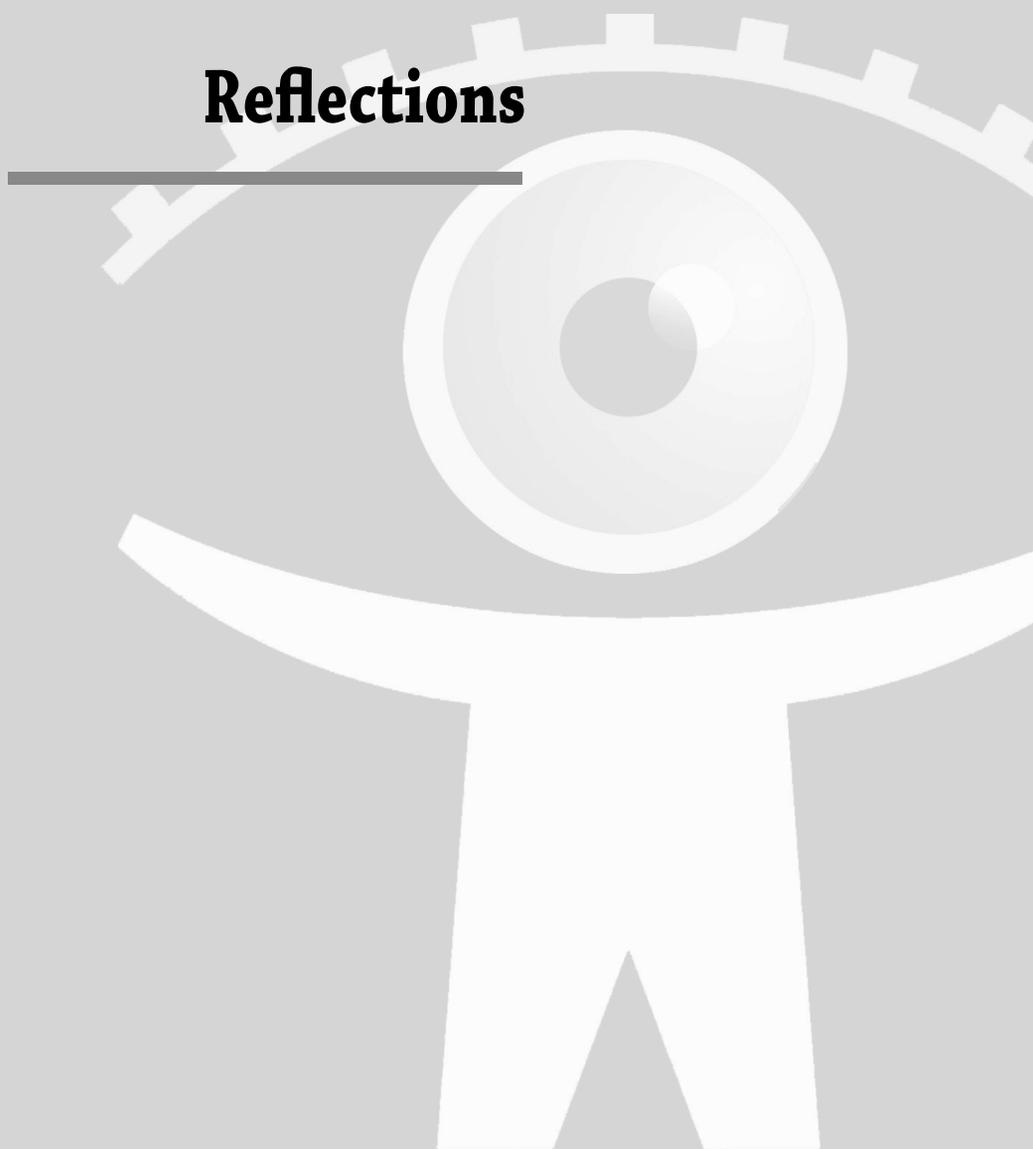


Reflexiones

Reflections



LA MOTIVACIÓN A LOS DOCENTES EN LAS UNIVERSIDADES PERUANAS¹

Arturo Mario Rojas Huerta²

Universidad Cesar Vallejo

Lima Perú

Fecha de recepción Marzo 6, 2016

Fecha de aceptación: Abril 6, 2016

RESUMEN

En la actualidad las universidades tienen que enfrentar retos cada vez más complejos que impone la sociedad del conocimiento; aunque la motivación hacia los docentes no se aborda ni se menciona como una posible problemática o una de las causas de la baja calidad de las universidades peruanas; sin embargo, esto se confirma en el hecho de que ninguna universidad peruana está entre las mil mejores en algún ranking mundial. Por lo que en el presente artículo se analizará los aspectos teóricos de la motivación y que se relacionan con la labor docente, y el papel que desempeñan los directivos en las instituciones de educación universitaria para motivar a sus docentes. Al final se caracterizará como se debe motivar a los docentes en las universidades para de esta manera estas logren ser centros de innovación y no meras repetidoras de conocimientos muchas veces ya caducos.

Palabras clave: motivación, calidad de la educación, docencia, universidad.

