

Motivación y desempeño de los docentes de la Escuela Normal Superior NCG en tiempos de pandemia

Miriam Parra Acevedo



Presentación de examen profesional de posgrado
al cierre del semestre enero-junio 2021.

Fuente: Foto cortesía de Miriam Parra Acevedo.

Parra Acevedo, M. (2021). Motivación y desempeño de los docentes de la Escuela Normal Superior NCG en tiempos de pandemia. En J. A. Trujillo Holguín, A. C. Ríos Castillo y J. L. García Leos (coords.), *Desarrollo profesional docente: reflexiones y experiencias de trabajo durante la pandemia* (pp. 337-354), Chihuahua, México: Escuela Normal Superior Prof. José E. Medrano R.

Resumen

Los profesores evidencian ciertos comportamientos resultado de sus motivaciones, que claramente afectan o repercuten en su desempeño. La motivación que el catedrático desarrolle impactará en los objetivos que la institución pretende alcanzar, en la calidad académica, en el ambiente laboral y –por supuesto– en el desempeño escolar de los estudiantes. Todo ello se desarrolla en el actual contexto pandémico que aún se vive, que ha implicado que las condiciones laborales cambiaran, generando nuevas exigencias, estrés y ansiedad para los actores educativos. El presente trabajo brinda una mirada al interior de la Escuela Normal Superior Profr. José E. Medrano R., Unidad Nuevo Casas Grandes (ENSECH NCG), describiendo el contexto académico-laboral de los docentes que la integran. Es resultado de una investigación de campo entre los académicos que atienden los programas educativos de licenciatura y posgrado, y de las observaciones realizadas a lo largo de un periodo semestral, las cuales permiten concluir que el personal se encuentra motivado y dispuesto a enfrentar los desafíos de su práctica profesional, a pesar de las condiciones actuales de la educación a distancia, y que su desempeño se ha mantenido en un buen nivel, valoración obtenida mediante la medición de la opinión de los estudiantes de ambos programas educativos.

Palabras clave: EDUCACIÓN SUPERIOR, RENDIMIENTO LABORAL, SATISFACCIÓN, COMPORTAMIENTO, IDONEIDAD.

Introducción

La motivación como fenómeno organizacional ha sido ampliamente documentada en relación con diversos factores como son la satisfacción, el rendimiento, el desempeño, entre otros de índole laboral. En el ámbito educativo, se ha estudiado la influencia que tiene la motivación en los profesores, sobre todo en el nivel superior, en el cual ha surgido una marcada tendencia a la aplicación de los modelos por competencias, cuyo objetivo primordial es egresar profesionales que respondan a las demandas de un mercado laboral cada vez más competitivo.

La motivación es un proceso intrínseco y personal que incide en los comportamientos que el individuo refleja y, con base en ellos, se determina su desempeño, idoneidad y permanencia en el sistema. Esta debe ser considerada con más frecuencia por las autoridades administrativas y académicas de las instituciones educativas, en aras del crecimiento personal y profesional que permita que el nivel académico de la institución mejore día con día. Conocer al personal docente, sus motivaciones, inquietudes, y establecer un adecuado sistema de retroalimentación permitirá que los buenos elementos tengan permanencia y que los cambios, tanto organizacionales como de corte educativo, sean implementados con mayor facilidad en beneficio del alumnado.

El presente ensayo analiza los fundamentos teóricos sobre la motivación y desempeño laboral, además realiza un comparativo entre la realidad que

enfrentan profesores que laboran en la Escuela Normal Superior Profr. José E. Medrano R. en la Unidad Nuevo Casas Grandes. El trabajo se encuentra dividido por secciones. La primera describe la motivación y el desempeño como factores organizacionales de una institución, para después abordar el contexto de la institución. Luego se analizan los conceptos y las teorías clásicas sobre la motivación y el desempeño, que dan el sustento teórico al escrito. Por último se exponen las conclusiones del análisis de la realidad del cuerpo docente de la Unidad Nuevo Casas Grandes frente a las posturas teóricas anteriormente mencionadas.

La motivación y desempeño como factores organizacionales

La motivación es un factor que incide en el desempeño de los docentes de una institución educativa, por ello es importante conocer de qué forma se da la relación entre ambas variables. Cualquier institución u organización desea que sus integrantes obtengan un buen desempeño en las labores o actividades que realizan. En una escuela, uno de los principales actores es el docente, porque en él recae la responsabilidad de proceso educativo. Conocer al profesorado, sus necesidades y motivaciones, y determinar si estas inciden en su desempeño laboral, es una cuestión crucial dentro de la administración de la institución.

La motivación se puede definir como “la voluntad de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo” (Robbins, 1987, p. 301). Resulta un tema importante para cualquier empresa, por las implicaciones que tiene dicha motivación en el rendimiento y en el desempeño laboral de los empleados, quienes a su vez son la parte fundamental que garantizará el éxito de la organización. Es entonces que la motivación del personal constituye una preocupación del departamento de recursos humanos de cualquier empresa, ya que este se encarga de velar por el bienestar de los colaboradores y de motivarlos para que realicen sus actividades con gusto.

Diversos autores han estudiado el fenómeno motivacional, tales como Abraham Maslow con la Teoría de Jerarquía de las Necesidades, Herzberg con la Teoría Bifactorial, McGregor con la Teoría X y la Teoría Y, entre otros (Robbins, 1994, p. 208). Todos coinciden en que este proceso interno del individuo tiene implicaciones importantes en el desarrollo de las actividades en cualquier organización.

