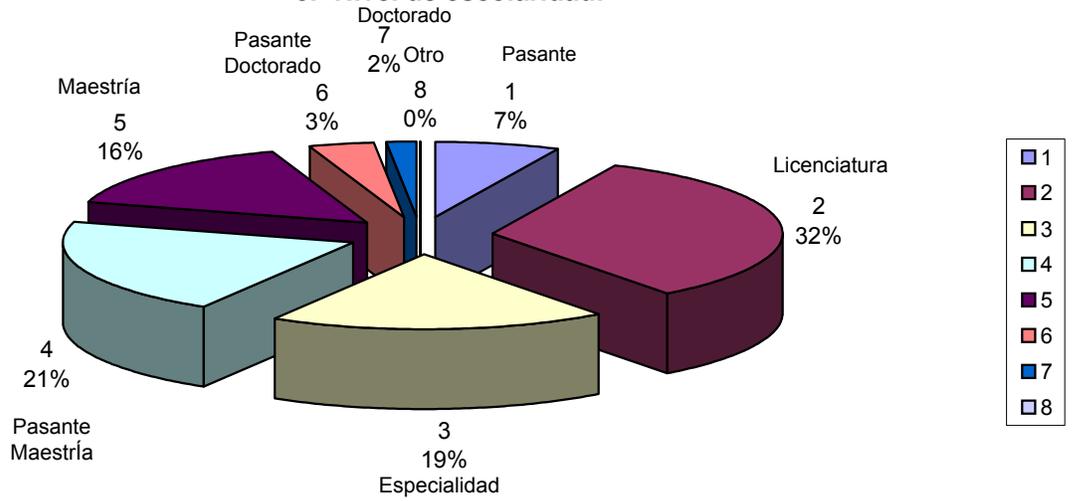
16. ¿Aplica los conocimientos adquiridos de los cursos?
1) Sí
2) No
3) De qué forma _____
17. ¿Los cursos tomados le ayudan a su formación profesional?
1) Sí
2) No
18. ¿Se reconoce su participación al terminar algún curso de actualización y superación docente?
1) Sí
2) No
3) Porque _____
19. ¿Hay satisfacción por los resultados obtenidos cuando se termina algún curso?
1) Sí
2) No
3) Porque _____
20. ¿Los cursos le dan herramientas para desarrollar sus habilidades?
1) Sí
2) No
21. ¿El grado de utilidad de la capacitación recibida le permite un mejor desempeño en el Trabajo?
1) Sí
2) No
3) Porque _____
22. ¿Al ingresar a algún curso apoya sus expectativas profesionales?
1) Sí
2) No
3) Porque _____
23. ¿Le resulta agradable la imagen y funcionalidad de las instalaciones de la institución?
1) Sí
2) No
3) Porque _____
24. ¿Qué otros satisfactores considera usted de relevancia para su función docente?

Gracias.

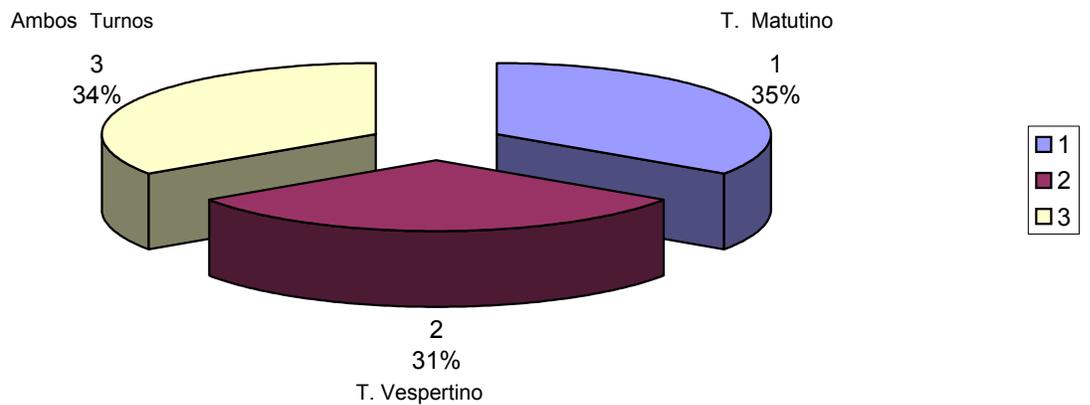
GRAFICAS DE LA ENCUESTA:



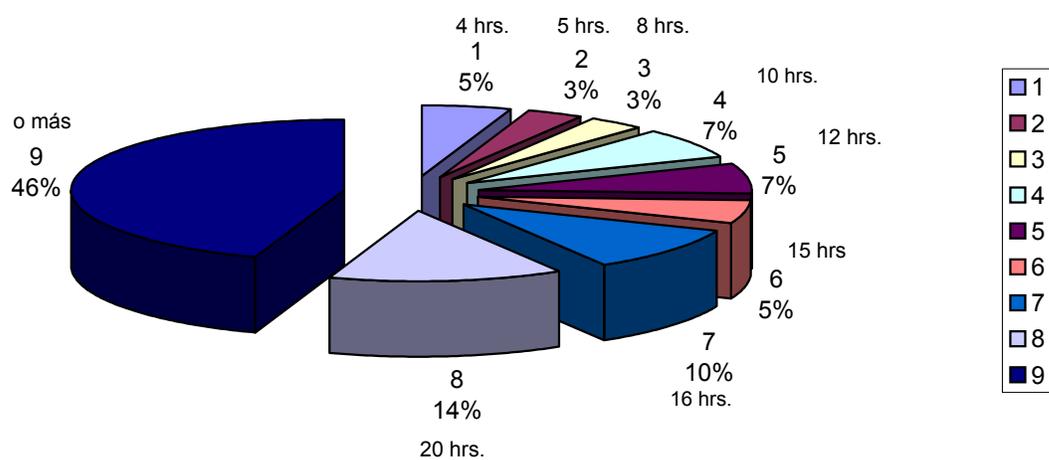
3.- Nivel de escolaridad:



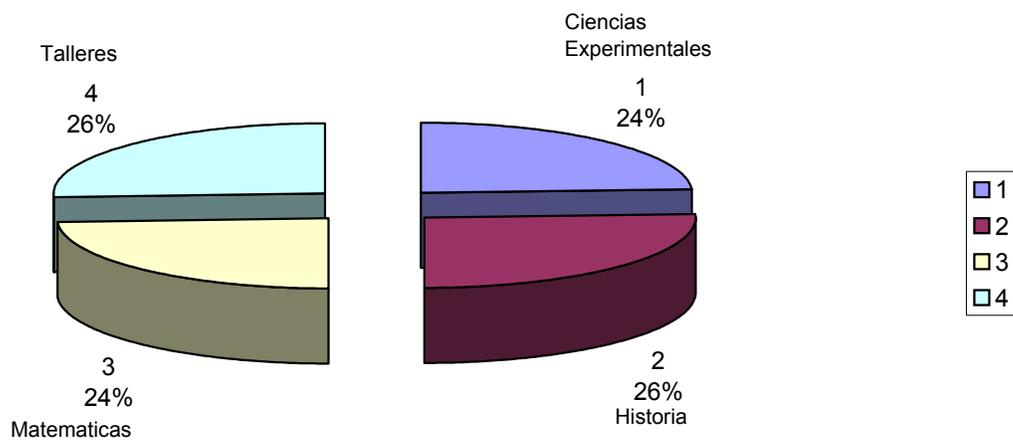
4.- Horario de trabajo:



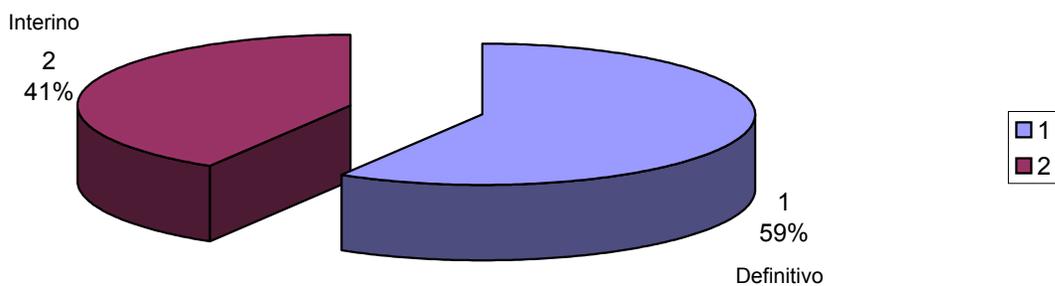
5.- ¿Cuántas horas tiene asignadas?