TEACHER'S MOTIVATION IN PERUVIAN UNIVERSITIES

ABSTRACT

Currently, universities are facing new challenges posed by the knowledge society; although motivation for teachers is not addressed or mentioned as a possible problem or one of the causes of the low quality of Peruvian universities; however, this is confirmed by the fact that there is no Peruvian university among the thousand best in a world ranking. So, in this paper the theoretical aspects of motivation will be analyzed and related to the teacher's work, and the role of management in higher education institutions to motivate their teachers. At the end it mentions how universities should motivate teachers to thereby become innovation centers and not merely spaces of repetitive and outdated knowledge.

Keywords: motivation, educational quality, teaching profession, university institutes.

How to cite/Como citar:

Rojas Huerta, A. M. (2016). La motivación a los docentes en las universidades peruanas. *Revista Horizontes Pedagógicos* Vol. 18(2) 150-160.

1 Artículo derivado de la investigación: "Motivación y satisfacción laboral en docentes de universidades privadas de Lima" realizada en el departamento de formación general de la Universidad César Vallejo en Lima-Perú.

2 Docente investigador de la Universidad César Vallejo. Magister en Pedagogía con mención en docencia universitaria de la Universidad Autónoma de Nicaragua. Contacto: samsa002@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La calidad de las universidades está relacionada principalmente con el trabajo académico e investigativo que realizan sus docentes y para que ellos mejoren sus actividades investigativas y pedagógicas dependerá en gran medida, de la motivación que tengan, es así que, a la luz de las teorías sobre la motivación en el trabajo, se deben analizar las vías de acción que pueden tomar los directivos y que se deben poner en marcha para mantener al docente motivado, elevar su moral y, por lo tanto, incrementar la capacidad de innovación de las universidades peruanas.

Al esperar y demandar cada vez más de las Instituciones universitarias, estas instituciones y principalmente los profesores están sujetos al escrutinio público como nunca antes, dado que los profesores son el grupo más importante de profesionales dentro de las universidades y la clave para su éxito y excelencia académica, por lo cual es lamentable encontrar que muchos de ellos están desmotivados e insatisfechos con su trabajo. Este hecho, debido a que el estatus de los docentes, en el Perú, como profesión ha declinado; además los recursos educativos son escasos y los enfoques institucionales de los directivos en las instituciones de educación universitaria, para mejorar la calidad, solo se centran en identificar y destacar las debilidades de los docentes para supestamente subsanarlas, pero no se les reconoce otros talentos que pudieran poseer, ya que en la docencia universitaria no solo se debe considerar el aspecto pedagógico sino también otros aspectos, tales como la proyección social y la capacidad de investigación del docente y posterior publicación de los resultados investigativos.

Para evitar la desmotivación docente y para conseguir que los docentes se adapten a las exigencias educativas impuestas por la sociedad del conocimiento, un foco central de los esfuerzos en muchas instituciones de educación universitaria es la mejora de la formación profesional y la estimulación con incentivos tangibles e intangibles para los docentes. Los profesores navegan en las ambigüedades de los cambios sociales, políticos,

económicos y culturales de la postmodernidad, como dice Hargreaves (1994). Y precisamente una de las características de la profesión docente debe ser la motivación y la creatividad para navegar en una sociedad de grandes cambios.

Por lo cual en este artículo se analiza la influencia de los diferentes tipos de motivación en la labor educativa del docente y se brinda una visión global de la motivación del docente en las instituciones de educación universitaria. Para lograrlo se realiza una revisión de los aspectos teóricos de la motivación, la motivación a los docentes y por último el papel de los directivos en las instituciones universitarias.

ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Una de las principales funciones de los directivos en cualquier institución es el logro de los objetivos y para lograrlo se necesita de los docentes, para eso se debe influir de manera intencionada en el comportamiento de ellos a través de incentivos tangibles o intangibles y así lograr las metas institucionales e incluso personales.

Así, la motivación según cita Alvarado, (2006) “[es el] -estado psicológico interno de una persona que lo hace comportarse de manera favorable o no- en torno a una meta”. (p. 133), y para Reeve, (2010) la motivación es la energía que dirige el comportamiento ya sea agradable o desagradable, es decir, es lo que nos aproxima a metas y resultados deseados o a alejarnos de situaciones que queremos evitar. Por otro lado Trechera, (como se citó en Naranjo, 2005):

[Lo] relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta. (p. 154).

Según una investigación de Gallup, (2013) el 25 % de empresas de América Latina con trabajadores más motivados producían 41% menos ítems de-

fectuosos, reportaban 48% menos incidentes con la seguridad, tenían 37% menos ausentismo con respecto al 25% inferior con respecto a la motivación de sus trabajadores. Por lo que la motivación se relaciona directamente con lo que moviliza a los individuos a conseguir los resultados o con la obtención de los objetivos y metas y la persistencia para lograrlo de cualquier institución de manera más decisiva y eficiente.

Es necesario tener en cuenta que la motivación no solo se refiere a los subalternos, sino también a los tomadores de decisión en las organizaciones (Robbins y Coulter, 2010), por lo cual se deben conocer las teorías de motivación, los directivos de las instituciones universitarias pueden conocer y aplicar de manera adecuada estas teorías y así evitar el efecto contrario de lo que se busca y tener un personal docente desmotivado e insatisfecho.