En cuanto al desempeño laboral se ve la necesidad de que sea medido y calificado bajo estándares que permitan la confiabilidad de los resultados. Realizar un comparativo supondrá un análisis del docente y la detección de sus necesidades, las cuales pudieran estar siendo ignoradas por la institución. Las organizaciones están conformadas por personas que realizan actividades para llegar a una meta. Para realizar dichas actividades se requiere cierto grado de motivación, es decir, casi todo comportamiento consciente es mo-

tivado o causado; por ello resulta importante conocer si el personal docente altamente motivado en su labor académica obtiene un mayor desempeño que aquellos que no lo están.

Contexto histórico y actual de la Escuela Normal Superior

La Escuela Normal Superior Profr. José E. Medrano R. es una institución de educación superior cuya misión es la formación de profesionales de la educación altamente calificados, que respondan a los retos y expectativas que la sociedad moderna impone. Su establecimiento parte de la propuesta que realizó una comisión integrada por los profesores José Eleuterio Medrano Ruval, Luis Urías Belderraín, Guillermo Prado Prado, entre otros personajes, al gobernador del estado, Teófilo Roberto Borunda Ortiz (1956-1962). La fundación se dio el 4 de julio de 1960 (Trujillo, 2014, p. 28), bajo el acuerdo 511/02 que estableció que la institución estaría sujeta a los programas oficiales y se sostendría económicamente con las cuotas de inscripción de los propios alumnos. Después fue ratificada como un organismo público descentralizado bajo el decreto número 476.

Los organismos descentralizados se encuentran regulados por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal como por la Ley Federal de Entidades Paraestatales. Los organismos descentralizados son entidades creadas por la ley del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal; su principal distinción con los organismos desconcentrados es que tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten [Salgado, 2011, p. 7].

Esto significa que la institución legalmente está constituida con esas características y que se encuentra sujeta a lo que expresa el código administrativo vigente que –en esta materia– reconoce a los trabajadores como empleados eventuales de Gobierno del Estado.

Su oferta educativa consta de licenciaturas en educación secundaria con diversas especialidades y estudios de posgrado. Está conformada por cuatro sedes en Chihuahua capital, Hidalgo del Parral, Ciudad Juárez y Nuevo Casas Grandes, y por dos extensiones en Ciudad Cuauhtémoc y Creel.

La Unidad Nuevo Casas Grandes inició funciones en el año 2002. Actualmente está conformada por una plantilla de diez docentes que atienden los programas educativos de nivel licenciatura y posgrado, de los cuales siete cuentan con formación normalista y el resto en otros campos educativos. En cuanto a la antigüedad oscila entre uno y 17 años.

La modalidad de trabajo implementada hasta la segunda mitad del 2021 era la de educación a distancia, debido a la contingencia sanitaria decretada por las autoridades gubernamentales del país desde el mes marzo del año 2020. La sede desarrolla el trabajo académico utilizando dos medios tecnológicos oficiales: la plataforma *Moodle* y la aplicación *Google Meet* (aula invertida).

Conceptos y teorías de la motivación aplicadas al desempeño docente de la Unidad NCG

Definición de motivación

La palabra motivación tiene como raíz u origen etimológico *movére*, que proviene del latín y significa “mover”. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la motivación es el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (RAE, 2014), siendo esta la causa que origina cierto comportamiento en las personas.

La motivación se define como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (Robbins, 1994, p. 207), dado que esa voluntad está encaminada al esfuerzo para alcanzar los objetivos fijados por la organización y que a la vez permitirán que el individuo satisfaga una necesidad de orden personal.

Según Frederick Herzberg, “la motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo” (citado por Davis y Newstrom, 1991, p. 115). Herzberg intenta explicar que la motivación es la guía que marca las acciones del sujeto.

Para Chiavenato (2009) la motivación es el “estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales” (p. 501); refiriéndose a aquellos motivos internos que llevan a un comportamiento determinado del individuo y que le permiten desempeñar una actividad en aras de cubrir una necesidad de orden personal.

El enfoque que asume este ensayo se refiere a este último concepto. Se puede decir que la motivación es aquello por lo cual las personas llevan a cabo las tareas encomendadas, ya sea por la organización o las de índole personal. La motivación parte de una necesidad y esta a su vez activa el comportamiento hacia la consecución de un objetivo o meta, estableciendo así una relación entre necesidad, impulso e incentivo.

La necesidad es la “condición interior que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (Robbins, 1994, p. 207). Las necesidades son variables y pueden ser –por ejemplo– de orden fisiológico. Estas crean la tensión que rompe el estado de equilibrio del individuo y lo impulsan a reducirla para regresar al punto de equilibrio. Los impulsos, también llamados motivos, orientarán hacia la acción del alivio de la tensión creada por la necesidad, para alcanzar los objetivos o metas fijados, a fin de disminuir la tensión. El impulso genera el comportamiento o esfuerzo que refleja el individuo. Por último, los incentivos son los objetivos, la recompensa, lo que alivia la necesidad. Al alcanzar el incentivo se restaura el equilibrio (Robbins, 1994, p. 208).

