

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**EL PAPEL DEL DIRECTOR COMO PROMOTOR DE LA  
MOTIVACIÓN LABORAL EN DOS ESCUELAS PRIMARIAS.**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
PRESENTA: GALLEGOS AMAYA ARISBET SANDRA**

**ASESOR: PROF. JUAN CARLOS VARA ALVARADO**

**MÉXICO.**

**2005**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

## CAPÍTULO I

### LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

1. 1 Proceso administrativo .....	3
1. 2 Organización .....	14
1.2.1 Concepto .....	14
1.2.2 Elementos que componen las organizaciones .....	16
1.2.3 Tipos de organizaciones .....	18
1. 3 Teorías organizacionales .....	19
1. 4 Organización escolar .....	27
1. 5 Marco legal de la organización escolar .....	35
1. 6 Motivación .....	37
1.6.1 Concepto .....	39
1.6.2 Motivación intrínseca y motivación extrínseca .....	40
1. 7 Antecedentes de la motivación laboral en la administración .....	41
1. 8 Teorías de la motivación .....	44
1. 9 La motivación laboral como herramienta de la administración educativa .....	51

## CAPÍTULO II

### LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO FUNCIÓN DEL DIRECTOR HACIA LOS INTEGRANTES DE UNA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

2. 1	Motivación positiva y motivación negativa . . . . .	53
2. 2	Proceso motivacional . . . . .	54
2. 3	Conducta motivada y conducta desmotivada . . . . .	57
2. 4	Formas de motivación y satisfacción laboral . . . . .	60
2. 5	La motivación del mexicano en el trabajo . . . . .	66
2. 6	Integrantes de las escuelas primarias . . . . .	70
	a) Director . . . . .	71
	b) Profesores . . . . .	72
	c) Alumnos . . . . .	72
	d) Padres de familia . . . . .	73
2. 7	El director como actor principal en la motivación laboral del docente . . . . .	76
	2.7.1 Concepto de director . . . . .	77
	2.7.2 Las funciones del director . . . . .	78
	2.7.3 Los roles del director . . . . .	91
	2.7.4 El liderazgo del director . . . . .	92
	2.7.5 La personalidad y habilidades del director . . . . .	94
	2.7.6 La calidad humana en el director . . . . .	95
	2.7.7 La creatividad en el director . . . . .	96
	2.7.8 El clima organizacional que propicia el director . . . . .	101
	2.7.9 Relación de directivos-maestros . . . . .	101
2. 8	La motivación laboral en el docente . . . . .	105
	2.8.1 ¿Quiénes son los maestros? . . . . .	106
	2.8.2 Funciones del maestro . . . . .	107
	2.8.3 Formación profesional . . . . .	109

### CAPÍTULO III

#### LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS ENRIQUE RODRÍGUEZ CANO Y ÁLVARO OBREGÓN.

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. 1 Marco introductorio .....	113
3. 2 Descripción de la escuela primaria Enrique Rodríguez Cano y de la escuela primaria Álvaro Obregón .....	115
3. 3 Planteamiento del problema .....	118
3. 4 Justificación de la investigación .....	119
3. 5 Objetivos del estudio .....	120
3. 6 Hipótesis .....	120
3. 7 Metodología y técnicas para la recolección de datos .....	121
3. 8 Concentrado de la información contenida en los cuestionarios aplicados a directores, maestros, padres de familia y comentarios de alumnos de las dos escuelas primarias para detectar la importancia de la motivación laboral en un centro educativo .....	122

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN.

4. 1 Interpretación a la información obtenida de los cuestionarios, entrevistas, observaciones directas y comentarios, aplicados a directores, maestros, padres de familia y alumnos de las dos escuelas primarias para detectar la importancia de la motivación laboral en un centro educativo .....	150
4. 2 Conclusiones .....	173
4. 3 Sugerencias .....	177

ANEXOS ..	183
-----------	-----

BIBLIOGRAFÍA .....	190
--------------------	-----

## INTRODUCCIÓN

Con este trabajo se pretende reflexionar sobre la gran influencia que ejerce la motivación del director como figura central de un plantel de educación primaria en el trabajo de los profesores.

La motivación como factor importante de la conducta, necesita un carácter de permanencia, continuidad y calidad en cada uno de los elementos participantes de la tarea educativa, principalmente en el maestro, que es en quien recae la principal responsabilidad, por ser quien tiene el trato más directo, no solo con los alumnos, sino también con las autoridades educativas, administrativos, padres de familia y la comunidad en general.

Es tarea del director como líder de la organización escolar, propiciar un ambiente idóneo para motivar a su personal docente, por lo que debe de contar con una preparación integral, acorde con los retos que se le demandan, razón por la cual, la presente investigación propone una formación idónea y holística que capacite al dirigente en áreas administrativas y humanísticas y así facilitar el desempeño de su función.

En el primer capítulo se hace alusión a la organización, los elementos que la componen, los tipos que existen y las teorías que la respaldan, para dar paso a la organización escolar en particular, como tema de estudio. Así mismo, se inicia con las características de *la motivación*, sus diferentes tipos y las teorías que la sustentan.

En el segundo capítulo se aborda el proceso motivacional, además de la relación que existe entre la conducta y la motivación, pues es necesario saber el funcionamiento de ella para poder aplicarla.

También se presentan los integrantes que conforman una escuela primaria, enfatizando en el director y en los profesores, ya que son nuestro objeto de estudio.

En el tercer capítulo se presenta la metodología de la investigación para recabar información acerca de la motivación laboral en un centro educativo y la importancia de la misma para maestros, alumnos y padres de familia como miembros de una escuela primaria.

Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan los resultados a la información obtenida a través de cuestionarios, entrevistas y observaciones directas a directores, maestros, padres de familia y alumnos de las escuelas primarias Álvaro Obregón y Enrique Rodríguez Cano, así como las sugerencias que se plantean a dicha interpretación.

# CAPITULO I LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.



Escuela primaria Enrique Rodríguez Cano.

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR SE VALE DE ELEMENTOS, MATERIALES Y HUMANOS PARA TRATAR DE ORDENAR LA VIDA UNIFORME Y COMPLEJA DE LA ESCUELA.

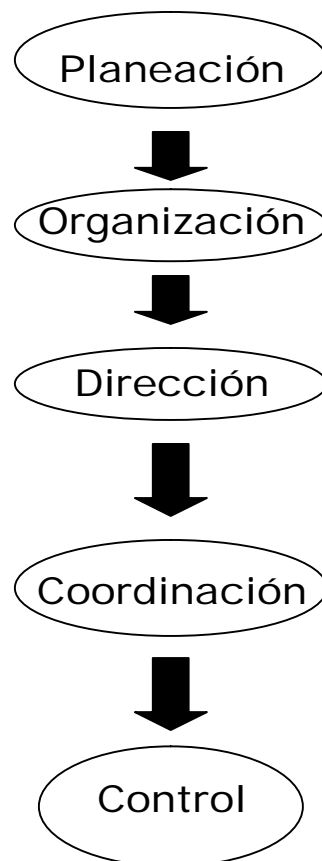
## 1. 1 Proceso administrativo

Administrar es una de las actividades más remotas que el ser humano ha desempeñado al desarrollarse dentro de una sociedad.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el trabajo de los miembros de una organización, así como usar los recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas.

Con el surgimiento y desarrollo de la administración científica surgen pensadores en el campo administrativo como es el caso de *Henry Fayol*, quién establece;

*“La función administrativa esta estructurada por cinco componentes”<sup>1</sup>* ellos son:



---

<sup>1</sup> CLAUDE S. George, JR. *Historia del pensamiento administrativo. México.* Prentice-hall Hispanoamericana.1974.Pág 106.



## *Planeación*

Stephen P. Robbins define como planeación “al proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades”.<sup>2</sup>

Analizar el futuro es otra de las funciones de la planeación así como determinar a dónde se pretende llegar, que se debe hacer, cómo y el orden que ha de tomarse, para ello se deberán seleccionar una serie de decisiones que la misma planeación propicia para minimizar el porcentaje de incertidumbre, de tiempo y energía.

Desglosando la definición diremos que dentro de la planeación existen tres fases secuenciales que la componen (según lo menciona Chiavenato I en su libro *Introducción a la teoría de la administración*), ellas son: determinación de los objetivos por alcanzar; toma de decisiones respecto de las acciones futuras y elaboración de planes.<sup>3</sup>

Está primera fase es con la que comienza toda organización al estructurar su planeación; *establecer objetivos por alcanzar* en estos se determina a donde desea llegar la empresa y en que tiempo. Con relación a esto último existen tres tipos de objetivos: los remotos, los mediatos y los inmediatos según sean las necesidades y prioridades de la organización. También existen jerarquías en los objetivos es decir, los objetivos generales que encierran el propósito en general de toda la organización y los objetivos particulares los cuales se enfocan a cada uno de los departamentos que conforman a la organización, así como los objetivos operacionales que pretenden hacer cumplir el objetivo principal.

---

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen. *Administración*. México. Prentice hall. 2000. pág 212.

<sup>3</sup> Vid. CHIAVENATO. Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Mc graw hill. 2000. Pág 323.

Al establecerse una jerarquía de objetivos se establecen políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas para el correcto cumplimiento de los mismos.

Con base en los objetivos establecidos la organización deberá *tomar decisiones* (en la segunda fase) para la ejecución de dichos objetivos como: a quién se le asignarán responsabilidades, cuando deben realizarse las acciones y como se llevarán acabo. Para lo cuál el responsable administrativo deberá tomar en cuenta diversos factores que le pueden ayudar a tomar una atinada decisión, algunos de ellos son: las experiencias pasadas y la investigación operacional.

Finalmente, la *elaboración de planes* se relaciona con diferentes elementos que componen a la organización como son:

- 1.- *Procedimientos*: estos planes se relacionan con los métodos de trabajo.
- 2.- *Presupuestos*: planes que tienen que ver con dinero.
- 3.- *Programación*: aquí lo que juega un papel importante es el tiempo.
- 4.- *Normas o reglamentos*: planes relacionados con el comportamiento de las personas dentro de la organización.

La planeación puede surgir en tres niveles:

- Planeación estratégica: Se proyecta a largo plazo y tiene como propósito plantear el cumplimiento de los retos futuros incorporando: valores, misión visión y estrategia.
- Planeación táctica: Proyectada a mediano plazo. Se encarga de hacer cumplir los objetivos departamentales y ayuda a establecer planes anuales.
- Planeación operacional: Visualizada a corto plazo. Se crea para cada tarea o actividad a nivel operacional y se diseña para el cumplimiento de metas específicas.

## *Organización*

Al contar la empresa con una planeación establecida y por lo tanto con objetivos definidos surge la *Organización*, en ella se conjuntan dos elementos esenciales que permiten su diseño y estructuración, ellos son el material y el humano.

Normalmente la organización se considera desde dos vertientes:

1.- Se considera a la organización como un ente social. Aquella que se conforma deliberadamente para el cumplimiento de determinados objetivos, sean o no con ánimo de lucro. Desde este punto de vista puede subdividirse en organización formal y organización informal. La primera se caracteriza por ser una organización planeada y oficial que se da a conocer al total de la empresa y la segunda surge de manera espontánea por las relaciones humanas que se dan entre los miembros de la misma organización, no se encuentra establecida en un organigrama y no es oficial.

2.- A la organización también se le considera como función administrativa y parte del proceso administrativo, de esta manera se apoya al correcto funcionamiento de la empresa a través de una sincronía entre los elementos que la conforman.

En este sentido mencionaremos que la organización consiste en<sup>4</sup> :

- Dividir el trabajo; es decir determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Designar a las personas para que las lleven a cabo (cargos y tareas).
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos.

La organización dentro de una empresa puede conceptualizarse como jerárquica, porque surge desde el nivel más alto que es la *Organización en el nivel global* la cuál abarca a la empresa en su totalidad.

Bajando de nivel sigue la *Organización departamental*; está se encarga de cada uno de los departamentos de la empresa y por último aunque no menos

---

<sup>4</sup> Vid. Ibíd., p. 346.

importante se encuentra la *Organización en el nivel de tareas y operaciones*, enfocada básicamente a tareas o actividades específicas.

Los principios de la administración son aplicados a la organización para el correcto funcionamiento de la misma, como son: el principio de especialización, principio de la definición funcional, principio de la correspondencia entre la responsabilidad y la autoridad, principio de las funciones de staff y de línea y finalmente el principio escalar.

Para una comprensión más sistematizada, la organización en una empresa se vale de técnicas como los organigramas y flujogramas. Los primeros se refieren a la estructura parcial o global de la organización y los segundos marcan procedimientos parciales o globales de la misma.

### *Dirección*

La dirección es la tercer función dentro del proceso administrativo. Después de planear y organizar el siguiente paso es llevarlo a cabo, para lo cuál se requiere de alguien que dirija dentro de la organización, de alguien que mantenga la actividad entre los empleados y ayude a cumplir los objetivos establecidos en la planeación a través de las mismas personas, ya que la dirección se encuentra estrechamente relacionada con los recursos humanos de una empresa por lo que debe cumplir con dos aspectos fundamentales: “guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas”.<sup>5</sup>

Otra de las tareas que le corresponden al director es explicar al resto de la empresa los planes y objetivos establecidos en la planeación, así como apoyarse del organigrama para delegar funciones y exigir responsabilidades haciendo uso de su autoridad y poder, con el propósito de trabajar en equipo dentro de un

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p. 372.

ambiente saludable para lo cual deberá existir comunicación y negociación del director para con los subordinados y así permitir que sus indicaciones caigan como cascada por todos los niveles de la organización, desde la dirección hasta el personal operativo de la empresa, esto se fortalecerá a través de la *motivación laboral* que proporcione la dirección, denotando de esta manera su *liderazgo*.

Para llevar acabo lo anterior existen tres niveles de dirección<sup>6</sup>:

<b><i>Niveles de la organización.</i></b>	<b><i>Niveles de la dirección.</i></b>	<b><i>Cargos implicados.</i></b>	<b><i>Cobertura</i></b>
<b>Institucional</b>	Dirección	Directores y altos ejecutivos.	La empresa o áreas de la empresa.
<b>Intermedio</b>	Gerencia	Gerentes y personal de mandos medios.	Cada departamento o unidad de la empresa.
<b>Operacional</b>	Supervisión	Supervisores y encargados.	Cada grupo de personas o de tareas.

Tabla 1-1 Los tres niveles de dirección

Según Chiavenato I también son aplicados los principios generales de la administración a la dirección, como son<sup>7</sup>:

#### 1.- *Principio de unidad de mando*

La autoridad recae en una sola persona es decir los resultados obtenidos por los subordinados deben rendirse a una sola autoridad para evitar posibles conflictos por la delegación simultánea de funciones por parte de varios superiores.

#### 2.- *Principio de delegación*

<sup>6</sup> Vid. *Ibíd.*,p.373.

<sup>7</sup> Vid. *Ibíd.*,p 376.

El director al delegar; asigna tareas, delega autoridad y exige responsabilidad para el cumplimiento de dichas tareas. Sin embargo a pesar de que el director cuente con está técnica en muchas ocasiones no delega por no confiar en sus subordinados o por su deficiencia para planear y evaluar el desempeño de los mismos.

### 3.- *Principio de la amplitud de control*

Este principio se basa en el número de personas que un jefe puede supervisar con eficiencia. A mayor número de subordinados menor será la capacidad de control y supervisión.

### 4.- *Principio de coordinación o de relaciones funcionales*

Este principio se encarga de agrupar aquellos esfuerzos individuales que pudieran encontrarse dispersos debido al gran número y complejidad de tareas que se realizan en una empresa y que como consecuencia surge una división de trabajo, el presente principio los encamina hacia un fin común, basándose en la comunicación.

Como resumen diremos que las principales funciones de un director son:

- Encausar los esfuerzos de su personal a cargo hacia un mismo fin.
- Tener la habilidad de comunicarse claramente con la gente
- Ser un líder
- **Motivar** a sus subordinados.

## *Coordinación*

Después de contar con los objetivos establecidos, con una organización estructurada y con el personal indicado que se encargué de delegar funciones, continuamos con la coordinación. En seguida se muestra el concepto de coordinación de acuerdo con I. Chiavenato :

La coordinación “armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines”.<sup>8</sup>

De esta manera la coordinación se encarga de unificar y armonizar toda actividad y esfuerzo de grupo para el cumplimiento de un fin común establecido dentro de la organización y permitirá consolidar los actos del personal.

### *Control*

Finalmente, el último paso del proceso administrativo es el *Control*. “La finalidad del control es garantizar que los resultados sobre los que se planeó, se organizó, se dirigió y se coordinó, se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado de antemano”.<sup>9</sup>

El control se encarga de indicar el cuándo, cómo y dónde se debe realizar una acción correctiva en caso de ser necesaria, y se compone por cuatro fases que permiten se considere el proceder y funcionamiento de cada una de las partes de la organización durante el proceso administrativo desde la planeación hasta esta última fase:

#### 1.- Establecimiento de estándares y criterios

Los estándares muestran el desempeño que se pretende lograr y los criterios muestran las normas que guían las decisiones. Chiavenato I., muestra cuatro tipos de estándares:

---

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 92.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 386.

- Estándares de cantidad: Toman en cuenta el volumen de producción, los niveles de inventario y el número de horas trabajadas.
- Estándares de calidad: Toman como parámetros el control de calidad del producto, las especificaciones del producto y el control de calidad de la materia prima.
- Estándares de tiempo: Se enfocan el tiempo estándar de producción, tiempo medio de almacenamiento y estándares de rendimiento.
- Estándares de costo: Toma a los costos de producción, costo de almacenamiento y costo estándar.

## 2.- Observación del desempeño

Para llevar a cabo esta fase del control es necesario que se conozca de cerca el desempeño de cada uno de los miembros a quienes se va observar. Esta información servirá para aquella persona que le corresponda tomar una decisión o realizar algún cambio necesario en beneficio de la organización y apegado a los estándares establecidos.

## 3.- Comparación del desempeño real con el esperado

Toda tarea a desempeñar cuenta con un margen de error establecido por la propia organización y el control es el que se encarga de diferenciar lo normal de lo fuera de serie para tener mayor atención sobre aquellas variaciones que necesitan atención, todo esto para realizar una comparación con los estándares establecidos y los resultados obtenidos canalizarlos a los responsables correspondientes para prevenir posibles contingencias a futuro.

## 4.- Acción correctiva

Está se ajusta a los estándares establecidos previamente y basándose en la información obtenida con anterioridad por las tres fases del control indica las medidas que se deben tomar a las desviaciones que no encajan con lo establecido y se evalúan los avances obtenidos con las proyecciones iniciales dando pauta a las posibles medidas correctivas.



En resumen, en el siguiente diagrama se muestran funciones de cada uno de las partes del proceso administrativo:

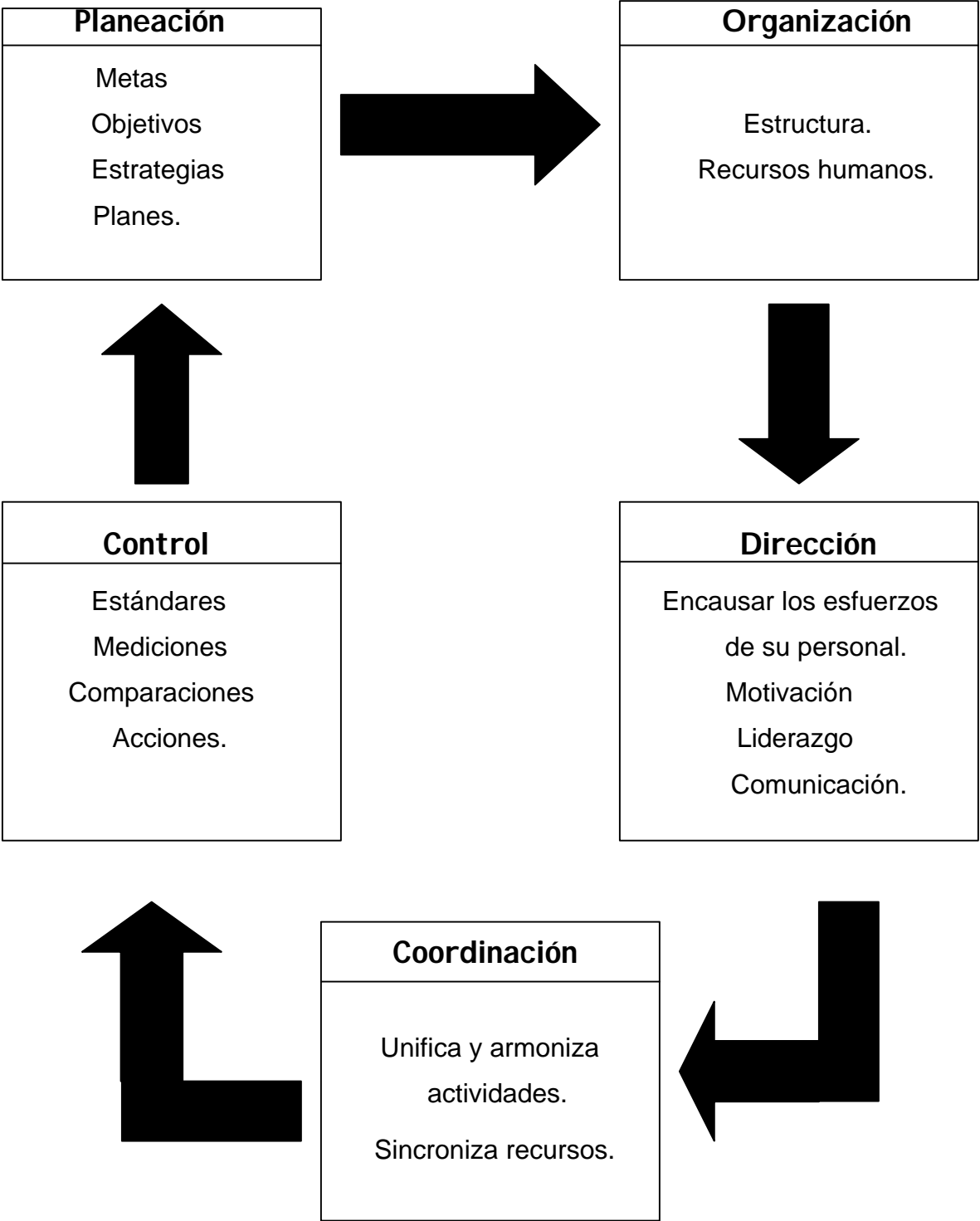


Diagrama 1-2. Funciones del *proceso administrativo (PA)*.

Aunado al proceso administrativo de Henry Fayol se suman, sus *Principios administrativos* destacando la importancia que representan en el funcionamiento y desarrollo de una organización.

*Principios administrativos de Henri Fayol*<sup>10</sup>:

- 1.- División de trabajo (la especialización pertenece al orden natural)
- 2.- Autoridad y responsabilidad (la responsabilidad es un corolario de la autoridad). (*Corolario: Proposición que se deduce fácilmente de lo demostrado antes*)
- 3.- Disciplina (la disciplina es la que los líderes hacen)
- 4.- Unidad de mando (el hombre no puede estar bajo dos mandos)
- 5.- Unidad de dirección (una cabeza y un plan para un grupo de actividades con los mismos objetivos)
- 6.- Subordinación del interés individual al interés general
- 7.- Remuneración (justa, razonable recompensa al esfuerzo)
- 8.- Centralización (la centralización pertenece al orden natural)
- 9.- Cadena de mando (línea de autoridad, principio del grupo de trabajo)
- 10.- Orden (un lugar para cada uno y cada uno en su lugar)
- 11.- Equidad (resulta de la combinación de la bondad y la justicia)
- 12.- Estabilidad en la permanencia del personal (las empresas prósperas son estables)
- 13.- Iniciativa (gran fuente de fuerza de los negocios)
- 14.- Espíritu de equipo (la unión hace la fuerza)

---

<sup>10</sup> CLAUDE, S George, JR : op.cit. Pág 107.

## 1.2 Organización

Ahora analizaremos a la organización fuera del contexto del proceso administrativo, de una manera independiente.

### 1.2.1 Concepto

La organización se origina como un elemento indispensable a partir del surgimiento de las diversas necesidades del ser humano y de la sociedad de la que forma parte, pues el hombre como ente solitario difícilmente asegurará la supervivencia ya que su naturaleza es formar parte de grupos constituidos por otros seres como él para el logro de objetivos, es por ello que R. Stephen señala: "Una organización es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico".<sup>11</sup>

El concepto puede ser aplicado desde una forma simple e informal como lo es una familia, hasta órganos formales donde su nivel de organización es un poco más complejo como pueden ser: hospitales, partidos políticos, dependencias gubernamentales, escuelas, etc. De acuerdo con R. Stephen todas ellas son llamadas organizaciones debido a que cuentan con tres elementos en común, ellos son<sup>12</sup>:

- Toda organización se distingue por tener un propósito propio, el cual se traduce en metas para el logro de un objetivo en común, a través de la coordinación de actividades.
- La conformación de una organización es a través de su gente.
- Toda organización desarrolla su propio esquema o forma de trabajo de acuerdo a los intereses de ella misma.

Las organizaciones poseen una variante indispensable e inevitable; *el Cambio* debido a esto y aunado a las constantes transformaciones mundiales tanto sociales, económicas, globales y tecnológicas, el mismo R. Stephen propone la aparición en escena de organizaciones cambiantes y realiza una comparación con las organizaciones tradicionalistas, las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

---

<sup>11</sup> ROBBINS, Stephen :ob.cit. pág 4.

<sup>12</sup> Vid. *Ibíd.*, p. 5.

Organización tradicional	Organización nueva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estable</li> <li>• Inflexible</li> <li>• Enfocada en empleos.</li> <li>• El trabajo esta definido por puestos de trabajo.</li> <li>• Orientada hacia el individuo.</li> <li>• Empleos permanentes.</li> <li>• Orientada al mando.</li> <li>• Los gerentes siempre toman decisiones.</li> <li>• Orientada hacia reglas.</li> <li>• Fuerza de trabajo relativamente homogénea.</li> <li>• Relaciones jerárquicas.</li> <li>• Trabajo en las instalaciones de la organización en horarios específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica</li> <li>• Flexible</li> <li>• Enfocada en habilidades.</li> <li>• El trabajo está definido en términos de las tareas por realizar.</li> <li>• Orientada hacia el equipo.</li> <li>• Empleos temporales.</li> <li>• Orientada a la participación.</li> <li>• Los empleados participan en la toma de decisiones.</li> <li>• Orientada hacia el cliente.</li> <li>• Fuerza de trabajo diversa.</li> <li>• Relaciones laterales y de red.</li> <li>• Trabajo en cualquier lugar, a cualquier hora.</li> </ul>

Tabla 1-2. Tomado textualmente de ROBBINS, Stephen. *Administración*. México. Prentice hall. 2000. pág 5.

Las organizaciones son unidades sociales o grupos de individuos contruidos deliberadamente y periódicamente restablecidos en la búsqueda de sus objetivos específicos; y se caracterizan por:

- a) El conjunto de responsabilidades definidas sobre las tareas y la comunicación prevista conscientemente para el cumplimiento de los fines.
- b) La existencia de núcleos de poder que dirigen las capacidades y cuyo rendimiento está sujeto a revisión constante. En caso de que se estime conveniente se reformulara la estructura de organización a fin de incrementar la eficiencia.
- c) La renovación de sus recursos humanos a través de una política de personal adecuada y transparente.

### 1. 2. 2 Elementos que componen a las organizaciones

Chiavenato I., menciona; “Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización”.<sup>13</sup>

Analizando la visión del autor toda organización ya sea grande o pequeña se caracteriza (como ya se ha mencionado) entre otras cosas por dos elementos en común, ellos son: *las personas y los elementos de trabajo*.

En cuanto a las *personas*, nos referimos al hecho de que una organización se desarrolla cuando dos o más individuos interactúan y se relacionan para el cumplimiento de un mismo fin el cual se logra si se conjuntan sus capacidades. Sin embargo, no siempre las relaciones entre personas y organización resultan satisfactorias ya que los objetivos de los primeros difieren en relación a los propósitos de la propia organización, pues los fines particulares que las personas pretenden alcanzar pueden interpretarse como: salario, condiciones adecuadas de trabajo, así como seguridad y estabilidad en el empleo, desarrollo profesional, etc., y algunos de los objetivos que la organización pretende alcanzar son: productividad, utilidades, reducción de costos, calidad, una cabida en el mercado, satisfacción a sus clientes, etc.

Por otra parte existen varios niveles de relaciones entre personas. El primero de ellos, son las *relaciones individuales que se dan entre dos personas* y en la cual existe una influencia reciproca. El siguiente nivel de relación, es el que se establece entre *individuos y organización*, estos se encuentran en constante interacción tomando las decisiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos y dentro del proceso el individuo satisface algunas de sus necesidades personales. El tercer nivel de relación surge entre *la organización y otra organización*, donde se relacionan para proporcionar o recibir materias primas para conseguir colocar en el mercado sus productos o servicios, su propaganda, etc.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. México. Mc graw hill. 2000. Pág: 60.

Finalmente, existen relaciones entre la *organización y su medio ambiente total*, ya que cada organización como sistema abierto, es influenciada por su ambiente en razón de sus dinámicas interacciones con el mismo.

En cuanto a *los elementos de trabajo* que constituyen el segundo tipo de elemento común a toda organización se hace referencia a los recursos humanos y a los no humanos.

Los *recursos humanos* se desarrollan como elementos de trabajo, toda vez que ofrecen a la organización el desempeño de tareas y actividades específicas satisfaciendo de esta manera el requerimiento de miembros que planeen, organicen, dirijan, coordinen y controlen el trabajo de otros dotándolos de motivación y comunicación necesaria, encontrándose distribuidos en los tres niveles organizacionales; en el nivel institucional conformado por directores, propietarios o accionistas y altos ejecutivos, en el nivel intermedio compuesto por los departamentos y divisiones de la empresa (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional formado por técnicos auxiliares y operarios.

Los recursos no humanos se refieren a recursos materiales, financieros, mercadológicos y administrativos.

Los **recursos materiales** son aquellos necesarios para llevar a cabo las operaciones básicas de una organización sea cual sea el giro al que se dedique. Algunos de los recursos materiales pueden ser: terrenos, edificios, predios, espacio físico, proceso productivo, tecnología, maquinaria, materias primas, etc.

Los **recursos financieros** proporcionan los medios para la adquisición del resto de los recursos que la organización requiere para su funcionamiento ya que estos se enfocan básicamente al dinero en forma de capital, créditos, ingresos, inversiones, etc.

Los **recursos mercadológicos** se encargan de encontrar la estrategia de mercado que permita a la organización llegar a sus clientes, consumidores o

usuarios, investigando sus necesidades para la creación de nuevos productos o servicios, así como de su promoción y publicidad.

Los **recursos administrativos** son las herramientas que se encargan de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades para la identificación de problemas y la selección de alternativas.

Resumiendo diremos que en una organización se planea y se trabaja con gente, la cual interactúa entre sí. Una organización significa cambios dinámicos, constantemente se persigue un fin común, se conjuntan recursos humanos, materiales, financieros, entre otros y estos actúan con su medio ambiente, se integran valores y normas dentro de la organización para el cumplimiento de objetivos y se llevan a cabo actividades o tareas que debe desempeñar cada individuo.

### 1. 2. 3 Tipos de organizaciones

De acuerdo al grado de estructuración las organizaciones pueden ser formales e informales. En la actualidad ambas designaciones sólo representan extremos, ya que es difícil encontrar una organización totalmente formal o una organización totalmente informal.

La organización formal según Chiavenato I. (en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*) es aquella que se rige básicamente por la razón. Es una organización que está planeada y estructurada para reducir esfuerzos y aumentar rendimientos, además de cumplir con objetivos específicos, para ello incluye líneas oficiales de autoridad y responsabilidad, niveles de jerarquías, cargos, división de trabajo, especialización de actividades, etc., así mismo, define los canales por los cuales fluyen las comunicaciones en todas sus formas tanto para el interior como para el exterior de la propia organización y se encuentra definida en un organigrama para el conocimiento de los participantes.

Por su parte la organización informal surge de una manera natural y espontánea, debido a las interacciones personales que se desarrollan dentro de la organización

formal. En esta organización no existen objetivos previamente definidos, no se encuentra en un organigrama, es flexible y se integra por individuos con personalidades, costumbres e ideologías en común, así como una similitud en edades, sexo e intereses personales y laborales. Además de que comparten un espacio físico y un horario diariamente.

Estos grupos pueden llegar a representar una forma de colaboración espontánea para la organización formal ya que las relaciones informales entretejen una serie de valores los cuales permiten una colaboración voluntaria y solidaria, colaboración que puede canalizarse para beneficio de la organización.

Sin embargo, si no es comprendida esta interacción pudiera darse en contra parte una resistencia al cumplimiento de los objetivos de la organización formal, pero esto ya dependerá de la habilidad de la dirección para crear un clima que propicie y motive buenas relaciones con el personal.

### 1.3 Teorías organizacionales

Del concepto de organización que se ha desarrollado dentro del mundo empresarial se ha originado la mayoría de teorías y estructuras organizacionales, las cuales más adelante se aplicarán y ajustarán al ámbito escolar.

Por lo pronto estas teorías muestran y respaldan la importancia y evolución que la organización ha tenido dentro de la administración.

Algunas de ellas se muestran a continuación:

#### **Teorías clásicas**

Integrada por varios representantes entre los que destacan: *Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)*. Él crea su escuela de la administración científica donde su principal objetivo es el incremento de la eficiencia de la empresa basándose fundamentalmente en los procedimientos para la obtención de los productos.

Con este objetivo crea sus cuatro principios administrativos:<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Vid. ROBBINS, Stephen : op.cit. pág 42



## LOS CUATRO PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE TAYLOR

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo individual, con la cual se sustituiría el viejo método empírico.
2. Seleccionar científicamente al trabajador y después impartirle capacitación, enseñanza y desarrollo. (Anteriormente, los trabajadores escogían su trabajo y se capacitaban por si mismos lo mejor que podían).
3. Colaborar intensamente con los trabajadores para asegurarse de que todas las tareas se realicen de acuerdo con los principios de la ciencia desarrollada para ese propósito.
4. Dividir el trabajo y las responsabilidades casi por partes iguales entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia se hace cargo de todo el trabajo para el cual está mejor capacitada que los trabajadores. ( Anteriormente, casi todo el trabajo y la mayor parte de las responsabilidades se hacían recaer sobre los trabajadores ).

Tabla 1-3. Tomado textualmente de ROBBINS, Stephen. *Administración*. México. Prentice hall. 2000. pág 42.

De esta manera podemos observar que la mayor prioridad de Taylor es la producción a través de la división del trabajo y de la especialización. Pretendía reducir tiempos de ejecución en la planta manufacturera aplicando el método científico tomando en cuenta las habilidades y aptitudes de los obreros, de esta manera las tareas a cumplir se realizaban en un ambiente rutinario, mecánico y estático donde las personas y las relaciones entre ellas poco importaban.

El siguiente representante es el francés Henri Fayol (1841 – 1925) y su teoría enfocada a la departamentalización. Fayol mostró a la administración como un conjunto universal de funciones. Por lo que crea una serie de elementos organizativos que permiten a una organización adquirir una estructura formal. Los elementos son: la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control, a los cuales les asigna el nombre de *proceso administrativo* (desglosado y

explicado en el punto 1.1 del presente capítulo) aplicado hoy en día en la mayoría de las organizaciones y que cumple la función de racionalizar el trabajo.

Fayol sostenía que la administración es una actividad que se desarrolla en todos los escenarios en los que el ser humano se mueve, fue esto lo que le permitió formular sus 14 principios administrativos (citados con anterioridad en la tabla 1.3). En cuanto a los aspectos negativos que caracterizaron el pensamiento de Henry Fayol esta la poca consideración para con el factor humano además de:<sup>15</sup>

- Una organización totalmente jerárquica
- Las cuestiones administrativas son las más importantes
- Poca importancia al elemento humano
- Nada de importancia a las relaciones personales

Para el alemán Max Weber (1864 – 1920) el trabajo ya no representa básicamente un factor económico – productivo como se venía planteando, ahora lo presenta como un producto social.

Para ampliar más este concepto veremos que dentro de esta corriente son representativas dos líneas de trabajo:

- El desarrollo de la burocracia que se caracteriza por la división de trabajo, por una jerarquía claramente definida, además de reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Estas características se definen a continuación:<sup>16</sup>

**1. División del trabajo.** Los trabajos se subdividen en tareas simples, habituales y bien definidas.

**2. Jerarquía de la autoridad.** Los cargos o empleos están organizados en una jerarquía en la que todos los puestos inferiores están bajo el control y supervisión de un puesto superior.

**3. Selección formal.** Todos los miembros de la organización deberán ser seleccionados en función de las calificaciones técnicas que hayan demostrado a través de la capacitación, la educación o un examen formal.

---

<sup>15</sup> Vid. MARTÍN, Bris Mario. *Organización y planificación integral de centros de educación infantil, primaria y secundaria*. Madrid. Editorial escuela española. 1996. Pág 21.

<sup>16</sup> Vid. ROBBINS, Stephen: op.cit.,pág.45

**4. Reglas y reglamentos formales.** Con el fin de garantizar la uniformidad y regular los actos de los empleados, los gerentes tienen que depender intensamente de reglas formales de organización.

**5. Impersonalidad.** Las reglas y controles se aplican uniformemente, evitando involucrarse con las personalidades y las preferencias personales de los empleados.

**6. Orientación de carrera.** Los gerentes son funcionarios profesionales y no los dueños de las unidades a las cuales dirigen. Trabajan por salarios fijos y su carrera se desarrolla dentro de la organización.

- “Estudio y búsqueda de procedimientos que posibiliten la óptima disposición de los recursos humanos con desarrollo de técnicas, de estímulos, liderazgo, mejora de relaciones personales, dinámica de grupos, incentivos, etc”.<sup>17</sup>

El desarrollo de las teorías continuaron y Gulick se basó en la propuesta de Fayol para ampliar los conceptos de la organización lineal, organización funcional y organización línea-staff.

*La organización lineal* se basa en la unidad de mando. En ella la autoridad se centra en la jerarquía, se priorizan los canales de comunicación, su estructura es piramidal y las decisiones se centralizan. Por lo general se aplica a pequeñas organizaciones.

*La organización funcional* se basa en la especialización. Se caracteriza por contar con una autoridad dividida. Existe descentralización en las decisiones, las líneas de comunicación son directas y se enfatiza la especialización. También se aplica a organizaciones pequeñas.

*La organización línea-staff* es una fusión entre la organización lineal y la organización funcional, esto permite que existan líneas o canales formales de

---

<sup>17</sup> MARTÍN, Bris Mario: op.cit.,pág.22.

comunicación así como asesorías funcionales. Permite la existencia de la jerarquía de mando y la especialización técnica. También separa los órganos operacionales (de línea) de los órganos de apoyo (staff o asesoría). Esta organización es comúnmente la más aplicada en empresas.