Las teorías de la motivación surgen a partir de la década de los 50, en esta época se han realizado numerosos esfuerzos por sistematizarlas. Actualmente estas teorías pueden clasificarse en Teorías de Contenido Motivacional y Teorías del Proceso Motivacional (Robbins, 2004).

TEORÍAS DE CONTENIDO MOTIVACIONAL

- Maslow: Fisiológica, Seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización.
- Alderfer: Crecimiento, Relacionales y Existenciales.
- Herzberg: Higiénicos y Motivacionales.
- McClelland: Logro, Afiliación y Poder.

Teorías del Proceso Motivacional

Vroom: Expectativas y Festinger: Equidad

El primer grupo, según Valdés (como se citó en Naranjo, 2009) se refieren a las teorías que se centran en aspectos que pueden motivar a las personas, tales como las necesidades, las aspiraciones y el nivel de satisfacción; en tanto que las segundas estudian y tienen en cuenta el proceso de pensamiento por

el cual las personas se motivan, es decir lo que el individuo piensa que puede ocurrir determina lo que sucederá.

Entre las teorías del contenido motivacional, se destaca la planteada por Maslow, (1954) con el concepto de necesidades y la importancia de las satisfacciones de las mismas en un sentido jerárquico. Además señala que las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (comida, abrigo, vivienda, alimento, agua, vestido, descanso), de seguridad física y psicológica (salario, seguridad social, estabilidad laboral, protección, orden), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia o buenas relaciones con los colegas), autoestima (prestigio, status, promoción) y autorrealización (trabajo creativo, desarrollo de los propios talentos, cualidades). Aquí podemos mencionar el factor propiamente motivacional o relativo al propio trabajo, el cual se refiere a las posibilidades de crecimiento personal, desafío, progreso, responsabilidad y creatividad. Estas necesidades humanas están ordenadas según una jerarquía, donde unas son prioritarias y solo cuando estas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior (Santrock, 2002).

Las necesidades se satisfacen en el siguiente orden, primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y luego las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización). Esto ocurre porque las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas y luego ascender en la búsqueda de satisfacer necesidades más complejas (Daft, 2004). Un aspecto importante en la Teoría de Maslow (como se citó en Robbins y Coulter, 2010) es que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores. Esto implica que para motivar a los trabajadores en la realización de sus labores es necesario permitirles satisfacer sus necesidades insatisfechas.

Pese a la escasa verificación empírica, los ambientes laborales han buscado satisfacer las necesidades de sus trabajadores a través de programas y políticas de atención en recursos humanos que toman en cuenta bastante la teoría de Maslow porque las

necesidades que motivan a las personas son aquellas que no están satisfechas.

La Teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento) de Alderfer, (1969) aunque no se diferencia mucho de lo planteado por Maslow sino más bien se fundamenta en ella, sin embargo, reduce los planteamientos de Maslow, de cinco necesidades a solo tres: Existencia (Necesidad de bienestar físico), relación (relaciones interpersonales) y crecimiento (desarrollo y crecimiento personal) se resaltan estas necesidades como elementos motivacionales básicos; y que en la aparición de una nueva necesidad, no es imprescindible que se hayan satisfechos de manera suficiente las inferiores, es decir que las necesidades satisfechas no guardan necesariamente una relación jerárquica. Según Trechera (como se citó en Naranjo, 2009):

[...] existe un movimiento ascendente en el modelo piramidal que denomina satisfacción progresiva y otro que conduce a la persona hacia atrás, al que llama frustración regresiva. Es decir, si alguien se frustra por no poder satisfacer ciertas necesidades, retrocederá para satisfacer necesidades inferiores. (p.158)

Por su parte Herzberg (como se citó en Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2009) plantea la existencia de Factores Higiénicos (extrínsecos) o desmotivadores y Motivacionales (intrínsecos); los primeros son de orden preventivo y están constituidos por las condiciones físicas y ambientales que rodean al sujeto cuando trabaja, sin embargo su presencia no aumenta la satisfacción ni tampoco motiva, pero si no están presentes causan insatisfacción y desmotiva al trabajador. Estos planteamientos se corroboran por diversos estudios sobre motivación y con los vinculados a la satisfacción laboral. Los factores propiamente motivacionales son las características del contenido, la responsabilidad del puesto del empleado, autonomía, reconocimiento y desarrollo profesional, entre otros. El efecto de la satisfacción es duradero y está relacionado directamente con la productividad.

McClelland, (como se citó en Perdomo, 2014) señala que existen tres motivaciones en las personas, las

cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. El primero de ellos: el logro, se caracteriza como el impulso de sobrevivir, de tener éxito y alcanzar las metas trazadas de manera personal; seguidamente del poder; visto como la necesidad de influir y controlar a personas o grupos para obtener reconocimiento; y por último, la afiliación, como el deseo de mantener buenas relaciones interpersonales y cercanas, siendo populares y aceptados por los demás.

El segundo grupo de teorías son las referidas al proceso motivacional cuyo énfasis se centra en los mecanismos que haría que se logre la motivación. La teoría de las expectativas, representada por Vroom, (como se citó en Perdomo, 2014) se basa en maximizar la recompensa y minimizar el "dolor", en ella se sostiene que los individuos como seres pensantes tienen creencias y abrigan expectativas a los sucesos futuros de sus vidas, por lo que, cada consecuencia o resultado tiene un valor determinado para el sujeto. Las personas esperan que quienes realicen mejores trabajos logren mejores recompensas.

