

UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

Escuela de Pedagogía

**EL FOMENTO DE UNA CULTURA MOTIVACIONAL Y SU  
INFLUENCIA POSITIVA EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y  
EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA FACULTAD DE  
DERECHO DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
CAMPUS BONATERRA.**

**TESIS QUE PRESENTA**

**MARLÉN GUTIÉRREZ GALLO**

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS  
EDUCATIVOS**

**CON VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DEL INSTITUTO DE  
EDUCACIÓN DE AGUASCALIENTES, SEGÚN ACUERDO NÚMERO  
0785 DE FECHA 14 DE JUNIO DE 2006**

**DIRECTOR DE TESIS: MTRO. ENRIQUE DE LEÓN DÁVALOS**

**AGUASCALIENTES, AGS., MARZO DE 2012**

# DICTAMEN

## DEDICATORIAS

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado, por todas sus bendiciones y buenos deseos.

El haber llegado a esta etapa de mi vida con la presente tesis no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mi familia. Quiero darte las gracias mamá, por todo tu esfuerzo, apoyo y toda tu confianza que depositas en mí siempre; es un logro que quiero compartir contigo, gracias por ser mi mamá, mi amiga y compañera que me ha ayudado a crecer, gracias por estar conmigo en cada momento.

A ti papá, quiero agradecerte todos los valores que me inculcaste y que gracias a ello he llegado hasta donde estoy, gracias por cuidarme desde el cielo; sé que siempre estás y estarás a mi lado.

A mi amado esposo por todo su apoyo y fortaleza, por estar ahí siempre e incondicionalmente y por el amor total que siempre me das. A mi hijo por ser la motivación principal para que yo sea mejor persona.

## AGRADECIMIENTOS

Les doy las gracias a todas las personas que me apoyaron y que compartieron conmigo sus enseñanzas durante estos años de formación académica; a algunos de mis profesores que fueron claves esenciales para que lograra concluir con este proyecto profesional. En especial quiero darle las gracias a mi asesor de tesis por su apoyo, quien estuvo resolviendo mis dudas y orientándome en el proceso de elaboración de este trabajo.

También quiero agradecer a mis compañeras y grandes amigas de esta Maestría por haber compartido conmigo una experiencia tan enriquecedora en mi vida, por hacer realmente ameno y lleno de aprendizajes esta etapa.

Les doy gracias también a mis amigas que se mostraron en la mejor disposición de apoyarme.

Finalmente, gracias Dios por haberme permitido llegar hasta donde me encuentro, gracias por estar siempre conmigo, por permitirme vivir tantos momentos felices, por darme la fortaleza cada día para seguir adelante y alcanzar mis metas, por darme todo lo que me das.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día cualquier institución educativa, organización o empresa, familia, etc., se está enfrentando a constantes necesidades y cambios propios de la actualidad que la misma sociedad exige. Con ello se desea explicar que ante estos cambios constantes nunca se debe perder de vista aspectos formativos y vitales que hacen que el desarrollo del hombre sea más integral. De esta manera, se pretende exponer la importancia que tiene la persona como centro principal dentro de cualquier entorno productivo, educativo, económico, social, etc., simplemente sin el capital humano no se harían las cosas.

Se puede diseñar la más perfecta estructura organizacional, contar con la mejor administración y organización posible, aplicar las más modernas herramientas de gestión educativa y liderazgo, contar con la última tecnología y los recursos materiales necesarios pero, finalmente, es el capital humano quien articula estas piezas y componentes de las instituciones educativas o empresas.

Asimismo, cabe señalar la esencial e importante labor del líder directivo que en este caso tendría que ver con su labor dentro de una institución educativa, la cual, en relación con los constantes cambios que se viven, se requiere cada vez más de directivos capaces de emprender y generar acciones que ayuden en la optimización productiva, educativa y social de recursos y funciones que generen cambios a favor de la importante tarea motivacional que se puede generar y sobre

todo el impacto que ésta tiene en los resultados que cualquier institución educativa espera a favor del desarrollo de su personal y por consiguiente a favor de la sociedad.

Aunado a lo anterior, es muy importante decir el papel tan importante que tiene el directivo en la vida de las personas que colaboran para el bien de la propia institución educativa. Asimismo, se establecen como premisas que un buen liderazgo y la correcta implementación una cultura motivacional al interior de la institución educativa pueden permitir con mayor facilidad el logro de los objetivos impactando positivamente en el desempeño eficaz de la labor docente así como también en el desarrollo integral de los educandos.

A partir de la primera premisa se desprende que mientras más oportunidades se busquen para retroalimentar positivamente y motivar al personal sobre su buen desempeño y el efecto que tienen estos factores sobre el alcance de las metas de la institución, mayores son las probabilidades de cumplirlas.

Así, el presente proyecto de tesis se integra por cinco capítulos con características esenciales, importantes y propias de cada uno de ellos, lo cual, permite integrar ideas para la correcta implementación de dicho proyecto dando una posible solución a la problemática detectada. De manera muy general, los capítulos del presente son los siguientes:

Capítulo I. Formulación del Problema. En este apartado se analiza el contexto histórico social relacionado con el tema de investigación, el cual tiene que ver a grandes rasgos con la importancia de la labor directiva en el desempeño eficaz docente dentro de un contexto motivacional; aunado a ello, se delimita el objeto de estudio, se hace el planteamiento del problema justificando al mismo tiempo el tema de investigación estableciendo los objetivos correspondientes.

Capítulo II. Marco Teórico. En él se analizan algunos enfoques de teorías existentes sustentando y fundamentando dicha investigación, de manera que posteriormente se seleccionan aquellas teorías relacionadas con el tema planteado.

Capítulo III. Metodología de la Investigación. Aquí es en donde se plantean las variables y la hipótesis, así como el método mediante el cual se habrá de llevar a cabo dicha investigación. También es importante mencionar que, dentro de este capítulo se determina la población y muestra que habrán de ser examinadas por medio de un instrumento que permitirá medir y analizar los resultados que arroje mediante su aplicación dando como resultados la viabilidad y confiabilidad de la investigación.

Capítulo IV. Desarrollo de la Propuesta de Intervención. Es en donde se formula una propuesta para dar solución a la problemática detectada de acuerdo a las características del objeto de estudio y los sujetos de intervención.

Capítulo V. Análisis de los Resultados. En este capítulo se hace una revisión, análisis y balance de todo el documento de la tesis, de tal modo que aquí se concentrarán todas aquellas ideas que nos permiten dar pie a las conclusiones, experiencias y reflexiones sobre este proyecto de tesis.