## **Teorías basadas en las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas fue creada en Estados Unidos por Elton Mayo como respuesta a la teoría clásica de la administración, ya que para esta lo más importante era la eficiencia en los medios de producción restando importancia al factor humano. Por el contrario Mayo comienza a considerar al hombre como una variable en el desarrollo de una organización y como pieza fundamental dentro de la producción.

A raíz del experimento de Hawthorne <sup>18</sup> en 1927 Mayo se basa para dar los siguientes puntos de vista: <sup>19</sup>

- *El trabajo es una actividad típicamente grupal.* La primera conclusión derivada de la investigación plantea que el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción. Según Mayo, la actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos en la productividad.
- *El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.* Los cambios tecnológicos tienden a romper constantemente los lazos informales de camaradería y amistad dentro del trabajo y a privar al obrero del espíritu social porque debe responder por su producción.
- *La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, compuesta de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.* En lugar de intentar que los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva élite de

---

<sup>18</sup> Este experimento se aplicó en la fábrica de la Western Electric Company, en Chicago, con el objetivo de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Mc graw hill. 2000. pág.130.

administradores debe comprender las limitaciones de esa lógica, y ser capaz de entender la de los trabajadores”.

Otro de los exponentes de esta corriente es Douglas McGregor quién comparó dos formas totalmente opuestas de administrar. La primera basada en conceptos mecanicistas y prácticos que consideran a las personas como medios de producción y a la que llamo **Teoría X** y la segunda una forma basada principalmente en el comportamiento humano la cuál permite desarrollar aptitudes e impulsar el crecimiento personal y a la que llamo **Teoría Y**. La teoría X muestra una visión esencialmente negativa del individuo y por el contrario la Teoría Y muestra una visión positiva.

Para definir lo que proponen las dos teorías a continuación se muestran en contraste los dos supuestos de McGregor como concepciones diferentes de la naturaleza humana.<sup>20</sup>

<b>Supuestos de la Teoría X</b>	Supuestos de la Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Las personas son perezosas e indolentes.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Las personas rehuyen al trabajo.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Las persona evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Las persona son ingenuas y no poseen iniciativa.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las personas son creativas y competentes.</li> </ul>

*Tabla 1-4 Supuestos de la teoría X y la teoría Y.*

<sup>20</sup> Vid. *Ibíd.*, p. 581.

## Teoría moderna de la organización

La organización como sistema es representativa de esta teoría y como ya sea ha aludido, la organización se origina de la actuación personal y la cooperación entre las personas en busca de un fin común.

Por otra parte, un sistema es un conjunto de elementos que conforman un todo y que son interactuantes e interdependientes entre sí y que a su vez pueden ser subsistemas.

Una vez establecidos los conceptos se mostrarán las principales características de la organización como sistema:<sup>21</sup>

- La organización es un sistema de variables mutuamente dependientes, orientadas al mismo propósito.
- Los objetivos se configuran como finalidad última del sistema.
- Cada proceso tiene una entrada, un proceso y un producto, es una unidad autointegrada, pero relacionada con unidades más amplias.
- Cada sistema posee en su interior sus sistemas interactuantes, pero con cierto grado de autonomía, a la vez que forma parte de otro u otros suprasistemas.
- Los sistemas abiertos responden al ambiente externo de dos formas:  
a) respuesta pasiva (aprovisionamiento de medios de entrada), y b) respuesta activa (modificación de su estado interno como respuesta a los estímulos del ambiente).
- Los sistemas cerrados, pero también los abiertos, pueden generar entropía organizacional (procesos degenerativos que conducen al deterioro del sistema).
- Dada la predisposición social a la entropía, toda la organización está siempre en un “estado interno turbulento”, sea cual sea el ambiente

---

<sup>21</sup> Vid. MARTÍN, Bris Mario: op.cit.,pág.24.

externo. El peligro de las organizaciones es creer que existen “estados benignos”.

### *Teoría general de sistemas*

La teoría general de sistemas surgió entre 1950 y 1968 aproximadamente y algunos de sus principales representantes son: Norbert Wiener, L. Von Bertalanffy, Herbert Simon, James E. Rosenzweig, Richard a. Jonson y Fremont Kast.

La teoría general de sistemas según Chiavenato I. (en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*) afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. *Por ejemplo; nuestra galaxia en su conjunto es diferente de cada uno de los planetas que la conforman.*

Las principales características de la teoría general de sistemas son:<sup>22</sup>

- Se basa en la interrelación de los diferentes elementos o cuestiones cuyos objetivos son comunes.
- Relación entre las etapas del proceso.
- Verificación continua del proceso.
- Muy realista.
- Parte de la identificación del problema y la definición de lo que pretende (objetivo) con propuesta de solución.
- Valora los elementos intervinientes:
  - Recursos.
  - Medios.
- Evaluación puntual → retroalimentación.

---

<sup>22</sup> Vid. *Ibíd.*, págs. 24, 25.

En particular la teoría moderna de la organización se muestra comprometida con la organización misma en relación con la conducta de las personas que en ella participan.

Finalmente diremos que las teorías organizacionales son adaptadas y aplicadas a la educación en lo que conocemos como organización escolar .

Pues por una parte, la educación en general es considerada como un proceso de relaciones humanas así como de comunicación y por otra, su estructura se desarrolla con las características propias y particulares de una organización en general.

#### 1. 4 Organización escolar

Conjuntamente, la Organización escolar se manejaba solo como una serie de actividades prácticas, que no hacían referencia a un marco general organizativo. Sin embargo es para 1950 (según lo señalan varios autores) que se da un apego a la Organización Empresarial y es así como surgen algunos cambios en ciertas características propias de los centros educativos como son: los horarios, los edificios, el mobiliario, los programas e incluso algunas técnicas de enseñanza.

El autor Joaquín Gairín Sallán en su libro *Organización y gestión de centros educativos* señala los antecedentes de la organización escolar en tres etapas<sup>23</sup>:

- a) Etapa precientífica : La estructuración que se lleva a cabo de los elementos escolares se basa en el sentido común, en la intuición y en los estudios espontáneos o naturales.
- b) Etapa de transición : En esta etapa se vislumbra una naciente sistematización de la organización escolar como disciplina. La investigación comienza a jugar un papel en el análisis de los elementos de la escuela junto con el apoyo de las ciencias de la educación.

---

<sup>23</sup>GAIRÍN, Sallán Joaquín. *Organización y gestión de centros educativos*. Barcelona. Praxis. 1994. pág 97.



c) Etapa científica : Es a partir de los años 50 que arranca un período el cual se caracteriza por la aplicación de teorías organizativas, varias de ellas tienen su origen en el campo empresarial y permiten conceptualizar a la escuela como realidad organizativa y crear un fundamento científico que respalde los análisis y prácticas que se llevan a cabo dentro de ella. Son la Sociología, la Sociometría y las Relaciones humanas las que surgen como apoyo a la recién estructurada organización escolar ayudando a proporcionar un sentido más dinámico y humano.

Una vez citados los antecedentes de la organización escolar diremos que esta se constituye por la mayoría de los elementos que se desarrollan en la organización en general . Tal vez la diferencia radique en los resultados que se obtienen de cada una de ellas.

Para conceptualizar a la organización escolar el pedagogo Rufino Blanco la define: “Entiéndase de esta manera por Organización Escolar, la buena disposición de los elementos necesarios para educar a los niños por medio de la instrucción”.<sup>24</sup>

Por otra parte, Martín Bris (1991) señala “la Organización Escolar facilita la ordenación de los elementos que configuran la organización y propone fórmulas para establecer las relaciones entre ellos, sirviéndose de instrumentos técnicos de planificación”.<sup>25</sup>

Finalmente, Antonio Ballesteros y Sáinz indica que la organización escolar “trata de ordenar la vida uniforme y compleja de la escuela, esto es, de someterla a normas para hacer que todos los elementos, materiales y humanos, que en ella intervienen, cualquiera que sea su carácter y papel contribuyan eficazmente a que cumpla su alta función educativa. Organizar es

---

<sup>24</sup> GARCIA, Requena Filomena. *Organización escolar y gestión de centros educativos*. España. Aljibe. 1997. pág 23.

<sup>25</sup> MARTÍN, Bris Mario: op.cit.,pág.47.

prever, por una parte, pero además es planificar, reduciendo al mínimo toda improvisación que haga perder, en tanteos y ensayos estériles, el tiempo y los esfuerzos tanto de los alumnos como de los maestros”.<sup>26</sup>

Analizando estas definiciones, se puede concluir que el objeto de estudio de la Organización escolar esta constituido por los elementos de la escuela. Elementos que basados en su contenido científico se clasifican de la siguiente manera :

- a) **Elementos materiales.** Estos establecen las condiciones más favorables para el desarrollo de las actividades académicas.
- b) **Elementos personales.** Constituyen el capital humano de las instituciones escolares.
- c) **Elementos formales y funcionales.** Son los que regulan las participaciones de los miembros de la organización en las actividades diarias de manera coordinada proporcionando un marco idóneo para el trabajo, la relación y la convivencia.
- d) **Elementos auxiliares y complementarios.** Ayudan a un mejor desarrollo de los elementos anteriores y son un complemento para las instituciones educativas, desde instancias externas.

La siguiente tabla muestra las características de cada uno de los elementos que forman a la Organización escolar :<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> LEMUS, Luis Arturo. *Administración dirección y supervisión de escuelas*. Argentina. Kapelusz.1975. pág 40.

<sup>27</sup> GARCIA, Requena Filomena: op.cit.,pág.27.

## CONTENIDO CIENTÍFICO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Elementos materiales	Elementos personales	Elementos formales y funcionales	Elementos auxiliares y complementarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio</li> <li>- Recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesorado</li> <li>- Familias</li> <li>- Alumnado</li> <li>- Personal de administración y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema escolar</li> <li>- Planificación</li> <li>- Equipos de trabajo.</li> <li>- Órganos de gobierno y participación.</li> <li>- Clima disciplinario</li> <li>- Horarios</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Relaciones humanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades extraescolares.</li> <li>- Servicios complementarios de apoyo a al escolarización.</li> <li>- Relaciones centro-comunidad.</li> <li>- Servicios de apoyo externo.</li> </ul>

Tabla 1-5. Tomado textualmente de GARCIA, Requena Filomena. *Organización escolar y gestión de centros educativos*. España. Aljibe. 1997. pág 27.

La organización escolar en particular como todas las organizaciones debe basarse en ciertos principios fundamentales que le permitan desarrollarse; ellos son :

- 1) *Determinación de objetivos*. Establecer claramente en cada una de las tareas del sector educativo qué es lo que se pretende alcanzar. Los objetivos deben ser claros, fáciles de llevar a cabo y con la posibilidad de evaluar los resultados obtenidos.
- 2) *Ordenación de elementos*. Es necesario que aquellos elementos que intervienen en una organización actúen entre ellos siguiendo un orden para facilitar el desarrollo de actividades.
- 3) *Coordinación de actuaciones*. Es conveniente que los elementos de la organización escolar se desarrollen de manera coordinada con el fin de realizar sus actividades en un ambiente armónico y sin obstáculos entre ellos.

- 4) *Atribución de responsabilidades*. Es uno de los principales principios de la actividad organizativa escolar, ya que se encarga de encontrar a la persona que reúna las características necesarias para encomendarle las diversas tareas que ayudaran al cumplimiento de los objetivos de la propia organización. El ejemplo más claro es la responsabilidad que asume un director de un plantel educativo. Esté a su vez debe elegir a personas con las cualidades y el perfil profesional adecuado para poderles delegar funciones.
- 5) *Adaptación*. Este principio se encarga de realizar un diagnóstico de la institución educativa para conocer sus posibilidades y con base a ellas responder a las demandas encontradas, adaptándose a los diferentes elementos.
- 6) *Armonía*. Esté principio busca que toda la organización hable un mismo idioma, es decir que exista unidad de criterios y de acción pero respetando la diversidad para lograr el cumplimiento de un mismo fin con el establecimiento de prioridades.
- 7) *Coherencia*. Se refiere a la claridad de ideas, ejecuciones consecuentes y cumplimiento de compromisos adquiridos ya sea de palabra o por escrito. Ante la toma de decisiones es el puente de enlace entre hechos anteriores y ejecuciones posteriores. Por ejemplo, al llevar a cabo una planeación y establecer objetivos de nada sirve si a la hora de ponerlos en marcha no se es consecuente con lo que se acordó de ellos.
- 8) *Creatividad*. Es un principio que busca en cada uno de los integrantes de la organización escolar una buena dosis de espíritu propósitivo, dinamismo, iniciativa y capacidad innovadora en beneficio de la institución.

### **Teorías sobre la organización escolar**

Filomena García Requena en su libro *Organización escolar y gestión de centros educativos* hace una división de las teorías de la Organización escolar en tres apartados<sup>28</sup>:

---

<sup>28</sup> Vid. GARCÍA, Requena Filomena. *Organización escolar y gestión de centros educativos*. España. Aljibe. 1997. pág 36.

### *Teorías existenciales*

- a) Ausencia de organización escolar. Esta a favor de la falta de organización escolar, pues argumenta que la existencia de esquemas organizativos frena la iniciativa particular así como la colectiva además de que limita de manera considerable la libertad creadora.
- b) Organización escolar a ultranza. Se refiere al otro extremo de la moneda. Está es apoyada por aquellos que consideran que las normas organizativas deben ser respetadas y defendidas por encima de cualquier otro elemento escolar. La asumen grandes grupos autoritaristas donde domina la rigidez intelectual y la intolerancia.
- c) Organización flexible. Es la organización mediadora entre las dos anteriores, ya que busca un equilibrio entre la espontaneidad y la norma, la libertad y el orden, la toma de decisiones y lo prescrito.

### *Teorías clásicas*

- a) Teoría de la organización fisiológica. Llamada también “modelo tayloriano”, pues fue creada por el estadounidense Frederic Taylor. Su objetivo era mejorar la productividad de los obreros, además de que buscaba la eficiencia en las actividades laborales a través de la división de tareas y la especialización.
- b) Teoría de la departamentalización. Desarrollada por Henry Fayol. Se caracterizo por racionalizar el trabajo a través de la especialización de funciones o departamentalización en busca de la eficiencia. Para lo cuál creo el llamado *Proceso administrativo* conformado por la planeación, organización, dirección, coordinación y control.
- c) Teoría recopiladora. Gulick y Urwick concretaron todavía más las ideas clásicas creando un modelo que sería aplicado tanto a empresas grandes como a instituciones educativas.

### *Las nuevas teorías*

- a) El modelo de Elton Mayo. Aboga por la importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral y sugiere que éstas influyan en el rendimiento de los obreros. Básicamente se enfoca en los aspectos psicológicos y a las afinidades de los miembros que conforman una organización.
- b) El modelo Merton. Enfatiza en la necesidad de confiar en el comportamiento de aquellos que conforman una organización cuando se les designa una tarea.
- c) El modelo Zelznick. Propone fundamentalmente la idea de delegación de autoridad, creando esquemas de organización para hacerlo posible.
- d) Teoría cultural o interpretativa. Realza la importancia de los símbolos, valores y creencias que se desarrollan dentro de una organización constituyendo su cultura un medio excelente de cohesión entre todos sus integrantes.

Por otra parte, de acuerdo con el autor Gonzalo Gómez Dacal (*Curso de organización escolar y general*) la organización escolar cuenta con diversas modalidades que encausan nuestro objeto de estudio, de las cuales mencionaremos solo algunas<sup>29</sup>:

- a) Por su titularidad:
  - Pública
  - Privada
- b) Por el nivel de enseñanza que imparten:
  - Educación infantil / Preescolar
  - Educación primaria
  - Educación secundaria
  - Educación media superior
  - Educación superior
  - Posgrados

---

<sup>29</sup> Vid. Gonzalo Gómez Dacal. *Curso de organización escolar y general*. España. Editorial escuela española. 1996.

- c) Por el programa académico:
  - General
  - Vocacional / profesional
  - Especial (música, artes aplicadas, formación militar, etc)
- d) Por los rasgos de los alumnos:
  - Sexo: Separación de sexos o mixto
  - Capacidad: Educación especial
  - Conducta social: Para alteraciones de la integración social
- e) Por la modalidad de enseñanza:
  - Presencial
  - A distancia.

Tomando en cuenta estas diferentes modalidades de la organización escolar el presente objeto de estudio se enfoca básicamente a la educación primaria pública y mixta con un programa académico general y con una modalidad de enseñanza presencial.

La educación primaria es aquella que se imparte durante 6 grados, a niños de seis a doce años de edad. Este nivel de escolaridad corresponde al nivel de desarrollo psicobiológico llamado segunda y tercera infancia, por lo que algunos psicopedagogos lo dividen en dos clases: el elemental y el complementario.

Al primer ciclo corresponden los grados 1ª, 2ª y 3ª. Teniendo por objeto continuar con el adiestramiento del niño en las habilidades neuromusculares, la formación de hábitos y costumbres de beneficio individual y social, así como la adquisición de conocimientos básicos necesarios para el desarrollo escolar. El segundo ciclo se encuentra conformado por los grados 4ª, 5ª y 6ª, y su objetivo es continuar con los propósitos del primer ciclo, además de ofrecer la preparación general para continuar con los estudios secundarios.

Otro de los objetivos que cumple la educación primaria en los alumnos es la adquisición de buenos hábitos higiénicos y de conducta, la adquisición de

destrezas y habilidades psicomotrices y, sobre todo, la sociabilización del estudiante a través de juegos dirigidos y actividades formativas.

## 1. 5 Marco legal de la organización escolar

La legislación educativa se expresa en un conjunto de normas y textos dictados por la autoridad que tiene competencia para ello, y promulgados o publicados para conocimiento general, que pueden expresar en unos casos “obligación o deber”, o bien “poder o derecho”, en otros se limitan a señalar una orientación o consejo “procurar, intentar, etc”.<sup>30</sup>

Y para que una organización escolar cuente con sustento, firmeza, funcionalidad y estabilidad, es necesario apoyarse en leyes que regulen las disposiciones y disponibilidades educativas. Para lo cual la constitución como Ley suprema de nuestro sistema jurídico, establece los preceptos que han de regirla.

### **ARTÍCULO 3º.**

La educación es un derecho constitucional establecido y respaldado por el Artículo 3º, “Todo individuo tiene el derecho a recibir educación. El Estado –Federación, Estados y Municipios- impartirán educación preescolar, primaria y secundaria, (siendo los tres niveles obligatorios).

La educación que imparte 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”.<sup>31</sup>

En la fracción I se menciona, que la educación ha de ser laica, en su fracción II que ha de ser democrática y nacional, además, de que contribuirá a la mejor convivencia humana. Finalmente en su fracción IV dictamina que toda educación que imparta el Estado será gratuita.

---

<sup>30</sup> GAIRÍN, Sallán Joaquín. *Organización y gestión de centros educativos*. Barcelona. Praxis. 1994. pág 39..

<sup>31</sup> MORENO, Padilla Javier (coordinación editorial). *Constitución de los Estados Unidos Mexicanos*. México. Trillas. 1998. pág 12.



A continuación se presentan otros elementos que conforman jurídicamente el sistema educativo mexicano, comenzando por la principal ley que rige la prestación del servicio de educación primaria, publicada en el Diario Oficial de la Federación el martes 13 de julio de 1993, la cual tiende a concretar y particularizar sus preceptos. Es por eso que conserva su carácter de ley reglamentaria del artículo 3º constitucional y su aplicación a todo el sistema educativo nacional; es la *Ley General de Educación*.

## **LEY GENERAL DE EDUCACIÓN**

Cualquier disposición en materia educativa del orden federal, local o municipal deberá estar subordinada y no contradecir lo establecido por la Ley General de Educación.

Su *artículo 1º* establece:

“Esta Ley regula la educación que imparten el Estado -Federación, entidades federativas y municipios-, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social”.<sup>32</sup>

## **REGLAMENTOS**

Son disposiciones de carácter normativo, emitidos por el poder ejecutivo federal que tienen como fin facilitar el cumplimiento de una ley específica y son aplicables a todas las personas cuyas actividades se encuentran dentro del campo de acción de la misma.

El reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública, establece el margen de competencia de la Secretaría, las facultades del secretario, así como las unidades administrativas por las que esta formada<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Ley General de Educación. México. Pac. 2000. pág 1.

<sup>33</sup> Vid. MAZA, Guerrero Juan Ramses. *El papel del director de educación primaria, como líder educativo en el Distrito Federal. Propuesta de un curso de actualización*. México. UPN. 2002. Pág 49., (Tesis).

## ACUERDOS

Son resoluciones que adoptan los órganos administrativos facultados legalmente para ello, expedidos para la regulación de la educación primaria<sup>34</sup>.

### ACUERDO 96:

Con el fin de que las instituciones educativas que imparten educación primaria continúen con un ordenamiento jurídico que regule su funcionamiento, se ha expedido este acuerdo, el cual establece la organización y función de las escuelas primarias<sup>35</sup>.



Fotografía 1-1.

Secretario de Educación Pública Reyes Tamez Guerra y el Presidente Vicente Fox Quesada en la escuela secundaria diurna 230 Jesús Mastache Román.<sup>36</sup>

## 1. 6 Motivación

Ya para entrar en materia y como se a observado, el sistema educativo es una enorme organización formada por individuos que se relacionan entre si y que actúan por motivos.

Pero ¿qué es lo que causa el comportamiento en el ser humano?.

---

<sup>34</sup> Vid. *Ibíd.*, pág. 49.

<sup>35</sup> Vid. S.E.P. *Diario Oficial de la Federación* el 7 de Diciembre. 1982. pág. 6.

<sup>36</sup> Vid. *La jornada*. Juan Manuel Venegas. México D.F. Martes 3 de diciembre de 2002.

Si por ejemplo intentamos explicarnos por qué un atleta entrena para ganar la medalla de oro surgirá la pregunta ¿Qué condiciones antecedentes activan y dirigen su conducta?. El estudio de la motivación es una búsqueda de las *condiciones antecedentes* al comportamiento energizado y dirigido.

El intento de explicarnos qué es lo que causa el comportamiento nos lleva a formular preguntas más específicas, del tipo: “¿Qué es lo que inicia el comportamiento?, ¿cómo se mantiene el comportamiento?, ¿por qué se dirige hacia algunos fines y no otros?, y ¿cómo se detiene?”. No basta con preguntarse, siguiendo con nuestro ejemplo, ¿Qué es lo que causa que un atleta entrene para ganar la medalla de oro?, también es conveniente preguntarnos ¿Por qué en primera instancia comenzó a entrenar?, ¿Qué es lo que energiza su esfuerzo hora tras hora, día tras día?, ¿Por qué practica ese deporte y no otro?, ¿cuando entrena?, ¿Por qué después se para, sea durante el día o en el transcurso de su vida?. Un análisis motivacional del comportamiento ha de pasar por lo tanto por la comprensión del comienzo, la persistencia y el final de la conducta.

Una segunda cuestión dentro de la motivación plantea el por qué la conducta varía en su intensidad. El entrenamiento del atleta puede ser duro y persistente algunos días pero débil y desanimado otros.

Finalmente una tercera cuestión plantea lo siguiente: ¿Por qué existen grandes diferencias individuales?. Es decir, las personas difieren en cuanto a lo que les motiva y una vez activadas, en la fuerza de sus motivos.

De la misma manera, este ejemplo se aplica a los profesores educativos de cualquier nivel, específicamente (en este caso) del nivel básico. Los maestros de educación primaria como cualquier otro ser humano actúan por diferentes motivos y se encuentran en una búsqueda constante de la satisfacción de sus necesidades, tanto personales como profesionales.

La motivación es un término general que se aplica a pensamientos, impulsos, deseos, necesidades, anhelos, actitudes y fuerzas similares que guían la conducta.

Es así como algunos psicólogos conciben a la motivación como un factor de sensibilidad y de activación del organismo frente a un estímulo. Es decir, utilizan básicamente el concepto de motivación para explicar por qué el organismo pasa a un estado de actividad general.

Por lo que respecta a la motivación laboral de los empleados en una organización es uno de los aspectos más elementales, pero menos atendidos. La motivación laboral es importante para una organización porque abarca la fase de acción de la conducta.



Fotografía 1-2.<sup>37</sup>

La motivación predispone al ser humano a dirigir sus esfuerzos en pos de un objetivo.

### 1. 6. 1 Concepto

La palabra motivación proviene del verbo latín “*mover*”, la motivación implica entonces movimiento.

<sup>37</sup> Vid. <http://www.anagabrielaquevara.com.mx> (06/2004) .

De acuerdo con la psicología un motivo es una “Experiencia consciente o Estado subconsciente que sirve como factor para determinar la conducta social o comportamiento de un individuo en una situación determinada”.<sup>38</sup> Entendiendo por conducta al “comportamiento del individuo en sus aspectos éticos”<sup>39</sup> y “la actitud interior en la cual se originan las acciones y las reacciones”<sup>40</sup>. Por lo tanto la motivación son las “razones que explicarían el acto de un individuo o de un agente social cualquiera”.<sup>41</sup>

Para la administración la motivación es la “Voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.<sup>42</sup>

De los diversos motivos que nos mueven existen dos clases.

## 1. 6. 2 Motivación intrínseca y motivación extrínseca

La motivación intrínseca es aquella conducta que se lleva a cabo únicamente por el interés y el placer de realizarla. Es decir, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Además la motivación intrínseca se basa en diversos factores como, el sentimiento de satisfacción y la relación personal. También en necesidades psicológicas tales como la competencia y la curiosidad.

Por su parte la motivación extrínseca introduce una perspectiva conductista al estudio de la motivación. El conductismo considera que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona. De acuerdo con este enfoque el dinero, las recompensas y las amenazas de castigo son todas

---

<sup>38</sup> WARREN, C. Howard (copilador). *Diccionario de psicología*. México. Fondo de cultura económica. 1999. Pág 232.

<sup>39</sup> *Ibíd.*, pág. 62

<sup>40</sup> GALIMBERTI, Humberto. *Diccionario de psicología*. México. Siglo veintiuno. 2002. Pág 234.

<sup>41</sup> *Ibíd.*, pág. 232.

<sup>42</sup> ROBBINS, Stephen. :op.cit. pág 484.

motivaciones extrínsecas y cada una de ellas explican en gran medida por qué la gente va a trabajar, por qué realiza sus deberes, y por qué realizan una gran variedad de conductas. Es por esto que se dice que la motivación extrínseca se relaciona con factores de tipo social. Por lo que definiremos los conceptos de recompensa, castigo e incentivo.

- La recompensa: va a ser un objeto ambiental agradable o gratificante que se entrega después de haber realizado una acción y que hace que aumente la probabilidad de repetir la acción
- El castigo: es un objeto ambiental desagradable que se entrega después de realizar una acción y va a hacer que la probabilidad de que se repita disminuya.
- El incentivo: es un objeto ambiental agradable pero se entrega antes de que se realice la acción, es un incitador a la acción, algo que invita a ella en virtud de sus propiedades atractivas para el sujeto; en algún modo podríamos decir que un incentivo es un motivo visto desde fuera, esto es, desde su término objetivo.

Estos tres conceptos van a funcionar bajo la experiencia personal.

Normalmente la motivación intrínseca y la motivación extrínseca no son excluyentes aparecen las dos, y aparecen en el ser humano en toda actividad que realiza como es el caso de la administración.

## 1. 7 Antecedentes de la motivación laboral en la administración

Existen ideas relacionadas con la motivación a partir del controversial concepto del *Dualismo* que es la diferencia entre materia animada e inanimada, diferencia entre hombre y animal.

El dualismo entró en el pensamiento occidental, siendo aceptado en la filosofía griega del siglo V AC.

Se descubre el dualismo en Empédocles y Anaxágoras (ambos del siglo V AC.) Sin embargo, es con Sócrates, Platón y Aristóteles que el dualismo recibe su formulación más completa en la filosofía griega, formulación que por varios siglos guió al pensamiento y a la ciencia de occidente.

Aristóteles hablaba del alma y de la mente como de entidades distintas al cuerpo. Existiendo para él tres grados de almas: “el *vegetativo*, dedicado a la propagación y a otras funciones fundamentales, y que se encontraba en todas las cosas vivientes; el grado *sensitivo*, alma poseída por animales y hombres que tenía además de la sensibilidad poder de locomoción y apetito; y el grado *racional* o razón, alma sólo poseída por el hombre. Gracias a su racionalidad, el hombre participa de lo que es divino e inmortal”<sup>43</sup>.

El contraste entre cuerpo y alma o mente ha quedado como una idea constante en la filosofía occidental, desde Aristóteles y pasando por los filósofos de la Iglesia – como San Agustín y Santo Tomas de Aquino- hasta Descartes en la era moderna (post-renacimiento), para quién el cuerpo era un agente pasivo de la motivación mientras que la voluntad era el agente activo.

Como parte de los antecedentes de la motivación existen temas relacionados con la concepción dualista, que se refieren a la conducta, la moral y la ética.

Dentro de la conducta específicamente se tienen implicaciones motivacionales que incluyen el conocimiento, el instinto, la voluntad y el libre albedrío, los factores inconscientes activos, el hedonismo y las concepciones de la naturaleza humana y sus motivos.

La mayoría de las nociones de uso actual tienen ascendencia predarwiniana, donde se incluye la noción misma de evolución, además del concepto de instinto, hedonismo, raciocinio, irracionalidad, procesos inconscientes, fuerzas mentales activas, mecanismo y determinismo.

---

<sup>43</sup> COFER, C. *Psicología de la motivación*, México, 1978, pág 33

El estado motivacional de una persona también afecta la forma como percibe al mundo, y cómo interpreta lo que percibe.

La motivación cubre todas las razones que hacen que una persona actúe, incluyendo las negativas como el temor, al lado de los motivos más positivos como el dinero.

Una vez expuesta la historia de la motivación, ahora la enfocaremos a la industria; a mediados del siglo XIX, antes de la revolución industrial poco se sabe del estudio sistemático de los problemas de la motivación a los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. El mercado no se había desarrollado lo suficiente ni era capaz de manejar una gran producción, y la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar no eran en particular importantes.

Pero todo cambio con la revolución industrial. La inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se elevó, y frente a la amenaza de una fuerte competencia, para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad. Fue así como la atención se dirigió al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron importantes. El principal exponente de estas ideas fue Frederick Taylor que desarrolló un método en el que estandarizó el trabajo e introdujo sistemas de incentivos de sueldos en el que los empleados recibieran ingresos adicionales por aumentar la producción, es decir cuantas más piezas produzca un trabajador, mayor será su pago. Sin embargo, para la administración científica todos los empleados eran elementos básicamente idénticos en el proceso de producción, para ser manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria de producción y esto a la larga ocasionó descontento en los empleados, fue así como surgió Elton Mayo con su propuesta para terminar con estos conflictos. Él pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los



trabajadores tomar periodos de descanso de acuerdo con un horario formulado por ellos mismos.

Además de que percibió (con base en un estudio realizado a la Western Electric Company) la necesidad propiamente humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo.

De esta manera se inicia el movimiento de relaciones humanas en la industria y hoy en día la motivación es parte de una de las principales habilidades ejecutivas con las que cuenta la administración (en este caso el director); el liderazgo.

Por otra parte y para complementar el concepto, se proporcionará un sustento teórico a la motivación, enfocado al ámbito laboral; este sustento teórico tendrá como fin analizar algunas de las teorías que se consideran ayudaran a explicar la actitud de los empleados.

## 1. 8 Teorías de la motivación

### ➤ Teoría de las tres necesidades

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que se desenvuelve, y estos impulsos intervienen en la forma en que los individuos perciben sus trabajos y manipulan sus vidas. Es así como el investigador David C. McClelland en 1962 propone su teoría de las tres necesidades, en ella sostiene que en el ambiente laboral existen tres motivos o necesidades principales para la realización de un trabajo:

1. Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de superarse en relación con un conjunto de estándares, de esforzarse por tener éxito.
2. Necesidad de poder: Necesidad de hacer que otras personas se comporten de una manera en que no se comportarían en otras condiciones.
3. Necesidades de afiliación: Deseo de ser amigable y cultivar relaciones personales estrechas<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Vid. ROBBINS, Stephen. :op.cit. pág 485

### ➤ Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Según Maslow el hombre está motivado por cinco tipos de necesidades<sup>45</sup>:



Diagrama 1-3 Pirámide de Jerarquía de necesidades

El mismo Maslow explica cada una de estas necesidades de la siguiente manera:

1. *Necesidades Fisiológicas*: Son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, la vivienda, satisfacción sexual, el sueño y otras necesidades corporales. Maslow afirma que mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.
2. *Necesidades De Estabilidad, o seguridad*. Se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder un empleo, un bien, el alimento o la vivienda. Es decir buscan garantizar la estabilidad de las personas.
3. *Necesidades De Afiliación o sociales*. Incluyen afecto, filiación o procedencia, aceptación social y amistad. Implican necesidad de amor, integración y relaciones humanas. En esta necesidad las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia y ser aceptados por los demás.

---

<sup>45</sup> Vid. *Ibíd.*, pág. 51.

4. *Necesidades De Estima*: Según Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí mismas como de los demás. Esta clase de necesidad Incluye factores internos de estima como: respeto a sí mismo, autonomía, sentido de competencia y factores externos de estima, como estatus, reconocimiento, prestigio, atención y consideración.
5. *Necesidad De Autorrealización*: Maslow la considera como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo el potencial propio, las aptitudes y lograr algo. Incluyen el crecimiento personal<sup>46</sup>.

Las necesidades humanas se sitúan en una jerarquía de forma que cuando una necesidad es satisfecha relativamente, la próxima necesidad más elevada se convierte en dominante del comportamiento de la persona. Las necesidades más elevadas sólo influyen en el comportamiento cuando las necesidades inferiores están satisfechas.

➤ **Teoría motivación / higiene o teoría de los dos factores**

Según Frederick Herzberg, un buen ambiente de trabajo contribuye a evitar la insatisfacción y el deterioro que se puede provocar en el desempeño. Los gerentes han de mantener en lo posible el ambiente psicológico del trabajo sin contaminantes como son las políticas y condiciones negativas, el juego sucio y una deficiente supervisión.

Esos factores en caso de no controlarse, pueden generar tanta insatisfacción que merman el trabajo normal de un día, ya que provocan ausentismo, retrasos hostilidad y una disminución de la energía psíquica dedicada al trabajo. Es así que presenta su teoría *motivación / higiene o teoría de los dos factores*.

*Factores higiénicos o de insatisfacción*: estos están relacionados con el ambiente laboral. La insatisfacción está ligada más con el ambiente en que la persona

---

<sup>46</sup> Vid. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia. Mc graw hill. 2002. Págs 598-599.

trabaja que con la naturaleza del trabajo en sí. Los factores higiénicos incluyen salario, política y directrices de la organización, estilo de supervisión, condiciones ambientales de trabajo, seguridad en el empleo y relaciones con el supervisor, los colegas y los subordinados.

*Factores de motivación o de satisfacción:* estos factores están relacionados con el contenido del cargo. Lo conforman el trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento, progreso y realización personal. Se relacionan con las fuentes de satisfacción en el trabajo<sup>47</sup>.

Factores higiénicos (de insatisfacción)	Factores motivacionales (de satisfacción)
Contexto del cargo (cómo se siente la persona en relación con la empresa).	Contexto del cargo (cómo se siente la persona en relación con el empleo).
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Condiciones de trabajo</li> <li>○ Salarios y premios de producción</li> <li>○ Beneficios y servicios sociales</li> <li>○ Política de la organización</li> <li>○ Relaciones con la jefatura y colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El trabajo en sí mismo</li> <li>○ Realización personal</li> <li>○ Reconocimiento del trabajo</li> <li>○ Progreso profesional</li> <li>○ Responsabilidad.</li> </ul>

Tablas 1-6 Factores higiénicos y factores motivacionales.

➤ **La teoría X y la teoría Y de Douglas Mc Gregor.**

Mc Gregor presenta en su **Teoría X** un concepto negativo y renuente de las personas ante el trabajo.

Por el contrario en su **Teoría Y** presenta un concepto positivo y participativo de los trabajadores hacia sus actividades laborales<sup>48</sup>.

**Suposiciones de la teoría X**

1. Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.

<sup>47</sup> Vid. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia. Mc graw hill. 2002 págs 600-6001.

<sup>48</sup> Vid. ROBBINS, Stephen. :op.cit. págs 51-52.

2. Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y, sobre todo, desean seguridad.

### **Suposiciones de la teoría Y**

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán la autodirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.
3. El nivel de comportamiento con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.
4. Bajo las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no sólo aprenden a aceptar sino también a buscar responsabilidad.
5. La capacidad de ejercer un nivel relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas organizacionales, está ampliamente distribuida entre la población.
6. Dadas las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo en forma parcial.

#### ➤ Teoría del establecimiento de metas

En el libro de Robbins Stephen (*Administración*) esta teoría se refiere a que las metas específicas incrementan el rendimiento y las metas difíciles, cuando son aceptadas, generan un rendimiento más alto que las metas fáciles.

El propósito de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en el trabajo. En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción más alto que la meta tan general de “haga lo mejor que pueda”.

Las personas se desenvuelven mejor cuando reciben una retroalimentación que les permite saber qué tan adecuadamente están avanzando hacia sus metas, ya que ésta les ayuda a detectar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que desearían hacer; es decir, la retroalimentación sirve como una guía del comportamiento.

Esta teoría presupone que el individuo se ha comprometido con la meta y que ha decidido a no rebajarla ni abandonarla. Es más probable que se establezca este compromiso cuando las metas se hacen del conocimiento público, cuando la localización del control del individuo es interna y cuando las metas han sido autoestablecidas, en lugar de ser asignadas<sup>49</sup>.

### ➤ Teoría de la expectativa

Según la teoría de Víctor Vroom, un individuo tiende a actuar de determinada manera por la expectativa de que sus actos producirán un resultado específico, y de acuerdo con el grado en que dicho resultado sea atractivo para él. Es decir un empleado estará motivado a esforzarse cuando crea que de su esfuerzo se derivará una buena evaluación del desempeño la cual le proporcionará recompensas de la organización (como: bonos, premios, ascensos, primas o aumento salarial), y estas recompensas satisfarán sus objetivos individuales.

---

<sup>49</sup> Vid. *Ibíd.*, pág. 488- 489.

Por ejemplo si una persona desea un ascenso y percibe que el buen desempeño puede conducirla allá, trabajará con intensidad para alcanzar el buen desempeño. La persona estará motivada a trabajar porque en el extremo final está el ascenso esperado. Para que esta situación se propicie existe una serie de relaciones<sup>50</sup>.

- *Relación entre esfuerzo y desempeño*: probabilidad percibida por el individuo de que determinado esfuerzo personal le permitirá lograr el desempeño esperado. La persona cree que el trabajo intenso lo llevará a alcanzar un buen desempeño.
- *Relación entre desempeño y recompensa*: grado en el que el individuo cree que el buen desempeño lo llevará a conseguir el resultado esperado. En otros términos, el individuo cree que el buen desempeño del trabajo traerá determinadas recompensas.
- *Relación entre recompensas y objetivos personales*: grado en que la recompensa organizacional podrá satisfacer los objetivos o las necesidades personales del individuo, y el atractivo que esa recompensa tiene para éste. Las recompensas son atractivas porque satisfacen necesidades del individuo. Por lo que reconoce la importancia de diversas necesidades además, de motivaciones individuales, y está de acuerdo con el concepto de la armonía de los objetivos: las personas tienen metas personales diferentes a las de la organización, pero ambas se pueden armonizar.