La teoría de la equidad o igualdad, planteada por Festinger, (como se citó en Palma, 2000, p. 13) señala que los empleados necesitan percibir equidad o justicia en sus puestos de trabajo o empresa. Las personas tienden a comparar su actuación con la de otros y hacer juicios al respecto; la persona estará motivada en proporción a la justicia que percibe, en las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo y en relación a la que otro recibe por lo que da.

Aunque la justicia se consideraría necesaria para la motivación, sin embargo, su presencia por sí misma no es un motivador, pues nosotros siempre esperamos en todos los ámbitos en que nos desenvolvemos un poco de justicia o equidad.

LA MOTIVACIÓN A LOS DOCENTES

Las personas emplean más de un tercio de su vida en el trabajo, aparte de que satisface las necesidades físicas y espirituales del ser humano, influye en su conducta y desempeña un papel importante en la autodefinición de las personas y en la autoestima.

Las personas tienen tres tipos de relaciones distintas con su trabajo: lo pueden ver como trabajo, como carrera o como vocación/misión. Esta distinción fue hecha por Bellah, Madsen, Sullivan y Tipton, (2004) quienes consideran tres orientaciones generales hacia el trabajo que predicen las metas que la gente persigue en el mismo.

La distinción básica entre estas dimensiones es la siguiente: la gente que experimenta su profesión como trabajo se centra y satisface en gran medida con los beneficios económicos que brinda, más que en el placer o realización personal que se puede alcanzar con el mismo; es decir, se contempla como un medio que permite a los individuos adquirir los recursos necesarios para disfrutar de su tiempo fuera del trabajo. Aquellos que lo ven como carrera se centran principalmente en el avance profesional dentro de la estructura ocupacional, pues suele ofrecer poder y alta autoestima para el trabajador. Aquellos que lo definen como vocación se centran en el disfrute que acarrea su realización y en la idea de que el trabajo sea socialmente útil. Se caracterizan por su amor al trabajo pensando en que contribuye a hacer del mundo un lugar mejor. Esta última orientación, se puede decir que, es “la marca” de ciertas profesiones como la docencia.

Existen estudios que avalan el carácter altamente vocacional de la profesión docente, ya que para los profesores su principal motivación son los propios alumnos. Pues para ellos el ejercicio de la docencia es una actividad que en sí misma les motiva porque se está en constante aprendizaje y sienten gran satisfacción viendo como con su asistencia los estudiantes aprenden, desarrollan su potencial y se preparan para conducirse como adultos responsables (Brunetti, 2001 y Dinham, 1996). Esta motivación es totalmente intrínseca pues se genera en el ejercicio de la misma actividad.

En los países desarrollados para escoger la docencia como profesión se tiene más en cuenta la vocación, por el contrario la realidad latinoamericana es muy distinta, y lo cual no dista mucha de la realidad peruana. Según Torres (1996), la elección de la carrera de maestro en los países latinoamericanos está más determinada por motivos extrínsecos, pues es un

medio de movilidad social para los estudiantes de bajos recursos económicos, quienes ven la posibilidad de continuar estudios de educación superior, cuando su familia no puede costearles la carrera de su preferencia. Por otra parte, durante la década de los noventa, la profesión de maestro se convirtió en una alternativa visible para jóvenes que no fueron admitidos en las instituciones públicas de educación superior. Pero a medida que van desempeñándose en la labor docente se sienten que esta les llena y les satisface, lo cual les anima a continuar en esta profesión a pesar de que cada vez se reconoce menos la labor del docente, que es el punto más fácil de cuestionar y criticar cuando se discute acerca de la baja calidad educativa en el Perú.

Los profesores, al percibir su trabajo como vocación, son conscientes de que este tiene una dimensión ética. Un valor central para ellos es la idea de que son moralmente más que legalmente responsables de sus alumnos y experimentan un deseo de cuidar de ellos (Nias, 1999). Esta es una de las características esenciales de su identidad, de lo que es “sentirse como profesor”.

Las teorías sobre la motivación en el trabajo señalan que las personas se mueven en un continuo de motivación intrínseca/extrínseca, buscando satisfacer en mayor medida necesidades de bajo o alto orden. La motivación de los profesores está basada en elementos intrínsecos del trabajo, como son el reto intelectual, la autonomía, la libertad para probar nuevas ideas, el desarrollo de la competencia profesional y la oportunidad de crecer personalmente, el sentir que benefician a la sociedad influyendo en la educación de niños y jóvenes, el desarrollo de la creatividad (Bishay, 1996 y Love Turner, 2001).