## 1.1 Contexto Histórico Social

El presente capítulo tiene la finalidad de exponer y dar a conocer en una idea general los conceptos que están directamente involucrados dentro de un análisis sobre la gran importancia que tiene la gestión de factores motivacionales y el liderazgo en el involucramiento directivo, analizando el impacto en el desempeño docente y por consiguiente en los alumnos de la Facultad de Derecho en la Universidad Panamericana campus Bonaterra.

La educación sea pública o privada son motivo de crítica y preocupación social de época en época. Las escuelas y sus maestros enfrentan una gran exigencia social y una demanda de efectividad en su trabajo. Asimismo, Cervantes (1998) menciona que: “la tradición acaba pesando más que las demandas de la sociedad actual. Podría decirse que la inercia en el sistema educativo supera las necesidades de cambio, de puesta al día. El “nosotros estamos bien” de los maestros y directivos contrasta con las críticas que señalan fallas evidentes en la formación de los estudiantes”. (p.10)

Hasta ahora, en el sistema educativo, como reflejo de otros esquemas sociales más amplios, el proceso para administrar y gestionar ha sido de arriba hacia abajo. Es la parte superior la que determina y los niveles inferiores simplemente ejecutan. Los sistemas de premio y castigo se van asociados a una administración de ese tipo y permean todos los niveles, hasta llegar al nivel de plantel y por ende al del aula, entendido como un sistema tradicionalista, que por otro lado, no es que esté mal, se

considera que lo que está mal es la forma de administrarlo, de una forma en que sólo unos siempre obtienen algún tipo de beneficio y el resto sólo se desmotiva generando baja productividad, bajos resultados, poca motivación y poco rendimiento en todo sentido; si todos pusieran de su parte para hacer bien las cosas y hacer que éstas sucedan, se efectuaría un verdadero cambio a favor de todos, de México.

Ahora, como ya se sabe, los sistemas de trabajo están cambiando, como lo están haciendo otros sectores en los diferentes campos de la actividad humana. Poniendo los ojos en el futuro, resulta claro que ya no se requiere formar personas para desarrollar actividades repetitivas y estandarizadas, las que demandaron sistemas de trabajo tradicionales en donde la disciplina y el orden han sido los valores más representativos. De esta manera, Cervantes (1998) dice que, “el perfil que se plantea ahora es el de personas con la habilidad para adaptarse a medios ambientes y demandas cambiantes, para analizar y evaluar información, con disposición para trabajar en equipo y aprender a lo largo de la vida”. (p.92)

El desafío, se considera que es preparar a los alumnos o personas que se tengan al mando para que sean capaces de ser objetivos, de evaluar críticamente, de usar cualquier elemento viable que vaya a estar o esté disponible en sus vidas para la solución de conflictos de cualquier tipo. Se trata de trabajar ahora en esquemas flexibles en donde se requieren habilidades de pensamiento, motivación y actitudes de colaboración más que de competencia.

El mundo se encuentra en constantes cambios de todo tipo, a una velocidad verdaderamente vertiginosa, los cuales se ha llevado y se van llevando hacia un esfuerzo constante por cambiar junto con las necesidades que se van creando o diagnosticando. Así mismo, se debe tomar en cuenta que la educación también se encuentra inmersa en este torbellino. Las organizaciones o instituciones que poseen la enorme capacidad de enfrentarse con una mentalidad flexible, abierta y dispuesta, habrán logrado inmiscuirse favorablemente.

Asimismo Peláez (2011) afirma que:

“La educación debe proporcionar conocimientos, habilidades, valores y principios éticos socialmente necesarios, para un desempeño exitoso y proactivo en los diferentes ámbitos de la vida. Ha de formar personas que sean capaces de cubrir los requerimientos actuales de competitividad en la vida laboral, que estén preparados para hacer frente a esta revolución actual de cambios, en donde se busque el conocimiento. Le corresponde a los sistemas educativos desarrollar la capacidad de anticipación al futuro y de una actualización permanente, que sean capaces de orientarse a los cambios y tengan la capacidad de lograr resolver los problemas que surjan en el camino”.

(p.12)

Con esto, se pretende explicar la gran importancia y abarcadura que tiene la educación, y sobre todo que esta tarea corresponde a todos, desde el directivo, docente hasta el propio alumno. Hoy en día la sociedad exige e intenta buscar la calidad integral en la educación; es decir, que todos los aspectos que envuelven a la persona

humana sean atendidos; por ello, es importante que estos cambios existan para mejorar dicha calidad involucrando la correcta y oportuna labor directiva junto con el efectivo desempeño docente.

Cervantes (1998) dice que:

“la convicción con la que un director preocupado por darle lo mejor a sus alumnos puede iniciar el camino a la calidad es la de que: no es necesario esperar a que cambien los marcos-sistemas para lograr mejoras al nivel de plantel, para dar en la escuela pasos concretos hacia la calidad. Es evidente que los resultados que se vayan logrando serán los mejores argumentos para empujar cambios más profundos en el plantel y en los otros niveles. Simplemente hay que dar el primer paso”. (p.93)

Iniciar la tarea con pequeños pasos no requiere de recursos adicionales y se logra tomando la decisión de empezar rápidamente. De esta manera es importante preguntarse: ¿En dónde reside el problema?, ¿Cómo iniciar por efectuar un verdadero cambio?, ¿Cómo superar visiones tan diferentes? A partir de esta realidad se debe tener ideas muy arraigadas de optimismo, así se pueden lograr resultados más satisfactorios. Se considera que se requiere en principio un cambio de actitud y una nueva manera de hacer las cosas y que está al alcance de los directores de las escuelas. Así, “el director tiene la posibilidad y la responsabilidad de ejercer un liderazgo para el cambio enfocado a la calidad”. (Cervantes, 1998: 13)

Dentro del tema de liderazgo se ha escrito bastante en los campos de la Psicología, Sociología, Pedagogía, etc., referido en la mayoría de los casos en los ámbitos de la

política y al de las organizaciones, por lo general, reducido éste último al mundo de la empresa. Existen tantas definiciones de liderazgo como teorías sobre el mismo, y casi tantas teorías como investigadores que trabajan en ese campo.

Ahora bien, el liderazgo es un tema crucial hoy día cuando las fronteras se han abierto a todo tipo de negociaciones, comunicación, sociabilidad, es decir, hacia la interacción global. Al hablar de grupos, organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El líder, como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis llevará a entenderse a sí mismo para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar el desempeño como líderes que se es, sea para beneficio personal y/o de la organización o grupos.