### ➤ Teoría la vara y la zanahoria

Juan Luis Urcola Tellería en su libro *Dirigir personas en tiempos de cambio* cita la llamada teoría **la vara y la zanahoria** en la cual indica: “cuando queremos que un burro trabaje, se le ofrece el estímulo de una **zanahoria** que muchas veces no llega a alcanzarla o lo hace al finalizar la jornada. Si el burro, por ejemplo, ha podido comer varias zanahorias dejará de trabajar porque su estómago estará

---

<sup>50</sup> Vid. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia. Mc graw hill. 2002 pág 612.

lleno y no necesitará trabajar para comer. ¿Qué procedimiento se podría emplear en esta situación para que el burro continúe trabajando? está claro, **la vara**<sup>51</sup>.

Las teorías antes mencionadas auxilian a la presente investigación a descubrir un poco más acerca de las actitudes que el trabajador adopta dentro de una organización y la importancia que puede tener la motivación dentro de su ámbito laboral.

### 1. 9 La motivación laboral como herramienta de la administración educativa.

El factor humano cuenta con una importancia considerable en cualquier organización, como ya se menciona al inicio de éste capítulo en *los elementos que componen las organizaciones*, por lo que al considerarlo dentro de una organización educativa esta relevancia es decisiva, ya desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa.

Es por esto que Manuel de Puelles Benítez propone el “desarrollo de los recursos humanos” el cual cuida que las condiciones laborales del personal sean las adecuadas, pero sin perder de vista los objetivos que pretende alcanzar la institución educativa.

Se puede decir que el “desarrollo de los recursos humanos” cuenta con una doble perspectiva<sup>52</sup>:

- “Interna, que contemplaría aspectos tales como adecuación, eficacia y productividad (componentes muy importantes: la “motivación” y la “participación de la toma de decisiones”)
- Externa, que se referiría sobre todo a los aspectos estatutarios de los recursos humanos (el régimen de empleo, las condiciones de trabajo)”.

---

<sup>51</sup> Juan Luis Urcola, Tellería. *Dirigir personas en tiempos de cambio*. 2º edición. Madrid. ESIC. 1999. Págs. 257-258.

<sup>52</sup> Vid. Manuel Puelles Benítez. *Elementos de administración educativa*. España. Ministerio de educación y ciencia. 1986. Pág 195



A pesar de que la motivación laboral es un termino relacionado básicamente a la administración empresarial, entendiendo por motivación laboral “al conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.”<sup>53</sup>, la administración educativa también se vale de ella para incrementar el rendimiento y los beneficios con un enfoque que no valora la productividad desde un punto de vista exclusivo de lucro, pues los resultados que se obtendrán se verán reflejados a largo plazo. Sin embargo, ayuda a cubrir las necesidades de los empleados de la institución educativa ya sea del magisterio o del área administrativa, buscando siempre la satisfacción de su principal beneficiario, *el alumno*.

---

<sup>53</sup> Paul M. MUCHINSKY. *Psicología aplicada al trabajo*. 6º Ed, Estados Unidos. Thomson learning. 2002. Pág 347.

# CAPITULO II

## LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO FUNCIÓN DEL DIRECTOR HACIA LOS INTEGRANTES DE UNA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.



Escuela primaria Álvaro Obregón.

*EL DIRECTOR PUEDE DESARROLLAR UN CLIMA PSICOLÓGICO QUE HAGA  
"SURGIR LO MEJOR" DE CADA INDIVIDUO Y LO ALIENTE A SUBORDINAR  
SUS INTERESES PERSONALES POR EL BIEN DEL GRUPO.*

## 2. 1 Motivación positiva y motivación negativa

Una vez que se ha definido a la motivación, que se han mostrado las clases de motivos que pueden surgir en el ser humano y que se han contemplado las diferentes teorías que sustentan tal concepto, toca mencionar las vertientes que puede tomar la motivación.

### Motivación positiva

La motivación puede ser positiva o negativa. *La motivación positiva* es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. A ella corresponden aquellos actos que sin presión de ningún tipo inducen al maestro a convertir su trabajo en una necesidad interior que lo encamina hacia el logro de sus metas previamente establecidas. Es a través de ella, cuando el maestro disfruta su labor y se permite desarrollar al máximo sus potencialidades como persona y como profesionista.

La motivación positiva puede ser interna o externa. Es interna cuando la actividad del docente se basa solamente en un interés propio, en un deseo interior de hacer las cosas y además gira alrededor de los objetivos propuestos por si mismo. Y es externa por influencias del medio que le rodea como es el ambiente escolar, las relaciones con los compañeros, la aplicación de su trabajo en la vida diaria, los reconocimientos a su labor, el aprovechamiento de sus alumnos, etc.

La motivación positiva cualquiera que sea su género, constituye un componente importante en el diario quehacer de un maestro, debido a que si se labora dentro de un clima organizacional impregnado de cordialidad y apoyo, el éxito de cualquier actividad que se proponga a realizar será más satisfactoria y fructífera.

### Motivación negativa

El segundo tipo de motivación, *la negativa* es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas o actos condicionados procedentes de la autoridad, familia o de la propia sociedad.

La motivación negativa hace que el maestro realice su trabajo en contra de su propia voluntad, es decir, bajo presión, teniendo como resultado un estado de desagrado, tensión y hasta frustración.

Cuando una tarea se realiza en tales condiciones, es posible que se cumpla el objetivo propuesto, pero difícilmente existirá un sentimiento de agrado o satisfacción, por el contrario surge una sensación de fracaso y malestar.

## 2. 2 Proceso motivacional

Para que a una persona se le pueda motivar o esta se sienta motivada se debe dar un proceso, el cual se muestra en el siguiente diagrama, pues este significa que toda acción humana es el resultado de las tensiones generadas por una necesidad y ésta, al cumplirse o satisfacerse conduce al ser humano hacia una conducta motivada: de manera contraria cuando no se consigue la satisfacción de dicha necesidad generalmente se puede llegar a la frustración y finalmente a la desmotivación.

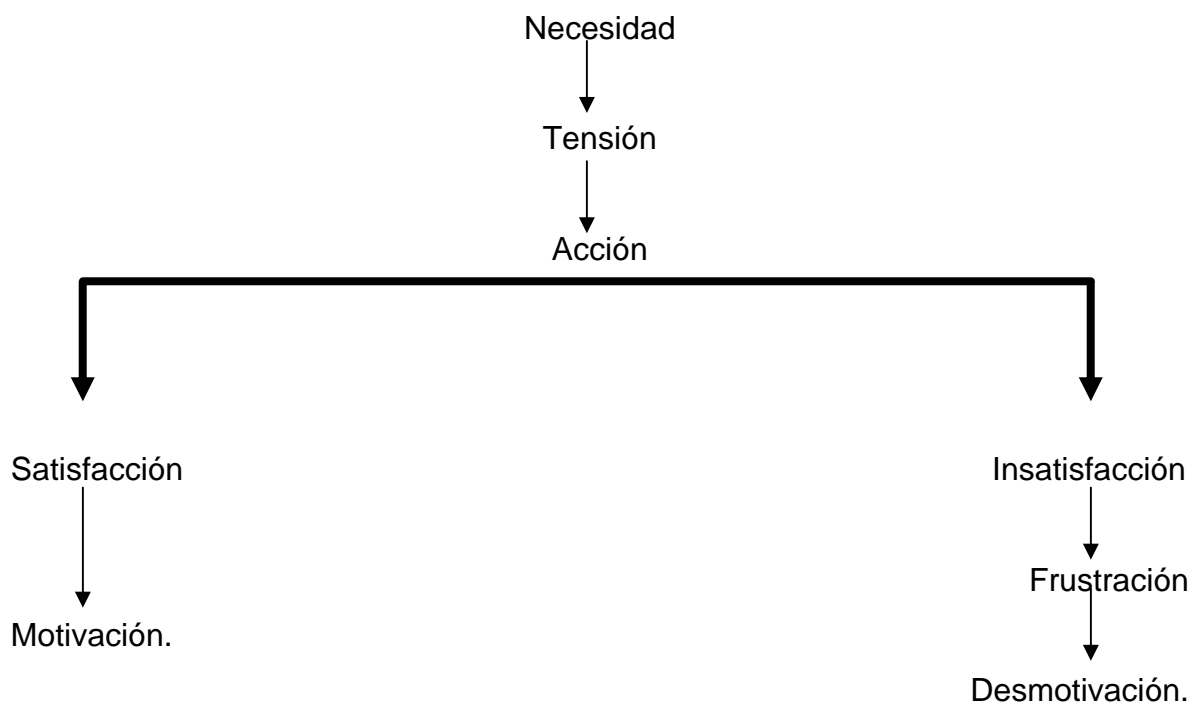


Diagrama Nº 2-4 Proceso motivacional.

Visto de otra manera, un motivo genera una necesidad, donde la conducta puede actuar de manera positiva o negativa y si se cumple satisfactoriamente dicha necesidad habrá un equilibrio, del cual emanará una nueva necesidad. Sin embargo, sino se llega a cumplir tal necesidad (por diversos factores) habrá una frustración y por lo tanto una desmotivación. Esto se muestra en el siguiente diagrama:

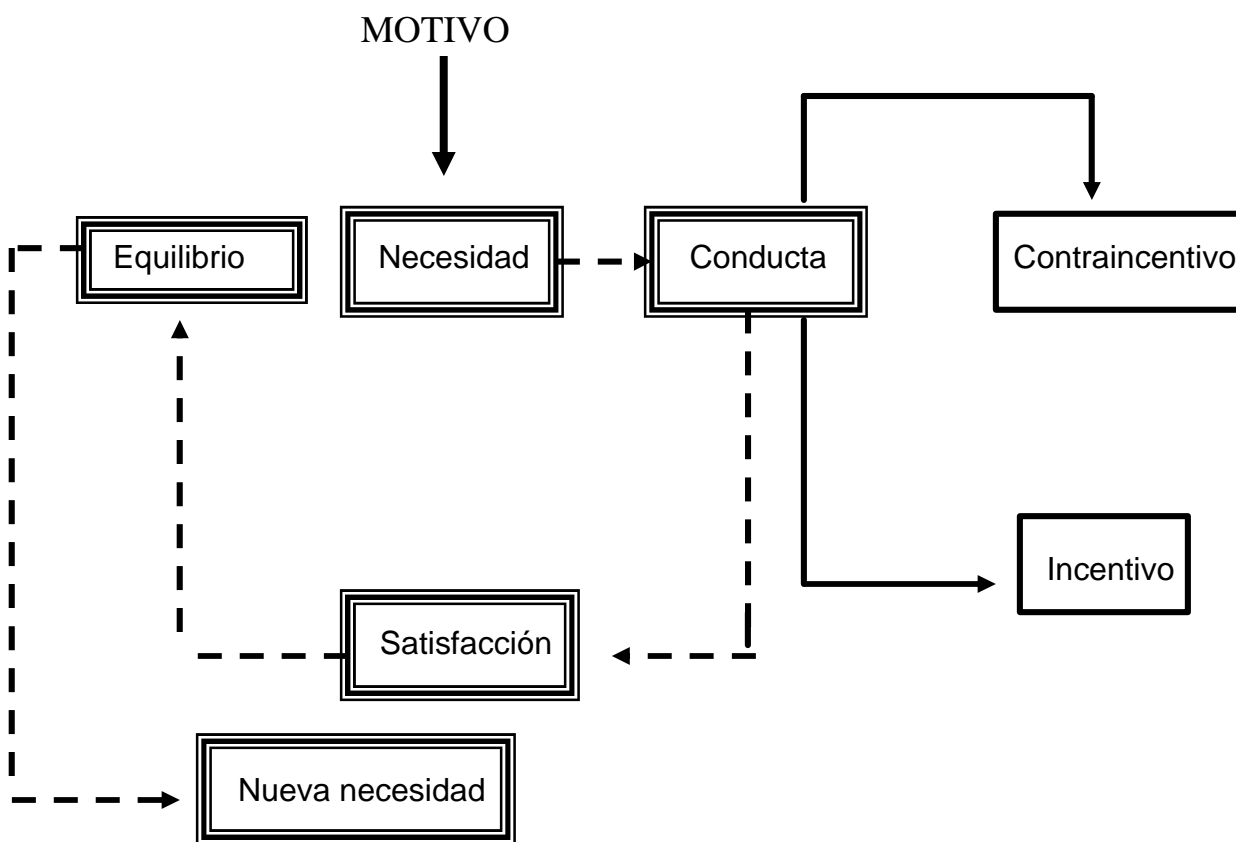


Diagrama Nº 2-5 *Proceso motivacional*. Al existir un motivo se crea una necesidad, ante esta, se produce una conducta que puede originar un incentivo o un conraincentivo, según sea el caso (en una forma intrínseca al ser humano), sin embargo si la necesidad se cubre satisfactoriamente habrá un equilibrio y se generara una nueva necesidad.

Este proceso motivacional se manifiesta en el profesor como en todo ser humano. Los maestros buscan satisfacer sus necesidades tanto personales como profesionales, tal y como lo expresa Abraham Maslow en su teoría *jerarquía de necesidades*, para él las necesidades humanas se sitúan en una jerarquía de forma que cuando una necesidad es satisfecha relativamente, la próxima necesidad más elevada se convierte en dominante del comportamiento de la persona. Para los maestros en algunas ocasiones se satisfacen estas

necesidades haciendo que el docente se sienta contento y motivado en su campo de acción, ayudándole a mejorar su autoestima y contribuyendo a su realización. Sin embargo, puede suceder lo contrario, cuando después de intentar en varias ocasiones alcanzar un objetivo y no lograrlo se produce un sentimiento de frustración y desmotivación (como se muestra en los diagramas anteriores) que hace que el profesor disminuya el esfuerzo y la dedicación a su labor, hundiéndose en el desánimo y la frustración, trayendo como consecuencia un trabajo deficiente. De ahí la importancia de contar con el conocimiento de los procesos motivacionales, principalmente las autoridades educativas que exigen del docente un trabajo dinámico, creativo y emprendedor. De la misma forma como los profesores, esperan la participación activa del alumno, padres de familia y la comunidad en general.

La comprensión de los procesos motivacionales ayudan a entender el comportamiento de todos los participantes del proceso enseñanza-aprendizaje, permiten orientar con mayor efectividad y calidad el trabajo educativo y ayudan a prevenir o corregir los errores que se pudieran presentar, pues los motivos son elementos importantes de la conducta que determinan el resultado final de toda acción.

## 2. 3 Conducta motivada y conducta desmotivada

### *Conducta motivada*

La conducta motivada es propositiva y esta dirigida al cumplimiento de metas establecidas. Así se muestra en los pasos generales de la conducta motivada:

- ❖ Inicialmente surge un desequilibrio (carencia o exceso) que genera indicadores (impulsos).
- ❖ Después surgen dos posibilidades:
  - a) Que se reconozcan los indicadores conformando una necesidad específica.
  - b) Que no se reconozcan y se genere una conducta impulsiva.
- ❖ Cuando se reconocen los indicadores conformando una necesidad específica se le suma una expectativa de afecto y al constituirse la necesidad con el motivo se origina la motivación.
- ❖ Entonces surge la búsqueda de medios y la toma de decisión acerca del medio a aplicar.
- ❖ Finalmente se inicia la conducta instrumental y si se logra el éxito se encuentra con el objeto - meta → se produce el acto consumatorio → *EQUILIBRIO* parcial y momentáneo (ya que al satisfacerse está necesidad surge una nueva).

En el terreno administrativo, la conducta motivada es la meta que muchas organizaciones buscan alcanzar en sus colaboradores, pues a través de ella el desempeño laboral es más dinámico y productivo.

Así mismo en el trabajo educativo esta forma de actuar es la necesaria para poder lograr los objetivos que se plantean en cada programa de enseñanza, ya que la motivación es un concepto significativo en cualquier teoría pedagógica, porque de las actitudes del maestro, de la planeación de sus clases y de la capacidad para motivar a sus alumnos dependerá en gran medida el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Un maestro motivado es aquel que procede con seguridad, confianza y alegría en su trabajo, mostrando satisfacción por lo que realiza, proyectando la imagen de un individuo que sabe a dónde va y qué es lo que desea.

Esta actitud es considerada idónea, porque beneficia no solo al profesor que la posee, permitiéndole disfrutar su labor, sino que a través de ella transmite su entusiasmo a todos los que trabajan a su lado formando una especie de cadena, incitándolos a una participación más activa y solidaria, principalmente a los niños que son quienes tratan más directamente con él.

Un maestro motivado “será capaz de lograr que los alumnos se muestren más activos, mejor orientados y más constantes”.<sup>54</sup>

Quien es portador de una conducta motivada continuamente se impone metas a alcanzar, teniendo presentes las limitaciones que su realidad le marca; además adquiere una fuerza interior que le ayuda a salvar las dificultades que se le presentan con un fuerte espíritu de lucha, sin perder la dirección de sus objetivos.

### ***Conducta desmotivada***

El ser humano necesita motivos para conducirse, deseos, ilusiones, objetivos que den sentido a su vida. Sin motivación las personas no están predispuestas a actuar, y más bien la tendencia es a abandonarse en la inactividad, en un esperar sentir una motivación positiva, que se transforma en desesperación en la medida en que se cansa de esperar. Por lo que se puede caer en la depresión, y una vez en ella, se permanece por una apatía, un desgano, una desilusión y falta de sentido en la vida que puede parecer vegetativa y absurda.

Esta clase de conducta constituye uno de los mayores obstáculos en la realización de cualquier proyecto, porque cuando un trabajo se realiza de forma mecanizada o simplemente por cumplir un requisito, éste pocas veces llega a un término satisfactorio.

---

<sup>54</sup> BALL, Samuel. *La motivación educativa*. España. Narcea. 1986. Pág 15.



Un comportamiento desmotivado habitualmente se origina cuando no se tienen metas bien establecidas o porque éstas se encuentran fuera de su alcance por lo que se le presentan una serie de problemas que se le dificultan resolver y generalmente se convierten en fracasos.

Los sentimientos de fracaso en la práctica docente han de ser detectados, analizados y solucionados, pues de no ser así se corre el riesgo de caer en una situación de frustración y desánimo trayendo como consecuencia un freno para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Entendemos por frustración a la actitud mental que afecta la conducta de diversas formas, que se traducen en comportamientos que van desde lo infantil a lo agresivo, de la ansiedad y fijación a la apatía y desinterés. La psicología define a la frustración como “situación externa o interna que no permite alcanzar satisfacción o lograr un fin”.<sup>55</sup>

Estas actitudes en un maestro no favorecen en ningún momento a su vida personal, mucho menos a su trabajo y a las personas que dependen de él, pues tienden a crear un ambiente que está muy lejos de ser el necesario para una productiva práctica docente, sobre todo cuando ante la presencia de un problema tratan de simular que no ha ocurrido nada, o bien niegan la existencia del mismo, en lugar de enfrentarlo y buscar una solución.

Por ello un profesor que no tiene disposición de hacer las cosas, es decir que sólo actúa por órdenes impuestas por el director o por compromisos, puede constituir un problema en cualquier relación personal o de trabajo debido a que es posible que experimente algún sentimiento de fracaso, pues a pesar de que la actividad propuesta se lleve a cabo, éste no podría sentirse satisfecho. De acuerdo con el psicólogo Mateo Mankeliunas: “Del grado de motivación depende la satisfacción o

---

<sup>55</sup> GALIMBERTI, Humberto. *Diccionario de psicología*. México. Siglo veintiuno. 2002. Pág 519.

insatisfacción tanto en un trabajo determinado como de toda actividad profesional de un individuo<sup>56</sup>.

## 2. 4 Formas de motivación y satisfacción laboral

### Formas de motivación

Ya que hemos mostrado los pasos generales de la conducta motivada será más sencillo comprender el funcionamiento de las diferentes formas motivadoras en el trabajador.

Para el director de una institución educativa como para cualquier organización en general, es de suma relevancia conocer estos factores--motivos que mueven la conducta humana, pues ello facilitará el desarrollo de la conducta misma al máximo.

Las formas para motivar a un empleado pueden traducirse en incentivos.

Los incentivos son las circunstancias que actúan para que aparezcan fuerzas dinámicas en el individuo o las modificaciones introducidas en las condiciones con la intención de influir o cambiar el comportamiento de la gente<sup>57</sup>.

Se usan también a manera de fuerza propulsora que se emplea como un medio para obtener un fin.

Los incentivos pueden ser de carácter *positivo*, en el sentido de que facilita o promueve una forma concreta de comportamiento; o *negativos* en el sentido de que inhiben o restringen las respuestas de una u otra especie.

Ya sea *positivo*, como las recompensas materiales, los elogios los buenos augurios, etc; o *negativos* como las críticas, los castigos, la anulación de privilegios, etc. La función inmediata de los incentivos es hacer brotar las motivaciones y actitudes las cuales a su vez darán una nueva orientación al esfuerzo y modificarán el comportamiento.

---

<sup>56</sup> MANKELIUNAS, Mateo V. *Psicología de la motivación*. México. Trillas. 1987. Pag 246.

<sup>57</sup> Vid. MORRIS.Viteles S. *Motivación y moral en la industria*. España. Hispano europea. 1970. Pág 98.

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" o como "competitivos" y "cooperativos".

La competencia y la cooperación pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

Los tipos de planes de incentivos más comúnmente usados en las organizaciones incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza esta basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo esta basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que por la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción.

Dentro de la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona. Es posible que no se sienta

interesado en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

En el área de la educación también se manejan incentivos, un ejemplo de ello se encuentra en el programa *Carrera Magisterial* un sistema de promoción horizontal en el que los docentes participan de forma voluntaria e individual y tienen la posibilidad de incorporarse o promoverse si cubren los requisitos y se evalúan conforme a lo indicado en los lineamientos normativos, aspirando así a niveles salariales superiores. Los aspectos considerados para la promoción bajo este mecanismo son:

- Preparación académica;
- la atención a los cursos de actualización;
- el desempeño profesional;
- antigüedad en el servicio, y
- antigüedad en los niveles de la propia carrera magisterial.

De esta manera, carrera magisterial es considerado un programa que busca la profesionalización del cuerpo docente, al mismo tiempo que pretende mejorar sus condiciones laborales.

El proceso de evaluación permite valorar las tareas de los maestros a partir de mediciones objetivas de conocimiento y desempeño del profesor. Y, en cuanto a estímulos, el gobierno federal y los gobiernos estatales procuran el reconocimiento nacional al maestro mexicano, instituyendo honores, premios, distinciones y estímulos económicos.

A continuación se mostrará una relación (aplicada tanto a la iniciativa pública como privada) entre algunos incentivos, las motivaciones que provocan y las acciones que se ejecutan<sup>58</sup> :

---

<sup>58</sup> Vid. *Ibíd.*, p. 99.



Diagrama Nº 2-6 Relación de incentivos.

Cuando es necesario que los directivos apliquen alguno de los diferentes tipos de incentivos a los trabajadores, estos expresarán su satisfacción o insatisfacción al desarrollarse en el trabajo.

## Satisfacción laboral

El trabajo es un concepto complejo pues, involucra aspectos psicológicos, sociológicos, legales, etc. Algunos autores consideran que el trabajo podría proporcionar al empleado algo más que la mera subsistencia, podría proporcionar satisfacción y la oportunidad de poner en juego la creatividad, la capacidad y la energía de los individuos; entre otras cosas, ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Para facilitar el concepto de satisfacción laboral aclararemos primeramente el concepto de satisfacción:

La palabra satisfacción cuenta con dos acepciones:

- 1) Estado afectivo agradable, que es el resultado del consumo de un estímulo igualmente agradable; y
- 2) Proceso por el cual una motivación o necesidad recupera el punto de partida. El hambre, por ejemplo; en cuanto desequilibrio fisiológico se puede satisfacer por un alimento sin sabor, pero que devuelve el estado del organismo a su valor de equilibrio.

Satisfactorio: Cualquier situación o estímulo que extingue o llena los deseos o necesidades fundamentales del individuo.<sup>59</sup>

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables (insatisfacción); es un conjunto de pensamientos y de intenciones del comportamiento. Es el grado en el que el individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros.

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, como los salarios, la supervisión, la constancia de empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la

---

<sup>59</sup> Vid. Diccionario de psicología y pedagogía. México. Ediciones Euroméxico. 2002. Pg; 614.

capacidad, la evaluación justa de trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el respeto, el estatus, el sentimiento de utilidad, el trato justo por los patrones, entre otros.

Por otra parte para distintos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr está. Sin embargo, para otros el comportamiento del individuo no depende sólo de su actitud interna, sino también de las condiciones materiales del ambiente laboral y de la estructura ambiental de la organización.

En términos generales la palabra motivación suele confundirse con el término satisfacción, tal vez alguna vez hemos escuchado, la frase; *el empleado se encuentra motivado por lo tanto esta satisfecho*, pero que tanto se difiere de eso, es por ello que consideramos necesario diferenciar el significado entre uno y otro:

Como ya se ha citado la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo, meta o necesidad. La satisfacción en cambio se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. Es decir, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. En cuanto a la motivación laboral en particular, está se determina por dos factores:

1. Factores del trabajo en sí: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte determinante de la motivación.
2. Factores ajenos a la situación del trabajo: Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación, como es el estado de ánimo, conflictos, etc.

Los mexicanos como trabajadores poseemos ciertas particularidades que nos caracterizan en el desempeño de nuestras labores.

## 2. 5 La motivación del mexicano en el trabajo

Para saber de que manera motivar al mexicano en su ámbito laboral, cualquiera que este sea, es necesario primeramente conocer las causas de su conducta y personalidad en relación, naturalmente con su trabajo. Descubrirlo de una manera profunda, desde un punto de vista psicológico, lo cual toma tintes culturales e históricos. Para este efecto, es necesario remontarse a tiempos de la conquista donde; “como resultado de la confrontación sangrienta entre los conquistadores iberos y los aborígenes de mesoamérica y particularmente las tribus del México prehispánico, el indio mexicano perdió, prácticamente, todo: sus tierras, sus riquezas, sus dioses, sus creencias, su libertad, sus esperanzas y su orgullo”. Así mismo, “el choque violento, cruento, doloroso y fatal de las armas de fuego, de la lanza y las espadas de hierro, contra las flechas, las lanzas y macanas de los aztecas, produjo el derrumbe, no sólo del indio herido de muerte, sino de su orgullo, su dignidad y su pasado”.<sup>60</sup> Dejando al mexicano con marcas imborrables que se presentan hasta nuestros días y que por lo general lo manifiesta en cualquier escenario en el que se desenvuelve, como es; la falta de *identidad*. Identidad que ha pretendido encontrar adoptando influencias extranjeras, dejándose manipular por la publicidad, la propaganda y, en general, por la comunicación de masas.

Existe también, un sentimiento de *inferioridad*. Samuel Ramos en su libro *El perfil del hombre y la cultura en México*, hace una comparación al caso mexicano valiéndose de las teorías psicológicas de Alfred Adler “Afirma Adler que el sentimiento de inferioridad aparece en el niño al darse cuenta de lo insignificante de su fuerza en comparación con la de sus padres”.<sup>61</sup> Es así, como México al renacer se encuentra como el niño frente a la fuerza de los mayores, aquellos que llegaron a imponer estructuras diferentes y desconocidas en todos los sentidos. Este complejo de inferioridad el mexicano trata de aliviarlo, siendo un hombre que

---

<sup>60</sup> Francisco de Egremy A. *El mexicano bajo su sombrero*. México. S.E.P. 1983. Pgs. 9,10.

<sup>61</sup> Samuel Ramos. *El perfil del hombre y la cultura en México*. Colección Austral. 1992. Pg 51.



predomine entre los demás por su valentía y poder o por el contrario se vuelva un hombre introvertido.

El mexicano también acoge una gran *desconfianza*. Desconfía de todo y de todos, hasta de sí mismo. Si trabaja en una organización no cree en sus directivos, si es profesionista no cree en su profesión, si vota por algún partido político no cree que cumpla con las promesas hechas en campaña, etc. Tal ha sido el resultado de la desconfianza en México que el mexicano difícilmente se aventura a emprender empresas que sólo ofrezcan resultados lejanos, él trabaja para el hoy y para el mañana, pero nunca para el después, el porvenir poco eco hace en su conciencia y esto se refleja en las frases “ lo que importa es vivir el hoy” o “ mañana dios dirá”.

Un estado íntimamente relacionado con la desconfianza es la susceptibilidad, “el mexicano tiene habitualmente un estado de ánimo que revela un malestar interior, una falta de armonía consigo mismo. Es susceptible y nervioso; casi siempre está de mal humor y a menudo es iracundo y violento”<sup>62</sup>, esto se refleja sobre todo cuando el mexicano se desenvuelve en un ambiente hostil. Además, esta muy atento a la crítica de los demás, olvidándose de la autocrítica y es un experto para desvalorar al prójimo (actitud resaltada en el género femenino).

En el ámbito laboral, el mexicano adopta un perfil característico; le gusta parlotear en horas de trabajo, le gusta la fiesta, practica diversas celebraciones en todo el año como; no trabajar o celebrar el día de su onomástico, el día de las madres, el día del maestro, el día del trabajo, etc. También se registran altos índices de ausentismo, de impuntualidad, de accidentes y enfermedades de trabajo; así como una alta rotación de personal. Además, la iniciativa en el trabajador mexicano es ligera, pues adopta una postura pasiva, acostumbrado a que le indiquen como actuar ante los problemas sin tomar sus propias decisiones, ejecuta su trabajo mecánicamente y es poco comprometido. Por otra parte, “rehúsa asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por

---

<sup>62</sup>Ibíd., p. 61.

considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad (dependencia) y porque tal vez termine siendo el único que trabaje (desconfianza) . Tal vez a esto se debe la escasez de líderes auténticos, democráticos , participativos”.<sup>63</sup>

Sin embargo, en condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente colaborador, dispuesto a trabajar con esfuerzo, pues entre otras características; cuenta con un relajado sentido del humor que le permite adaptarse a cualquier cambio y escenario, es flexible, obediente, afectuoso, servicial, respetuoso y posee una gran capacidad imaginativa y creadora que le permite desarrollar una habilidad improvisadora. Pero para que este potencial sea explotado es necesario que el trabajador mexicano se sienta reconocido, valorado, útil e importante.

Por lo que toca a la mujer mexicana (en los anteriores párrafos se ha hablado del trabajador mexicano sin distinción de género), esta juega un papel singular en el terreno laboral, ya que culturalmente su situación difiere a la del hombre, pues por tradición se le ha educado para adoptar como principal objetivo en la vida la función familiar, el ser madre, el que ha de vivir con sufrimiento y resignación la vida que le ha tocado, el que debe asumir un papel de servicio y dedicación, asignándole responsabilidades de ayuda y cuidado de otros (tal vez de ahí el que destaque en labores de servicio como enfermera, secretaria, maestra, etc.) por tanto, la mujer está intrínsecamente menos comprometida con el trabajo que el hombre y tiene menos posibilidades de mantener un alto nivel de conocimientos especializados, y otros tantos mitos.

Sin embargo, en las tres últimas décadas esa percepción ha ido evolucionando, el número de hijos ha disminuido, su nivel de escolaridad ha aumentado y su incursión en diversos ámbitos laborales y sociales le ha favorecido para que la sociedad en general se muestre más flexible y abierta ante su participación.

---

<sup>63</sup> Mauro Rodríguez Estrada. *Psicología del mexicano en el trabajo*. México. Mc graw hill. 1996. Pg 87.

Según datos recientes, el analfabetismo en la población femenina ha disminuido del 29.6 en 1970 a 12.7 en 1995 y en cuanto a la formación profesional es necesario destacar que más del 80% del crecimiento de la educación superior en los últimos 15 años, se explica por la incorporación de la mujer. No obstante, las mujeres se siguen orientando a carreras tradicionalmente femeninas como la Educación o las Humanidades, aunque se observa un alto porcentaje de mujeres en carreras científicas con contenidos en matemáticas.<sup>64</sup>

Dentro de este contexto, la mujer mexicana se enfrenta a una disyuntiva que le produce incertidumbre, pues por una parte tiene la capacidad de desarrollarse en una vida profesional y por otra no puede descuidar su vida como madre y ama de casa, lo cual le provoca sentimiento de culpa. Y, las mujeres que se deciden a tomar este reto se preocupan más por su familia que por su trabajo, demandando mayor comprensión, estímulo y reconocimiento a su doble labor.

La mujer mexicana que opta por el magisterio se encuentra en la misma disyuntiva de cumplir con la doble labor, atender su profesión, pero sin descuidar su vida familiar.

En nuestro país se da un predominio de maestras en el nivel educativo de enseñanza básica con un mayor porcentaje en el nivel preescolar y primaria; y va disminuyendo en los niveles superiores, así como dentro de los directivos, ya que estos son ocupados en su mayoría por hombres. Son maestras (y maestros) que cubren dobles jornadas lo cual impacta tanto en la calidad de la educación como en la posibilidad de capacitación del profesorado, maestras que se rigen bajo la llamada “restricción domiciliaria”, esto es la búsqueda de un trabajo que pueda realizarse en la propia vivienda o muy cerca de ella y en un horario flexible. Se vincula de este modo el trabajo de la mujer con la función biológica de dar a luz y alimentar a sus hijos.

---

<sup>64</sup> Vid. Profa. Marisela Contreras Julián. “Educación y género”.  
<http://www.alternativaeducativa.df.gob.mx/ponencias/mcontreras.html> (02/2004)

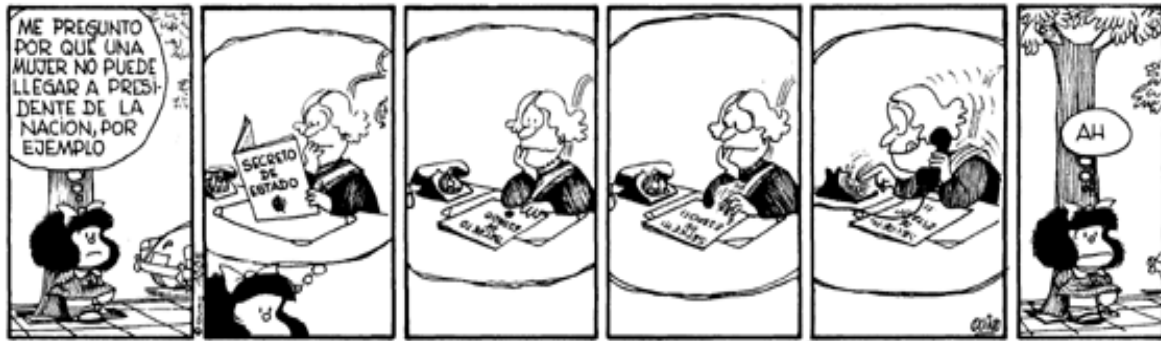


Imagen 2-1. La mujer posee características propias de su sexo que le otorgan cierta distinción.

Con lo que respecta a la motivación laboral, Rogelio Díaz Guerrero toma como referencia la teoría de *Jerarquía de las necesidades* de Abraham Maslow para proponer su propio registro de necesidades que a su consideración demanda el trabajador mexicano: en primer lugar es satisfacer la necesidad del hambre (como necesidad fisiológica según Abraham Maslow), la necesidad de salud física, necesidad sexual, temor al desempleo, motivación económica, necesidad de seguridad personal, amor y ternura, necesidad de la propia estima, necesidad del desarrollo integral, necesidad de mejorar el ambiente físico de la fábrica, mejoría técnica del trabajador y finalmente, satisfacer la necesidad de diversión.<sup>65</sup> Según el autor, al cubrir estas necesidades el trabajador mexicano estará en condiciones favorables para buscar la calidad en su trabajo y ofrecer un valor agregado.

## 2. 6 Integrantes de las escuelas primarias

Ya desde la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (SEP, 1993) se habla oficialmente de la importancia que tiene la participación de la sociedad en el ámbito educativo, con el propósito de que los padres de familia, maestros, alumnos y ciudadanos en general puedan contribuir a que la educación cuente con un carácter equitativo. Es decir, que exista una responsabilidad compartida para alcanzar una *educación de calidad* y como consecuencia poder afrontar los nuevos retos de la modernidad económica y social. En la actualidad

<sup>65</sup> Vid. Rogelio Díaz-Guerrero. *Psicología del mexicano: descubrimiento de la etnopsicología*. 6º ed. México. Trillas. 1994. Pgs 59-70.

este reto se confirma en el Plan nacional de Desarrollo 2001-2006 del presente gobierno, al cual se le suman dos desafíos más, *una educación para todos y una educación de vanguardia*.

Para dar cumplimiento a estos propósitos es preciso que los integrantes de las escuelas primarias trabajen equitativamente y en equipo. Dichos integrantes son:

#### a) Director

El director de un centro educativo es un líder, cuya fortaleza radica en que se esfuerza por crear y mantener una cultura de unidad de trabajo, con el personal a su cargo, además de una disciplina académica y una organización escolar acorde con el cumplimiento de los objetivos establecidos por la SEP.

Prácticamente, el director cumple con las funciones de un administrador educativo (planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar) y además, exhorta a los maestros para que mejoren el nivel de logro académico de sus alumnos y para que traten de alcanzar la superación de la comunidad escolar.

Por lo que se considera al director de la escuela como el respaldo institucional de los profesores, ya que es el encargado de comunicar, coordinar, evaluar, vigilar, orientar y corregir todas las actividades que realiza el personal del plantel a fin de que los alumnos alcancen los propósitos educativos.



Fotografía 2-3.  
El director es un líder educativo.

## b) Profesores

El profesor es aquella persona encargada de conducir el proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las necesidades educativas de los alumnos, conforme al Plan y los Programas de Estudio vigentes, con el propósito de contribuir al desarrollo integral del educando, actualizando permanentemente su participación docente para lograr el éxito escolar de todos los alumnos. Es así como surge la relación maestro-alumno. Una relación humana, integral, de respeto y directa donde las actividades deben planearse, buscando la participación de ambas partes. Para lo cual el maestro puede valerse de las múltiples facetas que lo caracterizan, como son; guía espiritual, orientador, colaborador, creador de ambientes de trabajo, promotor, amigo, conductor de juegos, alumno perpetuo (*el mejor maestro, es el que sigue siendo alumno*), etc.



Fotografía 2-4.

El maestro es el encargado de guiar el proceso enseñanza-aprendizaje con calidad humana.

## c) Alumnos

El alumno es la persona criada o educada desde su niñez por alguien, respecto de éste. Cualquier discípulo, respecto de su maestro, de la materia que está aprendiendo o de la escuela, clase, colegio o universidad donde estudia.<sup>66</sup> Ciertamente, el ser humano es alumno desde que nace pues recibe las primeras

---

<sup>66</sup> Vid. Diccionario de las ciencias de la educación . Vol I. Madrid. Santillana. 1983. Pg. 76.

enseñanzas en el seno familiar las cuales se complementan en el momento en el que llega a incorporarse al sistema educativo. Cuando el niño ingresa a la escuela es necesario que se desenvuelva en un ambiente estimulante y atractivo al momento de realizar sus primeras actividades, para despertar su interés, lograr el desarrollo de sus aptitudes y crearle un sentido de análisis y crítica, ya que el alumno es capaz de crear conocimientos.