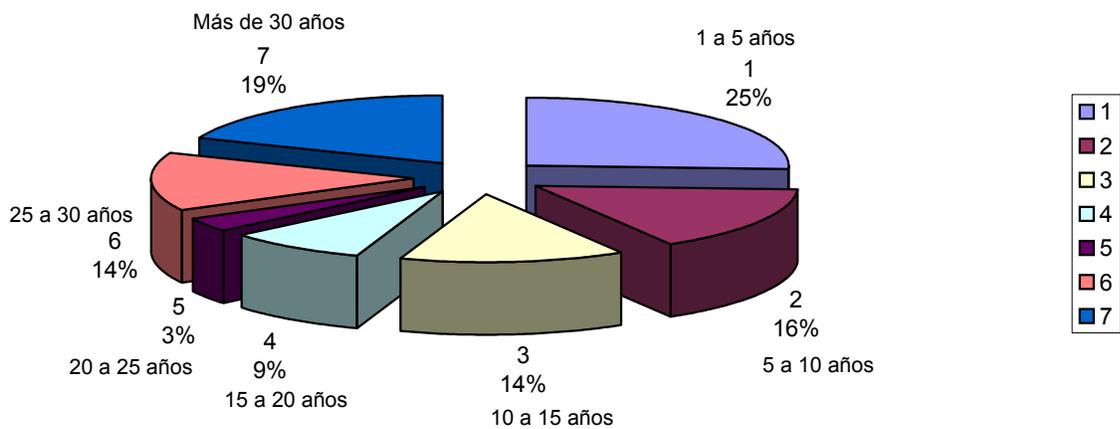
6.- Área de trabajo:



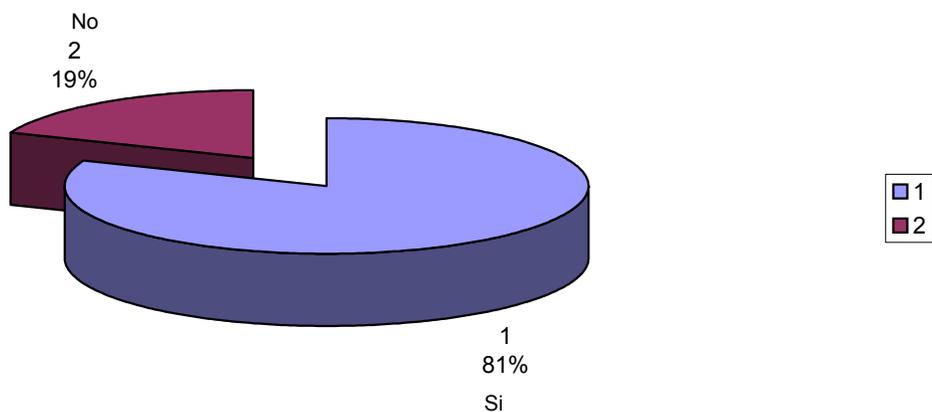
7.- Es profesor (a):



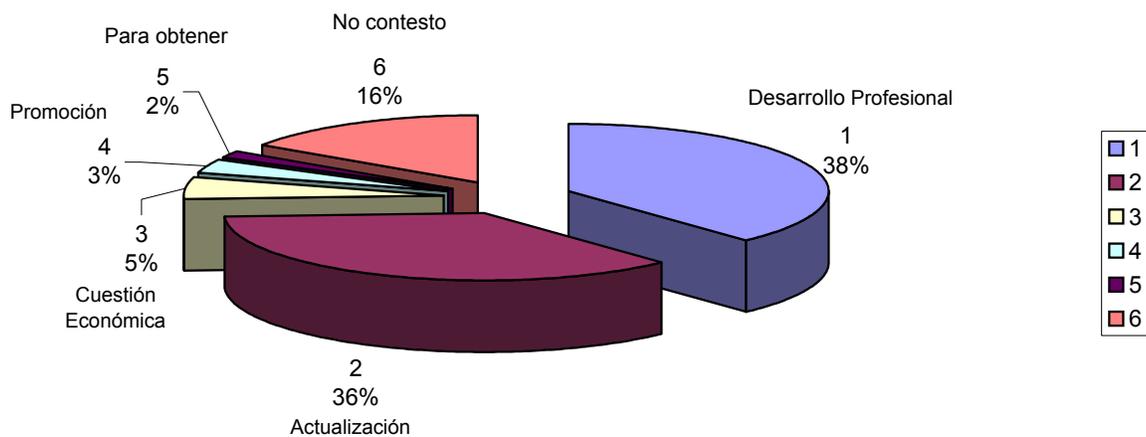
8.- Antigüedad en el colegio:



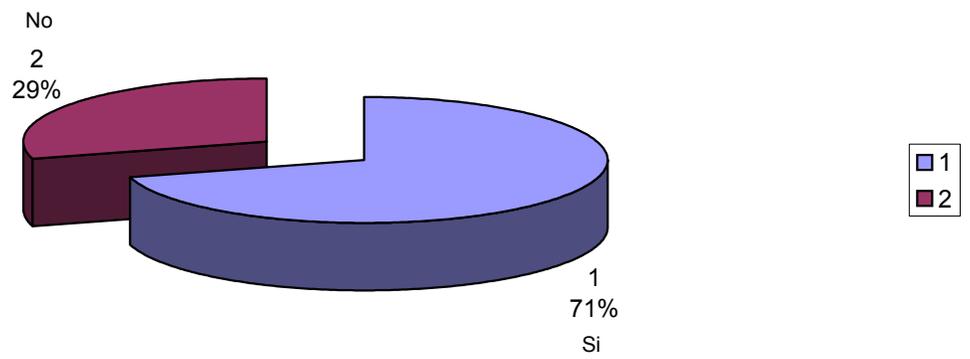
9.- ¿Esta inscrito a un programa de superación académica?



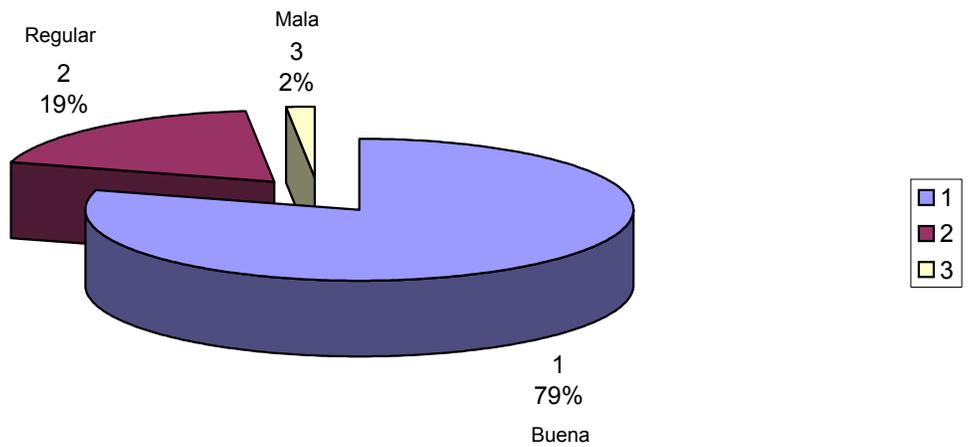
10.- ¿El estar inscrito a algún programa es por?



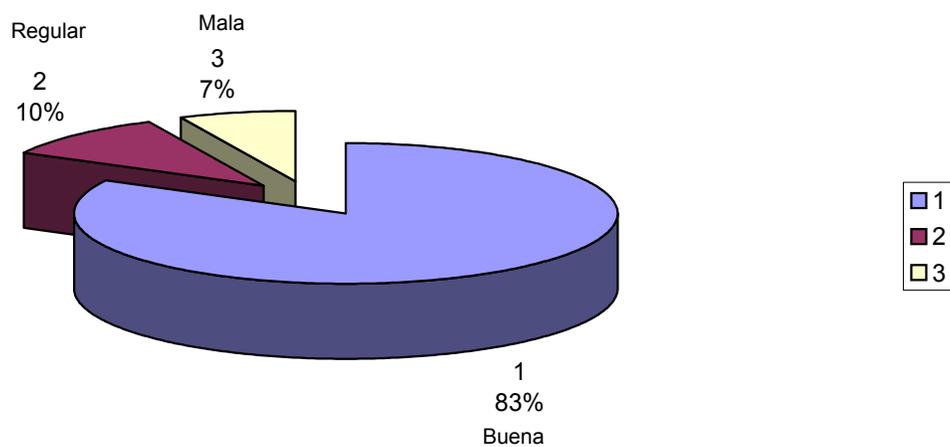
11.- ¿Existe suficiente información y difusión para inscribirse en los programas?



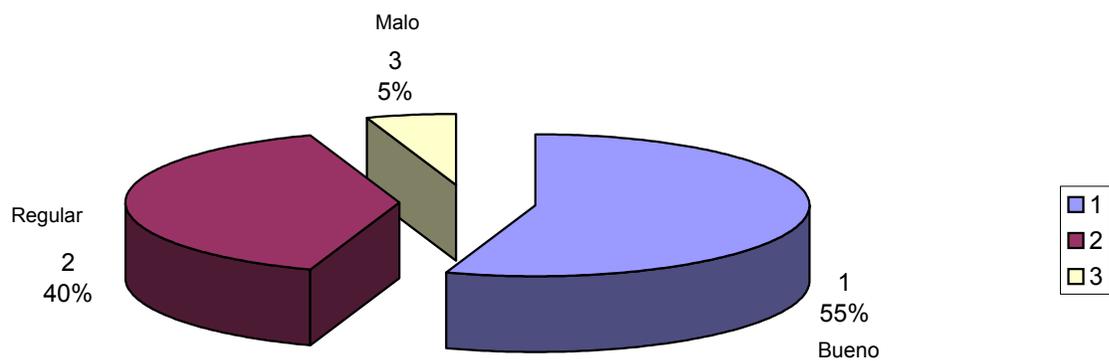
12.- ¿La interacción con los colegas antes de los cursos es?



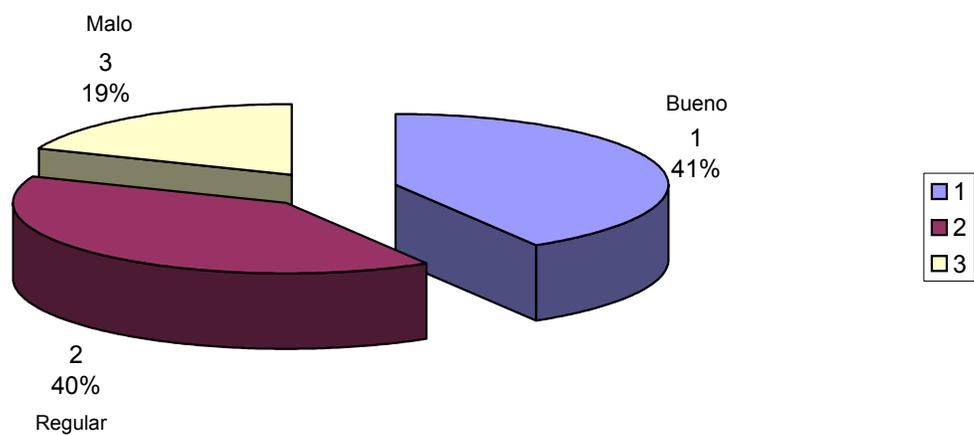
13.- ¿ La interacción con los colegas después de los cursos es?