Se considera que lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados; si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

En una primera aproximación, la palabra liderazgo proviene del inglés "to lead", que significa guiar. Para Koontz (1983) es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El liderazgo significa básicamente poder sobre otras personas, y el poder sobre otros permite a un individuo hacer cosas y llevar a cabo acciones que serían inalcanzables por él mismo. Así, por ejemplo, se define como, "la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas" (Robbins, 1987:244).

Con ello, Deming (1993, citado por Cervantes 1998) dice que:

"Emprender el camino a la calidad es iniciar un proceso de aprendizaje. El director cuenta con tres fuentes de poder en la institución: la autoridad que deriva del puesto, el conocimiento y su personalidad y el poder de persuasión. De acuerdo con esto, debe utilizar la primera para impulsar el cambio en el proceso, pero debe desarrollar al máximo la segunda y la tercera" (p.97)

Cervantes (1998) afirma que:

"para el director deben ser claros los beneficios que se derivan de la colaboración y la cooperación... con esa convicción puede invitar a maestros, estudiantes, padres de familia, administradores, personal no docente, a trabajar juntos y sentirse y verse a sí mismos como partes del sistema. Que todos ellos se sientan formando parte de un solo y mismo equipo; miembros de una

comunidad escolar, que tiene un propósito común y un compromiso para lograrlo” (p.97)

Así, se considera que alentando y motivando la participación de los actores involucrados, buscará despertar interés de cada quien, de tal forma que todos estén dispuestos a asumir el desafío y considerarlo al mismo tiempo como la mejor forma para canalizar su esfuerzo y energía.

Dentro del tema de la motivación, en el estudio del comportamiento individual, seguramente no hay otro concepto que haya sido objeto de tantos estudios como éste. Un vistazo a cualquier empresa o institución revela de inmediato que algunas personas trabajan más que otras o simplemente tienen un mayor rendimiento que otros. Aquel que reúne excelentes cualidades quizá sea superado por otro con talentos muy inferiores, entonces surgen ciertas preguntas, tales como, ¿Por qué la gente pone empeño diferente en las actividades?, ¿Por qué algunos parecen estar sumamente motivados y en cambio otros no lo están?, etc.

Cabe sintetizar cómo a lo largo de la historia ya se estudiaban y manejaban conceptos vinculados a factores motivacionales tales como el conductismo y psicoanálisis, los cuales representan, en muchos sentidos, enfoques contrapuestos en la interpretación del comportamiento y de los motivos que sobre él actúan. Pero comparten el carácter determinista de la psiqué humana y la visión deficitaria y negativa de los procesos motivacionales. Para Watson la conducta se puede determinar desde fuera mediante la adecuación de estímulos específicos. Para Freud, sin embargo, son

las pulsiones internas, que nunca desaparecen, las que actúan como motivadores determinantes de nuestras acciones.

Finalmente, la Psicología Humanista incorpora los motivos de crecimiento y desarrollo a la tipología motivacional humana. De acuerdo con la perspectiva holística, algunos psicólogos se representan al ser humano como un sistema unitario, de manera que cualquier motivo que afecta a una parte del sistema afecta a toda la persona.

Para Maslow (1987) la base comprensiva de la motivación humana radica en la idea de que las personas poseen necesidades básicas a nivel físico que actúan de forma discreta pero segura; y como buen humanista, propuso una estructura piramidal de necesidades jerarquizadas, estableciendo una distinción entre necesidades deficitarias o de carencia, por un lado, y necesidades de crecimiento y desarrollo, por otro.

Dentro de las necesidades, Robbins (1987) menciona que Maslow supuso que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, a saber: fisiológicas, de seguridad, amor, estima y autorrealización. Cuando las necesidades de carencia están satisfechas, comienzan a emerger las orientadas hacia el crecimiento, y esto a su vez va generando motivación una vez que vas alcanzando ciertas necesidades. Una vez que el ser humano deja de sentirse hambriento, inseguro, no amado, ni inferior, puede sentir la necesidad de cumplir sucesivamente con su destino como persona.

Retomando lo anterior, en el estado de Aguascalientes existe una oferta educativa en relación a la gestión o administración de instituciones educativas que servirán de

base para la formación y fortalecimiento directivo y docente; el cual, llevado a esta problemática real, es muy importante su estudio para tener más personas preparadas en estos ámbitos de desarrollo educativo y personal.

Tomando en cuenta también que, el estudio que se logre tener en ésta área de desarrollo se considera que podrá formar directivos con conocimientos, habilidades y actitudes para analizar, evaluar y promover el desarrollo de su institución educativa a través de la gestión y dirección eficaz, estudiar y proponer soluciones ante determinada problemática. Asimismo se pueden adquirir otras habilidades que permitan aplicar herramientas de organización de sus mismas instituciones educativas, administrar recursos humanos y materiales, de control de la institución, aplicar modelos de gestión de calidad educativa y todo lo que conlleva.

Actualmente en la Universidad Panamericana campus Bonaterra ofrece la Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos, la cual, tiene una duración de 2 años en plan presencial cuatrimestral y tiene por objetivo formar profesionistas en el área de dirección que sean capaces de manejar conocimientos teórico-prácticos sobre la pedagogía, la filosofía, la administración y la disciplina de la gestión que les permita desempeñarse como directivos de manera interdisciplinaria, eficiente, reflexiva y crítica.

Para ingresar a esta Maestría, el aspirante debe cubrir el siguiente perfil:

- Deseos de superación.
- Interesado por la innovación.
- Capacidad para desarrollar y transformar su práctica directiva.

- Deseos de profesionalizar la tarea directiva.
- Espíritu de servicio.
- Gusto por la creación de programas para innovar en el área directiva.
- Necesidad de realizar investigación como punto de partida para la transformación de la gestión escolar.
- Actitud intelectual positiva para el estudio, la actividad intelectual y el propio trabajo académico.
- Facilidad para identificar las debilidades de su tarea de gestión y la posibilidad de transformarlas en fortalezas.
- Poseer como grado mínimo de estudios el nivel Licenciatura (no se limitaría a un grupo de licenciaturas en específico debido a que la gente que ocupa cargos directivos en Instituciones Educativas presenta una heterogeneidad al respecto).
- Poseer experiencia previa como docente en cualquier nivel y modalidad escolar. Preferentemente, niveles, básico, medio y superior.
- Poseer un cargo a nivel directivo, supervisor o coordinador educativo.