De acuerdo con Maslow, (1954) los docentes toman el trabajo como centro de autorrealización, lo que se confirma con lo expuesto en la investigación de Scott, Stone y Dinham, (2001) en la cual los profesores expresan frases como las siguientes: “disfruto estando con niños y siendo miembro de un grupo que trabaja por lograr metas juntos”; “amo sentir que realmente he ayudado e inspirado a alguien”; “disfruto planificando mis clases y vien-

do cómo los chicos tienen éxito”; “disfruto con la libertad de ser creativo, improvisando y explorando diferentes formas de enseñar y de responder a las necesidades de los estudiantes”; “cada día es diferente, trae nuevas sorpresas y retos”; “la clase es un lugar vibrante para ser”; “disfruto superando dificultades, con la creatividad de producir materiales de enseñanza, con la aventura de aprender con profesores y alumnos”; “me gusta enseñar porque me permite continuar aprendiendo y creciendo de muchas formas”. Como se puede apreciar los docentes motivados son más dinámicos, están en constante desafío de su práctica pedagógica e investigativa, expresan un mayor nivel de compromiso profesional con su organización y por lo mismo son más efectivos a la hora de motivar a sus alumnos, buscando constantemente nuevas estrategias para solucionar necesidades de los estudiantes.

El ejercicio de la docencia y el logro de los aprendizajes de los estudiantes es una fuente de motivación intrínseca para los docentes, pero realmente es necesario poner los medios para mantener y acrecentar la motivación de los profesores para hacer que no medre la ilusión por enseñar; por ello es necesario identificar y reconocer que hay factores inductores que desmotivan la labor docente y que son bastante incontrolables tanto para el profesor como para el centro. Delgado, (2003) señala: “Los maestros somos profesionales que atravesamos desde hace algunos años una seria crisis de autoestima; no solamente por nuestros salarios, sino por nuestro prestigio profesional y personal dentro del contexto de la ciudadanía”. (p. 28)

Lo que señala Delgado se comprueba con lo que muestra El Instituto de Pedagogía Popular (citado por Chuquilin, 2011) que el salario de los docentes en el Perú con relación al año 1965 era de 1980.36 dólares americanos, en el año 2002 este se redujo al 254% su capacidad adquisitiva y en el 2008 al 510%, lo cual muestra un claro deterioro de la situación socioeconómica del docente peruano, y a la vez su posición social y profesional ha perdido prestigio.

Cuando se dan a conocer los resultados de la prueba PISA se cuestiona inmediatamente la capacidad profesional e intelectual de los docentes y todas las

autoridades y medios de comunicación acuerdan tácitamente un linchamiento mediático lo cual medra en su autoestima y su prestigio profesional ante la percepción ciudadana, no teniendo en cuenta que las autoridades y los medios de comunicación tienen una igual o mayor parte de la responsabilidad, primero por no implementar políticas educativas adecuadas y una administración eficiente de los recursos y segundo porque en poco o casi nada contribuye a la educación de la niñez y juventud peruana, lo cual es una de sus funciones según lo manifiesta la ley de radio y televisión 28278.

Ryan y Deci, (2000) mencionan que son muchos los beneficios de las personas que tienen mayor motivación intrínseca en comparación a las personas con motivación extrínseca. Porque las personas que tienen una motivación intrínseca (autoestima y autonomía) en comparación con aquellas que tienen una motivación más controlada (extrínseca) muestran un mayor impulso, ímpetu o inspiración para emprender una actividad pues muestran un registro más impresionante de efectos positivos entre los que se pueden señalar: más interés, entusiasmo y confianza en sí mismos, lo que se traduce en un mayor y mejor desempeño, mayor persistencia y creatividad, mayor autoestima, mayor rendimiento académico, mayor vitalidad y bienestar general.

Entonces para estimular la motivación del docente se debe evitar las condiciones deficientes que hay en muchas universidades peruanas tales como las promesas no cumplidas, la inestabilidad en el empleo, el no reconocimiento del trabajo realizado, el centrarse más en las faltas y/o debilidades y la rapidez en sancionarlas, y el aletargamiento para reconocer los logros académicos de los docentes, o en el peor de los casos ni siquiera hacerles mención al respecto, hay que evitar también la politiquería, la mala dirección o supervisión, los cambios frecuentes, la falta de confianza, lo mencionado anteriormente generaría en los docentes actitudes negativas como la apatía, dar de sí mismo solo lo necesario y nada más, pues como lo expresa Maslow (citado por Alvarado, 2006) el ser humano es tal que necesita ser respetado y reconocido por los

demás, pero sobre todo por las personas que son los líderes en las instituciones en las cuales laboran.

Además como ya se mencionó se debe tener en cuenta más la motivación intrínseca y no solo centrarse en la entrega de premios, bonos, etc. (motivación extrínseca), pues según Fischman, (2014) “no hay problema en usar la motivación extrínseca cuando se necesita, el problema de muchos jefes es que son las únicas que usan”. (p. 221). Eso en vez de motivar traería una serie de consecuencias tales como la competencia desleal entre los mismos colegas, maquillaje o alteración de registros de rendimiento de los alumnos, etc. esto último se puede verificar en noticias procedentes de Estados Unidos en el cual un gran grupo de maestros alteraban las notas del rendimiento de sus estudiantes para tener derecho al bono económico que entregaba el estado. Para evitar estos y otros comportamientos inadecuados se debe tratar de evitar centrarse demasiado en los motivadores extrínsecos.

Por lo que para que el trabajo sea satisfactorio para el docente, este debe tener significado, es decir, tiene que estar estrechamente relacionado con su propia identidad y con sus metas, y plantearse desafíos constantes, buscando mayores logros, centrándose en el progreso continuo, en la perfección de las habilidades y enfocando la atención en la actividad.

EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

Si bien, como se ha señalado, el profesor puede hacer notables esfuerzos de manera personal para mantener su motivación, pero también es necesario un contexto con las condiciones físicas y ambientales adecuadas que brinden una buena estimulación para que no menoscabe sus energías y que por el contrario lo aliente. Ahora bien, un contexto adecuado permitirá responder más fácilmente a las actuales demandas educativas de la sociedad del conocimiento a la que requieren adecuarse las universidades que quieren ser centros de innovación, es decir en buscar nuevas formas de contribuir al desarrollo de un país y no en repetir lo aprendido y para lograrlo los directivos tienen un

papel crucial pues una dirección que prioriza más el marketing o una política educativa inadecuada puede asfixiar una profesión tan altamente creativa y motivadora y en consecuencia las universidades se convierten en torres de marfil que están aisladas y de espaldas a la realidad que los rodea y por ende no contribuyen en casi nada a su desarrollo socio económico y cultural.

Los directivos pueden crear contextos educativos que conduzcan a los profesores a un alto nivel de interés, compromiso y motivación. En las universidades innovadoras los directivos apuestan por el desarrollo de una clara visión de la misión de la institución, clarifican las metas colectivas, estimulan la colaboración, proporcionan apoyo individual, animan a la reflexión y a la formación continua de su equipo humano. Amabile, (2000) indica que los directivos tienen cinco palancas para aumentar la motivación intrínseca de los empleados: la cantidad de retos que plantean, el grado de libertad que les otorgan en el proceso, la manera en que designan los grupos de trabajos, el nivel de estímulo que aportan y la naturaleza del apoyo de la organización.

Las sugerencias que a continuación se mencionan servirán para aumentar la motivación de los profesores en los recintos universitarios y su implementación dependerá de las características y visión de cada institución:

- a) Comunicar a los profesores lo que se espera de ellos en relación con las metas de la institución, esto debido a que cuando se conocen las metas de la institución entonces el docente sabrá que sus metas deben guardar estrecha correspondencia con las de la institución para que tenga previsto que objetivos alcanzar a largo y corto plazo y cuando las metas son claras, es más fácil determinar los cursos de acción a poner en marcha y percibir la propia eficacia.
- b) Proporcionar autonomía a los docentes, es decir, posibilidades de control e influencia sobre el trabajo a realizar y las metas a conseguir. La motivación y la creatividad aumentan cuando

- se deja decidir a los empleados que metas alcanzar y que metas no.
- c) Asignarles trabajos que encajen con su pericia, conocimientos y actitudes personales, o dejar que ellos mismos elijan sus retos, algo plenamente factible en el campo de la docencia. Pues los retos personales dan una mayor motivación intrínseca al trabajador y con mayor razón al docente que siempre está en busca de nuevas formas de facilitar y hacer más efectivo el aprendizaje de los estudiantes.
 - d) Ofrecer regularmente una retroalimentación sobre lo que ocurre en la universidad y sobre la actividad del profesor y su eficacia, lo que permitiría conocer el impacto de su actividad y el significado de su labor. Si se producen fracasos o problemas hay que centrar la crítica en el problema y no en la persona. No se debe abusar de la retroalimentación negativa. Comúnmente, la mayor parte de la retroalimentación que se da en las organizaciones y sobre todo en el ámbito educativo es negativa y desmotivadora e incluso el positivo es con demasiada frecuencia controlador. Esto induce a las personas a centrarse en las recompensas y los castigos y crea un clima de temor y desconfianza que menoscaba la motivación intrínseca y la conexión afectiva con la institución. En cambio una retroalimentación orientada al problema logrará que el docente tenga una mayor relación de pertenencia con su institución y aumentará su sentido de realización personal y disminuirá las incertidumbres que muchas veces tienen acerca del valor de su trabajo. Cuando se cuenta con un sistema de evaluación bien planteado se puede proporcionar al profesor la información necesaria para valorar su crecimiento profesional. Un sistema de evaluación inadecuado y controlador puede poner a los profesores en contra de los administradores y engendrar desconfianza, ansiedad y resentimiento. Es conveniente el empleo de un estilo de comunicación asertivo.
 - e) Se debe hacer participar a los docentes en el enunciado de la misión de la institución y en la toma de decisiones que afecten a su trabajo y al centro. Esto favorece la identificación con la cultura y fines de la institución y le da un mayor sentido de pertenencia al docente.
 - f) Reconocimiento de los sentimientos de los trabajadores respecto a diferentes asuntos. Los directivos deben estar dispuestos a ponerse en la perspectiva de los empleados tratando de comprenderles primero.
 - g) Evitar la manipulación del sistema de incentivos. Las recompensas del tipo que sean son más adecuadas si se utilizan como afirmación del trabajo bien hecho más que como medio de conseguir más.
 - h) En las universidades, el compromiso del profesor con el aprendizaje, con su trabajo y con la institución es reforzado cuando se da una cultura colaborativa donde los profesores se apoyan mutuamente, comparten ideas, experiencias y materiales, se comunican y tienen reuniones para planificar y resolver problemas cara a cara. Las relaciones entre colegas proporcionan un grupo de referencia moral y profesional y un ambiente social que puede protegerles del consumirse rápidamente o aliviarlo –reduce el agotamiento emocional y la despersonalización–. Y además así habrá una mayor oportunidad de aprender conocimientos, destrezas y examinar sus creencias y prácticas pedagógicas, logrando de esta manera que su labor pedagógica en las aulas de clase y su trabajo investigativo sea más efectivo y eficiente.
 - i) Los directivos que ofrecen información, pero también comunican su interés por las personas y su trabajo, dedican tiempo a la relación y a los pequeños detalles, favorecen que todos se sientan parte de una comunidad. La falta de asertiva comunicación genera desconfianza, favorece las disputas, los rumores y disminuye la creatividad porque aparta la atención de las personas del trabajo. Como señala Amabile (2000), para mantener la pasión por el trabajo, los trabajadores necesitan sentir que su labor