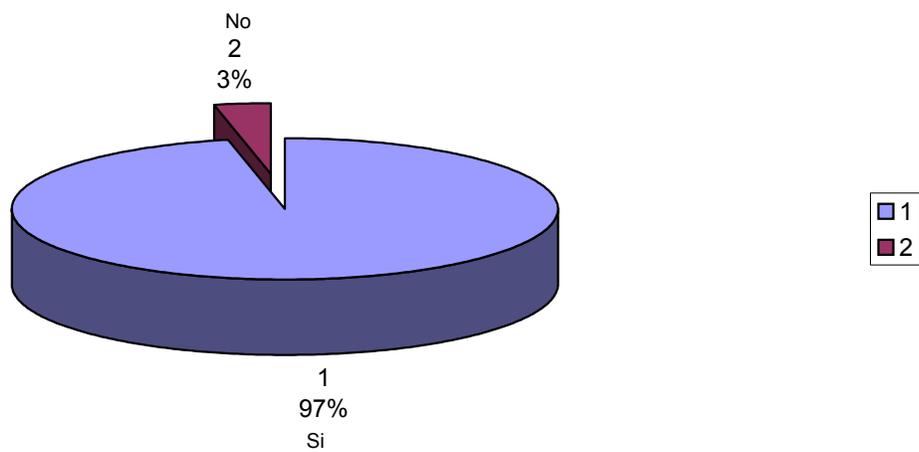
14.- ¿El ambiente de trabajo que existe en el plantel es?



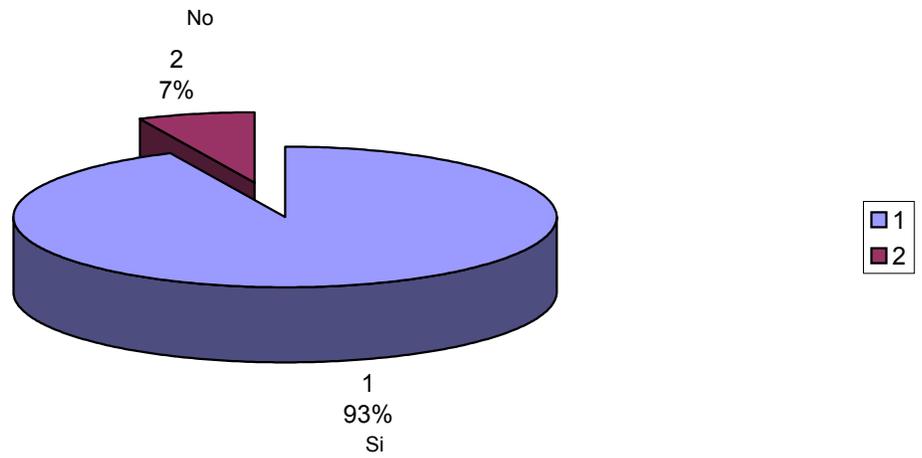
15.- ¿El liderazgo que asume la dirección del plantel es?



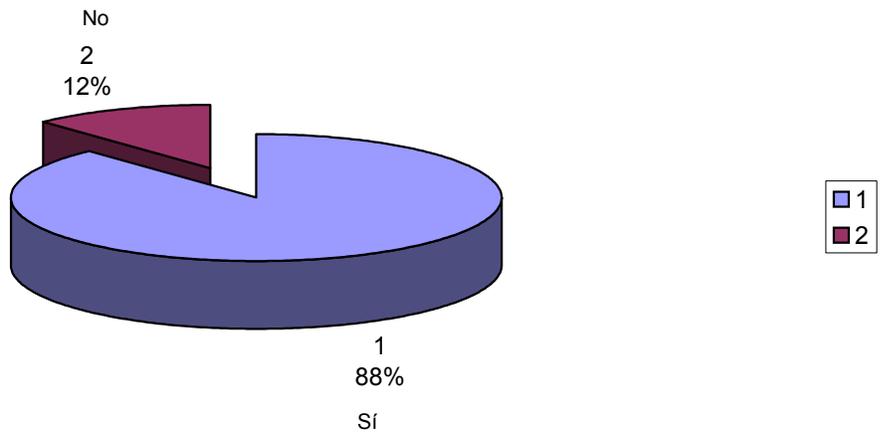
16.- ¿Aplica los conocimientos adquiridos de los cursos?



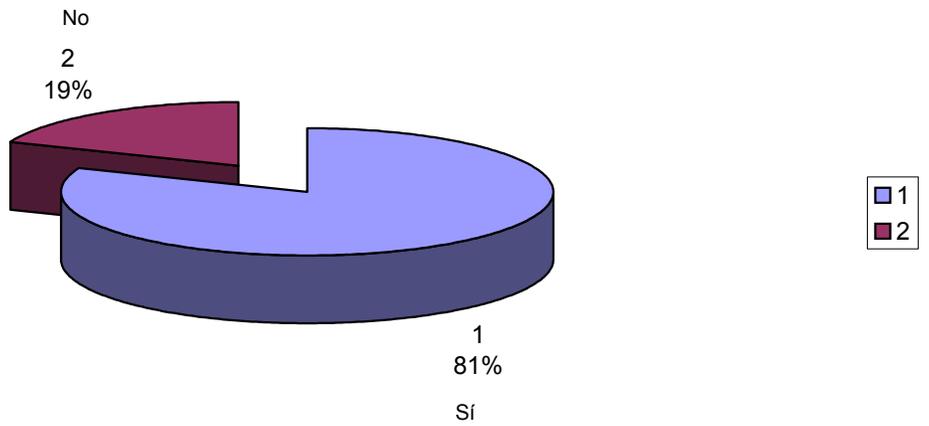
17.-¿Los cursos tomados le ayudan a su formación profesional?



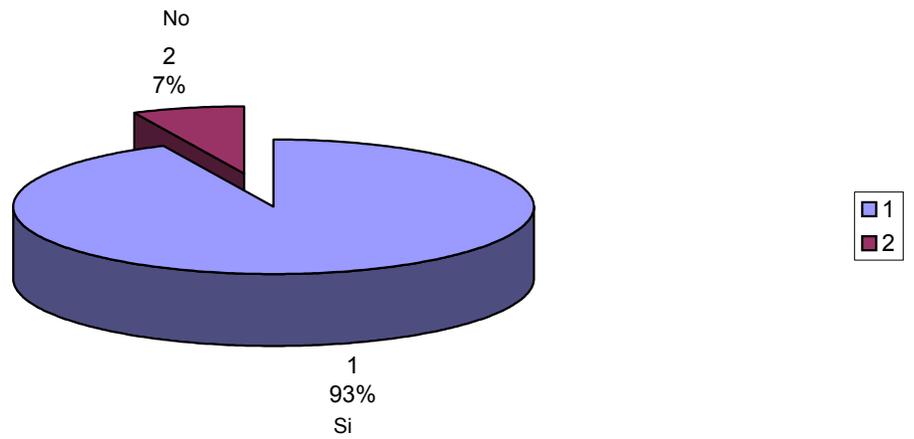
18.- ¿Se reconoce su participación al terminar algún curso de actualización y superación docente?



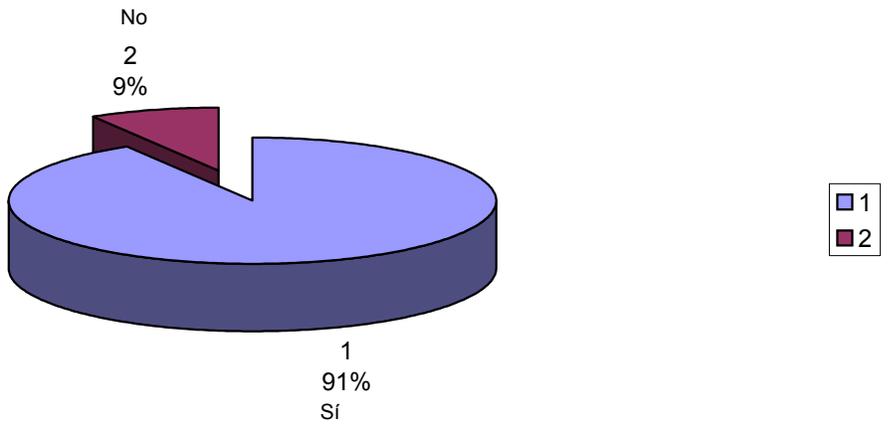
19.- ¿Hay satisfacción por los resultados obtenidos cuando se termina algún curso?



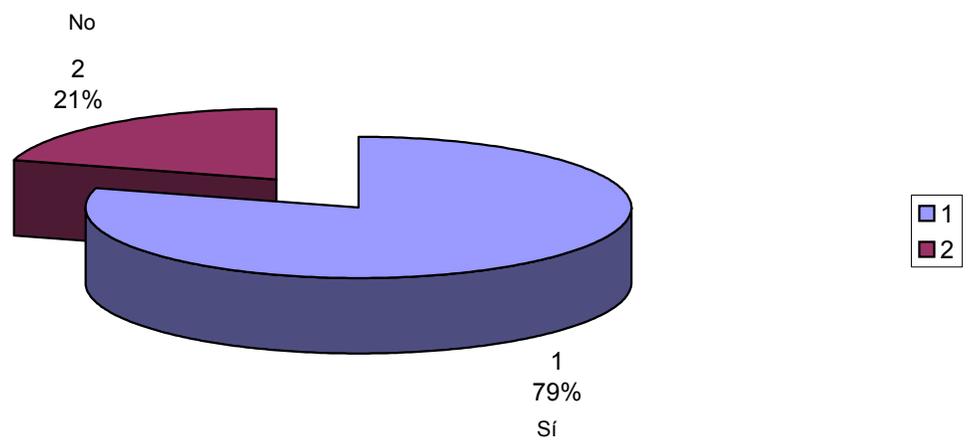
20.- ¿Los cursos le dan herramientas para desarrollar sus habilidades?