El logro de los objetivos del presente programa, le permitirá al egresado:

- Comprender la función humana en la institución educativa y su trascendencia en una sociedad en constante transformación.
- Promover el desarrollo armónico entre la función académica y administrativa con una visión amplia y pertinente para ejercer la gestión y transformar los proyectos, derivados de las políticas estatales, en proyectos singulares, utilizando para ello,

criterios éticos e innovadores, orientados hacia una organización educativa para la mejora continua.

- Fomentar el espíritu de grupo y disposición para realizar las tareas peculiares de la escuela singular, donde se integra una comunidad educativa conformada por familias (padres y alumnos) y por docentes, instancias que buscan transformar el entorno de la escuela hacia la vivencia de los valores, la educación familiar y la salud ambiental.
- Revisar su estilo personal de dirigir, estableciendo un plan de perfeccionamiento personal en cuanto a las actitudes, capacidades y habilidades requeridas en su actividad profesional.
- Proponer proyectos de gestión directiva para transformar la institución en que colabora en un centro educativo singular.
- Analizar por medio de un FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) la institución educativa, con la finalidad de detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Desarrollar la habilidad de trabajo por objetivos con base en una planeación estratégica.
- Adaptar los conocimientos aprendidos a las particularidades del contexto educativo en que se desempeñe.
- Desarrollar habilidades fundamentales para la dirección, tales como el liderazgo y la comunicación efectiva.

Asimismo, la Universidad Panamericana campus Bonaterra tiene un Diplomado llamado El ABC de los Centros Educativos, el cual tiene una duración de 2 meses, es presencial y tiene por objetivo desarrollar el liderazgo, la comunicación efectiva, la toma

de decisiones y la capacidad de negociación, a través de la vivencia de técnicas dinámicas que simulen situaciones reales propias de la vida diaria en un centro educativo, de tal modo que el directivo tenga un medio de iniciación, para el desarrollo de las competencias necesarias.

Cuenta con el siguiente perfil de ingreso:

- Directores y coordinadores que estén ejerciendo funciones directivas en distintos centros de trabajo; así como docentes que aspiren a fungir como directivos.
- Habilidades necesarias: competencias lectoras desarrolladas, capacidad de analizar y sintetizar, pensamiento crítico, capacidad para trabajar en equipo y hablar en público.

Cuenta con el siguiente perfil de egreso:

- Quienes reciban este curso tendrán una visión clara sobre la misión, las funciones y las competencias que requiere un directivo de cualquier nivel educativo en el entorno actual para garantizar el logro de la calidad, reflejada en la relevancia, eficiencia y eficacia de todos sus recursos y procesos.
- Así mismo, habrán desarrollado ejercicios para el desarrollo de competencias básicas de la labor directiva, como la planeación, la evaluación, el liderazgo, la delegación de funciones, la negociación y la toma de decisiones.
- Contarán con un conocimiento amplio sobre sí mismos que les permitirá vislumbrar sus fortalezas y áreas de oportunidad como directivos (o futuros directivos), y de este

modo, egresar del curso con un plan de trabajo personal para el desarrollo profesional.

También en el Tecnológico de Monterrey campus Aguascalientes, ofrece la Maestría en Administración de Instituciones Educativas, la cual, tiene una duración entre 2 años a 2 años y medio, es virtual, con plan trimestral y contribuye al desarrollo sostenible de la comunidad al profesionalizar la labor educativa del magisterio con modelos pedagógicos y tecnológicos innovadores que permitan mejorar el sistema educativo nacional.

En este nuevo programa se desarrollan las áreas de conocimiento más importantes en la actualidad de la Administración Escolar como son los nuevos enfoques de planeación y los aspectos instrumentales de la administración. Se presenta la acentuación en Administración Escolar cuyo enfoque se dirige a la formación de directivos de escuelas en educación básica acentuando en la Educación Superior para acercarla al trabajo que se realiza por los directivos y personal administrativo de las instituciones de educación.

Esta propuesta exige la aplicación del conocimiento teórico y práctico de la administración escolar a proyectos específicos tomando en cuenta los actuales enfoques de esta área.

Al término del programa el alumno será capaz de:

- Conocer y especializarse tanto en áreas académicas como administrativas de instituciones educativas.
- Dominar las herramientas de administración, especialmente de diseño, planeación y evaluación que le permitan orientar hacia la mejora continua la institución donde colabora.
- Desempeñarse en organismos de apoyo a instituciones educativas u oficinas gubernamentales que realicen funciones de administración, investigación, docencia, extensión, acreditación, supervisión y consultoría.
- Integrarse como especialista en la administración de proyectos educativos, con capacidad de redimensionar la realidad cambiante para adaptar los proyectos con un criterio innovador y ético, con una visión internacional.
- Ejercer liderazgo académico que promueva el desarrollo armónico de la función académica y administrativa, componente de todo proyecto educativo.
- Desarrollar una visión multidisciplinaria que le facilite convocar a otros talentos para emprender proyectos innovadores y enfrentar los retos y problemas colaborativamente.
- Trabajar en organizaciones que presten servicios educativos vía multimedia de telecomunicaciones.

Perfil del egresado específico de la acentuación en Educación Básica:

- Implementar estrategias que incrementen la eficiencia y efectividad de los centros escolares, mediante el uso óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros.

- Facilitar la conformación de grupos colegiados para emprender proyectos innovadores y enfrentar los retos y problemas de forma colaborativa.
- Evaluar integralmente los centros escolares, como medio para mejorar los procesos de toma de decisiones, la gestión y, por ende, la calidad educativa.
- Realizar proyectos de investigación educativa sobre temas vinculados con la gestión de centros escolares.

Perfil del egresado específico de la acentuación en Educación Superior:

- Aplicar principios de planeación que permitan definir la visión y misión institucional, así como las estrategias para alcanzarlas.
- Implementar estrategias que incrementen la eficiencia y efectividad de las instituciones de educación superior, mediante el uso óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Evaluar integralmente las instituciones de educación superior, como medio para mejorar los procesos de toma de decisiones, la gestión y, por ende, la calidad educativa.
- Realizar proyectos de investigación educativa sobre temas vinculados con la gestión de instituciones de educación superior.

Perfil del egresado específico de la acentuación en Asuntos Estudiantiles:

- Desarrollar procesos activos de aprendizaje que promuevan el crecimiento y desarrollo de los estudiantes universitarios.