es importante para la empresa o para algún grupo de personas. Por lo que es importante el reconocimiento del trabajo de las personas y equipos y no sólo de sus resultados sino también de su esfuerzo, apreciando lo hecho, aunque no funcione pues si no perderán el estímulo por innovar.

- j) Por último, se debe dejar de lado la politiquería en las universidades, a la cual son muy proclives, pues están creando divisionismo, rivalidades y falta de justicia en ellas, pues no se consideraría los méritos que pueda tener el docente por su trabajo pedagógico o investigativo sino más bien solo la mera afinidad de este con el directivo, y las personas cuando ven que los que ascienden son los más cercanos a los directivos, sienten mucha injusticia y esto genera insatisfacción y a la vez desmotiva, pues no se tendría unas condiciones ambientales y físicas adecuadas.

Los directivos de las instituciones universitarias del Perú, deben tener en cuenta las pautas antes señaladas, para motivar al personal docente; mucho depende de los directivos, lograr la calidad universitaria. Antes de la Nueva Ley Universitaria 30220, los docentes universitarios, sobre todo los de las universidades privadas, eran tratados, en la mayoría, como empleados de segunda categoría pues no tenían estabilidad laboral, solo el 1% tenía trabajó a tiempo completo, no se valoraba los esfuerzos por hacer investigación, porque solo se daba prioridad al cumplimiento académico del sílabo y el cómo impartirlo, por lo que el docente estaba insatisfecho con su labor y poco o casi nada motivado para hacer investigación ni buscar la publicación de sus productos investigativos en revistas indexadas pues esto al ser muy exigente y si no se tiene las condiciones adecuadas se cae en la apatía y como a las universidades tampoco se les exigía la realización de este proceso con los docentes, caían en la apatía también. Hoy en día algunas universidades, debido a la Nueva Ley Universitaria 30220, sobre todo en las privadas, están valorando no solo el aspecto pedagógico sino también el aspecto investigativo; sin embargo, aún falta mucho por avanzar.

Algunas universidades peruanas, para motivar a la plana docente está brindando bonos económicos por cumplimiento académico al finalizar cada semestre, reconocimiento al desempeño anual a través de carta de felicitación del rector, Ceremonia/ Cocktail de premiación al “Docente de Excelencia Académica” del año en cada carrera (se entregan diplomas y placas recordatorias), Ceremonia/ Buffet de premiación por cantidad de horas de capacitación completadas durante el año (se entregan regalos y diplomas). Sin embargo, en sus criterios para premiar a los docentes de Excelencia Académica no se considera la labor investigativa o publicaciones que haya realizado el docente a lo largo del año académico solo se tiene en cuenta el cumplimiento y el desempeño docente, la asistencia de capacitaciones, la asistencia y recuperación de clases, puntualidad y resalta sobre todo el rol fundamental que cumple el profesor para garantizar la exitosa aplicación del modelo educativo y la mejora continua de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, no se considera que la calidad universitaria se mide también en gran parte por la investigación que se realizan, por lo que al no hacerlo caen en la repetición de conocimientos y no se incentiva la búsqueda, análisis y creación de nuevos conocimientos. No está demás decir que esta universidad solo el 1% de su plana docente es de tiempo completo.

Otras universidades, también del Perú, estimulan al personal docente de manera diferente; sin embargo, en algunos casos se presentan prácticas comunes tales como la entrega de diplomas y placas recordatorias, entrega de regalos y diplomas, es decir, solamente consideran el desempeño docente en el aula, lo cual es muy importante, pero no es lo único; además, que docencia e investigación, en la educación universitaria, deben ir de la mano y no una en detrimento de la otra o en su total omisión, en estas universidades la capacidad investigativa solo se toma en cuenta al contratar al docente, pero no se le estimula a que pueda seguir desarrollando mucho más su capacidad y producción investigativa, al no incentivarlo ni siquiera con una carta de felicitación cuando el docente realiza publicaciones en revistas indexadas, sin embargo,

hay una rapidez en enviar memorandos cuando el docente incumple algunos de los aspectos que tienen que ver con cumplimiento de puntualidad o entrega de documentos. Entonces según lo anteriormente mencionado no se tiene en cuenta la teoría del refuerzo positivo de estímulo-respuesta (E-R) de Skinner (como se citó en Rojas, 2001): el reforzamiento de conductas positivas o adecuadas sino en cambio el castigo si esta no es la adecuada, por lo que no se incentiva las capacidades o talentos de los docentes sino más bien se buscan evitar las conductas negativas o las debilidades de estos.