Fotografía 2-5.

Los alumnos de preescolar y primaria son el semillero del sistema educativo.

#### d) Padres de familia

Los padres de familia juegan un papel fundamental en la educación de los alumnos, ya que, su tarea de educadores comienza desde casa y continua cuando los niños entran a la escuela. Para cumplir con tal misión y en apoyo a la escuela, los padres de familia se organizan con el fin de coadyuvar en el mejoramiento y conservación de las instalaciones, mobiliario y equipo del plantel, así como para promover acciones en beneficio del trabajo escolar. Es de esta manera, como surgen las asociaciones de padres de familia en las escuelas primarias, las cuales fungen como un mecanismo de apoyo esencial para la formación integral del educando, en virtud de que por medio de ella puede motivarse a los padres de los alumnos, a fin de que se interesen en el aprovechamiento de sus hijos y procuren brindarles los cuidados, alimentación y vestido necesarios para facilitar el proceso

de enseñanza-aprendizaje. Las asociaciones de padres de familia se encuentran respaldadas por un reglamento expedido durante la presidencia del Lic. José López Portillo, y reimpresso en el mes de Julio de 1990. En tal reglamento se establece como objetivo de las asociaciones el: “representar ante las autoridades escolares los intereses que, en materia educativa, sean comunes a los asociados, con el fin de colaborar en el mejoramiento general de la comunidad escolar. Para ello, propondrá a las autoridades citadas las medidas que estime conducentes; participara en la aplicación de las cooperaciones que las diversas asociaciones hagan al plantel —en numerario, bienes y servicios—, y contribuirá a promover la educación para adultos”<sup>67</sup>.

La asociación de padres de familia se formará en los primeros 15 días siguientes a la iniciación del ciclo escolar, eligiendo allí su mesa directiva. Las mesas directivas se integrarán de la siguiente forma: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y seis vocales, estos durarán un año en su cargo y celebrarán sesiones ordinarias cada dos meses y extraordinarias cada vez que las convoque el presidente o lo soliciten por escrito cuando menos cuatro de sus miembros.

La representación legal de la asociación de padres de familia, recaerá en el presidente o tesorero de la mesa directiva.

Finalmente, los conflictos internos que pudieran presentarse en las asociaciones de padres de familia serán atendidos por las asociaciones estatales o las del D.F., y estas a su vez se verán coordinadas por la Asociación Nacional de Padres de Familia, que tiene como función:

- a) Representar a las asociaciones estatales y a la del Distrito Federal.
- b) Plantear y ejecutar sus planes de cooperación en beneficio general de escuelas, alumnos y asociaciones.

---

<sup>67</sup> Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia, Diario Oficial, México, 2 de abril de 1980.



- c) Desarrollar sus programas de trabajo y tratar a los asuntos que presenten las asociaciones estatales y la del Distrito Federal, y los que acuerde la propia asociación nacional, con las autoridades superiores de la Secretaría de Educación Pública.

De los cuatro integrantes de las escuelas primarias ya citados, analizaremos al director y al profesor, para fines del presente estudio. Sin embargo, también aplicaremos un cuestionario a los padres de familia para ampliar la visión de la organización y se tomaron en cuenta los comentarios de los alumnos.



Fotografía 2-6.

Los padres de familia constituyen parte complementaria en el funcionamiento de las escuelas primarias.  
(Escuela primaria Álvaro Obregón).

## 2. 7 El director como actor principal en la motivación laboral del docente.

En los Manuales de Organización de Educación Primaria en los Estados y en el Distrito Federal se especifica que una de las funciones del director es: motivar al personal docente para que mejore la calidad y rendimiento de su trabajo.

Por lo anterior, es preciso que el director cuente con un conocimiento amplio de los mecanismos más efectivos de motivación y use su capacidad de análisis para inducir a los integrantes de la comunidad educativa a la realización de sus actividades; es decir, que les inyecte esa energía que se manifiesta en el ser humano, *que los motive*, con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos y metas educativas.

Para este propósito, es necesario que el director se vincule con los docentes con el fin de conocer sus necesidades e intereses dentro del plantel y conforme a los resultados de sus observaciones, motive su participación y voluntad en tareas de beneficio colectivo. De igual forma, lograr mantener el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo de todos los elementos de la comunidad educativa.

Bajo esta óptica, la motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y funcionamiento del plantel, ni de la asesoría al proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene a su cargo el director del mismo; por el contrario, se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral, ya que conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública el director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de motivar al personal docente y administrar la prestación del servicio educativo en este nivel.



Fotografía 2-7.

La personalidad del director de una escuela primaria influye en el ambiente organizacional.  
(Escuela primaria *Álvaro Obregón*).

### 2.7.1 Concepto de director

Idalberto Chiavenato define la función de dirigir como el acto de “conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines previstos y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos que de ella se dispone”<sup>68</sup>.

La dirección como parte de las principales funciones de un administrador es aquella “actividad continua de tomar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; así mismo, asumir el liderazgo de la empresa”<sup>69</sup>.

Por otra parte, el concepto de director en una escuela primaria en particular, se define como “aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública; como la primera autoridad responsable del

---

<sup>68</sup> CHIAVENATO, Idalberto: ob.cit.,pág.92

<sup>69</sup> *Ibíd.*, p. 101.

correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.”<sup>70</sup>

## 2.7.2 Las funciones del director

De acuerdo con el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal el director debe ser normalista o licenciado en educación primaria, contar con una experiencia de cinco años o más como profesor de grupo y tener propuesta o dictamen escalafonario. Tomar decisiones pedagógicas y administrativas, así como proponer cambios que favorezcan el proceso educativo de la escuela bajo su cargo, manejar eficientemente las relaciones humanas y la comunicación. Demostrar iniciativa para resolver problemas y planear sus soluciones, capacidad para organizar y dirigir grupos, escuchar y relacionarse con la comunidad escolar para reorientar el proceso educativo y una actitud de respeto, compromiso y responsabilidad.

Con base en el mismo Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, se mostrarán cada una de las funciones generales que debe desempeñar el director:

1. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.
3. Dirigir y verificar, dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

---

<sup>70</sup> Acuerdo 96 de la SEP, capítulo IV, artículo 14. *Diario Oficial*. México, 7 de diciembre de 1982.

En el manual del plantel de educación primaria ( en sus dos versiones, para el D.F y para los Estados), el director tiene asignada una serie de funciones específicas, que se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo, y las cuales se presentan a continuación por materia\*

### **A) En Materia de Planeación**

A 1. Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.

A 2. Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población en edad escolar que habita en el ámbito de influencia de la escuela.

A 3. Prever las necesidades anuales del personal y recursos materiales y financieros de la escuela (caso estados).

A 4. Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela (caso D. F.).

A 5. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo (caso estados).

A 6. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación, ampliación o sustitución que requiera la escuela a su cargo (caso D. F.).

A 7. Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.

A 8. Presentar a la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución, conforme al programa anual de trabajo (caso estados).

A 9. Presentar el Comité Directivo de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución (caso D.F.)

---

\* Las funciones que se presentan son las que se encuentran descritas en las 10 materias administrativas del manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria.

A 10. Mantener actualizados los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la escuela (caso D.F.)

A 11. Integrar y remitir la información que requiera la Dirección de Educación Primaria correspondiente para la planeación de la atención a la demanda del servicio Educativo (caso D.F.).

## **B ) En Materia técnico-pedagógica**

B 1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.

B 2 . Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela (caso estados y D.F ).

B 3. Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.

B 4. Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.

B 5. Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.

B 6. Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.

B 7. Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.

B 8. Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.

B 9. Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.

B 10. Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela, organice la Unidad de Servicios Educativos al centralizar o

los Servicios Coordinados de Educación Pública según sea el caso (caso estados).

B 11. Participar en las actividades de mejoramiento profesional que para los directores de escuela organice la Dirección General de Educación Primaria.

B 12. Canalizar hacia las instancias correspondientes de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o de los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso, a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les de la atención que requieran (caso estados).

B 13. Canalizar hacia las instituciones especializadas a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje para que se les de la atención que requieran.

B 12. Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección General de Educación Primaria, por conducto de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso (caso estados).

B 13. Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección de Educación Primaria por conducto del supervisor de zona (caso D. F.).

### **C) En Materia de Organización Escolar**

C 1. Establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa (caso estados).

C 2. Integrar anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela para facilitar la labor educativa (caso D. F.).

C 3. Integrar, en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel y, en su caso, operar dichas comisiones cuando se trata de escuelas unitarias (caso estados).

C 4. Establecer en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de Escuela las comisiones que se consideren necesarias para apoyar la tarea educativa en el plantel (caso D. F.).

C 5. Promover, al inicio de los cursos en asamblea de padres de familia, la formación de la Mesa Directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.

C 6. Convocar, cuando proceda, a los presidentes del Comisariado Ejidal, de la Asociación de Padres de Familia y, en su caso, al representante de bienes comunales, para formar el Comité Administrador de la Parcela Escolar (caso estados).

C 7. Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.

C 8. Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria.

C 9. Asignar a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.

C 10. Tornar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.

C 11. Mantener informados a los padres de familia y al personal docente de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos (caso estados).

C 12. Mantener informados a los padres de familia y al personal docente sobre los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo del trabajo escolar (caso D. F.).

C 13. Presentar al Director Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, las iniciativas para el mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela (caso estados).

C 14. Presentar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela (caso D. F. ).

C 15. Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su



caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar (caso estados)

C 16. Promover el establecimiento de condiciones generales que impliquen la cooperación, el orden y respeto entre los alumnos, el personal de la escuela y los padres de familia, para garantizar el desarrollo armónico del trabajo escolar.

C 17. Controlar el Libro de Visitas del Supervisor de Zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

#### **D. En Materia de Control Escolar**

D 1. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro, y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.

D 2. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar la reposición de los faltantes a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona (caso estados).

D 3. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente la documentación y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar los faltantes a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona (caso D. F.).

D 4. Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.

D 5. Elaborar y conservar actualizado conforme al movimiento escolar el Registro de Inscripción de la escuela a su cargo.

D 6. Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.

D 7. Integrar los paquetes de información relativa a la inscripción, reinscripción y, en su caso, los de certificación, y remitirlos, por conducto del supervisor de zona, a

la Dirección Federal de Educación Primaria, conforme a las fechas estipuladas en los instructivos correspondientes (caso estados).

D 8. Integrar la información relativa a la inscripción, la reinscripción y, en su caso, la de certificación, y remitirla por conducto del supervisor de zona a la Dirección de Educación Primaria correspondiente, conforme a las fechas estipuladas.

D 9. Recibir de la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, los certificados para los alumnos de 6° año, y proceder a su revisión a efecto de verificar que vengan completos y correctamente llenados (caso estados).

D 10. Recibir de la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona los certificados para los alumnos del sexto grado, y revisarlos para verificar que estén completos y correctamente llenados (caso D.F.).

D 11. Certificar los estudios de los alumnos de 6° año, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos (caso estados).

D 12. Anotar el promedio general de aprovechamiento en los certificados de los alumnos del sexto grado, y validarlos con su firma (caso D.F.).

D 13. Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

### **E. En Materia de Supervisión**

E 1. Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.

E 2. Supervisar a los grupos, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas (caso D.F y estados.)

E 3. Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro del Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

E 4. Vigilar que la formación y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Primaria.

## **F. En Materia de Extensión Educativa**

F 1. Autorizar los programas de actividades que presenten el Comité Administrador de la parcela Escolar, las comisiones de Acción Cívica y Social, del Ahorro, de la Cooperativa y las demás que designe el Consejo Técnico Consultivo de Escuela (caso estados).

F 2. Autorizar los programas de actividades que presenten las comisiones de Acción Cívica y Social, Ahorro, Cooperativas, y las demás que se establezcan como apoyo a la labor educativa y supervisar su desarrollo (caso D. F.)

F 3. Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.

F 4. Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.

F 5. Coordinar, en el ámbito de la escuela, el desarrollo de los eventos cívicos y socioculturales que se consignan en el calendario escolar, así como aquellos que expresamente le recomiende la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso (caso estados).

F 6. Coordinar en el ámbito de la escuela el desarrollo de los eventos cívicos y socio culturales que se consignan en el calendario escolar y de aquellos que expresamente le recomiende la Dirección de Educación Primaria correspondiente.

F 7. Estudiar y, en su caso, autorizar las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos. (caso estados)

F 8. Tramitar, ante el supervisor de zona, la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso de inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural (caso estados).

F 9. Autorizar y tramitar ante el supervisor de zona las solicitudes del personal docente para realizar con el grupo a su cargo visitas a museos, exposiciones culturales y a otros lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.

F 10. Tramitar ante la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar para desarrollar actos que tiendan al beneficio cultural (caso D.F.)

### **G. En Materia de Servicios Asistenciales**

G 1. Recibir de la Comisión Estatal de Becas de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso, las formas de solicitud de beca y la convocatoria para su otorgamiento, así como las normas y los lineamientos sobre el particular, y darlos a conocer al alumnado (caso estados)

G 2. Promover, entre el personal docente, la selección de alumnos en sus respectivos grupos, a efecto de proponer candidatos a becas (caso estados)

G 5. Proporcionar a los aspirantes a beca la solicitud correspondiente y orientarlos en su llenado, para que este se realice conforme a las instrucciones respectivas (caso estados)

G 4. Revisar y concentrar las solicitudes de beca y la documentación respectiva que le presenten los aspirantes (caso estados).

G 5. Remitir a la Comisión Estatal de Becas, por conducto del supervisor de zona, las solicitudes de beca y la documentación respectiva de los aspirantes (caso estados).

G 6. Recibir de la Comisión Estatal de Becas la relación de los alumnos becados, la nómina y los cheques que correspondan (caso estados)

G 7. Entregar los cheques a los becarios, previa firma de la nomina, misma que se devolverá a la Comisión Estatal de Becas, por conducto del supervisor de zona (caso estados)

G 8. Difundir entre la comunidad escolar la convocatoria anual para el otorgamiento de becas (caso D F.)

G 9. Proporcionar a los padres de familia y a los alumnos las facilidades necesarias para la tramitación de las becas (caso D. F)

G 10. Promover ante el personal docente que la asignación de raciones alimenticias se desarrolle conforme a las políticas de operación establecidas.\*  
(caso D.F.)

G 11. Organizar y controlar que la distribución y el consumo de las raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes (caso D.F.).

## **H. En Materia de Recursos Humanos**

H 1. Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la escuela, e informar al supervisor de zona de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo, conforme a los procedimientos establecidos por la Dirección General de Personal.

H 2. Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.

H 3. Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.

H 4. Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente que desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto.

H 5. Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal a su cargo, y remitirlas al supervisor de zona para su atención.

H 6. Conceder los permisos económicos al personal a su cargo conforme al Reglamento de las Condiciones General es de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.

H 7. Comisionar al personal a su cargo para tratar los asuntos oficiales de la escuela cuando las necesidades del servicio lo requieran.

H 8. Llevar el libro de asistencia del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan (caso estados).

---

\* Sólo algunas escuelas cuentan con este servicio

H 9. Llevar el libro de asistencias del personal para ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan dentro de su ámbito de competencia.

H 10. Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.

H 11. Enviar mensualmente a la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, los informes de las inasistencias justificadas o no del personal a su cargo y, en su caso, las actas de abandono de empleo, para que tramite lo conducente (caso estados)

H 12. Enviar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente y al supervisor de zona los informes de las inasistencias, justificadas o no, del personal a su cargo y las actas de abandono de empleo para que se tramite lo conducente.

H 13. Proponer a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, las remociones del personal a su cargo, cuando los casos lo ameriten (caso estados)

H 14. Expedir los créditos escalafonarios al personal docente y, en su caso, al administrativo, conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar (caso estados)

H 15. Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar, y las hojas de liberación del personal docente (caso D. F)

H 16. Expedir las constancias de servicios al personal a su cargo para efectos de pago y solicitud del servicio de estancias infantiles (caso D.F.).

## **I. En Materia de Recursos Materiales**

I 1. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios (caso estados)

I 2. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del contenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios (caso D.F.)

I 3. Informar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, sobre las altas de bienes adquiridos mediante la aplicación de los ingresos propios de la escuela, a efecto de notificarlas a la Subdirección General de Servicios Administrativos, para su control (caso estados).

I 4. Informar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente sobre las altas de bienes adquiridos por la escuela para su control (caso D.F.).

I 5. Solicitar ante la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentran en desuso (caso estados).

I 6. Solicitar ante la Dirección de Educación primaria correspondiente la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentren en desuso (caso D.F.).

I 7. Recibir la dotación de libros de texto para el alumno y el material de apoyo didáctico, (caso estados).

I 8. Recibir la dotación de libros del maestro, de texto del alumno y el material de apoyo didáctico, y de los bienes del activo fijo que envíe la Dirección de Educación Primaria correspondiente (caso D. F.).

I 9. Distribuir entre el personal docente 105 libros de texto y los materiales de apoyo didáctico, conforme al grado escolar que éste tenga a su cargo (caso estados).

I 10. Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didácticos (caso D.F.).

I 11. Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia, intendencia, conserjería, mensajería y reproducción gráfica.

I 12. Solicitar a la Dirección Federal de Educación primaria, por conducto del supervisor de zona, que gestione ante la Subdirección General de Servicios Administrativos la solución de necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar (caso estados).

I 13. Solicitar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente la solución de las necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar (caso D. F.).

I 14. Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la Asociación de Padres de Familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.

I 15. Controlar el uso del sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo.

I 16. Promover la participación de la comunidad escolar en el uso correcto y la preservación de la planta física y el mobiliario escolares (caso D.F.).

I 17. Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserve en condiciones óptimas de uso.

I 18. Realizar las compras de material y equipo que requiera la escuela, conforme al programa autorizado, a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios, y a las disposiciones de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso (caso estados).

I 19. Resguardar los bienes y el archivo de la escuela, y realizar la entrega correspondiente en caso de abandono de funciones (caso D.F.).

#### **J. En Materia de Recursos Financieros**

J 1. Formular el programa anual de gasto de la escuela, conforme al programa anual de actividades autorizado, así como a las normas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Financieros.

J 2. Controlar que la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de utilidades generadas por la cooperativa escolar se efectúen conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares (caso estados).

J 3. Estudiar y aprobar los programas de producción y venta que acuerde el Comité Administrativo de la Parcela Escolar (caso estados).

J 4. Gestionar y reintegrar el financiamiento para el desarrollo de los programas de producción de la parcela escolar, y vigilar que el reparto de Utilidades se efectúe conforme a lo dispuesto en el reglamento correspondiente (caso estados).



J 5. Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar, conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela y a lo señalado en el artículo 13 del Decreto que establece las normas a que se sujetara el funcionamiento (caso estados).

J 6. Ejercer y comprobar los ingresos propios de la escuela, generados por la cooperativa, el ahorro y la parcela escolar, así como los provenientes de donaciones y del pago de derechos por la expedición de documentos escolares, conforme al manual de ingresos propios y a las disposiciones de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso.

J 7. Controlar que se efectúen la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de las utilidades generadas por el funcionamiento de la cooperativa escolar conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares.

J 8. Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela (caso D. F.)

J 9. Controlar que el manejo de las cuotas de recuperación por concepto de raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes (caso D.F.).

J 10. Cumplir con las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan para la aplicación de los recursos económicos asignados al plantel (caso D. F.).

### 2.7.3 Los roles del director

Muchas de las tareas que desempeñan a diario los directivos en sus puestos de trabajo tienen poca relación con las funciones formales o las normativamente establecidas.

Uno de los autores que ha destacado en este tema es Mintzberg 1973 (citado por Elvira Borrell en su libro; *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros docentes*) quien menciona que el “trabajo de un directivo se caracteriza por asumir una gran cantidad de trabajo, de naturaleza muy diversa y que debe desarrollarse a un ritmo muy intenso. Además, este

trabajo se realiza de una forma muy fragmentada, en periodos de tiempo cortos y mediante acciones que suelen ser muy directas”.<sup>71</sup>

Los roles permiten interpretar las funciones directivas en una situación determinada. Mintzberg clasifica los roles directivos en tres bloques:

- De decisión. El directivo desarrolla conductas de toma de decisiones significativas y para ello desarrolla conductas de empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador
- Interpersonales. El directivo interviene en la red interpersonal y desarrolla conductas de cabeza visible, líder y enlace.
- Informativos. El director es un comunicador que desarrolla conductas de monitor, diseminador y portavoz de la organización.

#### 2.7.4 El liderazgo del director

El liderazgo es otra de las características que debe poseer un director. Primeramente definiremos el concepto de liderazgo el cual se establece como “la capacidad de influir en un grupo con el fin de encausarlo hacia el logro de sus metas”<sup>72</sup>.

El liderazgo también se respalda por diversas teorías que destacan la importancia de éste en una organización, como es el caso de la **teoría de ruta-meta**, desarrollada por Robert House, y la cual propone que “la labor del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y prever la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que dichas metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización”<sup>73</sup>.

Para este propósito el líder debe contar con ciertas habilidades que faciliten y dinamicen el camino para el cumplimiento de las mencionadas metas y objetivos, creando un clima de trabajo agradable, que propicie el buen desarrollo laboral,

---

<sup>71</sup> BORRELL, Elvira. *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros docentes*. España. CISS Praxis. 2001. Pág. 15.

<sup>72</sup> ROBBINS, Stephen: ob.cit.,pág.520

<sup>73</sup> *Ibíd.*, p. 524.

personal, de grupo e institucional. Además de fomentar la comunicación horizontal y vertical, así como, el trabajo en equipo.

Por otra parte, es recomendable que el líder actúe con tacto y suficiente sensibilidad al relacionarse con las personas, ya que de esta manera, podrá descubrir y atender las necesidades de su gente. Asimismo, podrá detectar sus debilidades y fortalezas que les permitirán desempeñar de manera satisfactoria cada una de las tareas encomendadas.

“El líder es una persona que sabe expresarse en forma completa, se conoce así mismo, sabe cuáles son sus capacidades, y sus debilidades, cómo desplegar esas cualidades y cómo compensar las fallas. También sabe lo que quiere, por qué lo quiere y cómo comunicarlo a otros a fin de obtener su cooperación y su apoyo; finalmente, sabe como alcanzar sus metas”<sup>74</sup>.

“El liderazgo no se basa en una posesión pasiva de dones, sino en una relación activa de trabajo, en la que el líder demuestra permanentemente su habilidad, su acierto y su compañerismo hacia los demás”<sup>75</sup>.

El líder cuenta básicamente con tres funciones centrales<sup>76</sup>:

- dirigir las actividades y características del grupo a la realización de tareas institucionales,
- mantener la estabilidad y armonía entre los miembros del grupo y
- lograr la satisfacción personal de cada uno de ellos.

Sin embargo, a pesar de que el líder debe cumplir con esta encomienda puede tomar diferentes posturas, como pueden ser diversos tipos de liderazgo:

a) *Liderazgo autocrático o dictatorial*. Se caracteriza porque el líder, lejos de tomar en cuenta la opinión de los miembros de su equipo de trabajo, impone su criterio a través de ordenes que no permiten discusión, lo que ocasiona la

---

<sup>74</sup> BENNÍ, Warren. *Cómo llegar a ser líderes*. México. Norma. 1989.

<sup>75</sup> HERNÁNDEZ, Puente Adriana (coordinadora). *Administración y desarrollo de personal público*. México. Instituto nacional de administración pública. 1994. Pág 75.

<sup>76</sup> Vid. *Ibíd.*, p. 76.

inconformidad o la pasividad de sus subalternos, afectando la productividad y la calidad del trabajo.

b) *Liderazgo temeroso*: Su característica esencial consiste en que el líder delega todas sus responsabilidades en los demás miembros del grupo, sin dar instrucciones concretas ni tomar decisiones, lo que ocasiona un clima de confusión e inseguridad y que se manifiesta en complicaciones y desorganización cuando su personal procede a la ejecución del trabajo.

c) *Liderazgo democrático*. En este se encuentra, el líder que trata de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes, a fin de lograr la armonía y participación activa entre el personal a su cargo, lo que se manifiesta en una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo.

Una herramienta que puede ser de gran utilidad para el trabajo diario del director en un plantel educativo, dentro de su función como líder, es la creatividad y la iniciativa, aunado (como lo hemos dejado vislumbrar a lo largo de este punto) a una sólida calidad humana.

### 2.7.5 La personalidad y habilidades del director

El director de una escuela primaria debe poseer cierta personalidad que acompañe su función de líder y administrador.

“La finalidad de la personalidad es proponerse, proyectar y realizar objetivos o metas valiosas e importantes para el sujeto, a corto, mediano y a largo plazo o un proyecto de vida”<sup>77</sup>

A su vez, la Enciclopedia Técnica de la Educación, expresa al respecto: “En la personalidad del director deben estar cualidades como poseer un alto grado de curiosidad intelectual, junto con un creciente interés por la persona humana y sobre todo por los niños y adolescentes. Debe tener capacidad para expresarse en público de un modo claro y preciso; debe encontrarse asimismo imbuido

---

<sup>77</sup> Gustavo Torroella, . *Aprendiendo a vivir*. México, Editorial nuestro tiempo, 1993. Pág. 18.

(*infundido*) de los principios de la filosofía de la educación y de la filosofía propia de la sociedad, ya que ésta ejerce un influjo (*influencia*) considerable sobre los objetivos concretos de la escuela”<sup>78</sup>.

Dentro de esta personalidad se incluyen habilidades particulares que el director puede poseer para desempeñar su tarea como autoridad, de entre las que destacan:

Planear, organizar, dirigir equipos, hablar en público, motivar, tener iniciativa, manejar conflictos, manejar tiempos, tener visión de futuro (prospectiva), propiciar la calidad, don de mando (sentido de autoridad), redactar, sentido humanista, saber escuchar, sentido común, espíritu de servicio, sentido de responsabilidad y compromiso, respeto hacia la gente que colabora con él dentro y fuera del plantel, ser ordenado, enérgico, justo, diplomático, sociable, sencillo, atento y sensible, resumiendo, con elevada calidad humana.

Al exponer estas habilidades no trato de encontrar o formar al director modelo, solo algunas destrezas de las cuales el director de educación primaria pudiera tener o adquirir al desempeñar su trabajo.

### 2.7.6 La calidad humana en el director

En el actual sistema capitalista mucho se habla de la **Calidad**. Calidad en los productos, calidad en los procesos, calidad en los servicios, e incluso calidad en la educación, hecho por el cual en el 2001 el gobierno federal implemento el *Programa Escuelas de Calidad* cuyo propósito es fortalecer y articular los programas federales, estatales y municipales orientados hacia el mejoramiento de la calidad en la educación básica. Sin embargo, poco se habla de la **Calidad Humana** y hablar de calidad humana es cuidar nuestros vínculos con los demás.

La Calidad Humana se relaciona directamente con los derechos del Ser Humano y las emociones morales, el carácter y las virtudes de cada una de las personas en su propio ámbito y con su respectivo desarrollo cultural.

---

<sup>78</sup> Enciclopedia técnica de la educación. *Organización y administración escolar*. España. Santillana. 1972. Tomo quinto. Pág 368.

La participación de la calidad humana en el escenario de la educación es de suma importancia, pues en ella se desarrollan las capacidades del ser humano y el docente es promotor importante de ella.

No obstante, para que el cumplimiento de este fin sea posible, es necesario que el líder de la organización escolar, **el director** oriente con el ejemplo.

Por lo cual deberá poseer seis aspectos que conforman la calidad humana:

- ❖ Integridad
- ❖ Optimismo
- ❖ Autoestima
- ❖ Comunicación
- ❖ Actitudes
- ❖ Metas y objetivos

La calidad humana de los directores va paralela con las metas y objetivos de la institución, por lo que es conveniente que el director de escuela primaria cultive las capacidades humanas de los docentes por lo cual debe saber cuales son éstas, para poder orientar su desarrollo, y conocer cuál es el fin al que están destinadas. Ya que para poder motivarlos, es necesario saber los beneficios que se obtendrán con tal motivación, pues quien sabe que su trabajo vale la pena, procurará esmerarse.

### 2.7.7 La creatividad en el director

La creatividad es una cualidad que todos los seres humanos poseemos en mayor o menor grado.

Pero ¿que es la creatividad?, para Mauro Rodríguez Estrada la creatividad es; “la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas”.<sup>79</sup>

Gilda Waisburd menciona que la creatividad es; “hacer algo nuevo, es transformar los elementos, es inventar, es ser original”.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Mauro Rodríguez Estrada. *Manual de creatividad*. México. Trillas. 1999. Pg 22.

<sup>80</sup> Gilda Waisburd. *Creatividad y transformación*. México. Trillas. 1996. Pg 41.

Finalmente, Pablo Latapí Sarre opina que la “creatividad no significa decir ocurrencias ni tampoco ser necesariamente originales. Como propósito pedagógico, la creatividad tiene detrás una concepción del conocimiento y de la manera como lo organizamos en nuestra mente, e implica la capacidad de apartarnos de los ordenamientos tradicionales, dados por linderos de las disciplinas científicas y la distribución de los contenidos curriculares. Y hacer surgir otros principios ordenadores, otras síntesis, otras perspectivas”.<sup>81</sup>

En las organizaciones la creatividad es fundamental para provocar dinamismo dentro de ellas y evitar la monotonía. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones en nuestro país se desarrollan bajo estructuras conservadoras. Estructuras fuertemente jerarquizadas, rígidas y que establecen patrones obligatorios de pensamiento, los cuales desechan las ideas nuevas, sobre todo si son de subordinados, pues la creatividad suele estar permitida y abierta sólo a aquellos individuos con notable poder que solo dejan para los demás obedecer órdenes y normas.

Como consecuencia de estas estructuras existe la llamada personalidad burocrática de los empleados y dirigentes: en la que la gran parte de ellos están interesados básicamente por la seguridad de mantener su empleo. Acto que parece condicionarse por sí mismo a la resistencia al cambio. Cambio que permitiría diferenciar a una organización tradicional de una organización creativa.

Esta distinción la hace Mauro Rodríguez Estrada en su libro *Manual de la creatividad* resaltando las características entre una y otra:<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> “De las cosas prohibidas en la escuela”, Pablo Latapí Sarre, en *Proceso*, N° 1307, 18 de noviembre 2001, Pg 63.

<sup>82</sup> Vid. Mauro Rodríguez Estrada: op.cit.,pág. 112-113.

tradicional	
• Individualismo.	• Apertura a la colectividad.
• Poca comunicación.	• Abundante comunicación.
• Predominio de la comunicación vertical descendente.	• Intensa comunicación en todos los sentidos.
• Convencionalismo.	• Espontaneidad.
• Rigidez.	• Flexibilidad.
• Autoritarismo.	• Clima democrático.
• Desperdicio de muchos recursos humanos.	• Aprovechamiento integral del ser humano.
• Controles externos.	• Controles intragrupales; autocontroles
• Motivaciones externas.	• Motivaciones internas al trabajo mismo.
• Recelo y disimulo.	• Confianza y apertura.
• Intereses de los jefes centrados en las tareas.	• Interés de los jefes por las necesidades humanas.
• Represiones (obedecer y callar).	• Libertad de expresión.
• Tareas rutinarias.	• Búsqueda, experimento, innovación.
• Estancamiento de los individuos.	• Crecimiento personal a través del trabajo.
• El poder pesa más que los hechos.	• Los hechos pesan más que el poder.
• Inconformidades en el personal.	• Satisfacción general en el trabajo.

Tabla 2-7. Tomado textualmente de Mauro Rodríguez Estrada. *Manual de creatividad*. México. Trillas. 1999.

Pags 112-113.

Para este autor tres son las variables clave para determinar uno u otro estilo.<sup>83</sup>

- a) El concepto de la autoridad y la distribución y manejo de la misma.
- b) Los grados y tipos de comunicación institucional.

<sup>83</sup> Vid. *Ibíd.*, p. 113.



c) La mayor o menor capacidad de absorber errores y fallas.

Si una organización pretende ser creativa tendrá que contar con un líder creativo. El director de escuela primaria puede asumir el papel de un líder creativo si cuenta o adquiere una personalidad creativa, la cual se compone por tres aspectos: cognoscitivo, afectivo y volitivo.<sup>84</sup>

#### 1.- Características cognoscitivas

*Fineza de percepción.* La percepción provee la materia para el trabajo del pensamiento.

*Capacidad intuitiva.* La intuición es una especie de percepción completa.

*Imaginación.* Se trata de una imaginación que vuela y aterriza o una fantasía ligada a la realidad.

*Capacidad crítica.* Permite distinguir entre la información y la fuente de esta.

*Curiosidad intelectual.* Apertura a la experiencia, flexibilidad de la mente, que no se deja encerrar en las rutinas estrechas y áridas de lo ya conocido y de lo ya sabido.

#### 2.- Características afectivas

*Autoestima.* Para tener el ánimo de intentar y fracasar; para no depender ciegamente de lo que otros piensan, dicen y hacen.

*Soltura libertad.* El creador conserva algo de niño: el sentido lúdico de la vida. Por el contrario, la separación drástica entre trabajo y juego, que caracteriza a tantos profesionales, es un principio de rutina y de aridez.

*Pasión.* Para ser creador hay que ser capaz de entusiasmarse, comprometerse y luchar; hay que gozar de energía vital y de espíritu juvenil.

*Audacia.* Es la capacidad de afrontar los riesgos. El creador, por definición, se atreve a apartarse de los caminos conocidos.

*Profundidad.* Es la facilidad para ir más allá de la superficie y sumirse en profundas reflexiones.

---

<sup>84</sup> Vid. *Ibíd.*, p. 60-63.

### 3.- Características volitivas.

*Tenacidad.* Implica constancia, esfuerzo, disciplina, trabajo arduo y lucha.

*Tolerancia a la frustración.* El hombre creativo debe saber resistir la ambigüedad y la indefinición; debe saber vivir en tensión, porque el material que maneja es ambiguo, evasivo e imprevisible.

*Capacidad de decisión.* La misma naturaleza de los problemas creativos exige saber moverse y definirse en condiciones de incertidumbre, oscuridad y riesgos.

Con estas características en su personalidad el director de escuelas primarias facilitaría su labor como guía, revolucionando las estructuras organizacionales e impulsando al personal docente a su cargo a ser creativo en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje y desde esta perspectiva contribuir a que de cada alumno se convierta en un sujeto consiente capaz de orientarse en el trayecto de la vida.



Fotografía 2-8.

La creatividad para el director de escuela primaria es una herramienta que le permite proponer una organización dinámica.

(Escuela primaria *Enrique Rodríguez Cano*).

### 2.7.8 El clima organizacional que propicia el director

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros<sup>85</sup>.

El clima organizacional se origina a través de las relaciones humanas, que en la comunidad educativa son de vital importancia para el logro de los objetivos que se pretenda alcanzar, en virtud de que permiten crear un ambiente cordial, armónico y de convivencia mutua, que facilita el desarrollo de las actividades en la escuela.

Es así como, siendo el director del plantel el líder y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, es evidente que a él le corresponde establecer las condiciones que propicien un ambiente de trabajo favorable. Por lo tanto, es necesario el conocimiento objetivo de las expectativas y necesidades de cada uno de los integrantes y los requerimientos establecidos para el desarrollo de los diferentes cargos; también es indispensable conocer con amplitud la forma en que cada uno de los miembros participa en el buen funcionamiento del plantel respecto de las metas y objetivos comunes. De esta manera el director puede evitarle al maestro un ambiente de trabajo donde prevalezca el desinterés, la apatía, la insatisfacción, hasta la depresión, que en algunos casos puede traducirse en inconformidad, agresividad e insubordinación y esto pueda afectar en el cumplimiento de la enseñanza a los alumnos.

### 2.7.8 Relación de directivos-maestros

En la mayoría de los casos por diversas causas existe un divorcio en la relación directivos-maestros. De acuerdo con una investigación realizada por José María García Garduño del Departamento de Educación y Desarrollo Humano de la

---

<sup>85</sup> Vid. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. México. Mc graw hill. 2000. Pág: 84.

Universidad Iberoamericana, en las escuelas mexicanas, las tareas del director son presa de varios problemas que parecen endémicos\* y que se expresan en un modelo burocrático (en términos weberianos) de administración escolar, lo cual se traduce entre otras cosas en: la poca prioridad para el cumplimiento de las metas establecidas en beneficio de la escuela o ausencia total de ellas y diferentes concepciones que se adoptan sobre efectividad; generalmente la efectividad se mide por el prestigio de la escuela, por la elevada matrícula que en ella se alberga o por ganar concursos de distinta naturaleza dentro de la zona o sector correspondientes.<sup>86</sup>

La misma carga administrativa llega a los maestros quienes por cumplir con ella pueden sacrificar la principal función de la escuela, que es el aprendizaje de los alumnos. Además de que adoptan una autonomía en sus labores que los conduce a realizar sus funciones docentes de acuerdo con diferentes criterios y niveles de compromiso, provocando en ellos desinterés y apatía.

Es debido a estas excesivas cargas administrativas y a un modelo autoritario que las labores del director se ven obstaculizadas para actuar con iniciativa, autonomía e innovación. Estas son algunas de las posibles causas por las que su relación con los maestros se limita, la mayoría de las veces solo a la entrega de información y de indicaciones provenientes de instancias superiores.

Continuando con el mismo estudio y considerando como una causa más de la tenue relación directivos- maestros diremos que en México y en varios países, los nuevos directores escolares no reciben capacitación o entrenamiento previo para el desempeño de sus funciones y una capacitación escasa durante su vida laboral, lo que produce que el director actúe basado solo en su larga experiencia de trabajo como docente, sin tener bases formativas que respalden las funciones propias del director de una organización. Un hecho que refuerza aún más esta

---

<sup>86</sup> Vid. *¿Cuáles son las características del liderazgo del director y supervisor de educación básica efectivo?*. Una revisión de la literatura internacional y la investigación generada en México. Trabajo presentado en el V simposio de psicología educativa y educación básica.

\* Endémicos: Actos o sucesos que se repiten frecuentemente en un país.

situación es el poco interés que demuestran algunos directores por actualizarse, conjuntamente con la formación tradicionalista con la que cuentan la mayoría de ellos.

Con esta postura no tratamos de mostrar al director de educación primaria como el culpable total de su situación o como una víctima que está sujeto a ciertas circunstancias que lo reprimen completamente.

Algunos casos indican que existen prácticas y características ejemplares de directores efectivos que influyen, ayudados de una alta dosis de creatividad, reconociendo y valorando las capacidades del personal a su cargo, lo cual los motiva diariamente a crear un ambiente laboral dinámico, con un sentido de desafío y crecimiento continuo. Además, de que el director constituye un equipo que motivará a la vez a sus alumnos y de esta manera apoyar a que los estudiantes se sientan más atraído hacia la clase escolar.