- Llevar a cabo estrategias que favorezcan la construcción de soluciones a través de un proceso de acompañamiento o asesoría con y para los estudiantes.
- Implementar estrategias que incrementen la eficiencia y efectividad de las áreas de asuntos estudiantiles, mediante el uso óptimo de recursos humanos, materiales y financieros.
- Realizar proyectos de investigación educativa sobre temas vinculados con las diferentes áreas que integran a asuntos estudiantiles en instituciones de educación superior.

En la Escuela Normal Superior Federal de Aguascalientes ofrece las Maestrías en Gestión Directiva y en Evaluación de Instituciones Educativas, las cuales, tienen una duración de 2 años en plan presencial, la cual ha de contribuir al desarrollo de la capacidad analítica y crítica del director sobre su función, de cara a los problemas de la gestión escolar, utilizando para ello las herramientas necesarias que le permitan fortalecer su papel de líder académico de la escuela y de promotor del cambio hacia la calidad educativa.

De esta manera existen varias opciones o posibilidades de poder capacitarse dentro del área directiva con el firme objetivo de formar expertos en el ámbito de la gestión directiva capaces de liderar organizaciones educativas y de transformar significativa y positivamente varios factores involucrados tales como la tarea docente, la práctica educativa, resultados académicos, etc., alcanzando así una educación de calidad.

## **1.2 Delimitación del Objeto de Estudio**

El ejercicio de este trabajo da lugar a múltiples acciones e interacciones entre actores integrantes de la Facultad de Derecho en la Universidad Panamericana campus Bonaterra.

Para abordar el tema de investigación es necesario describir el escenario donde se llevará a cabo dicho proyecto de tesis, el cual es la Universidad Panamericana campus Bonaterra.

Uno de los aspectos más importantes es su filosofía institucional la cual establece que la Universidad es una institución en la que la persona humana siempre es y será el centro y punto de partida de toda acción; dicha filosofía al mismo tiempo fundamenta las políticas y procedimientos establecidos para toda la comunidad universitaria. Se fundó sobre una sólida escala de valores éticos y culturales, comprometida con la excelencia en la educación del estudiante.

La misión de la Universidad Panamericana es educar personas para que, por medio del estudio, el diálogo y la reflexión, busquen la verdad y se comprometan con ella. Promover en los universitarios, profesores y alumnos un humanismo cristiano que posibilite la construcción de un mundo más justo, a través del enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre los hombres.

La visión de la Universidad Panamericana es ser la Universidad con el mayor rigor científico y la máxima exigencia académica en la generación y transmisión de conocimientos, con fundamento en una clara postura ética mediante la defensa y difusión del amor a la verdad, a la libertad y a la justicia, siempre con base en un trato digno y personal.

Los objetivos que persigue la Universidad Panamericana son:

a) *Sólida preparación académica:*

La universidad se propone desarrollar en sus profesores y alumnos una sólida preparación, que se concreta en el impulso a la investigación, a las publicaciones y a la consolidación continua de las licenciaturas y los programas de posgrado.

b) *Formación ética:*

La preparación académica que se ofrece, comprende junto al aspecto científico, técnico y profesional de la formación, aspectos culturales, sociales y éticos que están presentes en toda nuestra labor, de manera que profesores y alumnos posean una concepción unitaria del ser humano, que les permita adquirir la capacidad de esfuerzo para diseñar y encarnar un proyecto de vida propio, basado en una visión cristiana del hombre y de la sociedad.

c) *Educación personalizada:*

Se comparte la convicción de que la educación de cada persona, individualmente considerada, es la mejor manera de propiciar el auténtico desarrollo de la sociedad. Por ello, es una nota distintiva en todas las actividades académicas de la universidad.

d) *Actitud de servicio:*

La universidad fomenta en sus profesores y alumnos una creciente actitud de servicio. Por ello ofrece las condiciones materiales y culturales, que permitan a todos los miembros de la comunidad universitaria, atender a los demás como personas.

e) *Contribución al bien común:*

En la universidad se preparan personas con una profunda responsabilidad social que, a través del ejercicio comprometido de su profesión, contribuyan al crecimiento de México. Para ello, profesores y alumnos, mediante la formación ética y profesional, serán capaces de afrontar los retos que suscita el mundo actual.

f) *Trabajo bien acabado:*

Directivos y profesores, procuran trabajar fomentando el cuidado de los detalles, la altura profesional y la tarea acabada con la mayor perfección posible. Los alumnos adquieren esta cultura mediante el ejemplo y la amable exigencia.

La Universidad tiene un conjunto de valores y principios que, como institución, forman la columna vertebral de nuestro quehacer educativo, lo cual se lleva a cabo en un ambiente libre y autónomo.

En virtud de estas características, la Universidad reúne una comunidad de personas abocadas al florecimiento del saber humano, sin más ataduras que las exigencias de la verdad y del rigor científico. La institución está abierta a cuantos reúnan condiciones de capacidad, sea cualquiera su origen social, sus medios económicos, su raza, su sexo y su religión.

En los Estatutos de la Universidad se asienta que la enseñanza en la Universidad Panamericana se caracterizará también por un recto sentido del fin del hombre y, en consecuencia, se esforzará por destacar los valores humanos donde quiera que se manifiesten, sin restricciones de ninguna clase por razón de raza, lengua, credo o nacionalidad.

La tarea específica de la Universidad Panamericana es la búsqueda y difusión de la verdad, que exige en el universitario, profesores y alumnos un trabajo tenaz abierto a todas las ramas del saber y cultivo de las ciencias. La Universidad ha de ser capaz de distinguir e integrar la diversidad de conocimientos. Por ello, se dota a cada alumno de un profundo estudio de la ciencia que elige, al mismo tiempo que se le procura una formación que le permita familiarizarse con otras áreas del saber y de la vida, desde la vasta amplitud de una visión cristiana del hombre y la realidad, sin perjuicio de la legítima libertad de cada persona y la autonomía de cada saber. De esta manera cabe plantearse la siguiente pregunta: ¿Qué aspectos se pueden mejorar en cuanto al desempeño docente?

La integridad del ser humano y la objetividad científica rechazan toda neutralidad amorfa, ambigüedad, conformismo, cobardía. El amor a la verdad compromete la vida y el trabajo entero del universitario, y sostiene su temple de honradez, aunque la rectitud comprometida no corresponda siempre a una imagen favorable ante la opinión pública. Esto no significa que la verdad sea un bien que se posee de una vez por todas, sino una prodigiosa aventura que requiere su búsqueda constante, que si bien arranca de principios indubitables que orientan su curso, admite múltiples caminos para llegar a plenitud y, en su caso, múltiples vías para ser aplicada, todos ellos legítimos.