Se puede apreciar que las universidades anteriormente mencionadas, enfatizan más la motivación extrínseca y no crean las condiciones necesarias para que el docente tenga una mayor relación de pertenencia con la institución mediante la estimulación de la motivación intrínseca. La teoría que más se relaciona o se aplica es la de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959); pues estas se centran solo en los factores higiénicos que tienen que ver con la supervisión, las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, los cuales no generan ningún efecto motivador o satisfactorio sino solo buscan evitar pérdidas en el rendimiento del trabajador o que este no cumpla para lo que fue contratado, y poco o nada se enfatiza con los factores motivacionales que según lo anterior serían el trabajo desafiante, tener responsabilidades mayores y desarrollo y ascenso según sus méritos y no por el hecho de pertenecer a un grupo y/o el reconocimiento del logro de los docentes, que lograrían en estos sentimientos de realización, desarrollo profesional y que a la vez más que evitar pérdidas tendrían un efecto positivo en el aumento de la capacidad productiva, estos a diferencia de los factores higiénicos, su presencia genera satisfacción y su ausencia insatisfacción.

CONCLUSIONES

Todas las teorías sobre la motivación se relacionan con el hecho que el ser humano para estar motivado en el trabajo debe lograr suplir determinadas necesidades, que ya satisfechas se busca o se dirige a satisfacer las necesidades superiores como la autonomía, el reconocimiento y la autorrealización, necesidades de más alto nivel, sin embargo el ser

humano por naturaleza es un ser insatisfecho o con baja satisfacción por lo que requerirá cada vez de mayores y nuevos retos.

Las universidades no están respondiendo a las demandas de la sociedad del conocimiento esto debido a que sus docentes no están motivados de manera adecuada para innovar y la calidad universitaria depende, en gran parte, depende de los docentes. Por lo cual es necesario, si desean elevar su eficiencia, capacidad de innovación y calidad, debe tener en cuenta el uso de los incentivos tangibles e intangibles para de esta manera elevar la productividad de los docentes en el aspecto de producción intelectual y científica; gran parte de la calidad educativa depende de este trabajo por parte de los docentes y tendrán una mayor identificación, compromiso y responsabilidad con la institución.

La labor del docente universitario no solo es pedagógico o administrativo sino también investigativo por lo cual para motivarlo adecuadamente se sugiere tener en cuenta las diversas consideraciones sobre lo que pueden hacer los directivos para motivar a los docentes y además es preciso que se hagan esfuerzos para mejorar la formación profesional de los profesores.

REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2006). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Perú: Fondo de, Desarrollo Editorial. Universidad de Lima.
- Amabile, T. (2000). *Cómo matar la creatividad*. Harvard Business Review. Creatividad e innovación, España: Ediciones Deusto.
- Araya-Castillo, L. y Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*. 4(142), 45-61.
- Bellah, R., Madsen, R., Sullivan, W. y Tipton, S. (2004). *Hábitos del corazón*. Buenos Aires: Paidós.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: a study employing the Experience Sampling method. *Journal Undergraduate Science*. 3, 147-154.

- Brunetti, G. (2001). Why do they teach? A study of job satisfaction among long-term high school teachers. *Teacher Education Quarterly*, 28(3), 49-74.
- Chuquilin, J. (2011). La educación secundaria en Perú y sus profesores: cambios y continuidades. *Revista de Educación*. 35(2), 1-39.
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Cengage Learning Editors
- Deci, E. y Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination theory. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Delgado, K. (2003). Perfil del docente peruano, Consejo Nacional de Educación; II Congreso-2003. Informe preparado por Pablo Sandoval por encargo del Consejo Nacional de Educación.
- Dinham, S. (1996). Time to Focus on Teacher Satisfaction. *Unicorn*. 21(3), 64-75.
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360°*. Lima, Perú: Editorial Planeta Perú S.A.
- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace Report: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. Recuperado de: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times*. London: Cassell.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Nueva Ley Universitaria 30220. (2014). Recuperado de <http://www.unmsm.edu.pe/transparencia/archivos/NL20140709.PDF>
- Love Turner, L. (2001). *Teacher morale in the public and private schools and the major contributors [versión electrónica]*. Disponible: www.fcae.nova.edu/lidalove/reseachproposal.html [2003, noviembre].
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*. 33(2), 153-170
- Nias, J. (1999). Teachers' moral purposes: Stress, vulnerability, and strength. In R. Vandenberghe & A. M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice* (pp. 223-237). Cambridge: Cambridge University Press
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*. 3(1), 11-21
- Perdomo, J. (2014). La universidad y la actualización para tutores basada en coaching. *Revista Horizontes Pedagógicos*. 16(1), 123-141.
- Ryan, R. y Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25, 54-67.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. (5ta ed). México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (2004). *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. University of Minnesota: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma ed.). México: Prentice Hall.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Scott, C., Stone, B. y Dinham, S. (2001) *I Love Teaching but.... International Patterns of Teacher Discontent*. *Education Policy Analysis Archives*. 9, 1-7.
- Torres, A. (1996). *Estudio de las motivaciones, percepciones y expectativas de los estudiantes de licenciatura en educación primaria en la Escuela Nacional de Maestros*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de las Américas, Puebla, México.