Definición de desempeño

Cualquier organización, ya sea una empresa dedicada a la elaboración de un producto o una institución dedicada a la prestación de un servicio, requiere conocer el desempeño de su personal. Este es equiparable al rendimiento que los individuos ponen en evidencia durante la ejecución de una actividad. “¿Qué define el desempeño? Es el resultado por la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, siendo medible para acompañar y observar lo realizado, como positivo o negativo” (Estévez, 2019, párr. 1). La palabra *desempeño* suele emplearse para describir el rendimiento de las personas en los ámbitos laborales, académicos o escolares. En este sentido, la óptica de este análisis se centra en el desempeño laboral de los docentes.

Por lo tanto, la definición de desempeño laboral “es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad” (EcuRed, 2019, párr. 1). El desempeño en sí son los resultados que, en miras del alcance de los objetivos de la organización, sean logrados por el trabajador para demostrar que es apto para el puesto.

En este enfoque se puede apreciar la visión compleja del desempeño, que implica capacidades, disposición, responsabilidad, gestión y calidad educativa en el ejercicio profesional del docente. Siendo un panorama tan amplio, habrá de establecerse un sistema de evaluación que retroalimente, valide y, en algunas ocasiones, implemente una acción correctiva del comportamiento del individuo. Evaluar en el sentido de valorar el rendimiento. La retroalimentación se da con el fin de obtener información clara y directa de la eficacia del rendimiento de una persona.

En el siguiente apartado se exponen y analizan, desde la perspectiva laboral de los docentes de la Subsede Nuevo Casas Grandes de la ENSECH, las teorías clásicas de la motivación, que dan sustento teórico al ensayo.

Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow

Es la teoría más conocida sobre la motivación. Fue desarrollada por Abraham Maslow y parte de la hipótesis de que cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas (hambre, sed, abrigo, sexo, entre otras), seguridad (protección contra daños materiales y emocionales), sociales (amistad, pertenencia, afecto), estima (respeto, autonomía, status, reconocimiento) y autorrealización (crecimiento, potencial, etc.).

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría establecería que si bien ninguna de las necesidades queda plenamente satisfecha jamás; una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva [...] Según Maslow, tendrá que comprender en qué nivel de la pirámide se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o del siguiente superior [Robbins, 1994 p. 209].

Maslow dividió la pirámide en dos categorías: las de orden inferior, que serían las fisiológicas y de seguridad, y las de orden superior como son las sociales, de estima y autorrealización. Esta teoría se basa en el supuesto de que son las necesidades las que desencadenan el proceso de motivación, porque una necesidad no satisfecha origina un comportamiento, el cual llevará al individuo a la consecución de una meta u objetivo. Por lo tanto, si no hay necesidad, no hay comportamiento. Todas las personas tienen como común denominador las necesidades básicas porque ellas garantizan la sobrevivencia; mientras no sean satisfechas total o parcialmente, el siguiente nivel no predomina.

A partir de esta teoría surgieron el resto de las teorías sobre motivación, dando una clasificación a los tipos de necesidades que el ser humano experimenta, afectando de esta manera el comportamiento que las personas reflejan en los diferentes ámbitos donde interactúan.

Analizando los supuestos que la teoría de las necesidades de Maslow sostiene, y contrastándolos con la situación laboral del grupo de docentes que prestan sus servicios profesionales en la subsección Nuevo Casas Grandes, se encuentra que cuentan con un trabajo estable en diferentes centros educativos de la región, lo cual validaría el supuesto de que las necesidades de orden inferior son satisfechas de manera externa y que en este sentido, en menor o mayor medida, esto les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Sin embargo, según una encuesta aplicada al profesorado, se determinó que 30% de los docentes consideran que el factor de la remuneración económica que obtienen es una razón importante por la cual permanecen en la institución. En cuanto a las necesidades de orden superior –sociales, de estima y de autorrealización– se determinó que 80% de los encuestados se encamina principalmente por la autorrealización, dado que su trabajo es el impulso que les ha permitido buscar el desarrollo profesional. Consideran que el factor motivacional interno es importante en su labor educativa con los estudiantes que tienen a su cargo y esto es lo que les brinda un sentido de pertenencia y determina su permanencia en el centro de trabajo. Así mismo el reconocimiento y la afinidad que encuentran en el desarrollo de su profesión es importante, aunque en menor medida (ver figura 1).

Todas las personas trabajan o se desempeñan para satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Cuando estas se encuentran cubiertas, se aspira o contempla satisfacer otras necesidades como las afectivas, el sentido de pertenencia y la participación social. En este sentido se observa que la mayoría de los catedráticos de la Unidad Nuevo Casas Grandes forman un grupo consolidado, dado que han compartido el espacio del aula en la institución por un periodo prolongado de tiempo, lo cual ha fomentado lazos de amistad, compañerismo y cohesión como grupo. Esta situación queda de manifiesto en las reuniones de colegiado, donde se fomenta un ambiente de trabajo agradable y de apoyo para la realización de actividades; en el in-

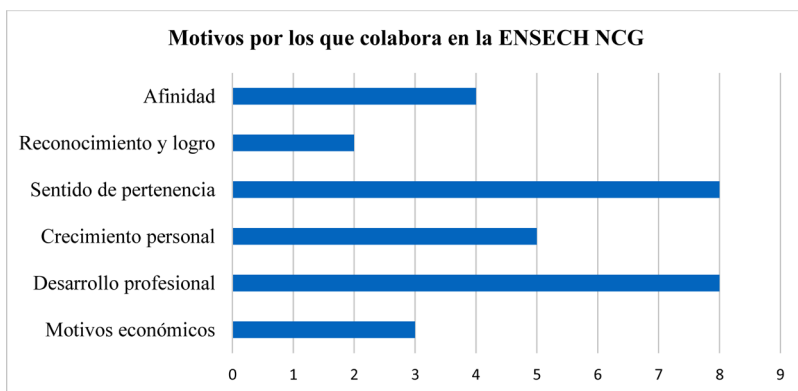


Figura 1. Análisis de los motivos por los cuales los docentes trabajan en la Normal Superior Unidad Nuevo Casas Grandes.