Por ello, la Universidad es la casa común, lugar de estudio y amistad, en donde conviven pacíficamente las diversas tendencias y expresiones del válido pluralismo existente en la sociedad. En consecuencia, la identidad hondamente cristiana de la Universidad Panamericana no es obstáculo al contrario para el diálogo desapasionado entre la multiplicidad de pareceres, que se comprende si las personas estudian, se escuchan y se disponen a reconocer lo verdadero o lo razonable al margen de su procedencia.

Las exigencias del rigor, seriedad, dedicación y esfuerzo, se consiguen eficazmente mediante una relación personal entre profesores y alumnos. Conscientes del gustoso deber de prestar un servicio a la verdad y al hombre, los profesores enseñan generosamente lo que quizá a ellos les ha costado mucho esfuerzo aprender.

Además, deben responder a los nobles afanes de realización personal de quienes acuden a las aulas, procurando hermanar la transmisión del saber a la formación

enteriza de la personalidad de cada alumno. La Universidad Panamericana está también llamada a responder a las exigencias y necesidades de la realidad social, y por ello ha de mantenerse al día, incorporando a su acervo las ciencias y técnicas más modernas e impulsando la investigación en todas las ramas del saber, por lo que, se plantea lo siguiente, ¿en qué grado toma real importancia la adopción de una cultura motivacional tanto al interior del aula como en el aspecto laboral para obtener resultados favorables tanto académica como profesionalmente hablando?

Los alumnos por su parte, deben exigir una formación que les habilite en el ejercicio de una tarea profesional, buscando una educación que, más allá de los aspectos meramente técnicos de cada disciplina, forje convicciones y actitudes capaces de decidir e impulsar su propio proyecto vital. También han de permanecer dispuestos a responder a las esperanzas que la sociedad ha depositado en ellos. ¿Están realmente motivados los alumnos para enfrentar dicho reto?

La Universidad siente muy propia toda incertidumbre, toda inquietud y necesidad de los hombres. No es misión suya ofrecer soluciones inmediatas, salvo en aquellos problemas que le son expresamente requeridos. Sin embargo, el estudiar con profundidad los grandes temas que preocupan a la sociedad o la comunidad científica, espolea la pasividad y forja personas dispuestas a construir una sociedad más justa. Contribuye de esta manera a remover barreras que dificultan el entendimiento mutuo entre los hombres, aligera el miedo ante el futuro incierto, promueve con el amor a la verdad, la justicia y la libertad la concordia entre los espíritus.

La Universidad Panamericana aspira a ser un foco cultural de primer orden, en donde se formen personas doctas en un ambiente de serena reflexión que permita enraizar la ciencia y la cultura en la universidad de un humanismo cristiano. Quiere contribuir a establecer un diálogo con otras comunidades del saber para alcanzar junto con ellas un auténtico crecimiento de todo lo humano.

El lugar donde será el punto esencial de trabajo de este proyecto es la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana campus Bonaterra. Dicha escuela está integrada por un Director, al cual se le solicitó la autorización para realizar esta investigación (Anexo No. 1), y accedió amablemente en la aplicabilidad de este ejercicio o proyecto de investigación llevándolo a cabo en dicha Facultad.

Retomando el tema de la descripción, también hay un Secretario Académico, un Coordinador General de Asuntos Estudiantiles, un Coordinador General de Fortalecimiento Académico, un Secretario Administrativo, un Coordinador de Posgrados, dos Profesores Investigadores de tiempo completo y el Coordinador General de Promoción y Selectividad. Cuenta con la Licenciatura en Derecho, Maestría en Derecho con especialidad en Derecho Civil, Derecho Mercantil, Derecho Procesal y Amparo, Derecho Fiscal y Administrativo, Sistema Acusatorio de Justicia Penal, Maestría en Ciencias Jurídicas y Maestría en Propiedad Industrial e Intelectual y un Doctorado en Derecho.

Actualmente, se tiene presente una problemática que hace alusión a la siguiente pregunta ¿Qué tanto podría influir la práctica de una cultura motivacional en el líder

directivo y en el desempeño docente impactando positivamente en el rendimiento académico de sus alumnos en la Facultad de Derecho en la Universidad Panamericana campus Bonaterra?

Asimismo, cabe señalar ciertos esquemas de resultados en base a la problemática mencionada; por ejemplo, desde años anteriores, en la generación 2006-2011 desertó el 62% de la matrícula de ese grupo, es decir, el ingreso fue de 42 alumnos de los cuales desertaron 25 alumnos por motivos tales como: cambio de carrera, cambio de campus, cambio de universidad (misma carrera), problemas económicos, problemas familiares, personales y diferentes intereses, por medidas académicas, que es en donde radica la parte esencial de esta investigación, ya que se estudiará la influencia que ha tenido el factor motivacional desde el directivo hasta los docentes.

En la generación 2007-2012 ha desertado el 59% de la matrícula de ese grupo, es decir, el ingreso fue de 34 alumnos de los cuales desertaron 20 alumnos. En la generación 2008-2013 ha desertado el 23% de la matrícula de ese grupo, es decir, el ingreso fue de 22 alumnos de los cuales desertaron 5 alumnos. En la generación 2009-2014 ha desertado el 53% de la matrícula de ese grupo, es decir, el ingreso fue de 30 alumnos de los cuales desertaron 16 alumnos. En la generación 2010-2015 ha desertado el 28% de la matrícula de ese grupo, es decir, el ingreso fue de 39 alumnos de los cuales desertaron 10 alumnos por los mismos motivos mencionados con anterioridad. ¿Tendrá el liderazgo directivo y el desempeño docente alguna relación con este fenómeno y hasta qué grado?

En el transcurso de este tiempo que se tiene trabajando en este puesto, se ha notado que muchos de los alumnos no preguntan en clase por miedo al ridículo o inclusive miedo al profesor, en vez de generar un clima favorable para mejorar la capacidad de pensamiento estratégico y para la comprensión, para la misma motivación; de la otra forma sólo se enfatizan los aprendizajes repetitivos, memorísticos y mecánicos, con una clara incidencia negativa sobre la comprensión, motivación e incluso su desarrollo personal y emocional, ¿en qué grado impactaría una eficaz labor docente en cuanto a la adopción de estrategias motivacionales y positivas al interior del aula?