Como hemos observado este punto es de suma importancia para el sano desarrollo de un centro educativo, por tanto que en esta relación aparecen en escena dos actores vitales. Por una parte los directivos que son el puente de enlace entre las autoridades máximas y los docentes y por otra los mismos maestros que son los protagonistas destacados en el quehacer educativo, pues ellos se encuentran más cerca de la realidad educativa.

De acuerdo con Ruth Arriaga (1996), existen tipos de interacción del maestro de grupo con el director de escuela primaria, que clasifica los diferentes comportamientos de los profesores ante la autoridad, dentro de una organización educativa.

## TIPOS DE INTERACCIÓN DEL MAESTRO DE GRUPO CON EL DIRECTOR

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Participa puntualmente en las reuniones.</li> <li><input type="checkbox"/> Realiza trabajos importantes para la escuela.</li> <li><input type="checkbox"/> Propone soluciones a problemas.</li> </ul>
Lisonjero	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Obsequia regalos frecuentemente.</li> <li><input type="checkbox"/> Apoya y participa en trabajos y comisiones designadas por la autoridad.</li> <li><input type="checkbox"/> Destaca, cada que puede, las virtudes de la autoridad.</li> </ul>
Exhibicionista	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Expresa el conocimiento de autores, programas y experiencias de otros lugares, que pueden ser útiles.</li> <li><input type="checkbox"/> Participa frecuentemente en reuniones de trabajo informales.</li> <li><input type="checkbox"/> Su apoyo al trabajo, está condicionado a la situación.</li> </ul>
Irresponsable	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rehuye cualquier compromiso que implique mayor trabajo.</li> <li><input type="checkbox"/> Acepta comisiones de trabajo, aunque después no las realice.</li> <li><input type="checkbox"/> Su participación es la mínima necesaria.</li> </ul>
Indiferente	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No altera su trabajo o rutinas, por lo que se hable o viva con compañeros y autoridades.</li> <li><input type="checkbox"/> Guarda silencio en reuniones, diálogos o trabajos grupales.</li> <li><input type="checkbox"/> Apoya cualquier decisión que los otros hayan tomado.</li> </ul>
Negativo	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cuestiona con actitudes y palabras el sistema educativo en general.</li> <li><input type="checkbox"/> Es difícil que le encuentre algún beneficio a las propuestas.</li> <li><input type="checkbox"/> Es muy hábil para encontrar fallas en la participación de los demás.</li> </ul>

Tabla 2-8. Fuente: Arriaga, Ruth (1996). El sentido y realidad de la supervisión escolar en educación primaria: El punto de vista del supervisor y la docente. Tesis de maestría en educación, no publicado. Universidad de las Américas, A.C. (México, D.F.)

## 2. 8 La motivación laboral en el docente

El maestro, al igual que todos los seres humanos experimenta constantemente un sinfín de necesidades que lo estimulan hacia la búsqueda de la satisfacción de cada una de ellas, conduciéndolo a vivir en una actividad permanente que le permita vencer los retos que se le presentan diariamente.

Debido a esto, las necesidades marcan el punto de partida de toda fuerza motivadora que estimula a los docentes, pues una vez cubiertas las necesidades primarias (alimento, agua, sueño, satisfacción sexual, vivienda, además de otras necesidades corporales) se podrá pensar en cubrir aquellas que no son primordiales para mantener la supervivencia. Como lo menciona Maslow en su *teoría de las necesidades* (citada en el primer capítulo), *Las necesidades humanas se sitúan en una jerarquía de forma que, cuando una necesidad es satisfecha relativamente, la próxima necesidad más elevada se convierte en dominante del comportamiento de la persona.*

Por otra parte, el éxito laboral y el reconocimiento a la tarea del maestro, pueden ser factores que lo motiven a superarse diariamente y lo impulsen a crecer como profesional inyectándole un mayor grado de energía, un sentido de responsabilidad y llevándolo a desempeñar su trabajo con verdadero orgullo y cariño.

El alcance de un nivel motivacional de esta magnitud, genera en los seres humanos en general, una necesidad consistente en demostrar por méritos propios su competencia en el logro de recompensas profesionales y sociales. Es por ello que los profesores cuentan con un papel protagonista en el desarrollo e impulso de la calidad de la educación.

Según la OCDE (1991); una escolarización eficaz en todos los niveles depende de una fuerza docente muy calificada y motivada. Además de una férrea profesionalización y una gran calidad humana.

### 2.8.1 ¿Quiénes son los maestros?

“La función del maestro es una de las más importantes para la humanidad, pues en ella se ha cifrado la esperanza de mejorar la calidad de vida de los pueblos”<sup>87</sup>

El trabajo de un maestro reviste una gran responsabilidad, ya que por su conducto, se forja la personalidad de los futuros adultos, que más tarde se encargarán de transformar el mundo para adaptarlo a sus necesidades. Por lo que el maestro, debe contar con un criterio sólido para tomar decisiones respecto al desarrollo de los Programas de Estudio, seleccionar la metodología adecuada, manejar eficientemente la comunicación y las relaciones humanas y sugerir cambios que favorezcan el proceso educativo. Además de tener iniciativa para resolver problemas y programar soluciones. La capacidad para planear, organizar y dirigir el desarrollo de sus clases. Saber escuchar, ser entusiasta, retroalimentar a sus alumnos y relacionarse con la comunidad escolar. Asimismo debe poseer una actitud de respeto y compromiso.

Sin embargo, la realidad no ayuda en mucho al docente con el cumplimiento de estas características, pues generalmente manifiesta sentir una desvalorización, lo cual influye a provocar una sensación de malestar que se puede traducir en estrés. El estrés es un mecanismo normal de reacción de nuestro organismo a perturbaciones del medio ambiente; es un dispositivo de defensa que nos ayuda a sortear peligros. Tiene una clara dimensión biológica, pues está regulado por el sistema autónomo y por el sistema endocrino. El estrés no es la enfermedad, no es la causa; es el efecto producido por los agentes o factores del estrés (estresantes). Estos pueden ser peligros físicos (accidentes, presencia de elementos extraños, etc.), y peligros psíquicos (sobreexigencia de tareas, crisis, desempleo, etc.). La acción nociva del estrés dependerá de la intensidad y frecuencia de los agentes estresantes y de la capacidad del sujeto para adaptarse

---

<sup>87</sup> Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Pag .4



a ellos.<sup>88</sup> Más claramente, el estrés es el resultado de una carga excesiva de trabajo y un inadecuado manejo de las demandas recibidas, lo que provoca un agotamiento agudo caracterizado por una sensación de decepción y de pérdida del interés por la actividad docente. En estos profesores se mezclan además de la fatiga física, emocional y mental, ciertos sentimientos de impotencia e inutilidad, falta de entusiasmo por sus actividades, así como una deteriorada autoestima.

También puede surgir el síntoma de despersonalización. El docente desarrolla sentimientos de carácter negativo y actitudes agresivas hacia sus alumnos. Se tiene una visión de los alumnos deshumanizada y fría que se asocia comúnmente con culparlos por sus problemas. Finalmente, aparece una falta de autoestima profesional y el docente se evalúa de manera negativa. El profesor devalúa sus actividades y, por tanto, surge un sentimiento de insatisfacción constante<sup>89</sup>.

Al referirnos con todo lo mencionado al malestar docente no estamos afirmando que todos los docentes que sientan malestar finalizarán estresados, sino que la persistencia de algunos aspectos del malestar o agente estresante puede llegar a desencadenar estrés. Dichos malestares pueden presentarse con mayor énfasis en los docentes del sexo femenino, por características biológicas y culturales citadas en su momento en el apartado 2.5 (*La motivación del mexicano en el trabajo*).

## 2.8.2 Funciones del maestro

El trabajo de un maestro conlleva a una gran diversidad de atribuciones que frecuentemente lo enfrentan a situaciones muy variadas, de las que tanto sus alumnos, como las autoridades educativas y la sociedad, exigen una respuesta inmediata y efectiva para ellas.

---

<sup>88</sup> Vid. REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN. Número 19. Formación docente. (Enero - Abril 1999). *La desvalorización del rol docente*. Mirta Graciela Gavilán.

<sup>89</sup> Vid. Francisco G. Ayala Aguirre. *La función del profesor como asesor*. México. Trillas. 2003. Pág 32.

La principal función del docente frente a su grupo es la de guiar el proceso enseñanza-aprendizaje de sus alumnos motivándolos en sus esfuerzos por lograr sus metas, ya que, el maestro es el encargado de dar vida a la labor educativa, impregnando su trabajo de la creatividad e innovación necesarias que despierten y mantengan la atención de sus alumnos y que éstos a su vez sientan agrado por participar en su aprendizaje.

A estas funciones se le añaden otras más, no menos importantes, como las que cita Roberto Caballero Pérez en “la imagen polifacética que refleja el docente”<sup>90</sup>:

- *Informativa*: El maestro selecciona los conocimientos que juzga más significativos y útiles para que el educando pueda comprender y manejar su realidad. Después los presenta de manera sintética, para que el alumno pueda acceder a ellos en forma rápida.
- *De animación y estímulo*: El maestro busca formas de despertar y mantener el interés de un alumno para realizar una determinada tarea de aprendizaje.
- *De orientación*: El profesor guía a los estudiantes en la elección de métodos, procedimientos y estrategias para adquirir y procesar conocimientos.
- *De organización*: Implica la labor que realiza el educador para ordenar, secuenciar e integrar las condiciones que favorecen un mejor ambiente de aprendizaje.
- *De supervisión*: A partir de las actividades y tareas que asigna a sus alumnos, el profesor examina el avance en el aprendizaje, la calidad y el grado de los logros en relación con las metas propuestas.
- *De investigación*: El maestro debe actualizar y transformar el conocimiento que es objeto de su enseñanza y sus habilidades para el mejor desempeño de su quehacer pedagógico.

Por otra parte, Rita Ferrini atribuye al educador las siguientes funciones<sup>91</sup>:

---

<sup>90</sup> CABALLERO, Pérez Roberto. *La evaluación docente*. México. UNAM. 1992. Págs; 13-18.

- *Innovador*: No sólo procura inculcar conocimientos, sino que explora la verdad y fortalece la comunicación intergeneracional.
- *Consejero*: Establece una relación de diálogo con el educando que lo encamine al descubrimiento de sí mismo y la comprensión de los demás.
- *Autoridad*: Perfecciona y enriquece su persona y la de sus alumnos, en la relación pedagógica.
- *Realizador*: Procura el logro de objetivos personales de sus alumnos, sus colegas, de la escuela y la sociedad.

Cabe señalar que estas funciones no designan tipos de maestros, pero dependiendo de las circunstancias y de su propio estilo educativo, cada profesor manifiesta inclinación a ejercer predominantemente alguna o algunas de estas funciones.

Asimismo, cada escuela adquiere un carácter distintivo, dependiendo de las funciones que las autoridades escolares consideren más valiosas y prefieran promover entre el personal docente de la institución.

### 2.8.3 Formación profesional

Los estudios magisteriales a través del tiempo han sido de los que han tenido mayor aceptación entre los estudiantes que aspiran a alcanzar una carrera profesional.

En muchos de estos casos, estos estudios han sido abrazados por una fuerte vocación hacia la tarea educativa, dando como resultado la formación de maestros dispuestos a dar lo mejor de sí mismos en beneficio de la educación.

---

<sup>91</sup> Vid. FERRINI, Ríos Rita. *Bases didácticas*. México. Progreso. 1981. Págs; 101-103.

Sin embargo, no todos los docentes han logrado esta posición por su amor a la enseñanza y por su deseo de orientar y apoyar en su desarrollo a los niños y jóvenes, sino que han sido portadores de otras motivaciones muy diferentes.

La profesión de maestros en comparación con el resto de los estudios superiores, han sido hasta hace muy poco, una de las que requerían menor tiempo de estudio y menor inversión económica, por lo que logró despertar el deseo de ingresar a sus filas, a un gran número de jóvenes de niveles socioeconómicos medio y bajo, presentando para ellos la oportunidad de mejorar su situación.

Otro atractivo de las escuelas Normales era el plan de estudios carente de materias que a través del tiempo han representado para algunos estudiantes obstáculos insalvables como lo son las matemáticas, la física y la química.

Las escuelas para profesores, han sido también, refugio para jóvenes estudiantes que han fracasado en otras escuelas o que por otros motivos: económicos, personales o familiares no han podido realizarse en lo que realmente les interesa. Cabe señalar que este tipo de planteles son hasta hoy, uno de los que captan una considerable cantidad de estudiantes, pues hasta el pasado ciclo escolar 2001-2002 contaban con una matrícula de 6,607 alumnos en sus seis planteles de educación normal; (Benemérita Escuela Nacional de Maestros, Escuela Nacional de Maestras de Jardines de Niños, Escuela Nacional Superior de México, Escuela Superior de Educación Física, Escuela de Especialización y la Escuela Nacional de Entrenadores),<sup>92</sup> en su mayoría mujeres, que en muchos de los casos se inclinan hacia esta profesión por la compatibilidad que existe en los horarios y en las vacaciones con la vida familiar.

Estas situaciones son algunas de las que sustentan el origen profesional de los maestros, que aunadas a una preparación más teórica que práctica, es decir, donde se prepara a los jóvenes sobre “cómo enseñar” descuidando el “qué

---

<sup>92</sup> Vid. Educación 2001. Gilberto Guevara Niebla. *La formación de maestros: una asignatura pendiente*. México. Enero 2002. Pg. 25.

enseñar” enfrenta al docente a situaciones problemáticas que muchas veces no sabe como solucionar.

La presencia de la vocación la mayoría de las veces puede salvar el obstáculo de la falta de suficientes conocimientos, porque un maestro que gusta de su trabajo, primeramente planea lo que va hacer, y utiliza la investigación y la consulta para tener los recursos necesarios que le ayuden a desarrollar su clase en forma satisfactoria.

Contrariamente ocurre cuando no se cuenta con una inclinación hacia la tarea docente, pues se corre el riesgo de que el maestro adopte actitudes desfavorables para la enseñanza, por ejemplo que el docente presente una posición de comodidad y desinterés, aferrándose al libro de texto como única fuente de información y una gran apatía por superarse profesionalmente.

Otra postura inconveniente es cuando el maestro se presenta con una prepotencia y agresividad para cubrir su ignorancia y exige en forma exagerada tareas y trabajos que están fuera del alcance de los alumnos.

Podemos agregar que un docente que no posee los suficientes recursos para orientar al alumno hacia un desarrollo integral de todas sus facultades, tendrá serias dificultades para controlar la disciplina de su grupo y por lo tanto su papel dentro de él se verá minimizado.

Sin embargo, así como una formación inicial deficiente puede ser el origen de un mal maestro, ésta puede sufrir una metamorfosis y transformarse en una carrera fructífera y provechosa cuando el docente recibe una orientación adecuada y un apoyo efectivo por parte de las autoridades educativas y de sus compañeros maestros a través de talleres, cursos, diplomados, etc. A pesar, de que la nivelación, actualización y superación del magisterio en la actualidad es altamente compleja en nuestro país.

Ya que atiende tanto a los profesores que se encuentran frente a grupo sin contar con la formación normalista (“habitados” por la necesidad de atender la demanda), como a los profesores en servicio que necesitan actualizarse o desean superarse. Su característica principal es la existencia de múltiples instituciones (tanto públicas, como privadas) con definiciones poco claras sobre los objetivos de formación y deficiente preparación de los actualizadores. Además, de que todo el proceso de formación continua se encuentra vinculado de manera orgánica con los sistemas de promoción y reconocimiento docente (escalafón y Carrera Magisterial), así como a las negociaciones del SENTE. Y en muchas ocasiones esta es la razón por la cual los maestros asisten a estos cursos de actualización, solo por obtener puntos y ascender de nivel.

Sin embargo, independientemente de esta situación el maestro puede lograr la superación personal y profesional si:

- Es una persona con alto grado de responsabilidad y esto lo lleva a lograr el éxito en su labor.
- Tiene espíritu de lucha y competencia y por orgullo trata de llevar a cabo una buena tarea educativa.
- Cuando las relaciones con sus compañeros y el ambiente escolar lo motivan a mejorar su trabajo cotidiano.

# CAPITULO III

## LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS ÁLVARO OBREGÓN Y ENRIQUE RODRÍGUEZ CANO.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN





SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
ESCUELA PRIMARIA  
" ENRIQUE RODRIGUEZ CAÑO "  
CLAVE 31-1411-21528 X 018





*LA MOTIVACIÓN LABORAL PERMITE DESARROLLAR ALTOS NIVELES DE ESFUERZO PARA ALCANZAR LAS METAS ORGANIZACIONALES .*

### 3. 1 Marco introductorio

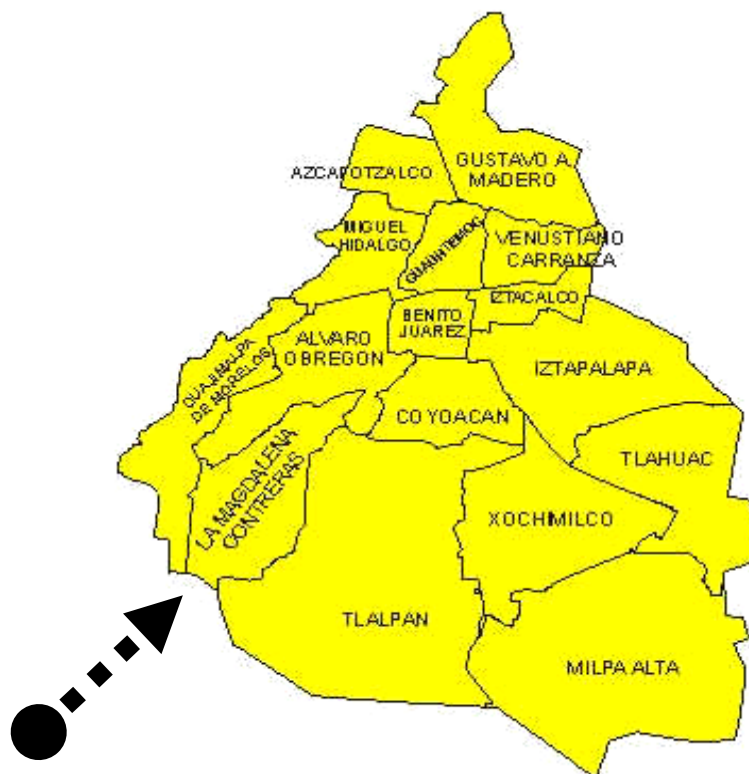
Nuestro sistema educativo nacional contaba hasta el pasado ciclo escolar 2002-2003, con una matrícula de 30,849,894 alumnos a nivel básico y medio superior así como, estudiantes de la Normal, licenciatura, los de educación privada y autónoma. Con 1,547,593 docentes y con 225,078 escuelas en todo el país.

A nivel primaria se contaba con 14,857,191 alumnos, con 557,278 encargados de impartir la educación y con 99,463 planteles <sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup>Vid. SEP. "Estadísticas históricas" <http://www.sep.gob.mx/work/appsite/nacional/OPS0009.htm> (01/2004)

En particular y para efectos de estudio, mencionaremos que la delegación Magdalena Contreras forma parte de las 16 delegaciones que conforman el Distrito Federal, y a manera de antecedente se proporcionarán algunos datos que ampliarán la visión de esta delegación, lugar donde se encuentran situadas las dos escuelas primarias en estudio.



Mapa 3-1 Delegaciones del D.F.

*Se muestra un mapa del D.F. con las 16 delegaciones que lo conforman, destacando a la delegación Magdalena Contreras donde se encuentran ubicadas las dos escuelas primarias en estudio.*

La Ley Orgánica del Distrito y Territorios Federales, publicada en el mes de enero de 1929, en su artículo 12, hace mención a la jurisdicción de la Magdalena Contreras:

“La Delegación Magdalena Contreras esta formada por la población de este nombre, colonias, pueblos, haciendas, ranchos y poblados que están comprendidos dentro del límite que marca la Ley”.

El área que hoy ocupa la Delegación La Magdalena Contreras tenía aproximadamente en 1930 un total de 9,993 habitantes, para 1940 la población se incrementó en 32.5% con lo cual llegó a 13,159 habitantes, para 1950 - 1960 se alcanzó un crecimiento de un 6.2% anual, en el período de 1970 - 1980 la población creció 1.3 veces respecto al decenio anterior, registrando una tasa anual de 8.3%, lo cual colocó a la Delegación como una de las que registro mayor crecimiento demográfico, junto con Tlalpan, Cuajimalpa, Iztapalapa y Tláhuac. Ya para 1990 existían 80,150 habitantes, de acuerdo al censo realizado en la Municipalidad de San Ángel, y para el periodo 1995-2000 la tasa anual que se registro fue de 0.92% sin embargo, la población ascendió a 222,050 en el año 2000.<sup>94</sup>

La Magdalena Contreras se caracteriza por presentar un perfil en el que destaca la población joven, ya que para 1980 el grupo dominante fue comprendido entre 0 y 14 años, es decir el 40.4% de sus habitantes y para 1990 pasa a ser el grupo de 5 a 9 años y a partir de 1995 es de 6 a 20 años de edad.

Esta delegación da servicio a un total 47 mil 771 alumnos (hasta el 2001)<sup>95</sup> para lo que cuenta con: 5 bibliotecas con 45,242 libros, 6 Centros de Actividad Social (C.A.S.I.), 3 Centros de Desarrollo Infantil (CENDI), 27 Jardines de Niños, (6 con doble turno), 33 Escuelas Primarias (23 de ellas con doble turno), 10 Secundarias, 1 Telesecundaria, 3 de Nivel Medio Superior y 2 de Nivel Superior.<sup>96</sup>

La colonia Magdalena Contreras y el pueblo de San Nicolás Totolapan forman parte de esta delegación y serán objeto de estudio de la presente investigación, tomando como muestra una de las dos escuelas primarias existentes en el pueblo de San Nicolás Totolapan, la escuela primaria Enrique Rodríguez Cano y la

---

<sup>94</sup> Vid. Delegación La Magdalena Contreras. *Programa delegacional de desarrollo urbano: Consulta pública 2004*. Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda. Dirección General de Desarrollo Urbano.

<sup>95</sup> Vid. Gabriela Romero, Sánchez. *Supera Iztapalapa a 11 estados en matrícula de educación básica*. La jornada. México D.F. Domingo 13 de enero de 2002.

<sup>96</sup> Vid. Fuente: *Prontuario estadístico de fin de cursos SEP*.

escuela primaria Álvaro Obregón ubicada en la colonia Magdalena Contreras, donde se mezclan alumnos de diversas clases sociales.

### 3. 2 Descripción de la escuela primaria Álvaro Obregón y de la escuela primaria Enrique Rodríguez Cano.

La escuela primaria *Álvaro Obregón* se encuentra ubicada en la calle Emilio Carranza No. 55. Col. La Magdalena. C.P. 10910, brindando servicio al turno matutino y vespertino. Corresponde a la zona 215, sector 29 y cuenta con una capacidad para 900 alumnos.

Esta investigación tomará como objeto de estudio el turno matutino de dicha institución con un total de 480 alumnos, el director cuenta con una antigüedad de 50 años en el servicio docente y 42 años como director, el equipo que conforma a la organización esta compuesto por 15 maestros ante grupo, 1 maestro de educación física, 1 secretario, (conformando en su totalidad 15 maestras y 2 maestros).

El número de grupos por grado existentes dentro del turno matutino son:

GRADO	NÚMERO DE GRUPOS	GRADO	NÚMERO DE GRUPOS
1°	3	4°	2
2°	3	5°	3
3°	2	6°	2

Tabla 3-10 Número de grupos por nivel

La escuela primaria *Enrique Rodríguez Cano* se encuentra ubicada en la calle Independencia N<sup>a</sup> 20. Col. San Nicolás Totolapan. C.P. 10900, brindando servicio al turno matutino y vespertino. Corresponde a la zona 215, sector 29 y cuenta con una capacidad para 600 alumnos.

Esta investigación tomará como objeto de estudio el turno vespertino de dicha institución con un total de 446 alumnos, el director cuenta con una antigüedad de 31 años en el servicio docente y 10 años como director (cabe aclarar que este profesor se desarrolla como maestro de la misma institución en el turno matutino;

y en el turno vespertino como director), el equipo que conforma a la organización esta compuesto por 16 maestros ante grupo, 3 maestros de educación física, 1 secretaria, 1 maestra adjunta, 2 maestras encargadas de USAER<sup>97</sup> y 1 psicóloga (conformando en su totalidad 17 maestras y 7 maestros). El número de grupos por grado dentro del turno vespertino son:

GRADO	NÚMERO DE GRUPOS	GRADO	NÚMERO DE GRUPOS
1°	3	4°	3
2°	3	5°	2
3°	3	6°	2

Tabla 3-9 Número de grupos por nivel

Finalmente y en general, se muestra como se halla conformada la organización de un centro educativo de educación primaria en el Distrito Federal, plasmada en un organigrama.

El organigrama, de acuerdo con Chiavenato Idalberto es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa, en el se representa:

- La estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización.
- Los órganos que componen la estructura.
- Los canales de comunicación que unen los órganos.
- Los nombres de quienes ocupan los cargos (en algunos casos)<sup>98</sup>.

## ESCUELA DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL DISTRITO FEDERAL DIAGRAMA DE PUESTOS.<sup>99</sup>

<sup>97</sup> *Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER)*. Dirigido a alumnos que presentan necesidades educativas especiales; concepto que remite a las situaciones enfrentadas tanto por el alumno durante su proceso de aprendizaje, como por el maestro en el desarrollo del proceso enseñanza de los contenidos escolares.

<sup>98</sup> Vid. CHIAVENATO. Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Mc graw hill. 2000. Pág 351.

Agosto de 2000.

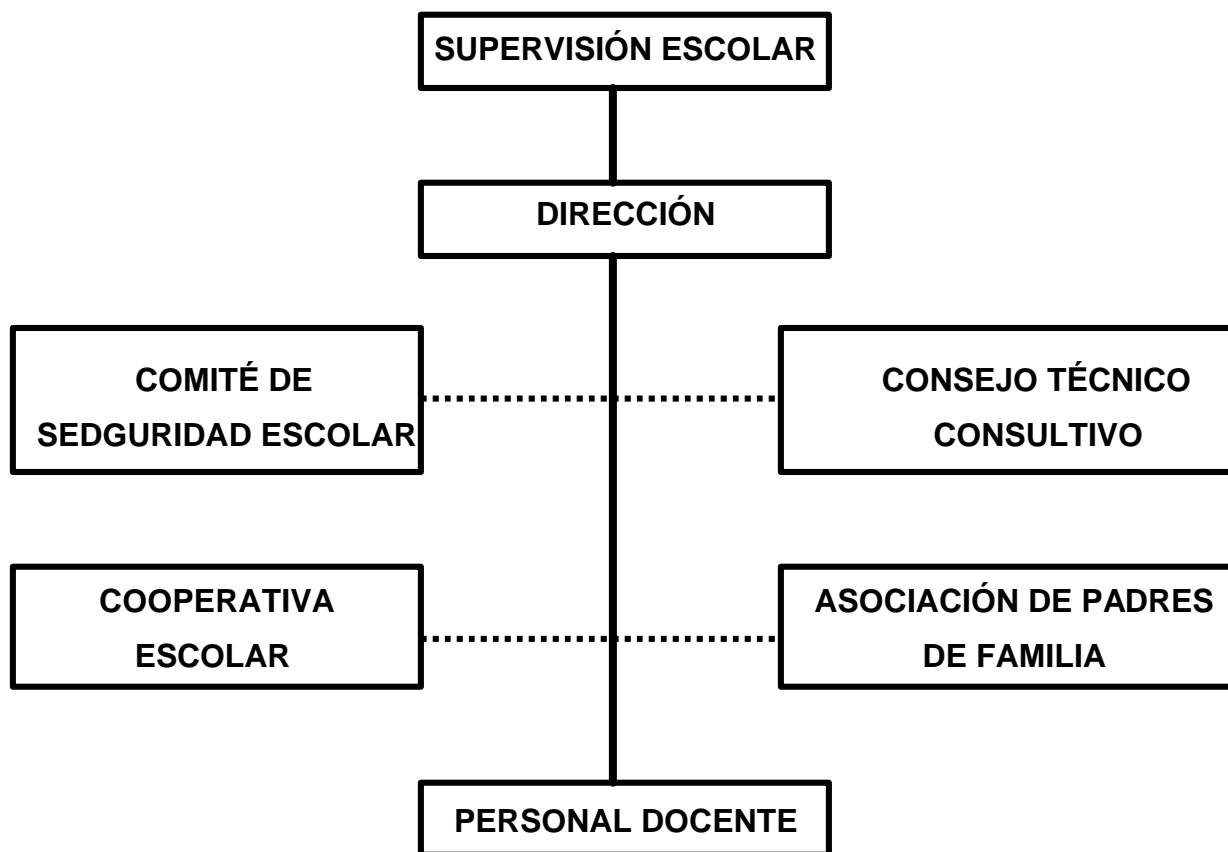


Diagrama 3-7 Diagrama de puestos.

### 3. 3 Planteamiento del problema

Cada reforma educativa que se ha implementado y los programas que de ellas se desprenden, han tenido siempre el propósito de luchar por el mejoramiento del sistema educativo y ajustarlo a las necesidades de la sociedad, pero también es cierto que en la mayoría de los casos, éstas no han tenido el impacto suficiente para motivar a los maestros a adaptar estrategias diferentes para llevar a cabo su práctica docente y realizar las acciones que propone cada una de ellas, de la misma manera las autoridades directivas sumergidas en sus diversas y engorrosas tareas administrativas sin más apoyo que el de un secretario y en

<sup>99</sup> Vid. SEP. *Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el D.F.* p. 19.

ocasiones un maestro adjunto, poco han reparado en ésta situación, teniendo como consecuencia que se siga trabajando a la manera tradicional.

Esto se observa en algunas escuelas, donde generalmente el maestro trabaja diariamente entre cuatro paredes con una participación apática por parte de los padres de familia, bajo un clima de disciplina autoritaria, con poca disposición al cambio y el libro de texto como único recurso didáctico, lo cual arroja como resultado alumnos memoristas, poco críticos, dependientes y sumisos.

Observando este panorama me hace pensar que existe un problema muy serio que está impidiendo entre otros factores que el maestro modifique su práctica docente como lo propone una de las reformas educativas más recientes, el llamado *Acuerdo Nacional de Modernización Educativa*, es decir que ésta se desarrolle en forma más activa, más libre, destacando la creatividad del profesor y sobretodo más apegada a la realidad social.

Ante estas condiciones, el director como líder de la escuela primaria y representante principal de esta; ¿Qué medidas toma para transformar tal situación?, ¿Le interesaría tomar algún curso de relaciones humanas o administración?, ¿Qué tan importante resulta la motivación laboral para él?, ¿Aplica alguna forma de motivación a su personal docente? O ¿Sabrá de que manera les gustaría a los maestros ser motivados?.

Estas interrogantes son las que se pretenden despejar al realizar la presente investigación, haciendo el estudio de campo en las escuelas primarias Álvaro Obregón y Enrique Rodríguez Cano.

### 3. 4 Justificación de la investigación

La necesidad de que el Magisterio de Educación Básica participe activamente y de manera comprometida en el proceso enseñanza-aprendizaje, es indiscutible. Sin embargo, la monotonía, la apatía y la misión solo de cumplir con un programa al

termino del ciclo escolar hacen de esta labor una tarea mecanizada, la cual incide en el bajo rendimiento escolar como uno de los tantos factores que lo afectan. Estos síntomas reflejan poco interés por la función docente, lo cual podría interpretarse como poca motivación de la autoridad hacia ellos.

El maestro como todo ser humano requiere cubrir diversas necesidades entre las que destacan; se le reconozca como persona y también su trabajo. Así mismo, desarrollarse en un clima organizacional favorable que le permita sensibilizar su labor académica y sentirse identificado plenamente con las actividades profesionales que desempeña.

Se dice, que una de las diferencias que existe entre una organización y otra es la actitud de la gente y los aspectos ya mencionados; en la mayoría de los casos el director de escuela primaria los desconoce, por lo que se origina una relación director-maestro fragmentada y muchos maestros argumentan estar a disgusto con sus directores porque sus opiniones no son tomadas en cuenta.

Por esta razón considero que el papel del director es propiciar un ambiente laboral idóneo para su personal docente utilizando diversas estrategias. Por lo que presento esta tesis de manera teórico-práctica para impulsar las opiniones de los integrantes de la escuela primaria enfocadas al tema de motivación laboral.

En las siguientes páginas, anexo las encuestas realizadas a los directores de las escuelas primarias, así como a los maestros, padres de familia y comentarios de alumnos. También, se muestran diferentes gráficas que revelan una visión más amplia y comprensiva, para finalmente brindar una interpretación.

### 3. 5 Objetivos del estudio

- Investigar la importancia que puede tener la motivación laboral para un director de escuela primaria.



- Explicar la importancia que puede tener la motivación laboral dentro de un centro escolar de educación primaria para crear un ambiente de trabajo que contribuya a mejorar la satisfacción del personal.
- Identificar y describir las formas de motivación laboral que emplean los directores dentro de las dos escuelas primarias.
- Determinar la influencia motivacional que ejerce el director con su personal docente.
- Investigar la importancia e impacto que puede tener la motivación laboral para los maestros de las dos escuelas primarias en el desarrollo de su trabajo.

### 3. 6 Hipótesis

I. Si el director de educación primaria motiva a su personal adecuadamente, evitará la insatisfacción laboral en los profesores, impulsándolos a crear nuevas estrategias para aplicar el proceso enseñanza-aprendizaje.

II. La preparación académica y profesional de un director, así como, su actitud son fundamentales para la creación de un ambiente organizacional favorable hacia el interior de su escuela.

III. Es necesario que el director de escuela primaria reciba cursos relacionados a la administración y a las relaciones humanas como parte de su función directiva, ya que se relaciona con maestros, alumnos e individuos de la sociedad, que requieren de un trato profesional y humano.

### 3. 7 Metodología y técnicas para la recolección de datos

La presente investigación se analizará bajo la metodología cualitativa, utilizando la técnica de encuesta. Los instrumentos para obtener los datos (interacciones, situaciones, fenómenos u objetos de la realidad) serán; entrevistas, observaciones

directas y cuestionarios, cuyas preguntas y opciones de respuesta serán obtenidas a través de la aplicación a una muestra piloto con el objeto de sondear las opiniones de los profesores respecto al tema antes de aplicar el cuestionario definitivo, además del apoyo de imágenes fijas, de la observación y notas de campo; *junto a estas últimas suelen aparecer juicios, opiniones, sospechas, dudas, reflexiones, interpretaciones que el investigador añade a la mera información descriptiva sobre lo que ocurre en el campo de estudio*<sup>100</sup>.

Una vez obtenidos los datos y para que la información sea manejable se hará una simplificación, mostrando los resultados a través de gráficas y tablas, para finalmente interpretarlos en un informe.

De las 33 escuelas primarias existentes en la Delegación Magdalena Contreras, y de acuerdo con el marco metodológico establecido en el proyecto de ésta investigación, se elegirán a ocho directores por motivos de sistematización de datos y por tratarse de un estudio de caso. Dichos directores representarán el 100% de la muestra aclarando, que los directores de las escuelas primarias en estudio están incluidos.

Asimismo, se aplicarán cuestionarios a un universo poblacional de 41 profesores integrantes de las escuelas primarias Álvaro Obregón y Enrique Rodríguez Cano. Y para poseer una perspectiva integral y saber la opinión de los integrantes de las dos escuelas primarias en estudio, se les aplicarán cuestionarios a padres de familia, además de unas sencillas preguntas a los alumnos.

3. 8 Concentrado de la información contenida en los cuestionarios aplicados a directores, maestros, padres de familia y comentarios de alumnos de las dos escuelas primarias para detectar la importancia de la motivación laboral en un centro educativo.

---

<sup>100</sup> Gregorio Rodríguez Gómez. *Metodología de la investigación cualitativa*. España. Aliibe. 1999. Pag 203.

Los datos que arrojaron los cuestionarios aplicados a directores, maestros, padres de familia y comentarios de alumnos se expondrán a continuación:

En primer lugar, la información obtenida de ocho directores de escuelas primarias ubicadas en la delegación Magdalena Contreras, después, la información obtenida de los maestros en general de las dos escuelas primarias, siendo un total de 28 maestros (15 maestros de la escuela primaria Álvaro Obregón y 13 de la escuela primaria Enrique Rodríguez Cano), finalmente la información de padres de familia (50 padres de familia encuestados por primaria) y comentarios de alumnos (50 alumnos por primaria).

Los datos se representarán con gráficas y posteriormente se proporcionará la interpretación de ellos.

## I. Concentrado de la información contenida en los cuestionarios aplicados a ocho directores de escuelas primarias.



Fotografía 3-9.

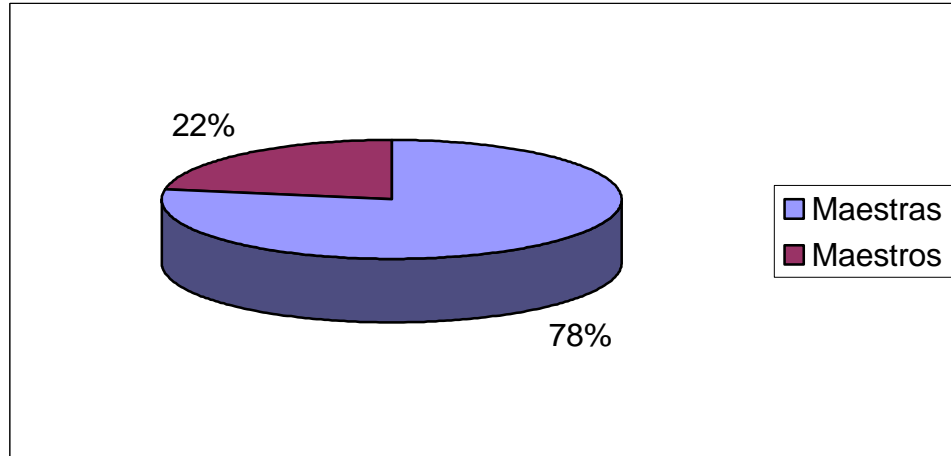
Una de las función del director de escuela primaria es motivar a los integrantes de su organización.  
(Escuela primaria *Álvaro Obregón*).

Para ampliar la muestra y tener una perspectiva un poco más amplia de la situación laboral de los directores, de las 33 escuelas primarias existentes en la Delegación Magdalena Contreras se elegirán a ocho directores por motivos de sistematización de datos y por tratarse de un estudio de caso, aclarando que los directores de las escuelas primarias en estudio están incluidos.

De los ocho directores entrevistados 5 pertenecen al sexo femenino y 3 al sexo masculino, 7 de ellos con una edad de entre los 41 a 60 años y solo 1 entre los 31 a 40 años de edad.

De los ocho 6 cuentan con una antigüedad de entre 20 a 30 años y los otros 2 de 31 años o más.