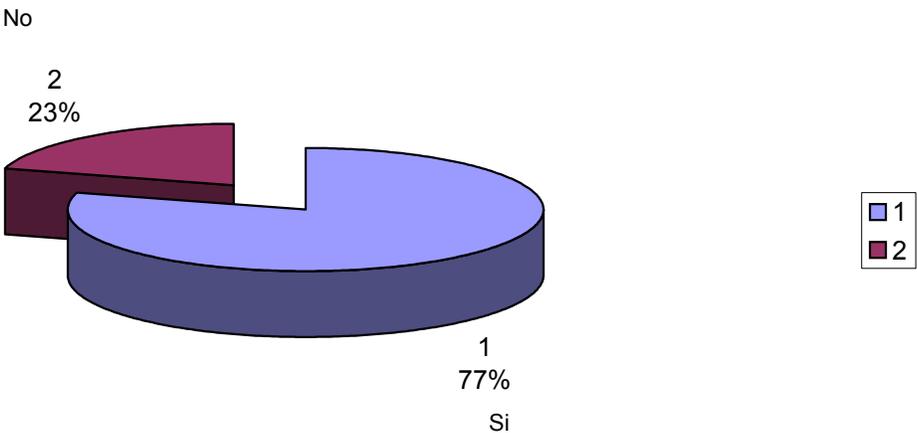
21.- ¿El grado de utilidad de la capacitación recibida le permite un mejor desempeño en el trabajo?



22.- ¿Al ingresar a algún curso apoya sus expectativas profesionales?



23.- ¿Le resulta agradable la imagen y funcionalidad de las instalaciones de la Institución?





**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCAIEG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno Felipe González Gallegos presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
M.A. María Elena Flores Becerril	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M.A. María Magdalena Chain Palavicini	Vocal
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Secretario
M.D.H. Rafael Zavala Ortiz	Suplente
M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 30 de septiembre del 2003.

El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

M.G.G.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

A handwritten signature in dark ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above the printed name.

Dr. Ricardo Al

A second handwritten signature in dark ink, identical in style to the first, positioned above the printed name.

Dr. Ricardo Al

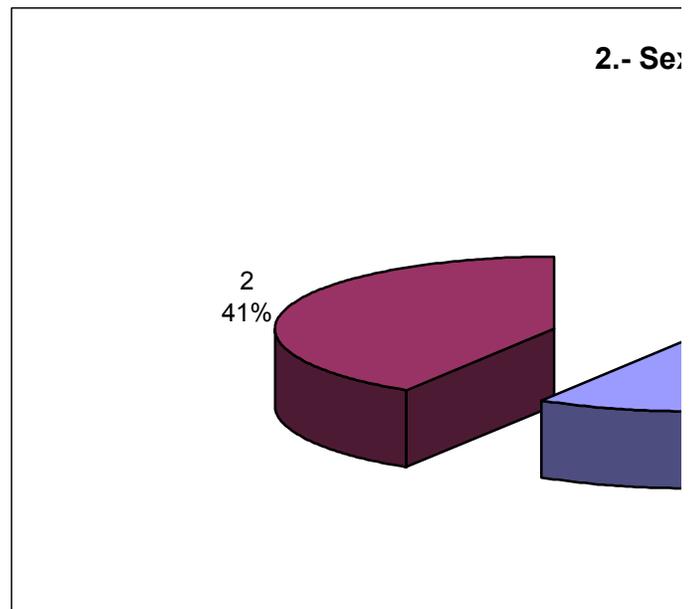
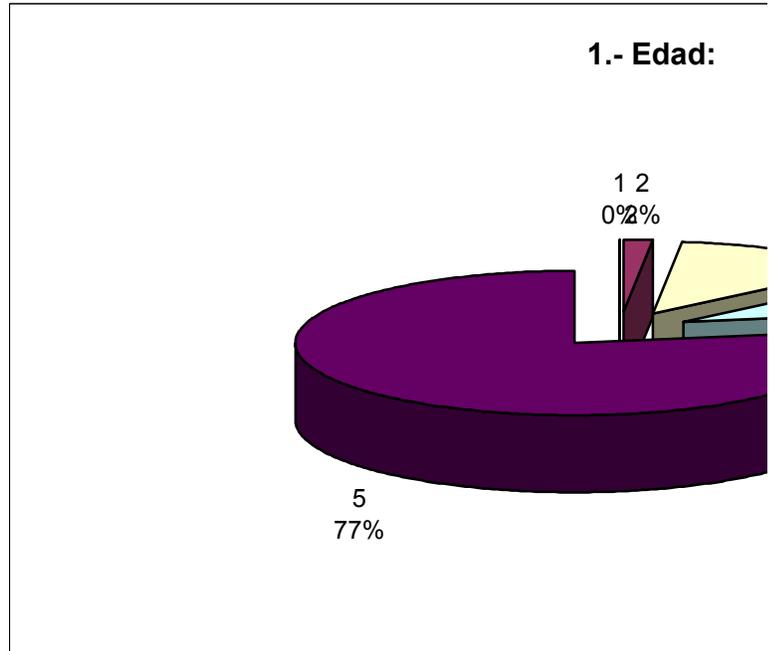
1.- Edad:

N° de cuest.	21-25	26-30	31-35	36-40	40-ó más
1					5
2					5
3			3		
4					5
5					5
6					5
7					5
8					5
9					5
10					5
11					5
12					5
13					5
14					5
15					5
16					5
17					5
18					5
19				4	
20			3		
21					5
22					5
23					5
24					5
25					5
26					5
27		2			
28					5
29					5
30					5
31					5
32					5
33					5
34				4	
35					5
36				4	
37					5
38			3		
39			3		
40					5
41					5
42			3		
43					5
44				4	
45					5
46					5
47					5
48					5
49					5
50			3		
51					5

52					5	
53					5	
54					5	
55			4			
56		3				
57					5	
58					5	
	0	1	7	5	45	58

2.- Sexo
N° de cuest. HOMBRE MUJER

1	1	
2	1	
3	1	
4		2
5	1	
6	1	
7	1	
8	1	
9	1	
10	1	
11	1	
12	1	
13	1	
14		2
15	1	
16	1	
17	1	
18	1	
19		2
20		2
21	1	
22	1	
23	1	
24		2
25		2
26	1	
27	1	
28		2
29		2
30		2
31		2
32		2
33		2
34	1	
35		2
36		2
37		2
38		2
39	1	



23

16

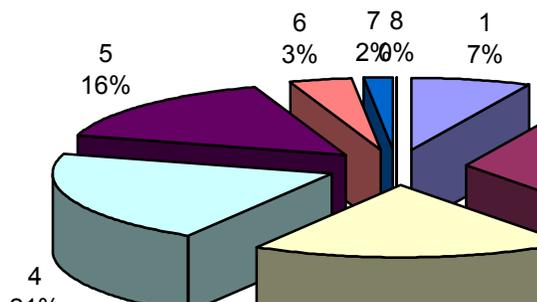
39

3.- Nivel de Escolaridad:

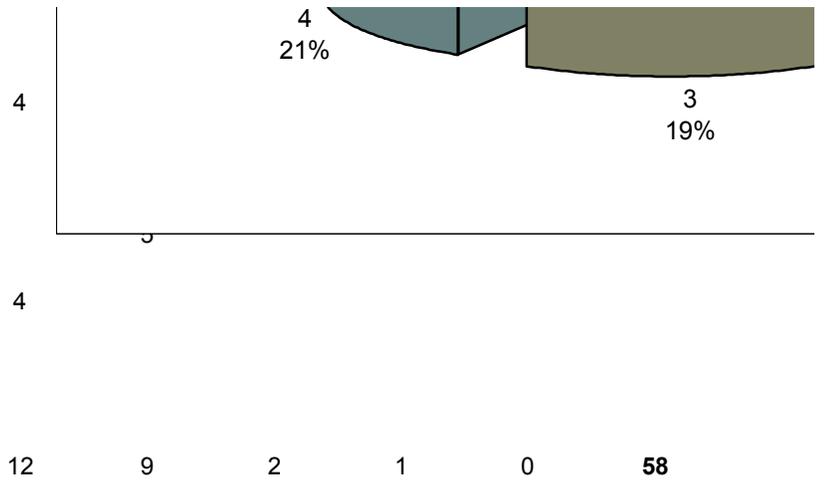
N° de Cuest.	PASANTE	LIC.	ESPECIA	P. MAES	MAESTRI	P. DOC	DOCTOR	OTRO
--------------	---------	------	---------	---------	---------	--------	--------	------

1			3					
2		2						
3		2						
4				4				
5				4				
6		2						
7			3					
8		2						
9					5			
10				4				
11			3					
12		2						
13	1							
14			3					
15				4				
16		2						
17				4				
18		2						
19		2						
20	1							
21			3					
22					5			
23					5			
24	1							
25				4				
26		2						
27							7	
28					5			
29				4				
30					5			
31					5			
32			3					
33			3					
34				4				
35				4				
36								
37			3					
38		2						
39								
40		2		4				
41		2						
42			3					
43		2						
44								
45		2						
46								