Sin embargo cuando se emprenden tareas con una motivación, no se necesita superar ningún preconcepto respecto a tener temor al fracaso o aparente inutilidad o falta de aplicación de la tarea. Si al estudiar se tienen expectativas claras y positivas desde un inicio, si se piensa en el logro de metas futuras, pueden resultar gratificantes las tareas que deben emprender.

La motivación y las estrategias que se ponen en juego en contextos favorables son esencialmente diferentes de aquellas que se ponen cuando se está a disgusto y obligado, lo que influye directamente en la calidad de los aprendizajes. Se debería trabajar de modo de desarrollar un clima que esté centrado en el aprendizaje de los estudiantes, desarrollando individuos creativos, seguros de sí mismos, capaces de enfrentarse a la situación cambiante de la sociedad y de su mundo laboral.

Hay en este sentido mucho trabajo por hacer con los docentes universitarios, empezando desde la Dirección y su liderazgo, los cuales pueden contribuir a generar esa motivación que creen sus estudiantes deben tener por sí mismos. Mucho dista de ser esta la situación con que se encuentran en sus clases.

Muchos estudiantes no aprenden porque no se les motiva adecuadamente, apelando a una motivación intrínseca, por lo que sus metas e intereses no les inducen a poner en juego el esfuerzo y las estrategias adecuadas para aprender, esto les impide experimentar la competencia que supone saber que se sabe, experiencia que es uno de los factores que más estimulan a seguir esforzándose; y por el contrario si nada más encuentran en alguno de sus maestros situaciones humillantes y desmotivantes, pues obviamente los resultados son palpables, se habla de deserción.

Muchos de los profesores universitarios piensan que el problema del fracaso en la Universidad es fundamentalmente problema del estudiante, sin embargo, como docentes es importante reflexionar acerca de ese rol y qué puede hacerse para incrementar el involucramiento y el esfuerzo de los estudiantes, ¿Qué tanto influye la labor docente positiva y negativamente hablando en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos universitarios?

### **1.3 Planteamiento del Problema**

En base a lo que se ha escrito anteriormente cabe señalar la situación a estudiar que se está considerando en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana campus Bonaterra, la cual, trata sobre la importancia y necesaria oportuna intervención del líder directivo y su relación o impacto en el desempeño docente, para que posteriormente, esto se vea reflejado en un óptimo desarrollo académico estudiantil en base a la vivencia de una cultura motivacional.

Con el objetivo de analizar dicha problemática se debe tener en claro diversos conceptos que ya se irán mencionando. Asimismo, se puede hablar de un tema muy importante que es el liderazgo directivo; de esta manera, Covey (2007), ahonda en que el perfil del líder excepcional, transformador o centrado en principios es similar al de la persona madura. Al mismo tiempo describe algunas características que poseen estas personas: flexibles, espontáneas, sinérgicas, propensas a contribuir, fijándose metas de manera clara, llevando una vida equilibrada, son seguras, confiadas, positivas, con vocación de servir, con confianza en los demás, exigentes, por mencionar algunas de estas características.

No obstante, hoy en día las empresas están optando por apostar a personas con este perfil para dirigir a otros ya que pueden ejercer cualquier papel que tengan que asumir, ya sea como facilitadores, para trabajar en equipo, etc., es decir, para convertir sus empresas en organizaciones inteligentes, responsables, participativas impactando al mismo tiempo en su gente a cargo haciéndolos conscientes de qué tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.

Se les hace conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro y motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización propiciando el bien común.

En base a la descripción que se ha planteado sobre los diferentes aspectos y problemáticas, el problema principal se describe en el siguiente enunciado:

**¿Cómo podría el fomento de una cultura motivacional influir positivamente en el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana campus Bonaterra?**

#### **1.4 Justificación**

En esta investigación se analizarán algunos factores principales como la oportuna intervención del liderazgo directivo y el efectivo desempeño docente en base a una cultura motivacional.

Cabe señalar que, la educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración

funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente del capital humano.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la “dirección”, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo manejar un equipo de trabajo efectivo, cómo mantener motivada a su gente, etc., constituyen actualmente los aspectos más importantes que un líder con personas a su cargo debe manejar.

El éxito, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos directivos, además de demandar competencias técnicas y/o de conocimientos, demanda un sofisticado tipo de destreza social, lo cual, se refiere al liderazgo: que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos, que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo.

Así, Zagal (s/f, [www.usem.org.mx/articulos/liderazgoyelartedesabermandar](http://www.usem.org.mx/articulos/liderazgoyelartedesabermandar))

afirma que:

“Líder es aquél que, aunado a su sello de atracción, optimiza el trabajo de los otros designándoles una labor concreta y vigilando su ejecución. Un buen líder no es a quien se le transfieren las responsabilidades personales de cada

persona, sino quien fomenta e impulsa su cumplimiento”. Algo así como “no des el pescado, sino les enseñas a pescar”.

Asimismo, se considera sumamente importante este tema de investigación para la Facultad en base a la relación que hay entre la oportuna intervención del liderazgo directivo con el desempeño docente de acuerdo a la adopción y vivencia de una cultura motivacional; ya que un buen líder directivo debe estar plenamente identificado con el alcance y repercusiones que la motivación genera cuando se sabe usar y sobre todo cuando conlleva a que sus seguidores están plenamente identificados con las metas a alcanzar, con usar adecuada y eficazmente su potencial para el bien común, que en este caso, se hace referencia al gran impacto que se tendría con los alumnos.

Cabe agregar que, si se pretende generar una cultura motivacional, para lograrlo, no sólo es necesario que entre todos se satisfagan los objetivos de ella, sino también que quienes participan encuentren en la acción beneficios para la consecución de sus objetivos individuales, se debe conseguir una cabal integración entre las metas del grupo humano y las metas de la institución. Para esto es necesario que quienes posean autoridad formal tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad para erigirse en líderes del grupo humano en general.

En la medida que se integre en el alcance positivo lo que la motivación genera, los resultados serán tangibles, óptimos y muy positivos, no solo para el directivo moderno, sino para todos aquellos miembros que están plenamente identificados como un grupo de trabajo comprometido en conducir a la empresa hacia el éxito.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo orientado a conseguir los objetivos, y empuja a la persona a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. La motivación es a la vez objetivo y acción. Entendiéndolo así, sentirse motivado significaría identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o de la imposibilidad de conseguirlo, es por eso que es tan importante este tema de estudio.