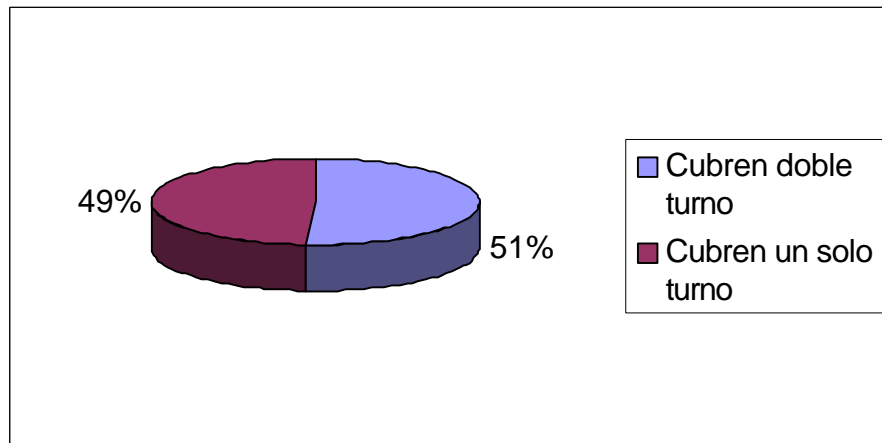
PREGUNTA N° 1 ¿Número de profesores y profesoras que conforman a su personal docente?.



Gráfica 3-1.

El personal a cargo de los directores se encuentra conformado en un **78%** (117) por maestras y en un **22%** (35) por maestros.

PREGUNTA Nº 2 ¿Número de turnos que cubren los profesores a su cargo?.



Gráfica 3-2.

Un poco más de la mitad de los maestros que trabajan a cargo de los directores entrevistados, el **51%** (78) para ser precisos, cubren doble turno en otras escuelas primarias.

PREGUNTA Nº 3 ¿Con qué frecuencia es visitada su escuela por los supervisores?

Uno de los directores comentó que su escuela es visitada diario por el supervisor por ser cabecera de zona, tres de ellos una vez por semana, dos cada quince días, uno cada mes y el último cuando se le invita o hay una actividad en la escuela.

PREGUNTA N° 4 ¿Su escuela esta integrada al *Programa Escuelas de Calidad*?<sup>101</sup>

De los ocho directores entrevistados solo una de las escuelas se encuentra incluida en el Programa Escuelas de Calidad.

PREGUNTA N° 5 ¿Qué significa para usted la motivación laboral a los profesores?

En esta pregunta mostraremos las ocho diferentes respuestas que dieron los directores entrevistados:

- 1) Es importante para un mejor aprovechamiento.
- 2) Saber escuchar a cada profesor, tomar en cuenta sus sugerencias y brindarles felicitaciones.
- 3) Es una parte muy importante pues en base a la motivación logramos un mejor trabajo en la labor docente.
- 4) Es importante, porque si no los motivas no le echan ganas.
- 5) Es un incentivo que se le proporciona al profesor o que él busca para desarrollar mejor su trabajo.
- 6) Es un aliciente para que el profesor logre un mejor trabajo en su labor docente.
- 7) Es de suma importancia ya que un profesor que se siente a gusto en su ambiente de trabajo podrá desarrollar una calidad laboral.
- 8) No respondió.

---

<sup>101</sup> El Programa Escuelas de Calidad (PEC) es una iniciativa del Gobierno Federal cuyo propósito es fortalecer y articular los programas federales, estatales y municipales orientados hacia el mejoramiento de la calidad en la educación básica.

PREGUNTA Nº 6 ¿De que manera relaciona la motivación con la productividad de los profesores?

En esta pregunta surgieron diferentes respuestas:

- 1) Un líder motiva a su gente para que de el extra en su labor.
- 2) Cuando se motiva al profesor le dan más ganas de trabajar.
- 3) Porque la motivación encausa las energías del profesor.
- 4) Es primordial.

Los otros cuatro directores solo contestaron que *Si* relacionan la motivación con la productividad de los profesores.

PREGUNTA Nº 7 ¿Qué tipo de estímulos recibe el profesor por parte del director?

- A) Tres de los directores entrevistados dan reconocimientos a sus maestros a través de las fichas escalafonarias
- B) Dos directores les otorgan notas laudatorias a sus profesores.
- C) Un director otorga diplomas emitidos por él mismo.
- D) Otro de los directores reconoce a sus maestros otorgándoles un diploma a fin de ciclo escolar y haciendo públicos sus logros los días de ceremonias.
- E) Para el ultimo director el reconocimiento que recibe el profesor es social.

PREGUNTA Nº 8 ¿Realiza algún tipo de evento recreativo para los docentes?

- A) Siete de los directores entrevistados no lleva acabo ningún tipo de evento recreativo para su personal docente.
- B) Solo un director organiza juegos de fútbol sabatinos entre los maestros.

PREGUNTA Nº 9 ¿De alguna manera motiva el sindicato al personal docente?

- A) El sindicato organiza bailes para los maestros
- B) El sindicato proporcionan descuentos en cines, teatros, librerías, etc
- C) En el día del Maestro, la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación reconocen a los profesores con 30 años o más de servicio con la medalla “Maestro Rafael Ramírez”, un

diploma y un estímulo económico. De igual forma, a los maestros con 40 años o más de servicio son reconocidos con la medalla “Maestro Altamirano”, diploma y un estímulo económico.

D) Para los cinco directores restantes de ninguna manera motiva el sindicato al personal docente.

PREGUNTA N° 10 ¿Cuáles son los cursos de actualización para maestros que usted conoce?

Seis directores dijeron conocer como cursos de actualización *Carrera Magisterial* y los **dos** restantes *Carrera Magisterial* y cursos pedagógicos (como gestión escolar).

PREGUNTA N° 11 ¿Que tipo de evaluación de desempeño realiza en su escuela?

Los ocho directores entrevistados respondieron usar la ficha escalafonaría.

PREGUNTA N° 12 ¿Recibió algún curso de capacitación para asumir el puesto de director?

Los ocho directores entrevistados respondieron, no haber recibido algún curso de capacitación para asumir el puestos de director.

PREGUNTA N° 13 ¿Cuáles son los cursos de actualización, licenciaturas o estudios de postgrado que ha tomado?

Los ocho directores entrevistados son egresados de la Benemérita Escuela Nacional de Maestros. Sin embargo, algunos han estudiado otra licenciatura:

- A) Uno de ellos cuenta con la licenciatura en Educación Básica, además de diversos cursos sobre todo relacionados con la gestión escolar.
- B) Otro director cuenta con la licenciatura en Relaciones Internacionales por parte de la UNAM y actualmente estudia la licenciatura en Educación Primaria en la UPN, además de diversos cursos que ha tomado.



- C) Un tercer director también ha cursado la licenciatura en Educación Básica y otros cursos.
- D) Finalmente, los cinco directores restantes solo cuentan con la carrera de normalistas y cursos que han tomado a lo largo de su trayectoria docente (la mayoría de los cursos son sobre gestión escolar o cursos dirigidos a directores).

PREGUNTA N° 14 ¿Cuál considera que sea el estilo de liderazgo más conveniente para su escuela?

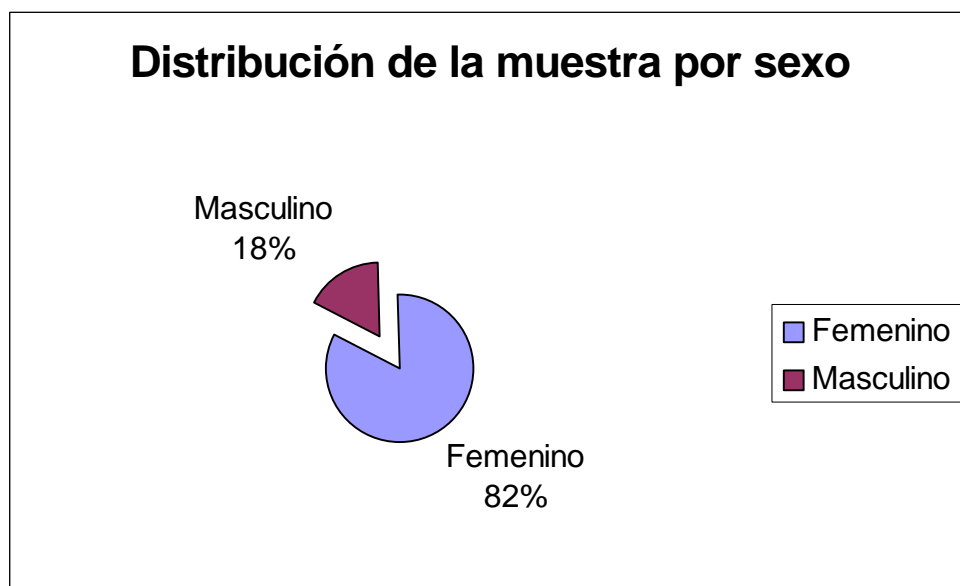
- A) La comunicación.
- B) Donde se consideran a todos.
- C) Más que liderazgo es que exista una buena comunicación con el personal.
- D) La comunicación con mis compañeros maestros y la toma de decisiones.
- E) Que exista comunicación, compañerismo y trabajo en equipo.
- F) Dos directores respondieron que el estilo de liderazgo más conveniente es ser flexible
- G) Un director no contestó.

## II. Concentrado de la información contenida en los cuestionarios aplicados a los MAESTROS de las escuelas primarias *Álvaro Obregón* y *Enrique Rodríguez Cano*.

Enfocándonos al estudio de caso se realizó una serie de cuestionarios a un universo de 41 maestros de las escuelas primarias *Álvaro Obregón* y *Enrique*

Rodríguez Cano, tomando solamente a 28 profesores como muestra poblacional para fin de la presente investigación.

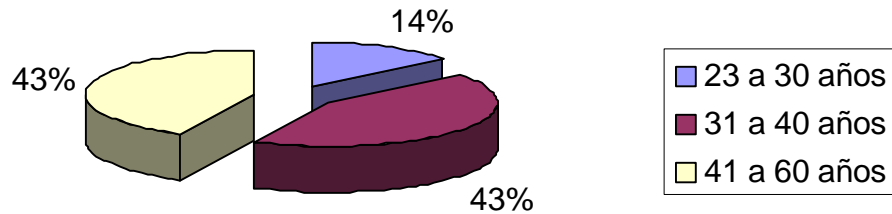
En las primeras cuatro gráficas se exponen datos generales de la muestra como son: sexo, edad, antigüedad en el servicio docente, así como aquellos maestros que cubren doble turno con el objetivo de tener una visión más amplia de las características de las personas encuestadas.



Gráfica 3-3.

Se observó que del 100% de la población el **82%**, son profesores del sexo femenino y el **18%** restante son profesores del sexo masculino.

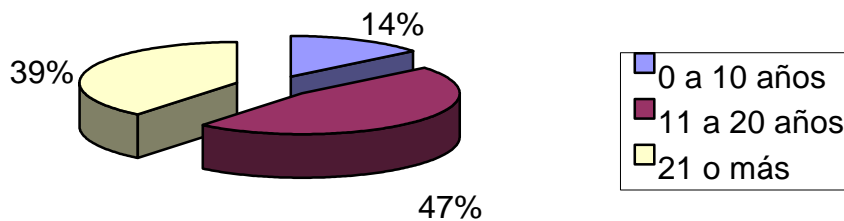
### Distribución de la muestra por edad



Gráfica 3-4.

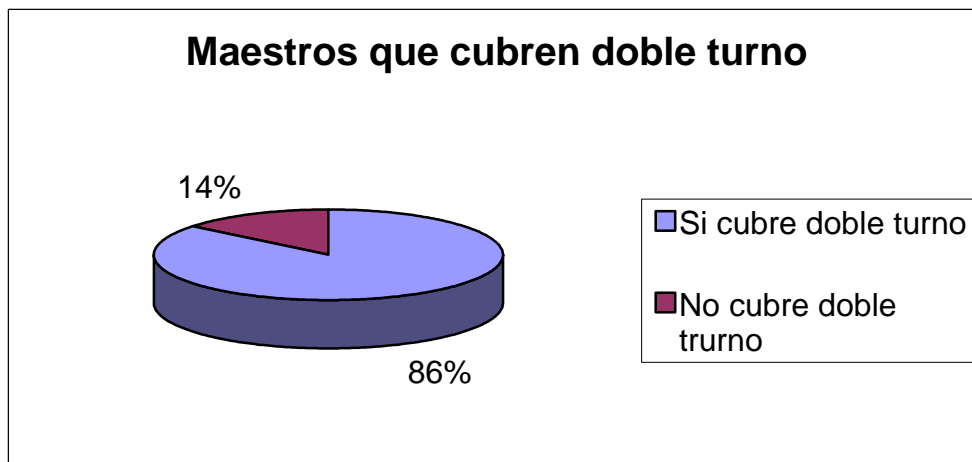
Con respecto a la edad de los profesores en la muestra, se observó, que en igual proporción se encuentran, los maestros de 31 a 40 años con un **43 %** y de 41 a 60 años también con un **43%** , el **14%** restante fluye entre los 23 a 30 años de edad .

### Distribución de la muestra por la antigüedad en el puesto



Gráfica 3-5.

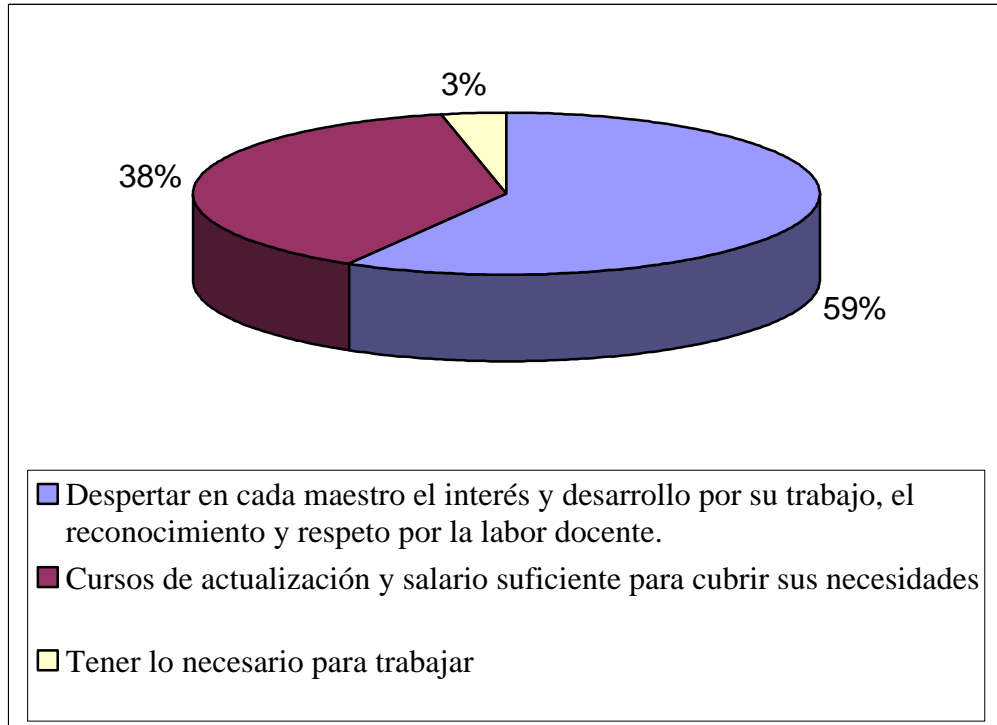
La antigüedad en el puesto docente, reportada por la muestra, va de 0 a 21 años o más, donde la mayoría se encuentra en el rango de 11 a 20 años de antigüedad con un **47%**, después aquellos que tienen 21 años o más con un **39%** y finalmente los maestros con menos tiempo laborando con un **14%**.



Gráfica 3-6.

Del total de la muestra el **86%** de los maestros cubren doble turno en diferentes escuelas.

PREGUNTA Nº. 1 ¿Qué es para usted la motivación laboral?



Gráfica 3-7.

El **59%** de la muestra contestó; *despertar en cada maestro el interés y desarrollo por su trabajo, el reconocimiento y respeto por la labor docente*, el **38%** contestó; *cursos de actualización y salarios suficientes para cubrir sus necesidades*, finalmente, el **3%** contestó; *tener lo necesario para trabajar*.

PREGUNTA N<sup>o</sup>. 2 Enumere en orden de importancia, del número 1 al 8 los elementos que considere con mayor grado de motivación laboral.

(1= Más importante. . .8 = Menos importante)

Los maestros respondieron; que los elementos que consideraron en orden de importancia como más motivantes son<sup>102</sup>:

	<b>ELEMENTOS</b>
<b>1</b>	Labor social
<b>2</b>	Actualización profesional
<b>3</b>	Prestigio de ser profesor
<b>4</b>	Seguridad de contar con un empleo
<b>5</b>	Ambiente de trabajo
<b>5</b>	Horario
<b>6</b>	Prestaciones
<b>7</b>	Trabajo sencillo

Tabla 3-11.

PREGUNTA N<sup>o</sup>. 3 Enumere en orden de importancia, del número 1 al 8 los elementos que considere como desmotivantes.

(1= Más importante. . .8 = Menos importante)

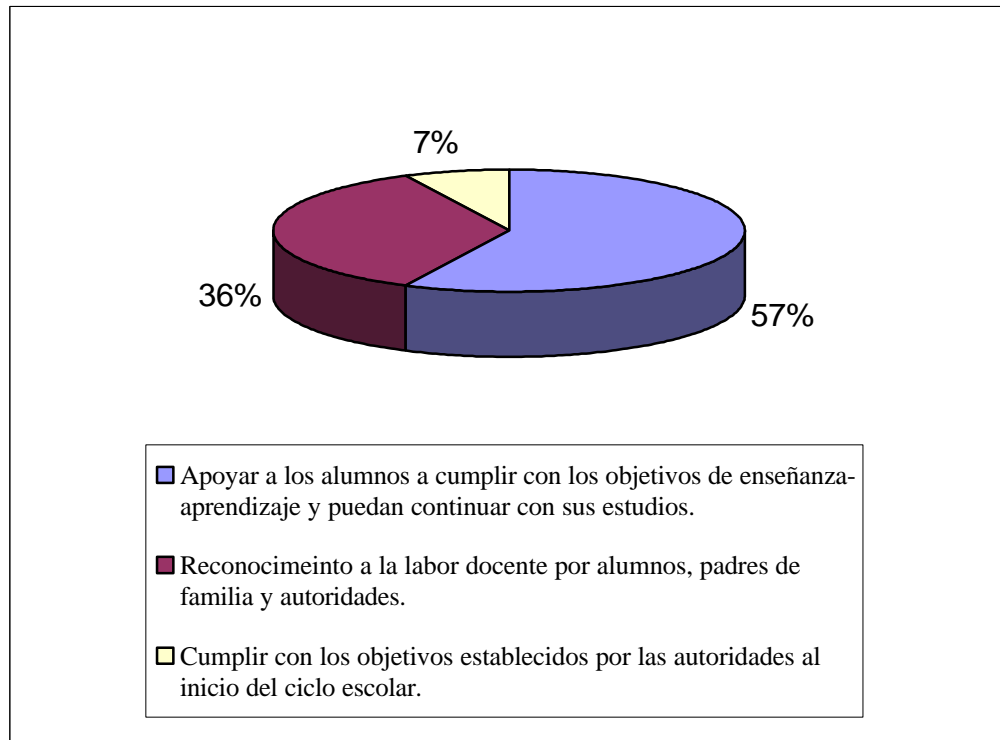
Los maestros respondieron; que los elementos que consideraron en orden de importancia como más desmotivantes son:

	<b>ELEMENTOS</b>
<b>1</b>	Salario
<b>2</b>	Apatía de las autoridades
<b>3</b>	Instalaciones
<b>3</b>	Grupos numerosos
<b>4</b>	Apatía de los padres de familia
<b>4</b>	Alumnos con necesidades educativas especiales
<b>5</b>	Cubrir doble turno
<b>5</b>	Actividad sindical

Tabla 3-12.

<sup>102</sup> Tanto en los elementos que los maestros consideran como más motivantes y más desmotivantes surgieron números que se repiten en el orden de importancia, esto significa que en las respuestas existió un empate.

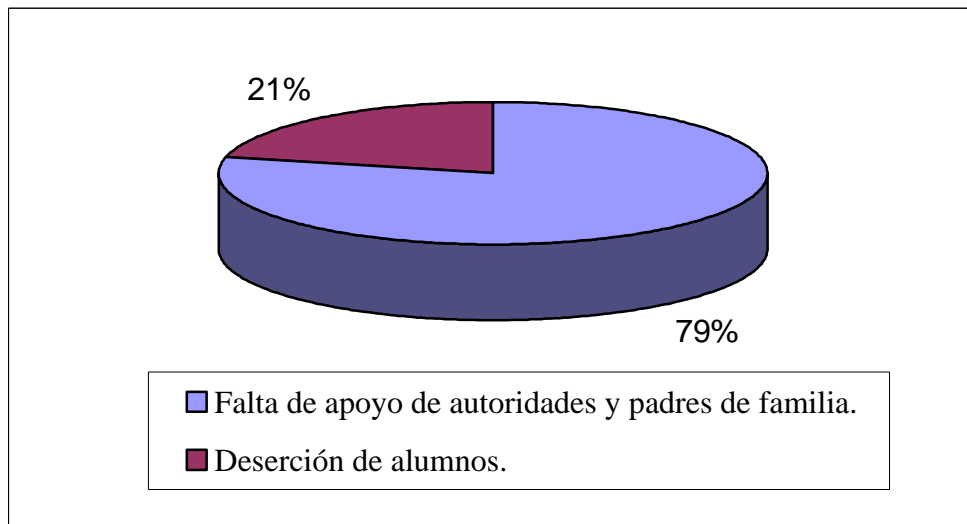
PREGUNTA Nº. 4 ¿Cuál ha sido la mayor causa de satisfacción en su trabajo docente?



Gráfica 3-8.

El **57%** de la muestra respondió: *apoyar a los alumnos a cumplir con los elementos de enseñanza aprendizaje y puedan continuar con sus estudios*, el **36%** respondió: *el reconocimiento a la labor docente por los alumnos, padres de familia y autoridades* y el **7%** restante respondió: *cumplir con los objetivos establecidos por las autoridades al inicio del ciclo escolar*.

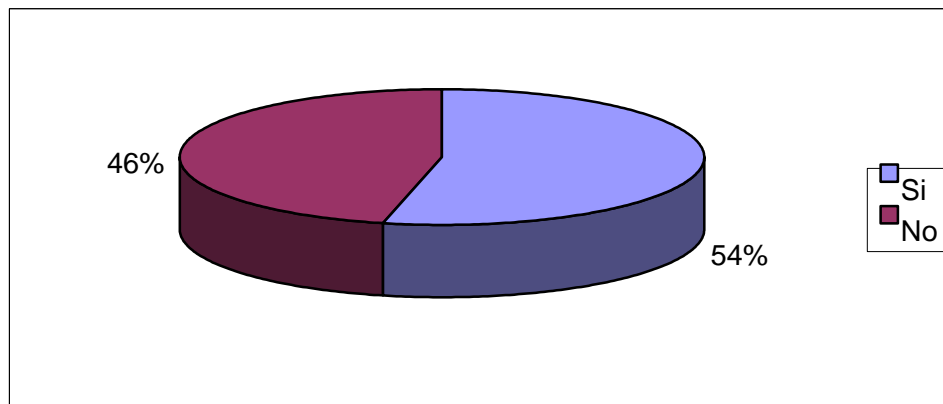
PREGUNTA Nº. 5 ¿Cuál ha sido la mayor causa de insatisfacción en su trabajo docente?



Gráfica 3-9.

El **79%** de la muestra encuestada *contesto: falta de apoyo de autoridades y padres de familia* y el **21%** restante respondió: *deserción de alumnos*.

PREGUNTA Nº. 6 ¿Su práctica docente le ha causado algún tipo de enfermedad propia del trabajo como maestro?

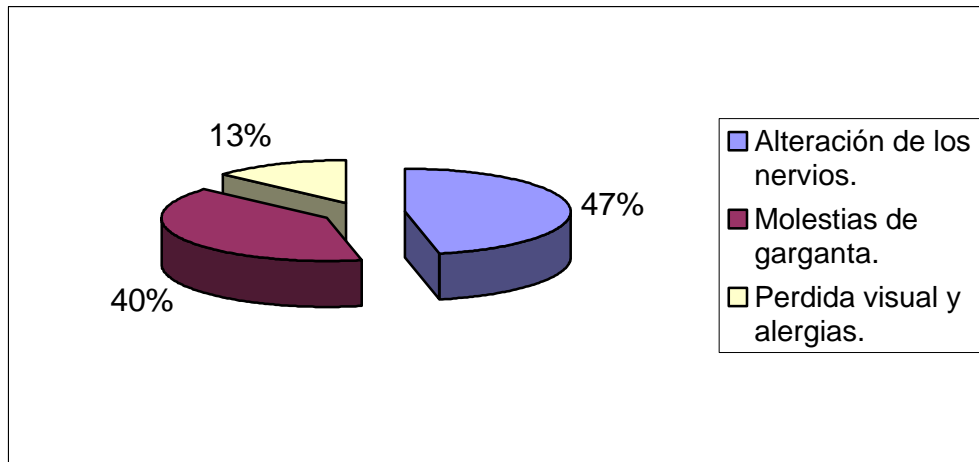


Gráfica 3-10.

Al **54%** de los maestros encuestados si ha padecido de alguna enfermedad propia del trabajo docente y el **46%** restante no le ha causado ningún malestar su trabajo.



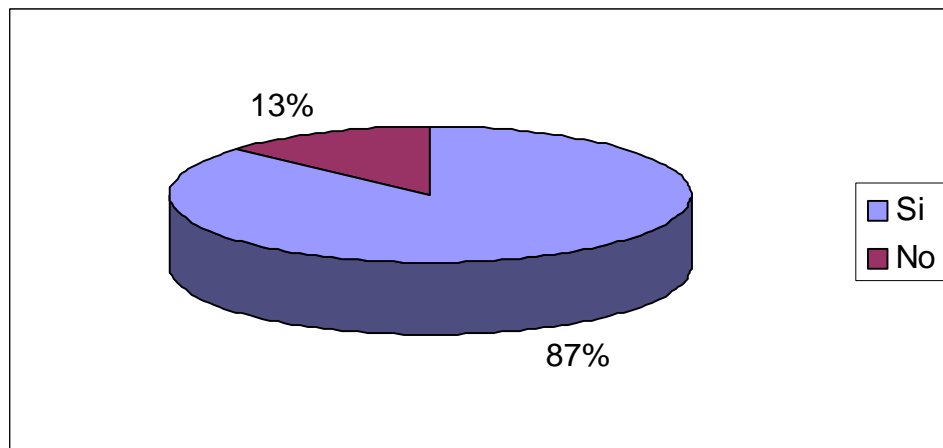
PREGUNTA N°. 7 ¿Cuál ha sido la enfermedad que ha adquirido?



Gráfica 3-11.

El **47%** de los maestros (que han sufrido de alguna enfermedad propia de su trabajo) han padecido alteración de los nervios, el **40%** han sufrido molestias de garganta y el **13%** restante han tenido pérdida visual y alergias.

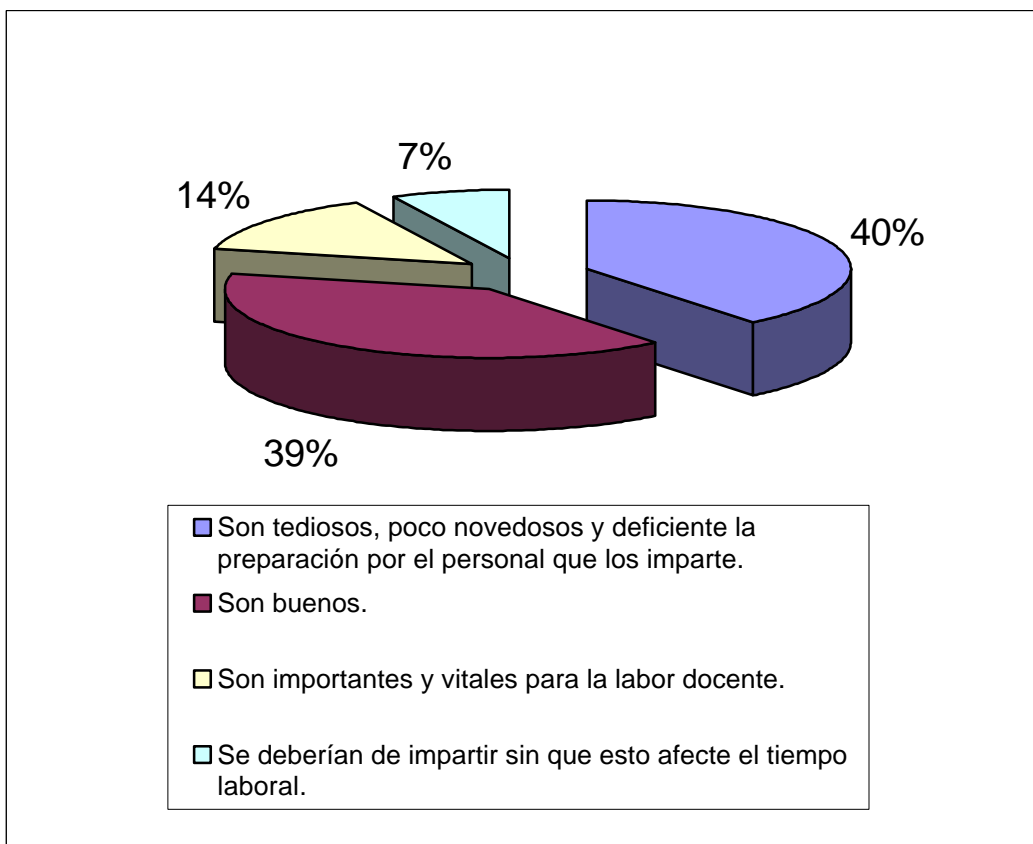
PREGUNTA N°. 8 ¿Ha sido atendida dicha enfermedad?



Gráfica 3-12.

El **87%** respondió que si ha sido atendida dicha enfermedad y el **13%** restante no ha sido atendida dicha enfermedad.

PREGUNTA Nº. 9 ¿Qué opina acerca de los cursos de actualización?



Gráfica 3-13.

El **40%** opina que *son tediosos, poco novedosos y deficiente la preparación por el personal que los imparte*, el **39%** opina que *son buenos*, el **14%** opina que *son importantes y vitales para la labor docente*, por ultimo, el **7%** restante opina que *se deberían impartir sin que esto afecte el tiempo laboral*.

PREGUNTA Nº 10 Enumere del **1** al **5** en orden de importancia ¿Cuáles considera que sean los elementos que puedan ayudar a mejorar su trabajo docente?.

	ELEMENTOS
<b>1</b>	Cursos de actualización.
<b>2</b>	Ambiente de trabajo más armonioso.
<b>3</b>	Carrera magisterial.
<b>4</b>	Participación en las políticas internas de la escuela.
<b>5</b>	Liderazgo más ambicioso (por autoridades).

Tabla 3-13.

En orden de importancia los resultados arrojaron: el *primer* elemento que podría ayudarles a mejorar su trabajo docente; los cursos de actualización, en *segundo* lugar el ambiente de trabajo más armonioso, en *tercer* lugar el programa Carrera magisterial, en *cuarto* lugar la participación en las políticas internas de la escuela y en *quinto* lugar un liderazgo más ambicioso por parte de las autoridades.

PREGUNTA Nº 11 En su experiencia y en lo que se refiere a su labor como maestro, ¿Qué factores han ayudado a sus grupos a mejorar el aprovechamiento escolar?

FACTORES
Apoyo por padres de familia.
La preparación y actualización del profesor.
Contar con el material didáctico necesario para el aprendizaje de los niños.
Utilizar estrategias para motivar a los alumnos.
El tratar con respeto a los alumnos.

Tabla 3-14.

Los factores que los maestros consideran les han ayudado a mejorar el aprovechamiento escolar de sus grupos son: el apoyo de los padres de familia, la preparación y actualización del profesor, contar con el material didáctico necesario para el aprendizaje de los niños, utilizar estrategias para motivar a los alumnos y tratar con respeto a los alumnos.

III. Concentrado de la información contenida en los cuestionarios aplicados a PADRES DE FAMILIA de las escuelas primarias *Álvaro Obregón* y *Enrique Rodríguez Cano*.



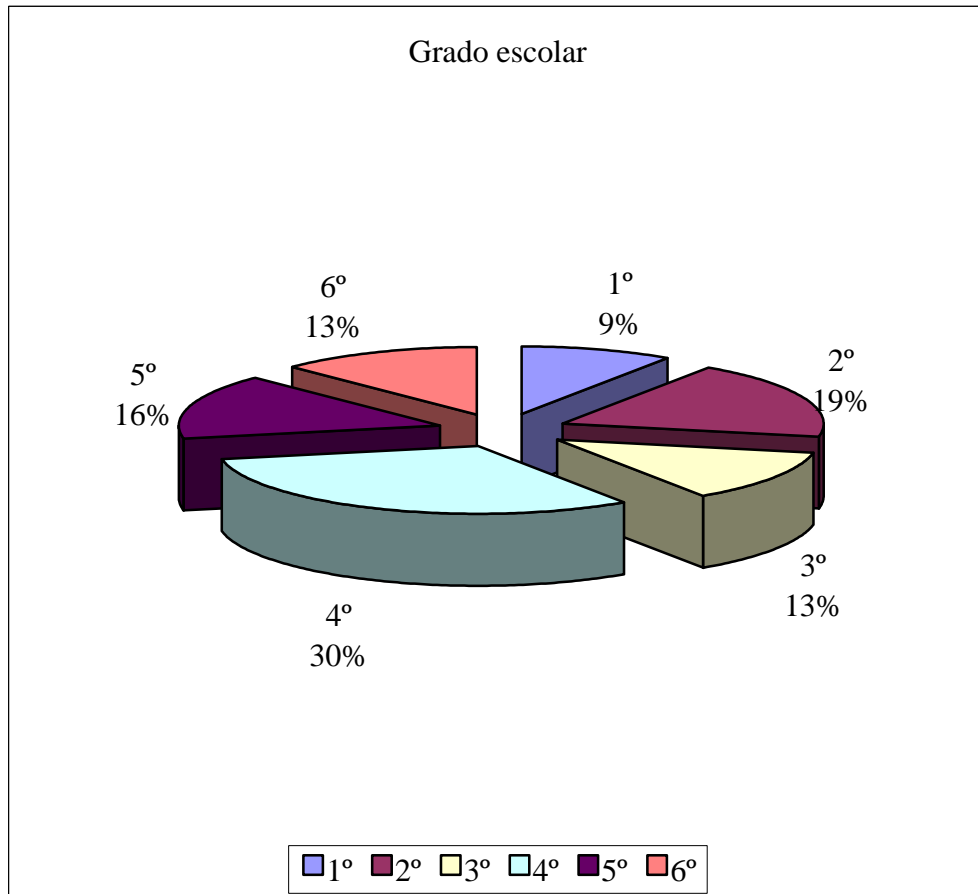
Fotografía 3-10.

Los padres de familia son el apoyo del maestro en el proceso enseñanza-aprendizaje.  
(Escuela primaria *Álvaro Obregón*).

Los padres de familia constituyen parte complementaria del funcionamiento de las escuelas primarias, es por ello que al igual que a los maestros y directores se les aplicaron encuestas a 100 de ellos para conocer su opinión y ampliar la visión del tema de investigación.

PREGUNTA N°. 1 ¿Grado escolar en el que se encuentra su hijo (a)?

1° 2° 3° 4° 5° 6°.

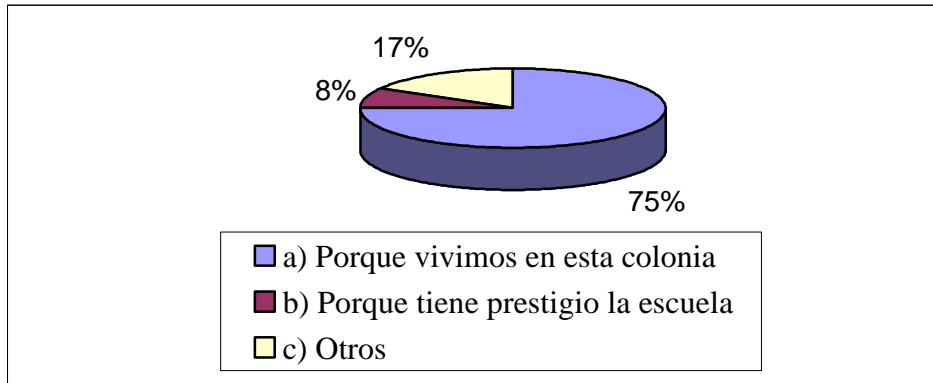


Gráfica 3-14.

Del 100% de la muestra **9%** pertenece a alumnos de primer año, **19%** segundo año, **13%** tercero año, **30%** cuarto año, **16%** quinto año y finalmente, **13%** pertenece al sexto año.

PREGUNTA Nº. 2 ¿Cuál ha sido la razón por la cual inscribió a su hijo (a) en esta primaria?

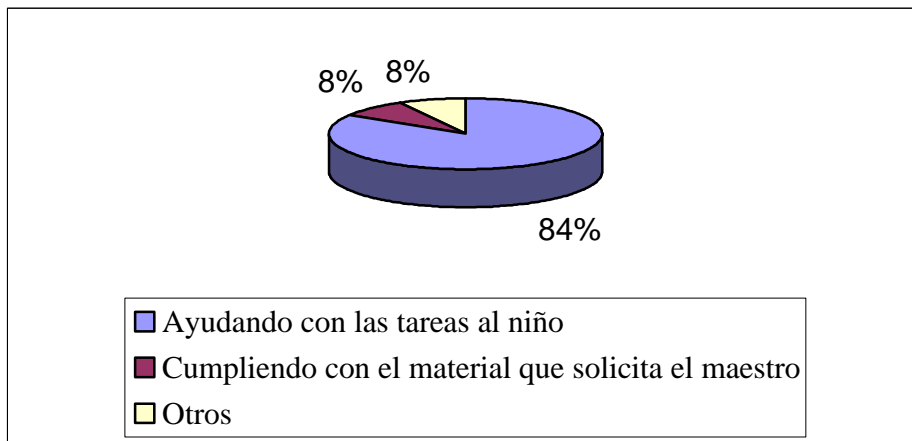
- a) Porque vivimos en esta colonia    b) Porque tiene prestigio la escuela  
c) Otros



Gráfica 3-15.

La razón por la cual inscribieron a sus hijos (as) en esta primaria fue: el **75%** porque viven en esta colonia, el **8%** porque tiene prestigio la escuela y el **17%** restante por otras causas.

PREGUNTA Nº. 3 ¿De que manera apoya al maestro con la educación de su hijo (a)?