Fuente: Construcción personal.

tercambio de información acerca de los grupos y/o estudiantes que tienen en común, así como en el reconocimiento de sus logros, tanto en el ámbito profesional como en el personal.

Estos espacios compartidos permiten a los docentes satisfacer algunas de sus necesidades afectivas y sociales, dado el tiempo que comparten en diferentes eventos académicos y laborales. La interacción que establecen brinda la plataforma para el aprecio a su labor y para elevar su estatus profesional con el reconocimiento que reciben de sus compañeros y de las autoridades inmediatas, así como un sentido de autorrealización. Un ejemplo de ello sería cuando un docente comparte su participación en algún evento externo, ya sea laboral o social, en donde se demuestran talentos y habilidades. Esto permite un grado de satisfacción personal por la validación obtenida del grupo de compañeros y de los estudiantes que también forman parte del círculo del profesor.

Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor propuso dos hipótesis sobre la naturaleza del ser humano en dos extremos: uno negativo y el otro positivo.

La teoría X supone que a los trabajadores no les gusta trabajar, que son perezosos, les desagrada la responsabilidad y que, para que rindan deben ser presionados. La Teoría Y supone que a los empleados les gusta trabajar, que son creativos, que quieren responsabilidad y que pueden gobernarse solos [Robbins, 1994, p. 210].

Los dos extremos buscan explicar la conducta de los trabajadores ubicándolos, por una parte, en el extremo donde deben ser conducidos y forzados para lleven a cabo sus actividades diarias, mientras que, en el otro extremo,

las personas no requieren la supervisión constante, sino que gustan de los niveles de responsabilidad y autonomía para el logro los objetivos.

En relación con la motivación, los supuestos se pueden comprobar mediante el contexto de la Teoría de Maslow, situando la teoría X en las necesidades de orden inferior y la teoría Y con las de orden superior.

El mismo McGregor pensaba que los supuestos de la Teoría Y eran más válidos que los de la Teoría X. Por consiguiente, propuso ideas como la participación para tomar decisiones, los empleos con responsabilidad y desafíos y las relaciones positivas de grupo como alternativas para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados [Robbins, 1994 p. 211].

Estas teorías presentan dos claros extremos donde los administradores, supervisores y gerentes –por lo general– sitúan a las personas que tienen a su cargo. En este sentido, aunque son teorías que pertenece a las clásicas sobre el tema de la motivación, resultan limitadas, dado que no todas las personas pueden ser clasificadas bajo esos supuestos.

Respecto a estas teorías, el conjunto de profesores de la Unidad Nuevo Casas Grandes demuestra, a través del comportamiento general observado a lo largo del periodo pandémico, que caerían en el supuesto de la Teoría Y, dado que reflejan entusiasmo por la realización de diferentes actividades académicas extraescolares y proyectos a mediano plazo, que permitirán elevar la calidad del nivel educativo que los alumnos alcancen durante su trayecto formativo en esta institución.

Se observó que durante los primeros meses del periodo pandémico los docentes solo se ajustaron y transformaron las formas de trabajo que habitualmente llevaban a cabo y las trasladaron a la nueva modalidad virtual que se estaba implementando. Este proceso requirió un lapso de tiempo de adaptación, tanto de los alumnos como del personal, incluyendo al grupo administrativo de la unidad, para hacer frente a las nuevas exigencias académicas y administrativas que se fueron dando. El cambio demandó mayor empatía y disposición de los actores educativos, pero también generó estrés, malestar e incomodidad, además de sentimientos como incompreensión, falta de reconocimiento y validación del trabajo por parte de las autoridades en algunos de los integrantes del grupo de profesores. Sin embargo, esto se resolvió de manera satisfactoria sin demérito grave en la calidad de las cátedras y de la atención a los estudiantes.

La incorporación de nuevos integrantes al equipo de trabajo trajo como consecuencia una modificación en el ambiente de trabajo de la unidad en general. Después de un periodo corto de acoplamiento, se observó la creación de dos subgrupos, uno de los docentes que atendían al programa educativo de licenciatura y otro más perteneciente al posgrado, sin que hubiera una interacción entre ellos, exceptuando los canales de comunicación que se establecieron para el desarrollo de las actividades generales.

La situación anteriormente descrita permitió la renovación de la dinámica de trabajo, planteando la necesidad de desarrollar nuevas alternativas y estrategias de trabajo para el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos como, por ejemplo, la realización de coloquios, círculos de lectura, talleres, entre otras actividades, en las que la mayoría participó entusiastamente. En opinión de los mismos docentes, fueron espacios que brindaron oportunidades para la convivencia académica, el acercamiento y cohesión de los subgrupos de catedráticos hacia un solo equipo de trabajo y, en general, sirvieron para elevar la motivación y el sentido de pertenencia.

Se puede afirmar que los docentes presentaron un comportamiento proactivo y positivo que, aun con los inconvenientes que presentó la situación de salud, pone de manifiesto su disposición, empatía y deseo de marcar un precedente, como en años anteriores lo venían realizando. El personal de la unidad expresa su interés por desarrollar el trabajo académico, dado su compromiso en la formación de nuevos docentes y con la sociedad en general.