3.- Nivel de escolarari



47			
48		2	
49			
50		2	
51			3
52		2	
53			
54			3
55			4
56		2	
57		2	
58	1		

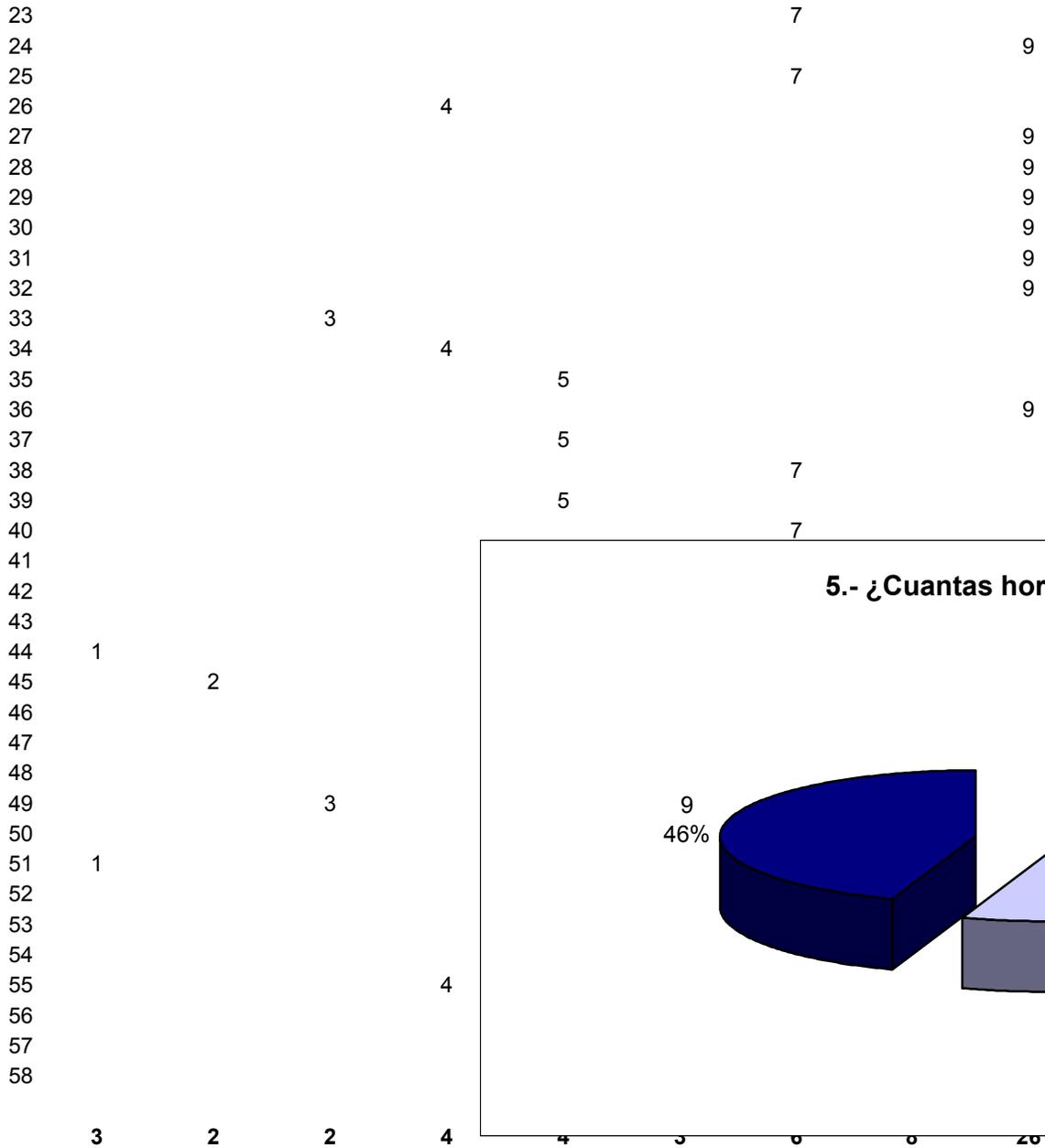


4 19 11 12 9 2 1 0 **58**

4.- Horario de Trabajo.

N° de Cuest. T. MAT T. VESP AMBOS T

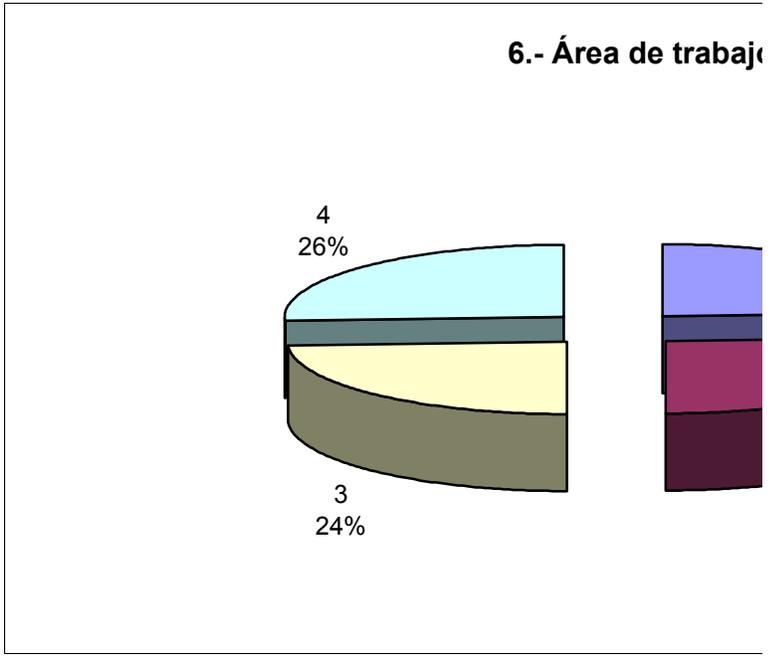
1			3
2		2	
3			3
4		2	
5	1		
6			3
7			3
8		2	
9			3
10		2	
11		2	
12		2	
13			3
14			3
15			3
16		2	
17			3
18	1		
19			3
20			3
21		2	
22	1		
23		2	
24	1		
25	1		
26	1		
27			3
28	1		
29	1		
30			3
31	1		
32			3
33	1		
34		2	



6.- Área de Trabajo.

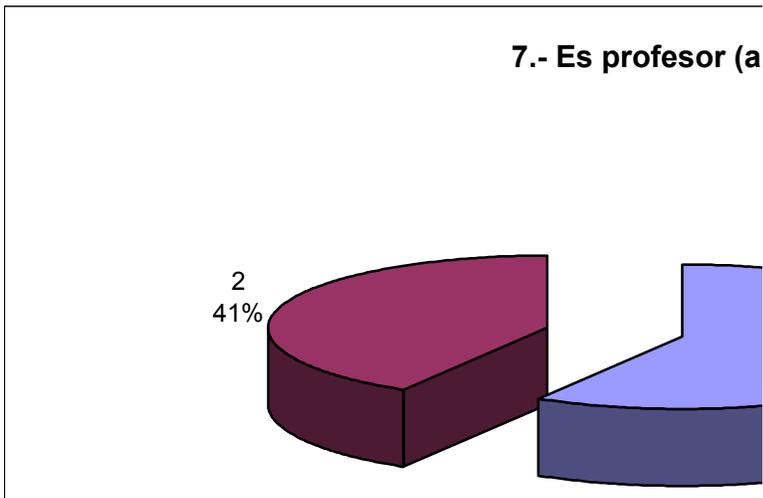
N° de cuest.	C. EXP.	HIS.	MATE.	TALLER
1			3	
2			3	
3			3	
4			3	
5			3	
6			3	
7			3	
8			3	
9			3	
10				4

11		3	
12		3	
13	2		
14	2		
15	2		
16	2		
17	2		
18	2		
19	2		
20	2		
21	2		
22	2		
23	2		
24	2		
25	2		
26	2		
27	2		
28		4	
29		4	
30		4	
31		4	
32		4	
33		4	
34		4	
35		4	
36		4	
37		4	
38		4	
39		4	
40		4	
41		3	
42	1		
43	1		
44	1		
45	1		
46	1		
47	1		
48	1		
49	1		
50	1		
51		3	
52	1		
53		3	
54	1		
55	1		
56	1		
57	1		
58		4	
	14	15	14
			15
			58

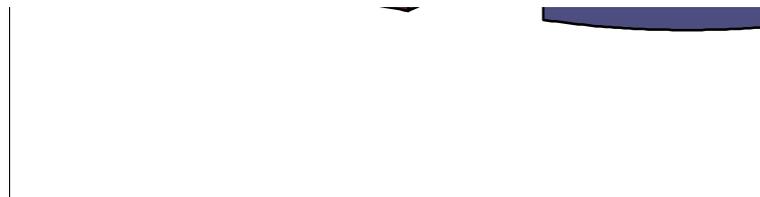


7.- Es Profesor: (a)

N° de Cuest.	DEF.	INTERINO
1	1	
2	1	
3		2
4		2
5	1	
6		2
7		2
8	1	
9	1	
10	1	
11	1	
12	1	
13		2
14		2
15		2
16	1	
17	1	
18	1	
19		2
20		2
21	1	
22	1	
23	1	
24	1	
25	1	
26		2
27	1	
28	1	
29	1	
30	1	
31	1	
32		2
33	1	
34		2
35	1	
36		2
37	1	
38		2
39		2
40	1	
41	1	
42	1	
43	1	
44	1	
45		2
46		2
47		2
48	1	
49		2
50		2
51		2
52	1	



53	1		
54	1		
55		2	
56	1		
57		2	
58		2	
	34	24	58



8.- Antigüedad en el colegio.