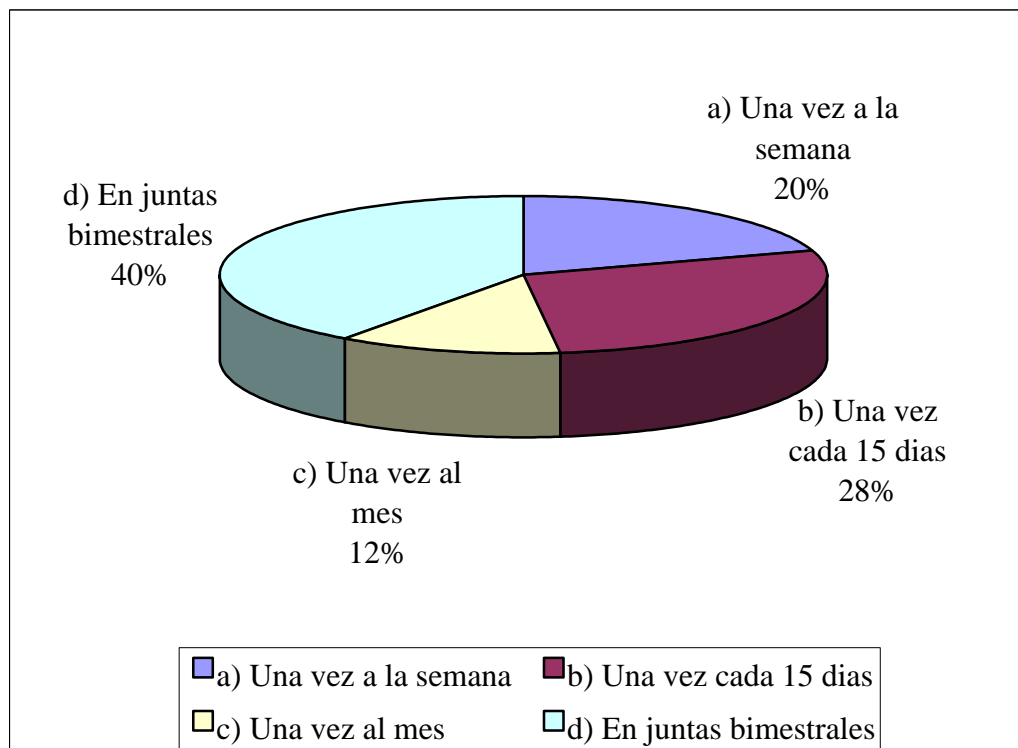


Gráfica 3-16.

La manera en que apoyan los padres de familia al maestro con la educación de sus hijos (as) es: el **84%** ayudando al niño con las tareas en casa, el **8%** cumpliendo con el material que solicita el maestro y el otro **8%** de otras formas.

PREGUNTA N°. 4 ¿Con que frecuencia acude a la escuela para investigar por los avances educativos que tiene su hijo (a)?

- a) 1 vez a la semana    b) 1 vez cada quince días    c) 1 vez al mes  
d) En juntas bimestrales.

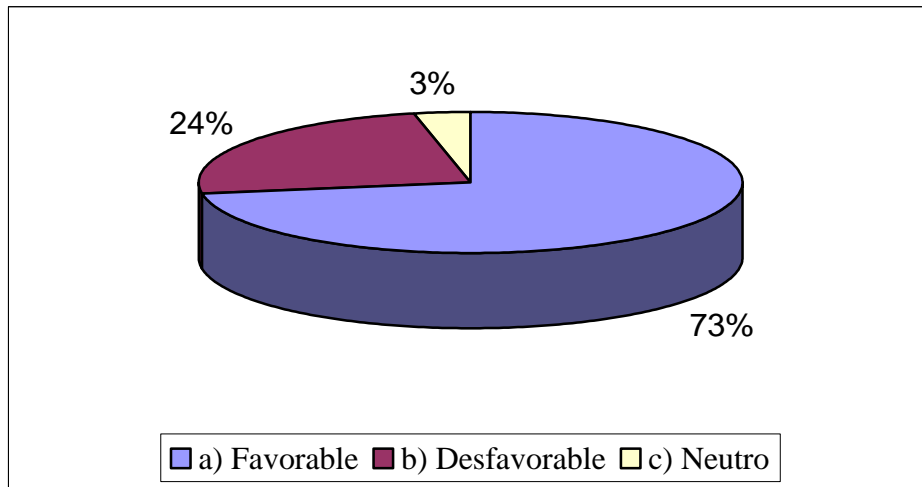


Gráfica 3-17.

La frecuencia con la que acuden a la escuela para investigar por los avances educativos de sus hijos (as) son: el **20%** 1 vez a la semana, el **28%** 1 vez cada quince días, el **12%** 1 vez al mes y el **40%** en juntas bimestrales.



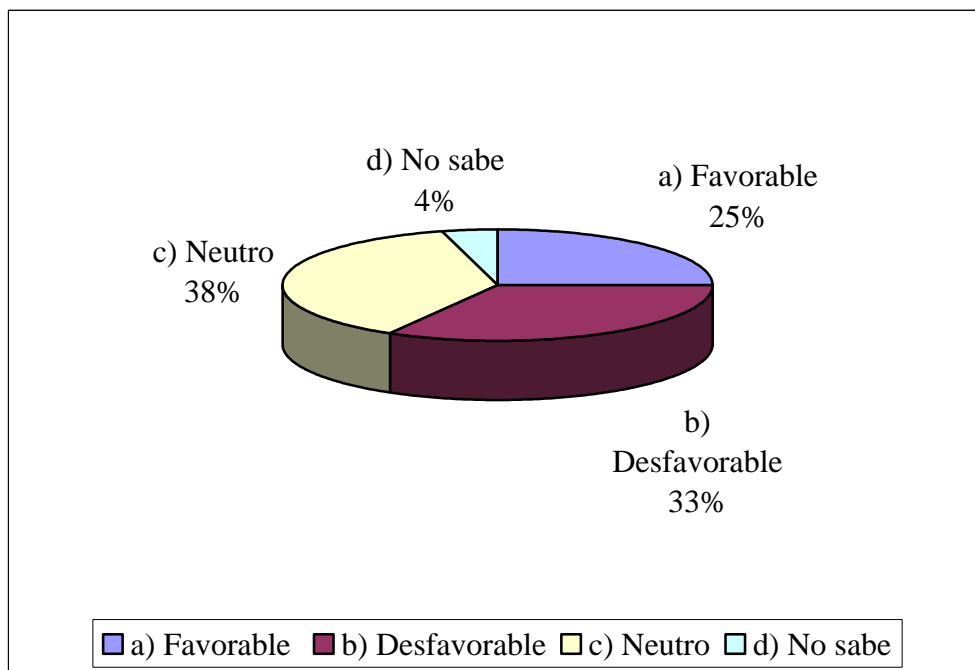
PREGUNTA N°. 5 ¿ Qué opina del maestro de su hijo (a)?



Gráfica 3-18.

La opinión que tienen los padres de familia respecto a los maestros de sus hijos es: el **78%** favorable y el otro **22%** desfavorable.

PREGUNTA N°. 6 ¿ Qué opina del director de la escuela?

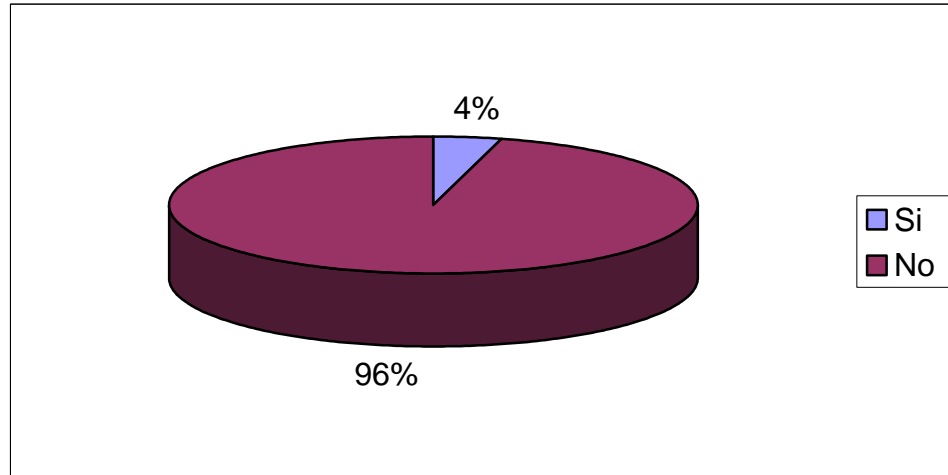


Gráfica 3-19.

El **25%** de los padres de familia tienen una opinión del director favorable, el **33%** desfavorable, el **38%** se mantiene neutro en sus opiniones y el **4%** restante definitivamente no sabe.

PREGUNTA Nº. 7 ¿De alguna manera reconoce el trabajo que realiza el maestro con su hijo (a)?

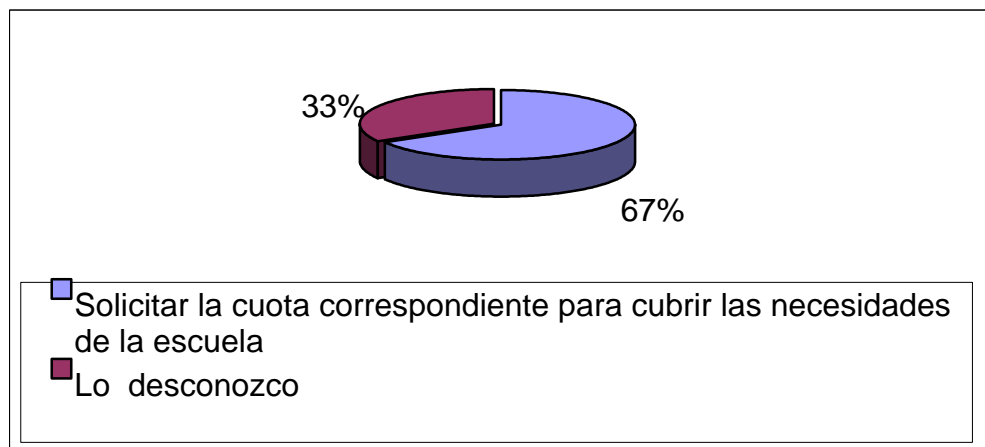
Si No Como \_\_\_\_\_



Gráfica 3-20.

El **96%** de los padres de familia encuestados no reconocen la labor docente que realiza el maestro con su hijo, solo un **4%** y lo hace *dándole las gracias* al maestro.

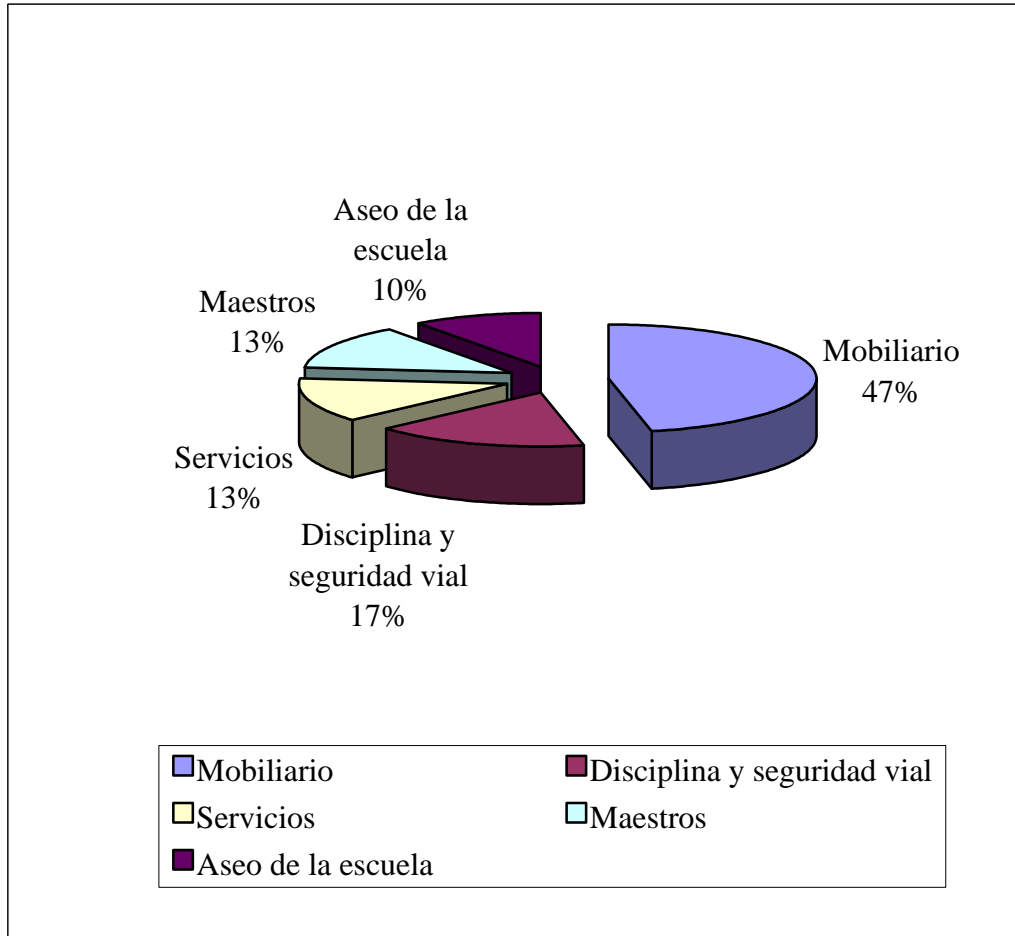
PREGUNTA Nº. 8 ¿Conoce cual es la función de la *Sociedad de Padres de Familia*?



Gráfica 3-21.

El **67%** saben que la función de la sociedad de padres de familia es solicitar la cuota correspondiente para cubrir las necesidades de la escuela y el **33%** restante desconoce la función de dicha organización.

PREGUNTA Nº. 9 En su opinión ¿Cuales son los principales problemas que existen en esta escuela?



Gráfica 3-22.

En la opinión de los padres de familia los problemas más representativos de la escuela primaria donde cursan sus hijos son: el **47%** el mobiliario en mal estado o hace falta, el **17%** la disciplina y seguridad vial, **13%** servicios (como el suministro de agua), el **13%** los maestros y finalmente el **10%** el aseo de la escuela.

IV. Concentrado de la información obtenida de los comentarios de ALUMNOS de las escuelas primarias *Álvaro Obregón* y *Enrique Rodríguez Cano*.

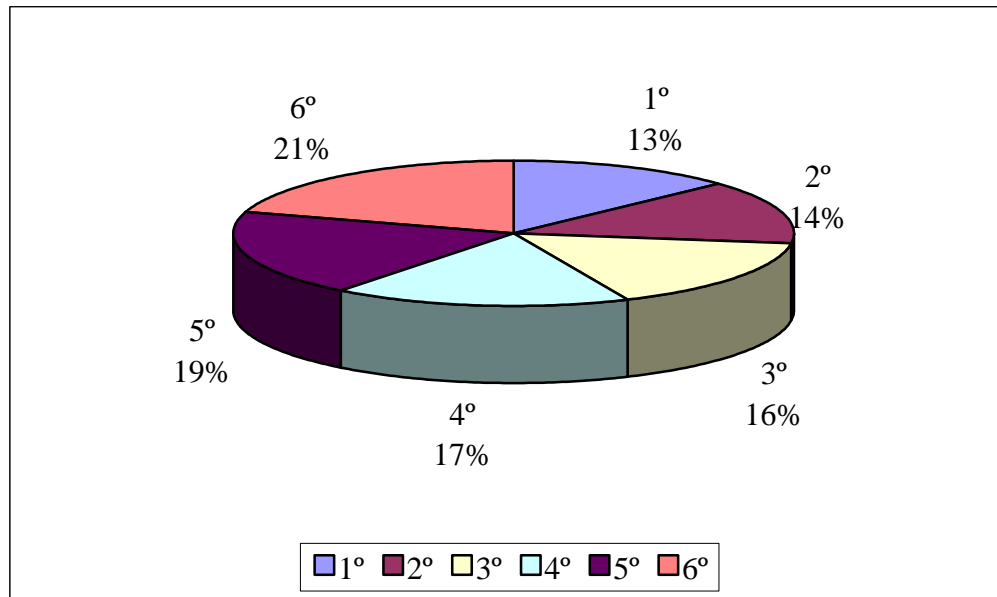


Fotografía 3-11.

Para los alumnos una clase innovadora y dinámica es lo principal.  
(Escuela primaria *Enrique Rodríguez Cano*).

Para concluir con la recolección de datos de la presente investigación se recabaron comentarios de 100 alumnos de las dos escuelas primarias. Cabe aclarar que las preguntas que se aplicaron fueron totalmente abiertas y que solamente se darán las respuestas más representativas por la diversidad de las mismas.

PREGUNTA N°. 1 ¿Qué año cursas?



Gráfica 3-23.

Del 100% de la muestra el **13%** pertenece a alumnos de primer grado, el **14%** de segundo, el **16%** de tercero, el **17%** de cuarto, el **19%** de quinto y finalmente, el **21%** restante pertenece al sexto grado.

PREGUNTA N°. 2 ¿Qué te gusta y que no te gusta de tu maestro?

Más de la mitad de los alumnos dijeron que lo que más les disgusta de sus maestros es que son *regañones*. Alumnos de 4º, 5º y 6º del turno vespertino comentaron el hecho de que el maestro *al llegar a clases llega molesto y se desquita con ellos*.

Sin embargo, una mínima parte comentó con respecto a lo que les agrada, que les gusta su sistema de enseñanza (estas respuestas las dieron en su mayoría alumnos de 6º año).

PREGUNTA N°. 3 ¿Cómo es el director de tu escuela?

El **70%** de los alumnos se refirieron al director como un maestro del que no reciben regañones y que es buena persona. El **30%** restante no sabía ni siquiera su nombre.

PREGUNTA N°. 4 ¿Qué te gusta y qué no te gusta de tu escuela ?

*Lo que les gusta:* Todo les gusta de su escuela; las clases divertidas, el recreo, las clases de educación física, los cantos y juegos que practican con sus maestros, las vacaciones, los días que se le brindan honores a la bandera, los días que faltan sus maestros o llegan tarde, entre otros.

*Lo que les disgusta:* Los baños sucios, los salones sucios, no hay agua en la escuela, en ocasiones no tienen banca donde sentarse.

CAPITULO

IV

# RESULTADOS, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN.

4. 1 Interpretación a la información obtenida de los cuestionarios,

entrevistas, observaciones directas y comentarios, aplicados a directores, maestros, padres de familia y alumnos de las dos escuelas primarias para detectar la importancia de la motivación laboral en un centro educativo.

Como hemos podido observar a través de los dos primeros capítulos de la presente investigación, todo ser humano tiene necesidades que lo mueven o lo motivan a actuar con el fin de lograr mejores condiciones de vida; de acuerdo a la teoría de *Jerarquía de Necesidades* de Abraham Maslow (citada en el capítulo I), este autor hace referencia en general a dos bloques de necesidades, las de nivel inferior o de supervivencia (comida, oxígeno, agua, sueño, abrigo, etc) y las de nivel superior que incluyen seguridad, protección, socialización, autoestima y autorrealización, por tanto una vez satisfechas las necesidades de nivel inferior, se atenderán entonces las de nivel superior. Una de las formas para llegar a cubrir todas las necesidades de acuerdo al contexto laboral, es que la organización le aporte al trabajador los siguientes aspectos: remuneración adecuada para satisfacer las necesidades básicas, condiciones adecuadas de seguridad en el trabajo, relaciones sociales compatibles con el jefe y compañeros, reconocimiento por su trabajo y logros laborales.

Todo lo anterior apunta al hecho innegable de que todas las personas trabajan para satisfacer sus necesidades; es por ello que el trabajo se considera una de las actividades primordiales de todo ser humano, y lo ideal sería que proporcionara al individuo no sólo la garantía de supervivencia, sino también la oportunidad de demostrar sus capacidades y conocimientos, para que su labor sea fuente de satisfacción.

Dentro de una organización y en este caso, dentro de una escuela primaria, quien impulsa a los maestros a desarrollar sus tareas de una manera eficaz y en un ambiente agradable, es el director, valiéndose de la motivación laboral, entendiendo por motivación laboral “al conjunto de fuerzas energéticas que se



originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración”<sup>103</sup>.

Es por ello que en el presente estudio, me interesó conocer el papel del director como promotor de la motivación laboral en un estudio de caso a dos escuelas primarias; saber lo que los maestros opinan acerca de la motivación laboral, así como el sentir de los padres de familia y comentarios de alumnos de las escuelas primarias.

La motivación laboral depende de muchos factores y para efectos de esta investigación se exploraron entre otros: sexo, edad, antigüedad en el puesto, maestros o maestras que cubren doble turno, el trabajo mismo, relación directivos-maestros, relación maestros-padres de familia; con la finalidad de conocer en que medida éstos influyen en el tema de investigación.

Con respecto a las repercusiones que tiene la motivación laboral en el sector educativo, considero que a medida que los profesores estén más motivados y a gusto (satisfechos) con su trabajo podrán desempeñar su labor de manera eficiente, logrando de este modo, elevar su calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje y con ello un buen funcionamiento de la organización educativa.

Se toma al director como punto central porque es el encargado de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la organización a su cargo y dentro de su función como dirigente, se desempeña también como líder por lo que es el encargado de motivar a su personal. Para lo cual debe de contar con una profunda calidad humana, sensibilidad y sobretodo debe tener presente que está trabajando con seres humanos, que manifiestan diferentes tipos de conductas y por lo tanto debe de investigar y entender la razón que mueve dichas conductas.

## I. Interpretación de la información contenida en los cuestionarios aplicados a ocho DIRECTORES de escuelas primarias.

---

<sup>103</sup> Paul M. MUCHINSKY. *Psicología aplicada al trabajo*. 6º Ed, Estados Unidos. Thomson learning. 2002. Pág 347.



Imagen 4-2.

El director es el encargado de propiciar un ambiente organizacional favorable en el que los integrantes de la institución se desenvuelvan con confianza.

De los ocho directores entrevistados 5 son mujeres. Sin embargo, la presencia de la mujer en puestos directivos va disminuyendo en relación con las maestras que se encuentran frente a grupo, esto debido a diversos factores sobre todo culturales y de género.

Sus edades oscilan entre los 40 y 60 años; es más uno de los directores encuestados contaba con 70 años de edad, este hecho sugiere que a una edad más avanzada pueden surgir ciertas complicaciones para el desempeño de su función; como pueden ser malestares físicos. Por ejemplo; la audición del director de 70 años era deficiente y esto afectaba la comunicación con los demás miembros de la escuela.

La experiencia obtenida por la antigüedad como docentes en ciertos casos los respalda, pues una persona que va acumulando antigüedad posee mayor experiencia, status laboral y social, reconocimiento por sus tareas, habilidades, aptitudes, incluso puede realizar actividades que impliquen un mayor grado de responsabilidad, como es el caso de asumir el puesto de director.

A continuación se muestra la interpretación de la información obtenida de las entrevistas hechas a los directores pregunta por pregunta:

**PREGUNTA Nº 1** Número de profesores y profesoras que conforman a su personal docente.

De los 117 maestros a cargo de los directores entrevistados 152 son maestras. Mujeres con las características y necesidades propias de su sexo (como ya lo citamos en el capítulo dos en el apartado 2.5), es decir maestras que se rigen bajo la llamada “restricción domiciliaria”, esto es la búsqueda de un trabajo que pueda realizarse en la propia vivienda o muy cerca de ella y en un horario flexible. Se vincula de este modo el trabajo de la mujer con la función biológica de dar a luz y alimentar a sus hijos y de esta manera cumplir con las funciones de madre y profesionista.

El número total de profesores que guía cada director también implica un sin número de personalidades con las que hay que interactuar y atender sus demandas, independientemente al sexo que pertenezcan.

**PREGUNTA Nº 2** Número de turnos que cubren los profesores a su cargo.

Del total de los maestros la mitad cubren doble turno, esto repercute en algunos de los directores que están a cargo del turno vespertino ya que esta es una de las causas por la que los profesores llegan tarde a laborar debido a las distancias que tienen que recorrer entre una escuela y otra, además de que llegan cansados después de haber trabajado un turno y esto les produce fatiga, por lo que su desempeño no es al cien por ciento y la calidad de la educación se ve afectada.

**PREGUNTA Nº 3** ¿Con qué frecuencia es visitada su escuela por los supervisores?

Estas escuelas son visitadas por los supervisores con regularidad, pero esto no significa que las organizaciones marchen eficientemente por la presión de autoridad que el supervisor pudiera imponer, ya que al realizar las entrevistas, en seis de las escuelas se observó, una deficiente atención por parte del director para aplicar una estructura organizacional sólida (como pudiera ser el proceso administrativo: planeación, organización, dirección, coordinación y control), hecho que podría interpretarse como una marcada apatía de las propias autoridades desde niveles superiores que se transmite a los directivos.

Por el contrario, en dos planteles se percibía una disciplina entre maestros y alumnos, una constante comunicación entre el director y los miembros de la escuela, metas claras, definidas y conocidas por los profesores, es decir se observaba el empeño por lograr una organización con calidad.

**PREGUNTA Nº 4** ¿Su escuela esta integrada al *Programa Escuelas de Calidad?*<sup>104</sup>

Solo una de las ocho escuelas entrevistadas esta integrada al Programa Escuelas de Calidad. Se observó que esta escuela esta trabajando por transformar la organización y funcionamiento del plantel, fomentando la cultura y el ejercicio de la planeación y la evaluación, trabajando en equipo, comenzando por el director, los maestros, alumnos y padres de familia. Esto no significa que este plantel sea una escuela modelo, pero si se diferencia de las siete restantes.

---

<sup>104</sup> El Programa Escuelas de Calidad (PEC) es una iniciativa del Gobierno Federal cuyo propósito es fortalecer y articular los programas federales, estatales y municipales orientados hacia el mejoramiento de la calidad en la educación básica.

**PREGUNTA N° 5** ¿Qué significa para usted la motivación laboral a los profesores?

En esta pregunta la mayoría de los directores coincidieron en que la motivación es un aliciente que impulsa al profesor a realizar mejor su trabajo.

En teoría coincidieron los directores, pero en la práctica no se observó un ambiente entre los profesores que indicara su sentir por experimentar una satisfacción en su entorno laboral, por lo que esta apatía y desganó pudo llegar a reflejarse en el desempeño del maestro dentro del aula.

**PREGUNTA N° 6** ¿De qué manera relaciona la motivación con la productividad de los profesores?

Para los directores la relación de la motivación con la productividad es que el maestro brinde un valor agregado al desempeñar su labor, sin embargo, en sus respuestas no mencionan, ni especifican de qué manera los alumnos pueden ser beneficiados con dicha relación.

**PREGUNTA N° 7** ¿Qué tipo de estímulos recibe el profesor por parte del director?

De acuerdo con la teoría de Herzberg existen factores *higiénicos* como son los premios de producción que en este caso son los reconocimientos otorgados por la SEP y de los cuales la mayoría de los directores se valen para estimular a los maestros. Por otra parte también existen los factores *motivacionales*, como es el reconocimiento por el trabajo realizado y el cual solo un director utiliza para motivar a sus maestros, reconociendo públicamente sus logros y manifestándoles palabras de estímulo.

**PREGUNTA N° 8** ¿Realiza algún tipo de evento recreativo para los docentes?

Las actividades formales llegan a ser muy frustrantes cuando no se mezclan con las informales y de los ocho directores entrevistados, solo uno por iniciativa propia,

organiza partidos de fútbol entre maestros como evento recreativo, este hecho ayuda al director a mantener una relación más estrecha con su personal.

**PREGUNTA Nº 9** ¿De alguna manera motiva el sindicato al personal docente?

Tres de los directores saben que el sindicato como institución, otorga reconocimientos económicos o descuentos en diversos productos y servicios a los docentes, pero desconocen de algún programa de motivación laboral que les proporcione el sindicato para aplicarlo con su personal. Los directores restantes opinan que definitivamente el sindicato no motiva a los profesores. Es así como se muestra el desinterés por las autoridades por crear programas motivacionales que se les den seguimiento; hecho que se refleja con los directores de las escuelas primarias entrevistados.

**PREGUNTA Nº 10** ¿Cuáles son los cursos de actualización para maestros que usted conoce?

La mayoría de los directores están poco familiarizados con los cursos de actualización que imparten las diversas instituciones y los relacionan directamente con *Carrera magisterial* (por el puntaje que otorgan para el ascenso escalafonario), esto significa que si el director muestra poco interés por conocer los diferentes cursos que existen, o más aún, él no se compromete a actualizarse, menos impulsará a sus maestros a que tomen cursos de actualización.

**PREGUNTA Nº 11** ¿Que tipo de evaluación de desempeño realiza en su escuela?

Los ocho directores se basan en la forma de evaluación que les proporciona la SEP, que es la *ficha escalafonaria*, pero ninguno por su propia iniciativa ha creado algún otro tipo de evaluación con los aspectos que ellos consideren más relevantes y con los que conocen de los profesores en su trato diario. Pues si trabajan con su personal durante todo un ciclo escolar deberían saber si los maestros son creativos, dinámicos, si son humanos en el trato con los alumnos, si

resaltan la importancia de los valores, etc., y no solo tomar en cuenta que cumplan con los objetivos de enseñanza-aprendizaje establecidos.

**PREGUNTA N° 12** ¿Recibió algún curso de capacitación para asumir el puesto de director?

Ninguno de los directores entrevistados recibió algún curso de capacitación para asumir el puesto. Esto habla de una carencia de formación del director, pues dentro del plan de estudios no se contempla una preparación específica para el desempeño de dicho cargo y tal preparación por lo general la adquiere a través de los años que labora como maestro.

**PREGUNTA N° 13** ¿Cuáles son los cursos de actualización, licenciaturas o estudios de postgrado que ha tomado?

De acuerdo con una investigación realizada por un alumno de la Universidad Pedagógica Nacional a 242 directores de las cinco diferentes Direcciones de Educación Primaria del Distrito Federal, el 95% consideran que si es necesaria la actualización para el mejoramiento de las funciones directivas<sup>105</sup>. Sin embargo, no todos los directores opinan lo mismo, ya que solo tres de los ocho directores han cursado una licenciatura independientemente de su formación normalista y los otros cinco solo han tomado algunos cursos. Esto significa que los directores que constantemente se preparan y actualizan cuentan con más herramientas para impulsar cambios en sus estructuras, basados en diferentes estrategias que benefician a los integrantes de la organización escolar, y esto se manifiesta en el ambiente laboral que reina en el plantel.

**PREGUNTA N° 14** ¿Cuál considera que sea el estilo de liderazgo más conveniente para su escuela?

El liderazgo resulta de suma importancia para cualquier dirigente, pues como ya se mencionó en su momento “el liderazgo no se basa en una posesión pasiva de

---

<sup>105</sup> Vid. Juan Ramses Maza Guerrero:op.cit. pág 107. (Tesis).

done, sino en una relación activa de trabajo, en la que el líder demuestra permanentemente su habilidad, su acierto y su compañerismo hacia los demás”<sup>106</sup>. Es decir el líder se forja con base en conocimientos y compromiso.

El liderazgo es una herramienta con la que todo administrador debe contar y un director de escuela primaria como tal puede fomentar. Sin embargo, existen directores que desconocen o no tienen bien claro el concepto y la función de un líder, pues no existe un curso que los prepare en estas habilidades administrativas antes de que asuman su cargo.

En este caso los directores entrevistados coincidieron en que la comunicación y la participación de los integrantes de la organización escolar son el mejor estilo de liderazgo que les ha funcionado en sus escuelas. Estas son características de un estilo de *Liderazgo Democrático o Participativo*. No obstante, los directores no lo expresaron de tal manera.

---

<sup>106</sup> HERNÁNDEZ, Puente Adriana (coordinadora). *Administración y desarrollo de personal público*. México. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 1994. Pág 75.



II. Interpretación de la información contenida en los cuestionarios aplicados a MAESTROS de las escuelas primarias *Álvaro Obregón* y *Enrique Rodríguez Cano*.



Imagen 4-3.

Una de las funciones del profesor es guiar al alumno en el camino del aprendizaje con paciencia y vocación.

*En este apartado se interpretará la información obtenida solo de los maestros integrantes de las escuelas primarias *Álvaro Obregón* y *Enrique Rodríguez Cano*.*

En el sistema educativo nacional existe un gran número de mujeres encargadas de impartir la educación, sobre todo a nivel básico (principalmente preescolar y primaria) y en la presente investigación también se reflejo esta particularidad; ya que la mayoría de los profesores encuestados fueron del sexo femenino, este hecho denota una marcada diferenciación entre las actividades propias del hombre y las actividades de la mujer, pues su condición biológica, cultural y educativa la delimitan a cumplir al cien por ciento con las diversas funciones que asume (como madre, ama de casa, esposa y profesionista).

La edad consigue ser un elemento favorable para los profesores, pues les brinda experiencia. Sin embargo, no en todos los casos puede ser así, sobre todo para las maestras. En esta investigación el 43% de los profesores oscilan entre los 41 y 60 años de edad, tal suceso logra ser significativo en el comportamiento de las maestras, ya que en este rango la mujer sufre cambios hormonales que

generalmente influyen en su estado de ánimo, lo cual es posible que se refleje en el salón de clases.

Cabe aclarar que solo un 14% de la muestra son adultos jóvenes, entre los 23 y 30 años de edad; maestros con iniciativa, dispuestos al cambio y disponibilidad de servicio.

Del total de los profesores el 86% cubren doble turno; esto significa que al finalizar su jornada el profesor debe trasladarse a otro plantel a cumplir con una jornada más, o en su caso si el profesor imparte clases en el turno vespertino ya cubrió un primer turno. Como consecuencia a esta vida agitada se produce un desgaste físico, lo que Pedro Gil-Monte llama el *Síndrome de quemarse por el trabajo*, lo cual puede ser entendido como una respuesta al estrés laboral crónico conformado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja (actitudes de despersonalización) y hacia el propio rol profesional (falta de realización en el trabajo), así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Es decir, “es una experiencia resultante de la combinación de estresores\* originados en el entorno social, en el entorno laboral y en el propio sujeto”<sup>107</sup>. Estas reacciones ocurren frecuentemente con los profesionales que forman parte de organizaciones que brindan un servicio (médicos, enfermeras, trabajadores sociales, maestros, etc) y que trabajan en contacto directo con los usuarios de estos servicios (pacientes, alumnos, etc). Tal hecho, puede producir que el maestro se desahogue con los alumnos en el aula (esto sucede sobre todo con alumnos del turno vespertino, según comentarios de los propios alumnos), y aunado a esto una deficiente alimentación, pues el tiempo que tienen entre un turno y otro lo ocupan para trasladarse al siguiente centro de trabajo.

---

<sup>107</sup> Pedro Gil-Monte. *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. España. Editorial Síntesis. 1997. Pág 63.

\* Estos pueden ser peligros físicos (accidentes, presencia de elementos extraños, etc.), y peligros psíquicos (sobreexigencia de tareas, crisis, desempleo, etc.).

Por lo general este síndrome también aqueja a las autoridades de una organización, llámese directivos o mandos medios.

**PREGUNTA Nº. 1** ¿Qué es para usted la motivación laboral?

El 59% de los maestros coincidieron en que el significado de la motivación laboral esta enfocado en primera instancia al orden psicológico, tal como lo propone Frederick Herzberg en su teoría; *Motivación / higiene o teoría de los dos factores*; donde los *factores de motivación* son los que tratan estos aspectos (realización personal, reconocimiento del trabajo, progreso profesional, etc) y los *factores higiénicos* son con los que el trabajador debería contar como base para satisfacer sus necesidades (como lo es el salario, premios de producción, contar con lo necesario para trabajar, etc) y en este caso el 41% de los profesores restantes adoptaron esta última postura, como concepto de motivación laboral. Esto habla del interés de los profesores por satisfacer el aspecto afectivo y que realmente se les tome en cuenta como seres humanos.

**PREGUNTA Nº. 2** Enumere en orden de importancia, del número 1 al 8 los elementos que considere con mayor grado de motivación laboral. (1= Más importante . . . 8 = Menos importante)  
*Actualización profesional, prestaciones, trabajo sencillo, labor social, seguridad de contar con un empleo, horario, prestigio de ser profesor, ambiente de trabajo.*

Labor social, actualización profesional, prestigio de ser profesor y la seguridad de contar con un empleo fueron los primeros cuatro elementos más motivantes para los profesores entrevistados, el ambiente de trabajo y el horario se repitieron en su puntuación y finalmente, las prestaciones y el magisterio como trabajo sencillo fueron los últimos.

El elemento más motivante para los maestros fue la *labor social*. Como podemos observar, nuevamente aparece el factor psicológico en primera instancia, como lo propone Herzberg. Para los maestros es muy gratificante poder ayudar a aquellos alumnos que se les dificulta el aprendizaje, aquellos que reflejan problemas

familiares e incluso aquellos con problemas económicos, (estos comentarios son con base a experiencias expresadas por los propios maestros), es decir el profesor se involucra más allá del proceso enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, esto no significa que sea su prioridad, ya que también le interesa desarrollar su vida profesional y actualizarse pero la mayoría de las veces sus diversas actividades y horarios no se lo permiten, lo que pudiera ser causa de un conformismo en el maestro.

**PREGUNTA Nº. 3** Enumere en orden de importancia, del número 1 al 8 los elementos que considere como más desmotivantes. (1= Más importante . . . 8 = Menos importante)  
*Actividad sindical, cubrir doble turno, salario, instalaciones, apatía de las autoridades, grupos numerosos, apatía de los padres de familia, alumnos con necesidades educativas especiales.*

El salario y la apatía de las autoridades fueron en primero y segundo lugar respectivamente los elementos que más desmotivan a los maestros entrevistados, las instalaciones en mal estado y los grupos numerosos tuvieron la misma puntuación en tercer lugar, la apatía de los padres de familia y los alumnos con necesidades educativas especiales también repitieron el puntaje quedando en cuarto lugar. Asimismo repitieron el cubrir doble turno y la actividad sindical en quinto sitio.

El bajo *salario* es lo que más desmotiva a los profesores entrevistados, pues opinan que debido a esta causa tienen que cubrir doble turno para lograr equilibrar sus ingresos con la demanda de sus necesidades personales. Hecho que absorbe la atención del maestro, restándole importancia a la preparación de sus clases y continuando con un sistema tradicionalista.

**PREGUNTA Nº. 4** ¿Cuál ha sido la mayor causa de satisfacción en su trabajo docente?

La satisfacción en el trabajo, como ya se mencionó en el capítulo II es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su labor. Estudios sobre este tema diferencian entre los factores que están directamente relacionados con el gusto en el trabajo (la naturaleza de la tarea) y el contexto laboral (los sentimientos respecto al ambiente de trabajo).

Estos dos aspectos se encuentran representados en esta respuesta, pues para el 57% de los profesores encuestados ha sido motivo de satisfacción en su labor docente *el apoyar a los alumnos a cumplir con los objetivos de enseñanza-aprendizaje y puedan continuar con sus estudios*. Otro 7% opinó *cumplir con los objetivos establecidos por las autoridades al inicio del ciclo escolar*. Y finalmente, ya dentro del contexto laboral (los sentimientos respecto al ambiente de trabajo), el 36% le ha causado satisfacción en su labor *el reconocimiento de alumnos, padres de familia y autoridades*.