La teoría de la motivación-higiene

La autoría de esta teoría recae en el psicólogo Frederick Herzberg, quien expone que hay una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción.

Los factores intrínsecos, como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, al parecer están relacionados con la satisfacción laboral. Cuando los sujetos se sienten bien por su trabajo, tienden a atribuirse por estas características. Por otra parte, cuando están insatisfechos, tienden a hablar de factores extrínsecos, como la política de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales [Robbins, 1994 p. 211].

Herzberg expone que los factores intrínsecos están bajo el control del individuo y se relacionan con la satisfacción que obtiene de su cargo, los sentimientos de crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento que recibe por su desempeño, la autorrealización por su trabajo; en tanto que los factores extrínsecos están fuera de su control, porque determinan el ambiente y las condiciones de trabajo que rodean a la persona, como son el sueldo, las políticas, la supervisión, entre otras que en un momento dado pueden crear insatisfacción.

Herzberg investigó la cuestión “¿Qué es lo que las personas quieren de sus trabajos?”. Sus estudios concluyeron que lo contrario de satisfacción no es la insatisfacción. Propuso el siguiente modelo: lo contrario de satisfacción es no-satisfacción, siendo los factores motivacionales, y lo contrario de insatisfacción es no-insatisfacción, son los factores de higiene.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción están separados y son distintos de aquellos que procuran la insatisfacción. Por ello, los administradores que buscan eliminar los factores que puedan crear insatisfacción

podrían originar paz, pero no necesariamente motivación. Están aplacando su fuerza de trabajo más que motivándola. Y por ello características como política y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario han sido caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg enfatiza los motivadores como el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente considera intrínsecamente gratificantes [Robbins, 1987 p. 305-306].

En este modelo, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo se encuentran separadas y no están relacionados necesariamente con la motivación. Nos dice que son los factores extrínsecos o higiénicos los que se relacionan con la insatisfacción laboral, y los factores intrínsecos o motivacionales los que tienen que ver con la satisfacción que alcanzan las personas en relación a su trabajo y la organización.

Haciendo un comparativo entre los factores motivacionales y de higiene propuestos por Herzberg, se hace palpable que en la mayoría de las ocasiones los docentes permanecen laborando en la unidad por la satisfacción alcanzada en su cargo, es decir, que se sienten bien por la realización de su labor educativa, a pesar de que en ocasiones manifiestan inconformidad por algunas situaciones de corte administrativo u organizacional que la institución implementa.

Contrastando la teoría bifactorial con los resultados obtenidos de las observaciones y de la encuesta aplicada a los docentes, se puede determinar que el factor motivacional que más impacta en el personal docente es que encuentran su labor como un trabajo estimulante, pues el hecho de contribuir en la formación de futuros docentes, ayudarlos y estimularlos en la consecución del proceso final de su formación, les permite constatar su desempeño y crecimiento personal y profesional. La satisfacción por el cumplimiento de una meta laboral, trazada con las dificultades impuestas por la pandemia, ha planteado un desafío al sector educativo en todos sus niveles.

En cuanto a los factores higiénicos, no reflejan, en opinión de los docentes, un impacto negativo que pudiera derivar en una insatisfacción laboral. Por el contrario, expresan que encuentran como punto a favor en el desarrollo de sus funciones que el ambiente laboral es agradable y un liderazgo proactivo. La dirección y el desarrollo de proyectos académicos ha permitido que el personal docente se encuentre motivado para continuar, a pesar de las dificultades que se presentan.

En términos generales, se puede decir que los profesores cuentan con la motivación necesaria para encaminar su labor hacia el logro y la responsabilidad en su trabajo; dicho en términos administrativos, centrados en el puesto que desempeñan y su contenido. La motivación alcanzada se relaciona con la satisfacción que obtienen de su labor con los estudiantes. Los profesores

expresan su satisfacción por el logro alcanzado por los alumnos a su cargo, una vez que constatan su crecimiento y su desempeño.

El compromiso adquirido hacia la formación profesional se traduce en responsabilidad, que hace que se sientan altamente motivados. Esto se puede apreciar en el reconocimiento que obtienen de los alumnos, colegas y autoridades. En palabras de los mismos profesores, “la culminación de una meta escolar de los alumnos” es lo que motivó su desempeño profesional durante este periodo y es la recompensa que reciben por su labor.

Los factores del contexto que también influyen favorablemente en esta dinámica es que los académicos encuentran que en la Unidad de Nuevo Casas Grandes existe un ambiente agradable y cálido, donde encuentran disposición para el trabajo en los alumnos y compañeros, además de una relación cercana con la supervisión, lo que se convierte en factores que contribuyen a la satisfacción con su trabajo.

En el siguiente apartado se analiza el desempeño de los docentes de la Unidad Nuevo Casas Grandes, contrastado con lo que expresan Murphy y Campbell sobre el desempeño laboral que las personas alcanzan en una organización.