N° de Cuest.	1 a 5	5 a 10	10 a 15	15 a 20	20 a 25	25 a 30	Más de 30
1			3				
2			3				
3		2					
4	1						
5						6	
6		2					
7	1						
8						6	
9						6	
10						6	
11							7
12					5		
13		2					
14	1						
15	1						
16							7
17			3				
18						6	
19		2					
20	1						
21							7
22				4			
23							7
24				4			
25							7
26				4			
27					5		
28				4			
29		2					
30							7
31							7
32	1						
33						6	
34	1						
35							7
36			3				
37							7
38	1						
39	1						
40						6	

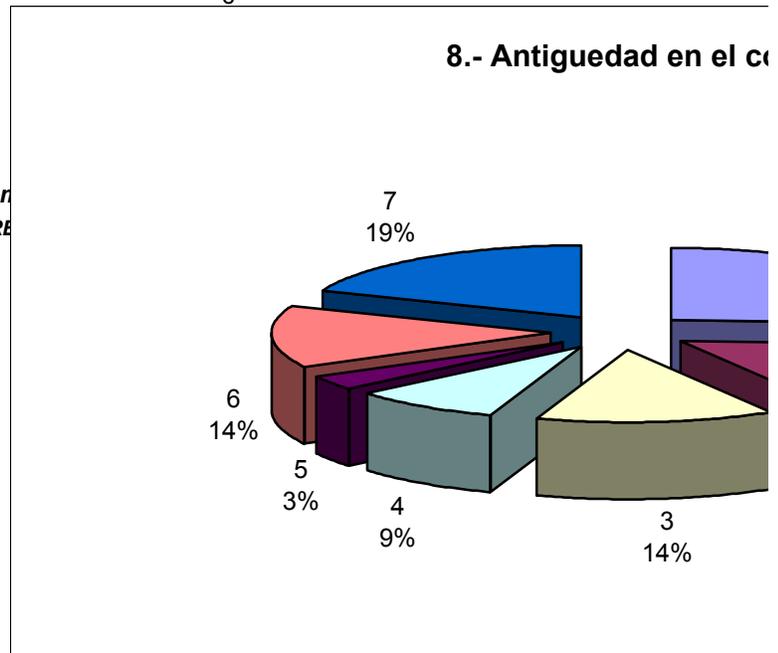
41			3	
42		2		
43			3	
44	1			
45	1			
46			3	
47	1			
48				7
49		2		
50	1			
51	1			
52			3	
53				4
54		2		
55		2		
56				7
57	1			
58				6

15 9 8 5

8.- Antigüedad en el c

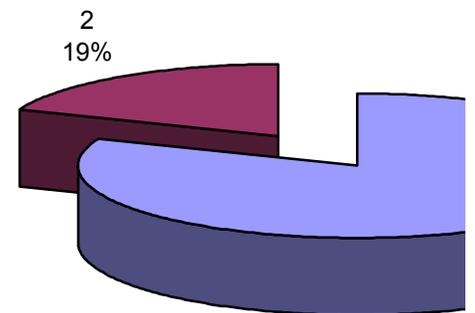
9.- ¿Esta Inscrito a un Programa de Superación Académica?

N° de Cuest.	SI	NO	TRED	PROFOR
1		2		
2	1		*	
3	1		*	
4		2		
5	1		*	
6	1		*	
7	1			*
8		2		
9	1		*	
10	1		*	
11	1		*	
12	1		*	
13	1		*	
14		2		
15	1		*	
16	1		*	
17	1			*
18	1		*	
19	1			*
20	1			*
21	1		*	
22	1		*	
23	1			*
24	1			*
25		2		
26		2		
27	1			*
28		2		



29	1		*		
30	1		*		
31	1			*	
32	1				*
33	1			*	
34	1		*		
35	1		*		
36	1		*		
37	1		*		
38	1		*		
39	1				*
40	1		*		
41	1		*		
42	1			*	
43	1			*	
44	1		*		
45	1		*		
46		2			
47	1		*		
48		2			
49	1			*	
50	1		*		
51	1		*		
52		2			
53	1		*		
54	1		*		
55	1		*		
56		2			
57	1			*	
58	1				
	47	11			58

9.- ¿Esta inscrito a un programa de su

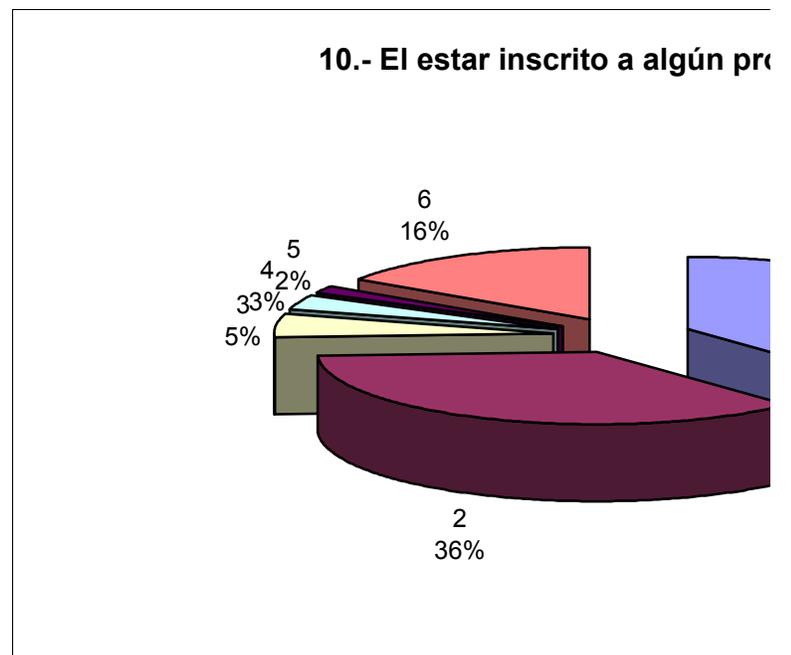


10.- El estar inscrito a algún programa es por:

N° de Cuest. D Prof. ACTULIZA CUEST \$\$ PROMOCI P O DEFIN NO CON

1				4	
2		2			
3		2			
4					6
5	1				
6		2			
7				5	
8			4		
9				4	
10	1				
11		2			
12		2			
13	1				
14					6
15	1				
16		2			

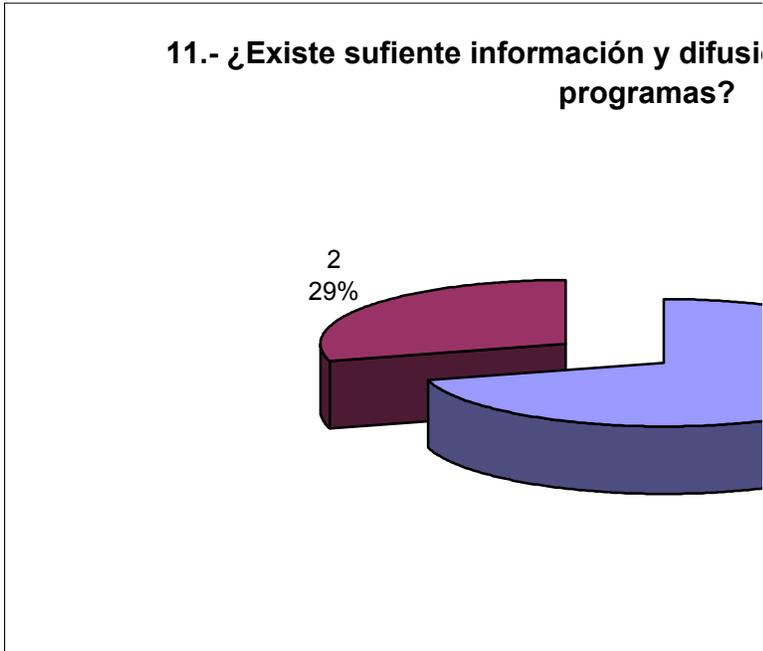
17	1						
18		2					
19		2					
20	1						
21	1						
22		2					
23	1						
24		2					
25		2					
26					6		
27	1						
28					6		
29		2					
30		2					
31			3				
32	1						
33	1						
34	1						
35	1						
36	1						
37	1						
38	1						
39	1						
40	1						
41		2					
42	1						
43	1						
44		2					
45	1						
46							
47		2					
48							
49		2					
50		2					
51							
52							
53		2					
54		2					
55			3				
56							
57	1						
58		2					
	22	21	3	2	1	9	58



11.- ¿Existe suficiente Información y Difusión para Inscribirse a los Programas.

N° de Cuest.	SI	NO
1	1	
2	1	
3	1	
4	1	

5	1	
6	1	
7	1	
8	1	
9	1	
10	1	
11		2
12	1	
13		2
14		2
15	1	
16	1	
17	1	
18		2
19		2
20	1	
21	1	
22	1	
23	1	
24		2
25		2
26	1	
27	1	
28	1	
29		2
30	1	
31	1	
32	1	
33		2
34	1	
35	1	
36		2
37	1	
38	1	
39	1	
40	1	
41	1	
42	1	
43	1	
44		2
45		2
46	1	
47		2
48		2
49	1	
50	1	
51		2
52	1	
53	1	
54	1	
55		2
56	1	
57		2
58	1	



41 17 58

12.- ¿La Interacción con los Colegas antes de los Cursos es?