**PREGUNTA Nº. 5** ¿Cuál ha sido la mayor causa de insatisfacción en su trabajo docente?

Los docentes han puesto de manifiesto un bajo nivel de satisfacción tanto desde la perspectiva de autoridades y padres de familia como de alumnos, ya que para el 79% de la muestra, la insatisfacción esta representada por *la falta de apoyo de autoridades y padres de familia*, así como por *la deserción de alumnos* para el 21% restante.

La eliminación de estas fuentes de insatisfacción conllevaría en cierta medida a un mejor rendimiento del profesorado, reflejado en una actitud positiva frente a la organización escolar. Pues existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones director – maestro, lo cual se reflejaría en toda la organización.

**PREGUNTA Nº. 6** ¿Su práctica docente le ha causado algún tipo de enfermedad propia del trabajo como maestro?

Al 54% de los maestros entrevistados su actividad docente sí les ha causado algún tipo de enfermedad. Esto significa, malestares físicos que si no son atendidos debidamente pueden disminuir el rendimiento dentro del aula.

**PREGUNTA Nº. 7** ¿Cuál ha sido la enfermedad que ha adquirido?

Del 54% ya mencionado (tomando este porcentaje como el 100%), el 47% ha padecido malestares que tienen que ver con los nervios, el 40% molestias de garganta y el 13% restante otros malestares. Es decir casi la mitad muestran rasgos estresantes que pueden manifestarse en un carácter hostil con los alumnos.

**PREGUNTA Nº. 8** ¿Ha sido atendida dicha enfermedad?

Solo el 87% de los profesores han atendido la enfermedad que los aqueja y el 13% restante labora con las molestias que le produce dicha enfermedad. La mayoría de los maestros que no han atendido los síntomas de sus enfermedades argumentan no haberlo hecho por falta de tiempo, ya que tienen que cubrir doble turno, afectando en gran medida la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

**PREGUNTA Nº. 9** ¿Qué opina acerca de los cursos de actualización?

La actualización para los profesores es de suma importancia, así lo manifestaron los maestros entrevistados en sus diferentes respuestas. Sin embargo, no todos tienen una percepción positiva de los cursos de actualización que imparte la SEP dentro del Programa Carrera Magisterial, por ejemplo. Es así como el 40% opinan que *los cursos son tediosos y deficiente la preparación del personal que los imparte*. Por otra parte, el 7% opina que *se deberían impartir sin que esto afecte el tiempo laboral*, pues ellos que laboran doble turno no cuentan con tiempo suficiente para asistir a dichos cursos.

Por esta razón muchos de los maestros juzgan en general haber perdido la credibilidad en los diferentes cursos de actualización, argumentando que no les aportan nada nuevo. Lo que habla de una deficiencia en el sistema educativo en la mayoría de sus aspectos.

**PREGUNTA Nº 10** En orden de importancia mencione ¿Cuáles considera que sean los elementos que puedan ayudar a mejorar su trabajo docente?.

Enumere en orden de importancia del 1 al 5

De nueva cuenta en esta respuesta se refleja la importancia que tienen los *Cursos de actualización* para los maestros entrevistados, ya que esta fue la primera elección que consideraron como elemento principal que les puede ayudar a mejorar su trabajo docente, seguida de un *ambiente de trabajo más armonioso*, resaltando de esta manera, el agrado del profesor por trabajar en un clima organización propicio. También mencionaron el *Programa carrera magisterial*, en esta elección los profesores se refirieron a la parte financiera, es decir, a la remuneración económica que se les proporciona por concursar en dicho Programa. Finalmente, señalaron; *un liderazgo más ambicioso (por autoridades)*, para ellos esto significa presencia e iniciativa del director del plantel, así como la *participación en las políticas internas de la escuela*, esto es; que se les tome en cuenta dentro de la organización escolar y no se les vea solo como miembros sino como actores. Son una serie de elementos que le permiten al maestro satisfacer sus propias necesidades y así desempeñar su labor favorablemente.

**PREGUNTA Nº 11** En su experiencia y en lo que se refiere a su labor como maestro, ¿Qué factores han ayudado a sus grupos a mejorar el aprovechamiento escolar?

Esta pregunta arrojó respuestas variadas pero las más representativas fueron: En primer lugar *el apoyo por padres de familia*; uno de los apoyos más valiosos a consideración del maestro, pues de esta manera el padre da continuidad a la enseñanza-aprendizaje del niño en casa.

En segundo lugar, aparece nuevamente *la preparación y actualización del profesor*, pero ahora como factor que ha ayudado al maestro con el aprovechamiento de los alumnos, aunado al hecho de *contar con el material didáctico necesario para el aprendizaje de los niños*, ya que en algunos grupos de las escuela visitadas no se cuenta con el material indispensable para realizar las actividades escolares como son; sillas y bancas (por parte de la escuela) o libretas, lápices, juegos de geometría (por parte de padres de familia) e incluso muchos de los alumnos asisten a clases sin haber desayunado o comido (la mayoría de las veces el profesor apoya económicamente al niño), lo cual dificulta el desempeño del maestro.

Finalmente, dos factores que a los maestros les han ayudado a mejorar el aprovechamiento escolar de sus estudiantes es *utilizar estrategias para motivar a los alumnos y tratarlos con respeto*. Ya que para algunos profesores el innovar estrategias para impartir sus clases les han dado muy buenos resultados desafortunadamente el porcentaje de estos maestros es mínimo, así como de aquellos que no les gritan a sus alumnos.



III. Interpretación de la información contenida en los cuestionarios aplicados a PADRES DE FAMILIA de las escuelas primarias *Álvaro Obregón* y *Enrique Rodríguez Cano*.



Imagen 4-4.

El compromiso que asuman los padres de familia por la educación de sus hijos marcará la diferencia en su aprovechamiento.

Los padres de familia forman parte esencial de los miembros que integran una escuela primaria. Ya que con su apoyo el maestro podrá dar un cumplimiento efectivo al proceso enseñanza-aprendizaje.

Es por esta razón por la que me interesa conocer la perspectiva que pudieran tener los padres de familia de los demás integrantes de la organización escolar (director y maestros).

**PREGUNTA Nº. 1** ¿Grado escolar en el que se encuentra su hijo (a)?

1º      2º      3º      4º      5º      6º

La distribución de la muestra obtenida es proporcional entre el primero, segundo, tercero, quinto y sexto grados, aumentando su representación en los alumnos de cuarto grado. Cabe aclarar que la elección de la muestra fue aleatoria.

**PREGUNTA Nº. 2** ¿Cuál ha sido la razón por la cual inscribió a su hijo en esta primaria?

La principal razón que manifestaron el 75% de los padres de familia fue; porque su vivienda se encuentra cerca del plantel y de esta manera no tienen que recorrer grandes distancias para llevar a sus hijos a la escuela. Solo un 17% manifestaron haber inscrito a sus hijos en estas escuelas porque cuentan con prestigio de entre las demás escuelas de la zona y el 8% restante manifestaron otras razones. Al parecer el interés del padre de familia es solo el cumplir con enviar a su hijo a una institución educativa sin saber el propósito de esta, es decir no indagan más allá.

**PREGUNTA Nº. 3** ¿De que manera apoya al maestro con la educación de su hijo (a)?

El 84% de los padres de familia apoyan al maestro ayudando a sus hijos con las tareas, solo en lo que ellos entienden *según comentarios de los propios padres* y lo que no comprenden lo consultan con otras personas (la mayoría de las respuestas las proporcionaron madres de familia).

Otro 8% apoya al maestro cumpliendo con el material que se le solicita, dejando notar su falta de compromiso con la educación de su hijo y cediendo la responsabilidad a la escuela por completo o también resaltan otras causas como la falta de tiempo para estar con sus hijos por estar laborando. El 8% restante apoya al maestro de otras formas.

**PREGUNTA Nº. 4** ¿Con que frecuencia acude a la escuela para investigar por los avances educativos que tiene su hijo (a)?

El 40% de los padres de familia entrevistados acuden a la escuela para saber de los avances de sus hijos en cada junta bimestral (firma de boletas), esto habla de una considerable falta de apoyo hacia la labor del maestro y de una falta de responsabilidad y compromiso hacia la educación del niño.

**PREGUNTA Nº. 5** ¿Qué opina del maestro de su hijo (a)?

Pese a la falta de compromiso de los padres, el 78% de los entrevistados cuentan con una opinión favorable del maestro de sus hijos. Esto hace pensar en una comunicación fragmentada maestro-padre de familia, pues en relación con la pregunta anterior si no es tan frecuente la visita de los padres a la escuela como es que estos tienen una opinión favorable del maestro, tal vez se basen solo en el hecho de que el alumno no reprueba el año escolar, sin averiguar más allá.

**PREGUNTA Nº. 6** ¿Qué opina del director de la escuela?

Resulta interesante que el 33% de los entrevistados den una opinión desfavorable del director y que el 38% se mantenga neutro en sus opiniones, esto habla de una falta de comunicación y de interés por relacionarse con el director del plantel y saber cuales son sus proyecciones para la escuela.

**PREGUNTA Nº. 7** ¿De alguna manera reconoce el trabajo que realiza el maestro con su hijo (a)?

Es sumamente clara la falta de reconocimiento o motivación de los padres de familia a la labor de los maestros, pues solo un 4% de los padres entrevistados reconocen al maestro verbalmente *dándole las gracias por su labor*.

**PREGUNTA Nº. 8** En su opinión ¿Cuales son los principales problemas que existen en esta escuela?

Los problemas que manifiestan los padres de familia son diversos como; mobiliario, falta de servicios como agua y luz, falta de aseo en la escuela, falta de disciplina y seguridad vial. También se quejan del desempeño de los maestros. Es decir que si perciben irregularidades en la escuela de sus hijos pero ante este hecho mínimo es el porcentaje de padres de familia que toman alguna acción.

**PREGUNTA Nº. 9** ¿Conoce cual es la función de la *Sociedad de Padres de Familia*?

Un tercio desconoce la función de la sociedad de padres de familia y los dos tercios restantes que respondieron si saber que es, ya no confían en ella, pues argumentan que de las cuotas que proporcionan poco se ve su utilización en beneficio de la escuela. La relación entre los mismos padres de familia es de desconfianza, no existe una integración en un equipo de trabajo con los demás miembros de la escuela; maestros y director.

IV. Interpretación de la información obtenida de los comentarios de ALUMNOS de las escuelas primarias *Álvaro Obregón* y *Enrique Rodríguez Cano*.



Imagen 4-5.

Una participación deficiente de los miembros que conforman el sistema educativo en su conjunto, pueden acarrear sentimientos de frustración en el alumno.

Para concluir con el informe de la interpretación de datos, se mostrarán los comentarios hechos por los alumnos de las escuelas primarias *Álvaro Obregón* y *Enrique Rodríguez Cano*.

Pues los alumnos, son considerados por la presente investigación como el objetivo final de la organización escolar. Es decir, la labor de un director de escuela primaria en conjunto con los profesores, es brindar un servicio eficiente a los estudiantes de un centro educativo.

**PREGUNTA N.º 1** ¿Qué año cursas?

El 100% de la muestra resulto equitativa entre los seis grados, arrojando el 13% de alumnos de primer grado, el 14% de segundo, el 16% de tercero, el 17% de cuarto, el 19% de quinto y el 21% de sexto grado. De esta manera, se tomaron en cuenta los comentarios de niños de entre los seis y los doce años de edad.

**PREGUNTA Nº. 2** ¿Qué te gusta y que no te gusta de tu maestro?

Los niños suelen ser muy perceptivos y de acuerdo con sus comentarios, lo primero que perciben, es el mal humor del profesor, pues argumentan que lo que más les disgusta de sus maestros es que los *regañen*. Esto lo manifestaron en forma proporcional alumnos de los seis grados, pero sobre todo aquellos alumnos que cursan el turno vespertino. Tal vez porque el maestro llega fatigado después de haber cubierto un turno con anterioridad.

Sin embargo, en lo que les agrada de sus profesores comentaron, que les gusta lo que sus maestros les enseñan como a leer, escribir, sumar ,restar, multiplicar, etc. De esta manera podemos interpretar que a la mayoría de los alumnos les agrada las enseñanzas de sus maestros, pero les disgusta la actitud que toman ante ellos.

**PREGUNTA Nº. 3** ¿Cómo es el director de tu escuela?

Más de la mitad de los alumnos manifestaron su simpatía por el director de su escuela, pues se refirieron a él como quien no los regaña y es buena persona. Sin embargo, un pequeño porcentaje no lo identifica. Esto último habla de una falta de relación e identidad del director con los alumnos.

**PREGUNTA Nº. 4** ¿Qué te gusta y qué no te gusta de tu escuela ?

Son muchas y diversas cosas las que les agradan a los alumnos de sus escuelas. De acuerdo a sus comentarios, se inclinan por actividades divertidas, solo un bajo porcentaje hace referencia al gusto por las clases. Esto refleja su falta de interés por la actividad escolar, a lo que podemos intuir, que las clases son aburridas, poco novedosas y faltas de creatividad.

Con respecto a lo que les desagradan de sus escuelas, la mayoría se refirieron a la falta de higiene en ellas y a la falta de los servicios y mobiliario imprescindibles, por lo que podemos inferir que a los alumnos les desagradan la suciedad y demandan lo necesario para sentirse a gusto en un ambiente escolar.

## 4 2. Conclusiones.

En un mundo globalizado como en el que vivimos, donde lo más importante es la producción y el capital; las relaciones entre autoridades y trabajadores dentro de una organización, generalmente son frías y mecanizadas, pues al ser humano se le ve como un *recurso* más, por medio del cual se da cumplimiento a objetivos y metas, olvidando que es un ser integral con necesidades; fisiológicas, económicas, sociales, pero sobretodo afectivas.

El sistema educativo mexicano no es la excepción, pues a lo largo de esta investigación he podido observar en los directivos una actitud encasillada a cumplir solamente con normas y reglamentos, olvidando que su trabajo es con seres humanos, por lo que su función amerita la inclusión de aspectos versátiles, creativos y dinámicos; así como la observación analítica de las circunstancias. Además de impulsar un mayor flujo de ideas entre los elementos de la comunidad escolar para integrar nuevos escenarios transformadores y no ser solamente parte de una cadena burocrática que impida la objetividad; ya que la educación requiere de líderes creativos.

Una vez finalizado el presente trabajo, he podido concluir con la idea de que el director puede ser un administrador más del sistema, o convertirse en un líder que motive, promueva y active a sus subalternos y alumnos hacia mejores niveles de desarrollo, en lo cultural, en lo educativo y en su formación como seres humanos más plenos.

Ya que dentro del ámbito laboral, frecuentemente se origina una rutina, es decir, la costumbre que los maestros tienen por cumplir solo con un mínimo de trabajo, auxiliados de un grupo laboral que poco los ayuda, y sin embargo, sí los orilla a realizar un trabajo de poca relevancia, aunado a que tienen que cumplir con una carga administrativa que les hace engorrosa su labor.

Es aquí donde al director le corresponde propiciar un clima laboral que favorezca al desempeño de las funciones, pues si el trabajador se desenvuelve en un ambiente agradable, trabajará más y producirá más. Argumento respaldado por la *Teoría Ambiental* y por lo indagado en el presente trabajo.

Dicha teoría apunta a que la motivación en una organización, está determinada por los factores ambientales o situacionales; es decir que si se propician las circunstancias adecuadas, se podrá hacer que el personal esté motivado. Es así como considero que a través de la motivación se puede responder tanto a las demandas personales del trabajador como a las de la propia institución, afirmando que la motivación y la productividad están estrechamente ligadas, ya que el trabajador al contar con la confianza de las autoridades y tener la convicción de ser importante para la organización, podrá aumentar sensiblemente su rendimiento.

Para lo cual el liderazgo del director se convierte en una habilidad ejecutiva donde debe manejar varias vertientes o factores, entre las que destacan: la motivación, comunicación, manejo de autoridad, don de gentes, relaciones humanas, manejo de conflictos, creatividad, etc.

Asimismo en la investigación se detectaron otros factores que se consideraron importantes y fueron tomados en cuenta para ampliar la visión de los resultados y poseer una idea completa de la situación que se vive en la organización escolar, tomando la opinión de los integrantes de las dos escuelas primarias en estudio, maestros, padres de familia y alumnos, lo que arrojó resultados interesantes.

Con lo que respecta a los directores, la motivación laboral no es lo suficientemente importante para tomarse en serio, ya que solo es un aliciente que impulsa al profesor a realizar mejor su trabajo, pero no explicaron la metodología que llevan a cabo para motivar a su personal, lo que sugiere que ninguno realiza algún tipo de programa motivacional. Otro punto importante, es que de los directores entrevistados, ninguno recibió algún curso de capacitación previo, para asumir el



puesto, lo cual considero como una deficiente preparación para asumir el cargo, pues el conocimiento se los brinda la experiencia y la práctica que a la luz de la realidad es insuficiente.

Por otra parte, lo que motiva a los maestros más allá del aspecto económico, es el aspecto psicológico, pues al ser tomados en cuenta se sienten formar parte de la organización y por el contrario se manifiestan descontentos cuando carecen del apoyo de las autoridades y de padres de familia para llevar a cabo su labor.

Por lo que toca a los padres de familia, se aprecia un general desinterés por el proceso metodológico que aplica el maestro en la enseñanza-aprendizaje de sus hijos. En las observaciones realizadas el padre de familia en su mayoría solo se preocupa de enviar a su hijo a la escuela y se entera de los avances del niño cuando es citado para la entrega de calificaciones.

Finalmente, los alumnos también opinaron en esta investigación y por la información que se recabó, les interesa realizar actividades divertidas, a lo que manifestaron que sus clases no lo eran, esto hace suponer, una falta de interés por parte del maestro por impartir clases novedosas y dinámicas que despierten el interés de los alumnos por el estudio.

Por todo lo ya expuesto, opino que la motivación laboral es importante y fundamental para un director de escuela primaria, porque él debe preocuparse por actualizarse y conocer cuales son las necesidades del maestro, para así crear un plan estratégico que propicie un ambiente de trabajo, donde los profesores lleven a cabo un proceso enseñanza-aprendizaje atractivo y esto sea un factor que influya en el aprendizaje del alumno, pues al combinarse un ambiente humano (entre maestros-directivos y maestros-padres de familia, basado en un sistema de comunicación) y un medio físico (equipo e instalaciones) habrá un servicio eficaz.

También, en mi opinión el director de escuela primaria requiere ampliar considerablemente su participación con un espíritu de creatividad, de audacia y con una visión del futuro, para satisfacer las necesidades de los beneficiarios que en este caso son los alumnos y para satisfacerlas debe procurar conseguir que el maestro se sienta orgulloso de su trabajo. Pues en la época en que vivimos, no basta con educar a los niños y jóvenes; además, hay que estimular el talento, favorecer la originalidad, propiciar prácticas propias de indagación y crear un ambiente que beneficie la costumbre de ejercer el aprendizaje durante toda la vida y esto se conseguirá con un equipo de trabajo comprometido con su labor educativa.

### 4. 3 Sugerencias.

Derivado de los resultados y conclusiones de la investigación, nos hemos podido dar cuenta, que existen una serie de necesidades no cubiertas por nuestro sistema educativo mexicano y el desempeño de los directores de las escuelas primarias en estudio, nos motivan a realizar algunas sugerencias con las cuales se podría atender en forma parcial la problemática planteada por la presente investigación<sup>108</sup>:

-- Para los profesores, el hecho de ser escuchados y que se les tome en cuenta, es muy importante, por lo que sugerimos que el director programe cada mes un espacio en el que pueda tener una reunión con todo su personal y propiciar un ambiente donde exista una comunicación abierta y relajada, fuera de toda norma y reglamento, donde se atienda al malestar docente. Además de ir construyendo un colegiado integrado y funcional.

-- La actualización para los docentes es de suma importancia, sin embargo la mayoría no cuenta con los recursos económicos y el tiempo suficientes, pues cubren doble turno, por lo que recomendamos al director de escuela primaria organice la impartición de un curso cada mes dentro de su plantel, el costo se cubrirá por el total de los profesores.

-- Uno de los apoyos con mayor valides a la labor del maestro, es el de los padres de familia, aunque la mayoría no cuente con el, por lo que recomendamos se constituya un plan, donde trabajen hombro a hombro maestros y padres de familia para establecer una continuidad en el proceso enseñanza-aprendizaje.

-- De acuerdo con la información obtenida de los directores encuestados, la motivación laboral es importante, sin embargo ninguno de los dirigentes mostró

---

<sup>108</sup> Ver en el Capítulo III; *planteamiento del problema* pg: 118.

algo más que buenas intenciones que pudieran sustentar dicha afirmación, por lo que sugerimos; que cada director al interior de su plantel, realice metodológicamente un proyecto de carácter motivacional, basado en un diagnóstico y donde participen todos los integrantes de la organización. Además de que se solicite la ayuda de una comisión de maestros que se encargue de apoyar el desarrollo de este proyecto, *(las tres sugerencias anteriores podrían incluirse en diferentes rubros como parte de este proyecto)*.

-- Esta sugerencia nace de una necesidad acusada en temas relacionados al trabajo concreto del director en la escuela primaria y la multireferencialidad con la que se compone su función, por lo que sugerimos la impartición de un diplomado de habilidades ejecutivas, para aquellos directores que son candidatos a serlo y para aquellos que ya lo son.

El diplomado tendría por nombre *“El director humanista”*, constituido por nueve módulos de treinta horas cada uno, abarcando temas administrativos y humanísticos.

Para su evaluación se aplicaría un examen al término de cada módulo y una vez aprobados, se otorgaría una constancia que acredite al participante.

De la misma forma la obtención de calificaciones y promedios de los participantes podrían servir como indicadores (objetivos y veraces) para la selección de directores (hecho que pudiera ser incluido como parte del mecanismo de selección de la SEP), además de ser parte de un proyecto de formación continua para directores del sistema educativo.

Los lineamientos generales que sugerimos servirían para componer la estructura de este diplomado son:

#### OBJETIVO GENERAL:

Obtener herramientas teórico-metodológicas para desarrollar las habilidades directivas que permitan realizar la función de director de escuela primaria con mayor eficiencia.

## MODULO I.

### PROCESO ADMINISTRATIVO

Es el conjunto de decisiones y acciones que el dirigente realiza de una forma continua, al planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Es decir es un proceso que permite la efectiva funcionalidad de una organización.

#### Objetivo:

El capacitando podrá aplicar en diferentes ejemplos relacionados con su escuela, las etapas del proceso administrativo, a fin de poder realizar la secuencia de actividades de su equipo de trabajo.

## MODULO II.

### RELACIONES HUMANAS

Las relaciones humanas son el resultado de la interacción de un individuo con otros seres; pues todo acto en el que participen dos o más personas se considera como relación humana.

De esta manera, el hombre como ser individual, como protagonista de su propia vida y como miembro de una comunidad, se vale de las relaciones humanas para interactuar con el resto de la sociedad; más aún a aquellas personas que asumen el papel de líderes y cuentan con personal a su cargo a quién hay que dirigir hacia un mismo fin.

#### Objetivo:

El participante estará en condiciones de manejar adecuadamente a la luz de diferentes técnicas y conocimientos sobre humanística, las relaciones interpersonales que se dan entre todos los participantes de un ambiente escolar.

## MODULO III.

### MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación se encuentra conformada por *todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo*. 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. La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Objetivo:

Los participantes reconocerán las diferentes teorías del tema y sabrán aplicarlas con las personas que integran los diferentes equipos de trabajo.

MODULO IV.

LA CREATIVIDAD EN EL DIRECTOR

La creatividad es una forma de pensamiento y de conducta con características especiales de fluidez, flexibilidad, originalidad y capacidad de elaboración.

Un sujeto creativo ofrece varias posibilidades de solución ante un mismo problema, que la mayoría de las veces sugiere un uso poco común de los elementos del medio, y que para el sujeto que las produce resultan novedosas.

Objetivo:

Despertar las habilidades y los talentos aletargados, a fin de que el director presente con ojos nuevos una variedad de ideas y soluciones ante los asuntos cotidianos que hay que resolver frecuentemente en el ámbito laboral.

MODULO V.

COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite diferentes tipos de información, ideas, emociones, habilidades y significados de una persona a otra, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, etc.

Objetivo:

El participante sabrá identificar las diferentes destrezas que brinda la comunicación, para evitar o disminuir los filtros o las barreras que pudieran interferir con un mensaje efectivo.

## MODULO VI.

### ORATORIA

La oratoria es un acto del habla en el que se entremezclan todos los sentidos y en el que la creación y recepción se producen simultáneamente, es decir un mensaje oral no se reduce únicamente a su significado lingüístico o a la interpretación de la escritura, sino que se transmite un mensaje mental.

Objetivo:

Identificar y fomentar las cualidades que requiere el orador para la transmisión de mensajes claros y dinámicos.

## MODULO VII.

### MANEJO DE CONFLICTOS

Los conflictos son pugnas con alguien más; y estas luchas, se suscitan debido a la diferencia de caracteres en las relaciones entre los participantes de una organización. De esta manera, el conflicto es una realidad intrínseca a la vida del hombre.

Objetivo:

Los capacitándose ejercitarán con casos prácticos la solución a los conflictos más comunes que se san en el ambiente escolar, con el fin de conocer una variedad de modalidades y técnicas de aplicación general.

## MODULO VIII.

### CALIDAD EN EL SERVICIO

Cuando se habla de calidad se habla de acción y de una medida de excelencia.

El concepto de calidad en el servicio destaca el compromiso por satisfacer las necesidades e inquietudes del cliente al que una empresa brinda un servicio, adoptando como pilares básicos el respeto y la comunicación. En este caso el cliente es el alumno y la empresa la organización escolar, dirigida por el director del plantel quien debe brindar un servicio de calidad

Objetivo:

El participante aprenderá a identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los alumnos del plantel para brindarles un servicio de calidad.

MODULO IX.

LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir en un grupo y así encausarlo hacia un fin común.

El director de escuela primaria asume el papel de un líder situacional quien con su ejemplo, valores morales y habilidades técnico-pedagógicas conduce a la organización escolar al logro máximo de sus metas. Razón por la que es un líder que no sólo se involucra con alumnos, maestros y padres de familia, sino también con la comunidad donde la escuela está inserta.

Objetivo:

Este modulo pretende reunir habilidades gerenciales que permitan a los directivos tener un impacto positivo y resultados favorables en la relación jefe-subordinado<sup>109</sup>.

---

<sup>109</sup> Este modulo se incluye al final debido a que reúne las habilidades de los módulos anteriores.



# ANEXOS

FORMATO DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A DIRECTORES.  
ASÍ COMO A MAESTROS, PADRES DE FAMILIA Y ALUMNOS DE LAS ESCUELAS  
PRIMARIAS ÁLVARO OBREGÓN Y ENRIQUE RODRÍGUEZ CANO.

## ENCUESTA A DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS

Agradeceré sus respuestas sinceras, a fin de que este trabajo de investigación sea culminado a efecto de presentar mi tesis en la Universidad Pedagógica Nacional.

**OBJETIVO:** Investigar la importancia que puede tener la motivación laboral para un director de escuela primaria. *Con el fin de realizar una propuesta que permita motivar el trabajo docente.*

Edad		Antigüedad de servicio docente	
23 - 30		20 – 30 años	
31 - 40		31 años o más	
41 - 60			

1. Número de profesores y profesoras que conforman a su personal docente.  
Profesores:  
Profesoras:
2. ¿Número de turnos que cubren los profesores a su cargo?.
3. ¿Con qué frecuencia es visitada su escuela por los supervisores?
4. ¿Su escuela esta integrada al programa *Escuelas de Calidad*?
5. ¿Qué significa para usted la motivación laboral a los profesores?
6. ¿De que manera relaciona la motivación con la productividad de los profesores?
7. ¿Qué tipo de estímulos recibe el profesor por parte del director?
8. ¿Realiza algún tipo de evento recreativo para los docentes?

9. ¿De alguna manera motiva el sindicato al personal docente?
10. ¿Cuáles son los cursos de actualización para maestros que usted conoce?
11. ¿Qué tipo de evaluación de desempeño realiza en su escuela?
12. ¿Recibió algún curso de capacitación para asumir el puesto de director?
13. ¿Cuáles son los cursos de actualización, licenciaturas o estudios de postgrado que ha tomado?
14. ¿Cuál considera que sea el estilo de liderazgo más conveniente para su escuela?

## ENCUESTA A PROFESORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS ÁLVARO OBREGÓN Y ENRIQUE RODRÍGUEZ CANO.

Agradeceré sus respuestas sinceras, a fin de que este trabajo de investigación sea culminado a efecto de presentar mi tesis en la Universidad Pedagógica Nacional.

**OBJETIVO:** Investigar la importancia e impacto que puede tener la motivación laboral para los maestros de la escuela primaria Álvaro Obregón, en el desarrollo de su trabajo.

<b>Edad</b>		<b>Antigüedad de servicio docente</b>	
23 - 30		0 – 10 años	
31 - 40		11 – 20 años	
41 - 60		21 - o más	

**1.-** ¿Qué es para usted la motivación laboral?

**2.-** Enumere en orden de importancia, del número 1 al número 8 los elementos que considere con mayor grado de motivación laboral. (1 = Más importante . . .

**8 = Menos importante)**

- ( ) Actualización profesional
- ( ) Prestaciones
- ( ) Trabajo sencillo
- ( ) Labor social
- ( ) Seguridad de contar con un empleo
- ( ) Horario
- ( ) Prestigio de ser profesor
- ( ) Ambiente de trabajo

Otro (s) \_\_\_\_\_

**3.-** Enumere en orden de importancia, del número 1 al número 8 los elementos que considere como desmotivantes

(laboralmente). (1 = Más importante . . .

**8 = Menos importante)**

- ( ) Actividad sindical
- ( ) Cubrir doble turno
- ( ) Salario
- ( ) Instalaciones
- ( ) Apatía de las autoridades
- ( ) Grupos numerosos
- ( ) Apatía de los padres de familia
- ( ) Alumnos con necesidades educativas especiales

Otro (s) \_\_\_\_\_

4.- ¿Cuál ha sido la mayor causa de satisfacción en su trabajo docente?

5.- ¿Cuál ha sido la mayor causa de insatisfacción en su trabajo docente?

6.- ¿Su práctica docente le ha causado algún tipo de enfermedad propia del trabajo como maestro?

SI ( )

NO ( )

7.- ¿Cuál ha sido la enfermedad que ha adquirido?

8.- ¿Ha sido atendida dicha enfermedad?

9.- ¿Qué opina acerca de los cursos de actualización?

10.- Enumere del 1 al 5 en orden de importancia ¿Cuales considera que sean los elementos que puedan ayudar a mejorar su trabajo docente?.

( ) Cursos de actualización

( ) Carrera magisterial

( ) Ambiente de trabajo más armonioso

( ) Liderazgo más ambicioso (por autoridades)

( ) Participación en las políticas internas de la escuela

Otro (s) \_\_\_\_\_

11.- En su experiencia y en lo que se refiere a su labor como maestro, ¿que factores han ayudado a sus grupos a mejorar el aprovechamiento escolar?.

A \_\_\_\_\_

B \_\_\_\_\_

C \_\_\_\_\_

## ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS *ÁLVARO OBREGÓN Y ENRIQUE RODRÍGUEZ CANO.*

Agradeceré sus respuestas sinceras, a fin de que este trabajo de investigación sea culminado a efecto de presentar mi tesis en la Universidad Pedagógica Nacional.

OBJETIVO: Conocer la opinión de los padres de familia en relación al ambiente escolar que predomina en este plantel.

1. ¿Grado escolar en el que se encuentra su hijo (a)?  
**1º    2º    3º    4º    5º    6º**
  
2. ¿Cuál ha sido la razón por la cual inscribió a su hijo (a) en esta primaria?  
**a) Porque vivimos en esta colonia    b) Porque tiene prestigio la escuela  
c) Otros**
  
3. ¿De que manera apoya al maestro con la educación de su hijo (a)?
  
4. ¿Con que frecuencia acude a la escuela para investigar por los avances educativos que tiene su hijo (a)?  
**a) 1 vez a la semana    b) 1 vez cada quince días    c) 1 vez al mes  
d) En juntas bimestrales**
  
5. ¿Qué opina del maestro de su hijo (a)?
  
6. ¿Qué opina del director de la escuela?
  
7. ¿De alguna manera reconoce el trabajo que realiza el maestro con su hijo (a)?  
Si    No    Como \_\_\_\_\_
  
8. ¿Conoce cual es la función de la *Sociedad de Padres de Familia*?
  
9. En su opinión ¿Cuales son los principales problemas que existen en esta escuela?

ENTREVISTA A ALUMNOS DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS  
*ÁLVARO OBREGÓN Y ENRIQUE RODRÍGUEZ CANO.*

- 1.- ¿Que año cursas?
- 2.- ¿Qué te gusta y qué no te gusta de tu maestro?
- 3.- ¿Cómo es el director de tu escuela?
- 4.- ¿Qué te gusta y qué no te gusta de tu escuela?

## BIBLIOGRAFÍA

AYALA, Aguirre Francisco G. *La función del profesor como asesor*. México. Trillas. 2003.

BALL, Samuel. *La motivación educativa*. España. Narcea. 1986.

BENNÍS, Warren. *Cómo llegar a ser líderes*. México. Norma. 1989.

BORRELL, Elvira. *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros docentes*. España. CISS Praxis. 2001.

CABALLERO, Pérez Roberto. *La evaluación docente*. México. UNAM. 1992.

CLAUDE S, George, JR. *Historia del pensamiento administrativo*. México. Prentice-hall Hispanoamericana. 1974. 217 Págs.

COFER, C. *Psicología de la motivación*, México, 1978,

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. México. Mc graw hill. 2000. 699 Págs.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia. Mc graw hill. 2002. 711 Págs.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Mc graw hill. 2000. 1056 Págs.

DE EGREMY A. Francisco. *El mexicano bajo su sombrero*. México. S.E.P. 1983. 166 Pgs.



DÍAZ, Guerrero Rogelio. *Psicología del mexicano: descubrimiento de la etnopsicología*. 6º ed. México. Trillas. 1994. 415 Pgs.

DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN . Vol I. Madrid. Santillana. 1983.

DICCIONARIO DE PSICOLOGÍA Y PEDAGOGÍA. México. Ediciones Euroméxico. 2002. 868 Pgs.

ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN. *Organización y administración escolar*. España. Santillana. 1972. Tomo quinto.

FERRINI, Ríos Rita. *Bases didácticas*. México. Progreso. 1981.

GAIRÍN, Sallán Joaquín. *Organización y gestión de centros educativos*. Barcelona. Praxis. 1994. 292 págs.

GALIMBERTI, Humberto. *Diccionario de psicología*. México. Siglo veintiuno. 2002. 1221 Págs.

GARCIA, Requena Filomena. *Organización escolar y gestión de centros educativos*. España. Aljibe. 1997. 279 Págs

GIL-Monte, Pedro. *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. España. Editorial Síntesis. 1997. 139 Pág.

GÓMEZ, Dacal Gonzalo. *Curso de organización escolar y general*. España. Editorial escuela española. 1996. 603 págs.

HERNÁNDEZ, Puente Adriana (coordinadora). *Administración y desarrollo de personal público*. México. Instituto nacional de administración pública. 1994. 404 Págs.

LEMUS, Luis Arturo. *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Argentina. Kapelusz. 1975. 382 págs.

MANKELIUNAS, Mateo V. *Psicología de la motivación*. México. Trillas. 1987.

MARTÍN, Bris Mario. *Organización y planificación integral de centros de educación infantil, primaria y secundaria*. Madrid. Editorial escuela española. 1996. 268 Págs.

MAZA, Guerrero Juan Ramses. *El papel del director de educación primaria, como líder educativo en el Distrito Federal. Propuesta de un curso de actualización*. México. UPN. 2002. 198 Págs.

MORENO, Padilla Javier (coordinación editorial). *Constitución de los Estados Unidos Mexicanos*. México. Trillas. 1998. 247 Págs.

MORRIS. Viteles S. *Motivación y moral en la industria*. España. Hispano europea. 1970. 634 Págs.

MUCHINSKY, Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. 6º Ed, Estados Unidos. Thomson learning. 2002.

PUELLES, Benítez Manuel. *Elementos de administración educativa*. España. Ministerio de educación y ciencia. 1986. 318 Págs

RAMOS Samuel. *El perfil del hombre y la cultura en México*. Colección Austral. 1992. 145 Pgs.

- ROBBINS, Stephen. *Administración*. México. Prentice hall. 2000. 706 Págs.
- RODRÍGUEZ Gómez, Gregorio. *Metodología de la investigación cualitativa*. España. Aliibe. 1999.
- RODRÍGUEZ, Estrada Mauro. *Manual de creatividad*. México. Trillas. 1999. 143 Pgs.
- RODRÍGUEZ, Estrada Mauro. *Psicología del mexicano en el trabajo*. México. McGraw hill. 1996. 133 Pgs.
- SEP. *Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el D.F.*
- TORROELLA, Gustavo,. *Aprendiendo a vivir*. México, Editorial nuestro tiempo, 1993.
- URCOLA, Tellería Juan Luis. *Dirigir personas en tiempos de cambio*. 2º edición. Madrid. ESIC. 1999. 343 Págs.
- WAISBURD, Gilda. *Creatividad y transformación*. México. Trillas. 1996. 310 Pags.
- WARREN, C. Howard (copilador). *Diccionario de psicología*. México. Fondo de cultura económica. 1999. 383 Págs.

## Documentos oficiales

- Acuerdo 96 de la SEP, capítulo IV, artículo 14. *Diario Oficial*. México, 7 de diciembre de 1982.

Delegación La Magdalena Contreras. *Programa delegacional de desarrollo urbano: Consulta pública 2004*. Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda. Dirección General de Desarrollo Urbano.

*Ley general de educación*. México. Pac. 2000. 120 págs.

Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia, *Diario Oficial*, México, 2 de abril de 1980.

## Hemerografía

LA JORNADA. México D.F. Domingo 13 de enero de 2002.

LA JORNADA. México D.F. Martes 3 de diciembre de 2002.

REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN. Número 19. Formación docente. (Enero - Abril 1999). *La desvalorización del rol docente*. Mirta Graciela Gavilán.

Revista Educación 2001. Gilberto Guevara Niebla. Número 80. (Enero 2002). *La formación de maestros: una asignatura pendiente*.

“De las cosas prohibidas en la escuela”, Pablo Latapí Sarre, en *Proceso*, N° 1307, 18 de noviembre 2001.

## Ciber bibliografía

SEP. “Estadísticas históricas”

<http://www.sep.gob.mx/work/apps/site/nacional/OPS0009.htm> (01/2004).

[http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_La\\_Educacion\\_y\\_sus\\_Normas\\_Juridicas](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_La_Educacion_y_sus_Normas_Juridicas)  
(02/2004).

Profa. CONTRERAS, Julián Marisela. “Educación y género”.

<http://www.alternativaeducativa.df.gob.mx/ponencias/mcontreras.html> (02/2004).

<http://www.anagabrielaguevara.com.mx> (06/2004) .