Teoría del desempeño de Murphy

La actuación o comportamiento que las personas tienen dentro de la organización cobra gran importancia, dado que impacta de manera positiva o negativa en la consecución de las metas u objetivos que se pretenden alcanzar. Murphy describe en su teoría sobre el desempeño las conductas que las personas asumen respecto a su trabajo en la institución, como se detalla a continuación:

(Murphy, 1990, p. 162) definió el desempeño como el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja. De entre tales metas, algunas están relacionadas con tareas específicas y otras no están relacionadas con tareas (p. ej., mantener buenas relaciones interpersonales con los compañeros y los superiores). Murphy (1990) desarrolló un marco que sugiere que la mayoría de los puestos de trabajo contienen cuatro tipos generales de conductas: (a) conductas orientadas a la tarea, (b) conductas orientadas interpersonalmente, (c) conductas relacionadas con la pérdida de tiempo (p. ej. absentismo, demoras) y (d) conductas destructivas y azarosas [citado por Salgado y Cabal, 2011, párr. 1].

La teoría explica que el desempeño es demostrado mediante las conductas que el trabajador observa para alcanzar las metas de la organización, las cuales se pueden agrupar en cuatro categorías: 1) las que se orientan a la tarea que el individuo desarrolla para la organización, 2) las orientadas a las relaciones de la persona con sus compañeros de trabajo y superiores, 3) las que se ocupan de la pérdida del tiempo en el trabajo y 4) las conductas destructivas para la organización.

El comportamiento observado sugiere que los docentes de la Unidad Nuevo Casas Grandes responden principalmente al primer supuesto. Su desempeño está encaminado a la consecución de las tareas y con ello el cumplimiento de los objetivos que persigue la institución en general. Una pauta para medir el desempeño laboral de los docentes es el cumplimiento puntual de las planificaciones semestrales, lo cual la gran mayoría cumple, salvo en aquellas situaciones en que un programa no se encuentra disponible. La capacidad de cumplir con los objetivos y plazos da cuenta del rendimiento laboral del individuo.

Otro aspecto que evidencia el buen desempeño de los docentes de la Unidad es la colaboración y el trabajo en equipo que se desarrolla en las actividades del plan de trabajo semestral, en las que se observa la disposición y cumplimiento en cada rol asignado. Existe interés e involucramiento de los profesores en las actividades extraescolares y en las sugeridas en los programas de estudio, por ejemplo, en la presentación de avances de los documentos de titulación.

Por otra parte, se observa en forma general que el grupo de profesores de la unidad ha mantenido un nivel de asistencia adecuado y que solo en los casos de enfermedad grave o incapacitante es cuando se presenta el ausentismo en las clases de aula invertida, llevadas a cabo en la aplicación de *Google Meet*. Este es un indicador confiable que permite evidenciar el nivel de compromiso que los docentes establecen con los alumnos a su cargo y principalmente con la institución.

Por último, las relaciones interpersonales que se desarrollan al interior del equipo de trabajo y con la dirección de la Unidad determinan que en general los docentes demuestran un desempeño satisfactorio que ayuda en la consecución de los objetivos institucionales.

Teoría del desempeño laboral de John Campbell

La concepción de Murphy fue ampliada por otros investigadores, entre los cuales destaca John Campbell, quien desarrollo su propia teoría. “Campbell definió el desempeño como cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales” (Salgado y Cabal, 2011, párr. 2).

Esta teoría explica que el desempeño parte de los factores del sistema y de los personales (aptitudes, conocimientos, personalidad, destrezas, habilidades, motivación) que inciden en el desempeño laboral a través del comportamiento y los resultados obtenidos. Son las competencias del empleado las que ayudan en la obtención de las metas organizacionales.

El desempeño del grupo de profesores que conforman la Unidad Nuevo Casas Grandes está orientado a la consecución de las metas institucionales, dado que son los propios alumnos los que realizan esta evaluación del

desempeño en diferentes aspectos y los resultados demuestran que –por lo general– existe un buen desempeño académico y profesional. Esta afirmación es respaldada por los resultados obtenidos en la evaluación que los alumnos realizan a sus maestros al final del periodo semestral, en la cual los resultados se encuentran en un rango que oscila entre cuatro y cinco puntos (en escala de 1 al 5, donde 5 es la evaluación más favorable). El desempeño laboral de los profesores es valorado positivamente y ratificado por las autoridades académicas y administrativas, para continuar con su desarrollo profesional dentro de la institución.

Algunas características que los alumnos observan en los docentes, relacionadas con el buen desempeño, es que muestren una actitud abierta y flexible durante el proceso de aprendizaje; además que muestran empatía y disposición en la resolución de dudas y problemas que se presentan durante el ejercicio de su labor. Estas cualidades permiten que se establezca un canal de comunicación efectivo y que la retroalimentación entre los actores involucrados fluya, de manera que reconozcan las fallas o las áreas de oportunidad, en aras de la mejora educativa. En muy pocas ocasiones se presentan desacuerdos entre docentes y alumnos.

Ambos enfoques de la teoría se centran en las conductas que el individuo presenta en el desarrollo de su trabajo, como una pauta medible de su desempeño. Desde el punto de vista administrativo, es el desempeño o rendimiento el factor que impacta en las metas que la organización pretende alcanzar.

Conclusiones

Para responder al cuestionamiento “¿Qué es lo que motiva a los docentes?”, se observa que el factor económico es importante, como lo menciona Abraham Maslow en la teoría de la pirámide de las necesidades, pues para cualquier persona desencadena en una motivación primaria. Sin embargo, esto no asegura su permanencia, tomando en cuenta que la institución no garantiza un espacio permanente para el personal que la compone. Ocurre entonces que los profesores encuentran en la satisfacción de las necesidades de orden superior (autorrealización y la estima) una motivación más fuerte, dado que expresan que impartir cátedras en una institución como la Normal Superior es motivo de orgullo y actualización para su propia práctica docente; además de otras justificaciones como el compañerismo y ambiente de trabajo que encuentran.