N° de Cuest. BUENA REGULAR MALA

1	1		
2	1		
3	1		
4		2	
5	1		
6	1		
7	1		
8			3
9	1		
10	1		
11	1		
12	1		
13	1		
14	1		
15	1		
16	1		
17	1		
18	1		
19		2	
20		2	
21	1		
22	1		
23	1		
24	1		
25	1		
26	1		
27	1		
28	1		
29	1		
30	1		
31		2	
32	1		
33		2	
34	1		
35	1		
36	1		
37	1		
38		2	
39	1		
40		2	
41	1		
42	1		
43	1		
44	1		
45	1		
46	1		

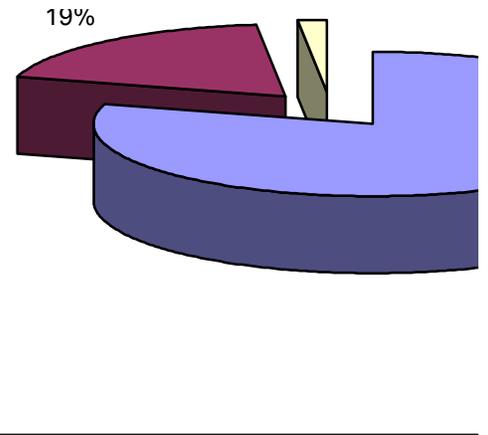
12.- ¿La interacción con los colegas a



47 1
 48
 49 1
 50
 51
 52 1
 53 1
 54 1
 55 1
 56
 57 1
 58 1

2
 2
 2
 2

46 11 1 58



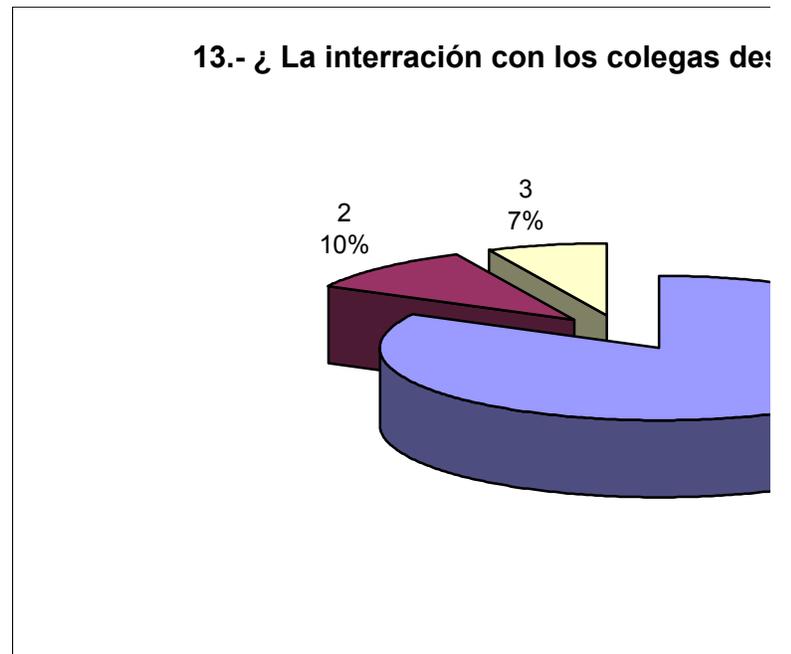
13.- ¿La Interacción con los Colegas después de los Cursos es?
N° de Cuest. BUENA REGULAR MALA

1 1
 2 1
 3 1
 4
 5 1
 6 1
 7 1
 8
 9 1
 10 1
 11 1
 12 1
 13 1
 14 1
 15 1
 16 1
 17 1
 18 1
 19
 20 1
 21 1
 22 1
 23 1
 24 1
 25 1
 26 1
 27 1
 28 1
 29 1
 30 1
 31
 32 1
 33 1
 34 1

2
 2

3
 3

35	1			
36	1			
37	1			
38	1			
39	1			
40		2		
41	1			
42	1			
43	1			
44	1			
45	1			
46	1			
47	1			
48		2		
49	1			
50		2		
51			3	
52	1			
53			3	
54	1			
55	1			
56		2		
57	1			
58	1			
48		6	4	58



14.- ¿El Ambiente de Trabajo que existe en el Plantel es?

N° de Cuest. BUENO REGULAR MALO

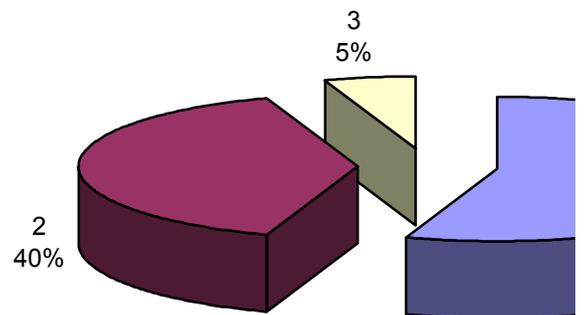
1	1		
2	1		
3		2	
4		2	
5	1		
6	1		
7	1		
8			3
9	1		
10		2	
11		2	
12	1		
13	1		
14	1		
15	1		
16	1		
17	1		
18	1		
19		2	
20		2	
21	1		
22	1		

23		2	
24	1		
25		2	
26	1		
27	1		
28	1		
29		2	
30		2	
31		2	
32		2	
33		2	
34		2	
35	1		
36		2	
37		2	
38	1		
39	1		
40		2	
41		2	
42	1		
43		2	
44	1		
45	1		
46			3
47	1		
48	1		
49	1		
50		2	
51		2	
52	1		
53			3
54	1		
55		2	
56		2	
57	1		
58	1		
	32	23	3

15.-¿El Liderazgo que asume la Dirección del Plan
N° de Cuest. BUENO REGULAR MALO PORQU

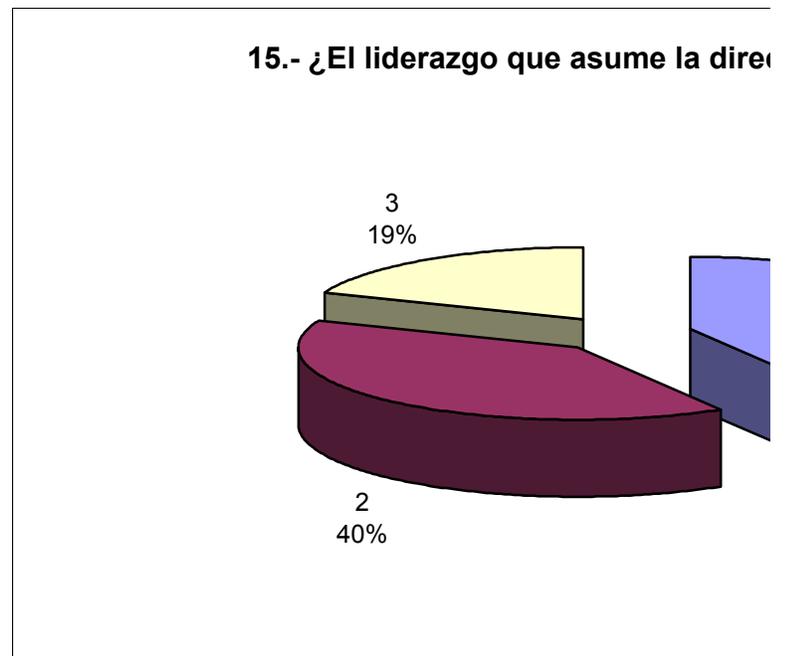
1	1		
2		2	
3		2	
4		2	
5		2	
6	1		
7	1		
8			3
9	1		
10			3

14.- ¿El ambiente de trabajo que exi



11		2	
12		2	
13	1		
14	1		
15	1		
16	1		
17	1		
18	1		
19		2	
20		2	
21		2	
22			3
23		2	
24		2	
25		2	
26		2	
27	1		
28		2	
29			3
30		2	
31			3
32	1		
33			3
34	1		
35	1		
36		2	
37		2	
38		2	
39	1		
40			3
41	1		
42		2	
43	1		
44	1		
45	1		
46	1		
47			3
48			3
49	1		
50		2	
51		2	
52		2	
53			3
54	1		
55			3
56		2	
57	1		
58	1		

24 23 11 58



16.- ¿Aplica los Conocimientos adquiridos de los Cursos?

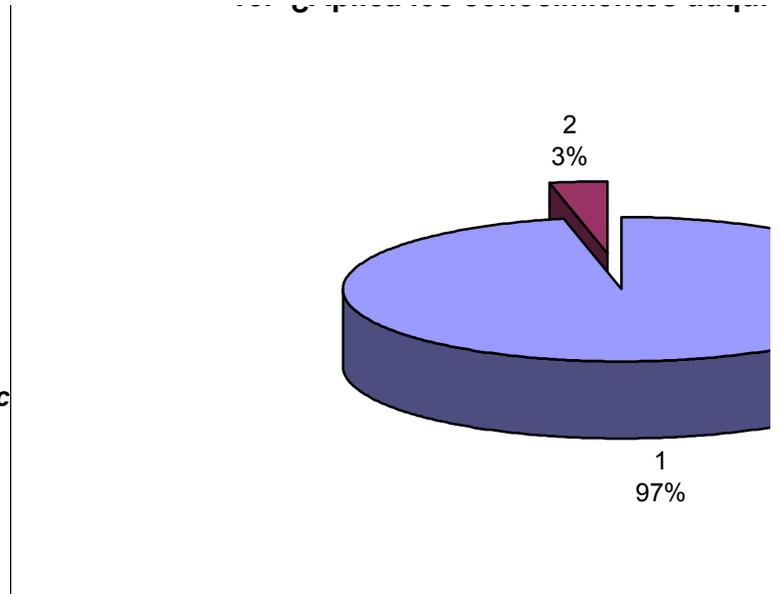
<i>N° de Cuest.</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>FORMA</i>
1	1		
2	1		
3	1		
4	1		
5	1		
6	1		
7	1		
8	1		
9		2	
10	1		
11	1		
12	1		
13	1		
14	1		
15	1		
16	1		
17	1		
18	1		
19	1		
20	1		
21	1		
22	1		
23	1		
24	1		
25	1		
26	1		
27	1		
28	1		
29	1		
30	1		
31	1		
32		2	
33	1		
34	1		
35	1		
36	1		
37	1		
38	1		
39	1		
40	1		
41	1		
42	1		
43	1		
44	1		
45	1		
46	1		
47	1		
48	1		
49	1		
50	1		
51	1		
52	1		