En cuanto a los elementos que se consideran más valiosos en el ejercicio de la profesión docente –y específicamente dentro de la Unidad Nuevo Casas Grandes– se encuentran la contribución personal y profesional que tienen en la formación de los alumnos a su cargo, lo que genera un sentimiento de contribución a la región y a la sociedad en la que están inmersos y, sobre todo, fomenta su sentido de pertenencia y es un elemento que determina la continuidad en la institución (ver figura 2).

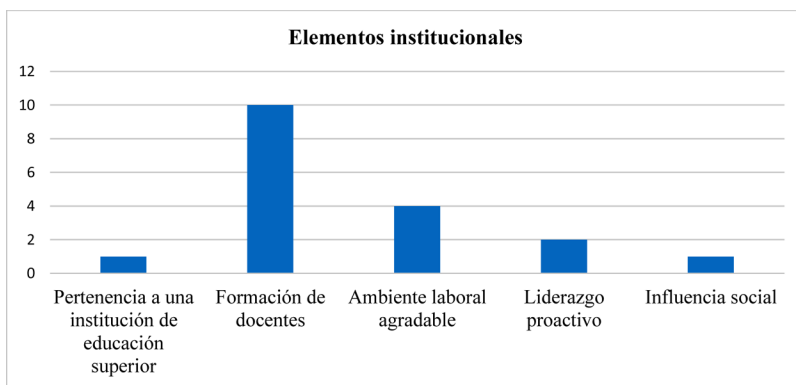


Figura 2. Elementos que los docentes consideran más importantes para el ejercicio de su profesión dentro de la ENSECH Unidad NCG.

Fuente: Construcción personal.

Herzberg, en su teoría bifactorial, menciona la presencia de factores que explican lo que las personas buscan en su trabajo. De acuerdo a ello, las razones que los docentes encuentran para continuar su labor dentro de la Unidad es la aportación en el sentido académico y profesional, fortaleciendo con ello la formación de los estudiantes, es decir, su satisfacción responde a una motivación intrínseca que depende más del individuo y no de las condiciones laborales a las que se encuentra sometido.

A partir de las observaciones realizadas a lo largo del periodo semestral, se encuentra coincidencia con la teoría mencionada, dado que estos factores están bajo el control de la persona y se relacionan directamente con su actividad, afectando sus sentimientos sobre el crecimiento personal, el reconocimiento profesional y la autorrealización, lo cual brinda la satisfacción de la que habla el autor. Un ejemplo de ello es que el personal presenta –en términos generales– una alta motivación dirigida hacia el desarrollo en el trabajo y la responsabilidad, que se evidencia cuando se autodefinen como comprometidos con el grupo de alumnos que tienen a cargo y cuando están enfocados en mejorar su rendimiento escolar. La mayoría del personal se involucra en las actividades extraescolares propuestas, como son los colegiados, reuniones informativas, entre otras.

Los factores higiénicos como la supervisión, la remuneración, el clima o ambiente laboral, entre otros, pudieran en cierto momento ser causantes de insatisfacción laboral. Se observó que en algunos docentes la aplicación de medidas o sanciones administrativas fueron causa de molestia, sin embargo, no demeritó la motivación que el profesorado manifestó a través del desarrollo de su práctica, cumpliendo con los objetivos y actividades acordadas en el plan de trabajo.

Las teorías de Herzberg, McGregor y Maslow ofrecen una explicación más compleja y enriquecedora acerca del comportamiento de las personas. No se puede afirmar que alguna sea más válida que otra, sino que son coincidentes en ciertos aspectos y se complementan, por lo cual las organizaciones o instituciones pueden aplicarlas para mejorar el desempeño o rendimiento laboral de sus integrantes.

En este sentido, el desempeño de los docentes –evaluado mediante el instrumento aplicado semestralmente a los alumnos– ha permitido a la institución reconocer las cualidades y las particularidades de cada uno, así como generar un mayor acercamiento y consideración de las necesidades del docente y del alumnado. La información obtenida puede contribuir en la generación de estrategias para la satisfacción de ambos actores y en un mayor crecimiento en la calidad educativa. Es así que, en la valoración del desempeño docente, estos se mantienen con una estima alta y reconocimiento a su labor por parte de los alumnos.

La motivación interior –aunada a la percepción de un liderazgo eficiente, un clima organizacional adecuado y en el trabajo en sí, expresado por los propios docentes– ha permitido que autoevalúen su desempeño durante la pandemia como bueno en la mayoría de los casos, dado que superaron los momentos críticos durante el desarrollo del periodo semestral. Un porcentaje menor lo evalúa como excelente, ya que les ha brindado la oportunidad de desarrollar proyectos y superar retos que se han presentado en el ejercicio de su praxis, así como alcanzar el crecimiento de los estudiantes y el desarrollo de competencias, tanto a nivel personal como de los alumnos (ver figura 3).

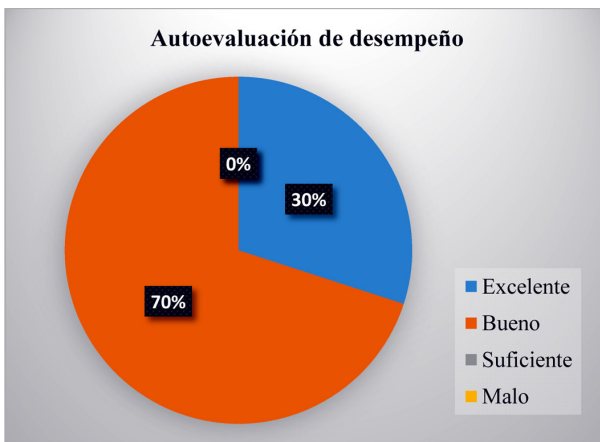


Figura 3. Percepción del desempeño laboral de los docentes durante el ciclo escolar enero-junio 2021.

Fuente: Construcción personal.

Entendiendo el desempeño como el resultado del comportamiento que las personas tienen en su trabajo, Murphy y Campbell expresan que este puede estar orientado hacia la organización o bien en contra de ella, postura validada en el presente trabajo, dado que cuando el comportamiento observado está orientado hacia la consecución de los objetivos de la institución, se puede hablar de idoneidad.

El concepto de idoneidad implica la realización de las tareas o actividades con eficiencia, calidad y encaminada al cumplimiento de los requerimientos que la organización impone, es decir, las conductas que el individuo refleja ante ciertas características del puesto. El desempeño implica pues, a la vista de la organización, que las personas cumplan con estas características y que los resultados sean medidos y valorados como positivos en comparación con los objetivos o metas institucionales.

La información obtenida de los alumnos en la evaluación de sus profesores permite a las autoridades administrativas la toma de decisiones en cuanto a la permanencia del docente, las necesidades de capacitación y la delegación de otras responsabilidades en los procesos académicos. Ejemplo de ello es cuando los docentes cumplen con la entrega en tiempo y forma de sus planeaciones, la asistencia a los eventos convocados por la institución, la evidencia de su trabajo académico en la plataforma *Moodle*, la entrega puntual de los reportes de calificaciones, entre otras tareas.

Rescatando los conceptos más importantes, se puede concluir que todo comportamiento es motivado por la satisfacción que de este se obtiene, de otra forma, el ser humano no habría evolucionado. Cada día las personas buscan en la recompensa obtenida la razón de sus acciones e interacciones. En el mundo laboral, dichas acciones conducen a un desempeño que dará cuenta de la idoneidad para la realización de las actividades y consecución de los objetivos que la institución pretende alcanzar. Dicha idoneidad es – muchas veces – subjetiva, dado que no se ampara de una evaluación adecuada que contemple todas las partes que interactúan alrededor de la persona, para que esta fuera integral.

Por lo anterior es que se sugiere realizar una valoración del desempeño que implique más elementos para determinar la idoneidad del personal docente y que contemple aspectos como la medición del rendimiento por medio de un portafolio de evidencias, la valoración por parte del coordinador y/o jefe inmediato y la reflexión personal del docente hacia su labor (autoevaluación), elementos que, junto con la medición de la percepción del alumnado, complementen el proceso de evaluación del desempeño e idoneidad.

Por último, el presente trabajo reafirma los conceptos manejados por la teoría de la motivación de Herzberg, dado que esta es aplicable para el ámbito de los profesionistas, en la definición de los factores que inciden en su motivación. Igualmente, en la definición de Murphy en cuanto al tipo de desempeño que las personas manifiestan en la institución. De manera general, el tema

requiere de mayor análisis en sus componentes y contextos de aplicación, por lo que sería recomendable abordar en las siguientes investigaciones temas de estudio sobre la evaluación docente y el comportamiento organizacional.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (2a. ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf.
- Davis, K., y Newstrom, J. W. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. México: PHH Prentice Hall.
- EcuRed (2019). *Desempeño laboral*. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B0_laboral.
- Estévez, A. (2019). *Significado de desempeño. Laboral, escolar, factores e influencias*. Recuperado de: <https://significado.com/desempeno/>.
- RAE [Real Academia Española] (2014). *Diccionario de la lengua española* (23 ed., versión 23.3 en línea). Recuperado de: <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>.
- Robbins, S. P. (1987). *Administración. Teoría y práctica*. México: PHH Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: PHH Prentice Hall.
- Salgado, J. F., y Cabal A. L. (2011). Evaluación del desempeño en la administración del Principado de Asturias: análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91. Recuperado de: <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v27n2/v27n2a1.pdf>.
- Salgado, J. Y. (2011). *Organismos centralizados y descentralizados en México*. Recuperado de: <https://derechouniddep.files.wordpress.com/2012/03/organismos-centralizados-y-descentralizados-en-mexico.pdf>.
- Trujillo, J. A. (2014). Apuntes para la historia de la Escuela Normal Superior de Chihuahua Profr. José E. Medrano R. En J. A. Trujillo (coord.), *Miradas históricas a la formación del profesorado en Chihuahua* (pp. 15-36). Escuela Normal Superior de Chihuahua Profr. José E. Medrano R./Red de Investigadores Educativos de Chihuahua, A.C. México/Doble Hélice Ediciones.

Miriam Parra Acevedo. Es licenciada en Administración de Empresas egresada del Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes. Ha realizado cursos sobre género, lenguaje inclusivo, violencia sexual contra niñas, niños y adolescentes, talleres sobre manejo de la depresión y duelo, entrenamiento sistemático para padres de familia; así como capacitaciones sobre el ejercicio de la función pública. Actualmente se desempeña como maestra-enlace de la Escuela Normal Superior Profr. José E. Medrano R., Unidad Nuevo Casas Grandes. La excelencia y el servicio son los ejes rectores que han regido su trayectoria profesional y personal. Correo electrónico: miriparra98@gmail.com.