53 1
 54 1
 55 1
 56 1
 57 1
 58 1

56 2 58

17.- ¿Los Cursos tomados le ayudan a su Formac

N° de Cuest.	SI	NO
1	1	
2	1	
3	1	
4	1	
5	1	
6	1	
7	1	
8		2
9	1	
10	1	
11	1	
12	1	
13	1	
14	1	
15	1	
16	1	
17	1	
18	1	
19	1	
20	1	
21	1	
22	1	
23	1	
24	1	
25	1	
26	1	
27	1	
28	1	
29	1	
30	1	
31	1	
32		2
33	1	
34		2
35	1	
36	1	
37	1	
38	1	
39	1	
40	1	

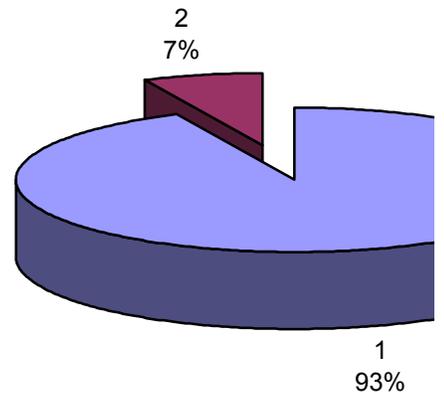


41	1		
42	1		
43	1		
44	1		
45	1		
46	1		
47	1		
48	1		
48	1		
50	1		
51	1		
52	1		
53	1		
54	1		
55	1		
56		2	
57	1		
58	1		
	54	4	58

18.-¿Se reconoce su participación al terminar algún Cu
N° de Cuest. SI NO PORQUE

1	1		
2	1		
3	1		
4	1		
5	1		
6	1		
7	1		
8		2	
9	1		
10	1		
11	1		
12	1		
13	1		
14	1		
15	1		
16	1		
17	1		
18	1		
19		2	
20	1		
21		2	
22	1		
23	1		
24	1		
25	1		
26	1		
27	1		
28	1		

17.-¿Los cursos tomados le ayudan a su



29	1	
30		2
31	1	
32	1	
33	1	
34	1	
35	1	
36	1	
37	1	
38	1	
39	1	
40	1	
41	1	
42	1	
43	1	
44	1	
45		2
46	1	
47	1	
48	1	
49		2
50	1	
51		2
52	1	
53	1	
54	1	
55	1	
56	1	
57	1	
58	1	



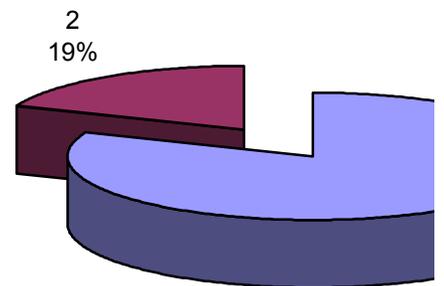
51 7 58

19.-¿Hay Satisfacción por los Resultados Obtenidos cuando se Termina algún Curso?

N° de Cuest.	SI	NO	PORQUE
1	1		
2	1		
3	1		
4	1		
5		2	
6	1		
7	1		
8		2	
9	1		
10	1		
11	1		
12	1		
13	1		
14	1		
15		2	
16	1		

17	1		
18	1		
19		2	
20	1		
21	1		
22	1		
23	1		
24	1		
25	1		
26	1		
27	1		
28	1		
29	1		
30		2	
31		2	
32	1		
33		2	
34	1		
35	1		
36	1		
37		2	
38	1		
39	1		
40		2	
41	1		
42	1		
43	1		
44		2	
45	1		
46	1		
47	1		
48	1		
49	1		
50	1		
51	1		
52	1		
53	1		
54		2	
55	1		
56	1		
57	1		
58	1		
	47	11	58

19.- ¿Hay satisfacción por los resultados termina algún curso



20.- Los Cursos le dan Herramientas para Desarrollar s
N° de Cuest. SI NO

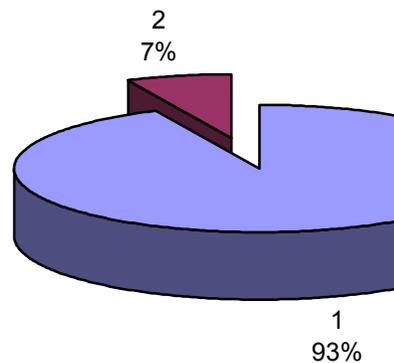
1	1	
2	1	
3	1	
4	1	

5		2
6	1	
7	1	
8	1	
9	1	
10	1	
11	1	
12	1	
13	1	
14	1	
15	1	
16	1	
17	1	
18	1	
19		2
20	1	
21	1	
22	1	
23	1	
24	1	
25	1	
26	1	
27	1	
28	1	
29	1	
30	1	
31		2
32	1	
33	1	
34	1	
35	1	
36	1	
37	1	
38	1	
39	1	
40	1	
41	1	
42	1	
43	1	
44	1	
45	1	
46	1	
47	1	
48	1	
49	1	
50	1	
51	1	
52	1	
53	1	
54	1	
55		2
56	1	
57	1	
58	1	

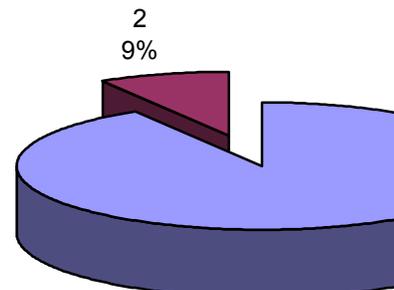
21.- ¿El grado de utilidad de la capacitación recibida le

	SI	NO	PORQUE
1	1		
2	1		
3	1		
4	1		
5		2	
6	1		
7	1		
8		2	
9	1		
10	1		
11	1		
12	1		
13	1		
14	1		
15	1		
16	1		
17	1		
18	1		
19	1		
20	1		
21	1		
22	1		
23	1		
24	1		
25	1		
26	1		
27	1		
28	1		
29		2	
30	1		
31		2	
32	1		
33	1		
34	1		
35	1		
36	1		
37	1		
38	1		
39	1		
40	1		
41	1		
42	1		
43	1		
44	1		
45	1		
46	1		

20.- ¿Los cursos le dan herramientas habilidades?



21.- ¿El grado de utilidad de la capacitación mejor desempeño en el t



47 1
 48 1
 49 1
 50 1
 51 1
 52 1
 53 1
 54
 55 1
 56 1
 57 1
 58 1

53

5

58

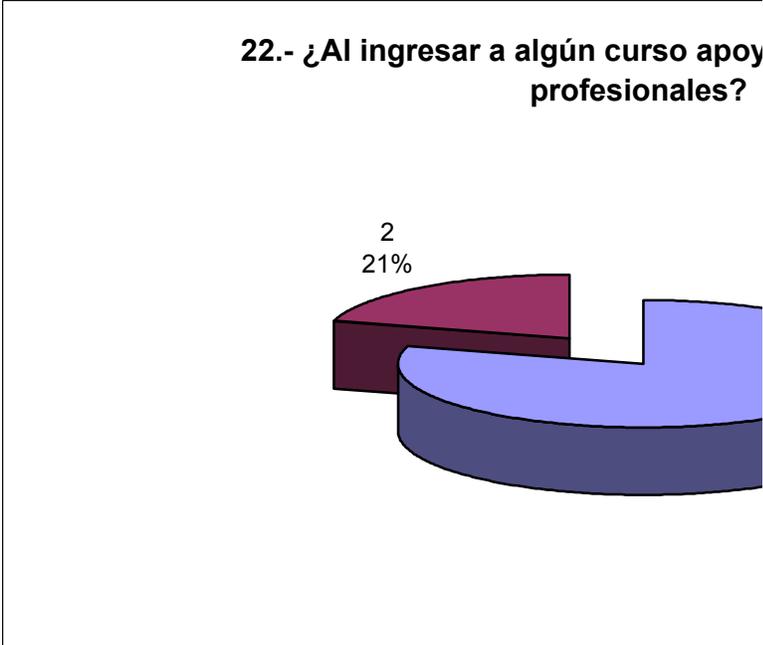


22.- ¿Al ingresar a algún curso apoya sus expectativas profesionales?

no de cuest. SI NO PORQUE

1 1
 2
 3 1
 4 1
 5 1
 6 1
 7 1
 8
 9 1
 10 1
 11 1
 12 1
 13 1
 14 1
 15 1
 16 1
 17 1
 18
 19 1
 20 1
 21 1
 22
 23 1
 24 1
 25
 26 1
 27 1
 28 1
 29
 30
 31
 32
 33 1
 34 1

35	1		
36	1		
37		2	
38	1		
39	1		
40	1		
41	1		
42	1		
43	1		
44	1		
45	1		
46	1		
47	1		
48	1		
49	1		
50	1		
51	1		
52	1		
53		2	
54	1		
55		2	
56	1		
57	1		
58	1		
	46	12	58



23.- ¿Le resulta agradable la imagen y funcionalidad de las instalaciones de la institución?

N° de cuest.	SI	NO	PORQUE
1		2	
2	1		
3	1		
4		2	
5	1		
6	1		
7	1		
8	1		
9	1		
10	1		
11		2	
12		2	
13	1		
14	1		
15	1		
16	1		
17	1		
18	1		
19		2	
20	1		
21	1		
22	1		

23	1		
24	1		
25		2	
26	1		
27	1		
28	1		
29		2	
30		2	
31		2	
32	1		
33	1		
34	1		
35	1		
36	1		
37	1		
38		2	
39	1		
40	1		
41	1		
42	1		
43	1		
44	1		
45	1		
46	1		
47		2	
48	1		
49	1		
50	1		
51	1		
52	1		
53		2	
54	1		
55	1		
56	1		
57	1		
58	1		
	46	12	58

23.- ¿Le resulta agradable la imagen y instalaciones de la instil