## **1.5 Objetivos**

### **Objetivo General:**

Conocer qué tanto influye una cultura motivacional en el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana campus Bonaterra para diseñar una propuesta que impacte positivamente en los aspectos ya mencionados; esto a través de instrumentos de investigación aplicados al área directiva, a docentes y alumnos de esta Facultad.

### **Objetivos Particulares:**

Conocer el grado motivacional que presenta el docente para conocer el impacto que tiene en su desempeño a través de instrumentos de investigación y evaluación.

Conocer la opinión de los alumnos en base al desempeño de sus maestros por medio de evaluaciones semestrales y observación de clases para analizar la cultura motivacional que pueda existir.

Definir elementos que comprueben la importancia de la intervención oportuna del liderazgo directivo para conocer su impacto positivo como cabeza de un grupo de personas mediante el proceso de autoevaluación.

Diseñar un proyecto de gestión escolar para incrementar la cultura motivacional desde el líder directivo como el desempeño docente por medio de instrumentos que ayuden a dar una solución al problema.

## **2.1 Descripción de enfoques y teorías existentes**

Una vez identificado el problema sobre la cual se realizará la presente investigación, el siguiente paso es muy importante ya que definirá aun más el rumbo de este proyecto a fin de obtener los mejores beneficios de dicha investigación.

### **2.1.1 Enfoques sobre Gestión Directiva-Escolar**

Dentro de este apartado, cabe señalar la importancia que tiene la **Teoría del Management en la Gestión Directiva-Escolar**.

Actualmente el proceso de gestión de un centro educativo o institución educativa, requiere de la aplicación de tendencias administrativas de actualidad, tecnologías y procesos novedosos que exigen una participación y dinámica generada a partir de las relaciones laborales, directivas y administrativas tanto del líder como de los colaboradores y cómo contribuyen estos al logro de los objetivos y crecimiento de la institución.

“Esta corriente sostenía que los principios de gestión eran universales y se aplicaban a todo tipo de organización”. (Hampton, 1989:315)

Se identificaban algunos principios, entre ellos:

- **Autoridad.** Esto derivaba de dos fuentes. Un gerente tenía autoridad oficial originada en su posición jerárquica. Pero también tenía una autoridad personal, asociada a la inteligencia, la experiencia y aptitudes. Este tipo de autoridad abarcaba la influencia de un jefe al margen de los canales formales.
- **Cadena de mando.** En una jerarquía, los individuos tienen superiores y subordinados. Cada empleado debiera recibir órdenes de un solo superior, ante quien será responsable, y comprender su puesto en la organización.

- Metas organizacionales. Una vez seleccionados los objetivos, su instrumentación ha de asignarse a grupos claramente definidos, capaces de lograrlos.
- Planeamiento. Es el proceso de formular objetivos y desarrollar estrategias para cumplirlos. Involucra establecer una estrategia e identificar políticas, procedimientos y programas para instrumentarla. Todos los niveles de una organización o institución requieren planes.
- División del trabajo. El trabajo debe dividirse en tareas manejables. Se necesitan áreas concretas de especialización para mejorar el desempeño. Tales divisiones del trabajo no se limitan a la producción y, por el contrario, alcanzan todas las funciones, desde los niveles más bajos hasta los más altos.
- Estructura jerárquica. Cada actividad debiera tener un lugar fijo en una estructura de relación superior-subordinado.
- Recursos humanos. Esto comprende selección, preparación y promoción de personal. Involucra estudiar las características y la conducta deseable para un puesto, desarrollar una lista de aptitudes y aspectos del personal que cubrirá cargos, elegir métodos para evaluar aspirantes y contratar los más adecuados a los criterios de selección.

- Orientación. Esto implica guiar a los empleados para que alcancen objetivos tanto individuales como los organizacionales. Ya no entraña métodos autoritarios ni enfoques no participativos para movilizar a los miembros de un grupo operativo en función de las metas. La orientación abarca con frecuencia relaciones persona a persona dinámicas entre directivos, gerentes y subordinados.

Así bien, cabe mencionar que aunque parezca una teoría totalmente administrativa empleada solamente en grandes corporativos o empresas, es importante decir que, dentro de una institución o centro educativo también es necesario, elemental y trascendente contar con conocimientos sobre la teoría de la administración o del management ya que puede considerarse una empresa educativa.

Por consiguiente, es importante definir el concepto de empresa desde tres perspectivas: como actividad del empresario, como organización económica y como grupo social humano, entendiendo así como empresa, también a un centro o institución educativa.

De esta manera, Bernardo (1993) afirma que:

“Como actividad del empresario: Es el ejercicio de una actividad económica organizada con la finalidad de actuar en el mercado de bienes y servicios. Esta definición reconoce como origen el concepto etimológico del término empresa: acción de emprender, y el empresario resultaría un emprendedor, resaltando así su iniciativa y responsabilidad.

Como organización económica: Es una unidad económica organizada y autónoma dirigida a la producción de bienes y servicios.

Como grupo social humano: Es un grupo social humano constituido por personas libres que, organizadas jerárquicamente y profesionalmente cooperan mediante formas diversas con la finalidad común de producir bienes y servicios”. (p.60)

Con esta definición, se pretende entender a la Universidad Panamericana como una empresa educativa que tiene ciertos procesos administrativos, organizada jerárquicamente hablando, que ofrece bienes y servicios de calidad (educativamente hablando), que tiende al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los docentes y de la comunidad educativa; y sobre todo que se llevan a cabo procesos de gestión directiva y escolar.

### **2.1.2 Teorías Pedagógicas**

#### **Pedagogía Constructivista**

Para comenzar con este apartado de la investigación, en segundo lugar se habla de algunas de las teorías de la Pedagogía. Actualmente las teorías más importantes en cuanto al rol docente, es decir, sobre la enseñanza provienen del constructivismo.

Teniendo claro que todo aprendizaje constructivo supone una construcción que se realiza a través de un proceso mental que finaliza con la adquisición de un conocimiento

nuevo, así, se puede entender que los conocimientos previos que los alumnos posean serán claves para la construcción de este nuevo conocimiento.

Asimismo, cabe decir que, la acción de enseñar se practica desde tiempos históricos. De esta manera, se hace referencia a la docencia, lo cual, ser docente se puede concebir como un ser con muchos conocimientos, incapaz de equivocarse con gran trascendencia en su trabajo capaz de poder cambiar a una persona ya sea positiva o negativamente, proporciona clases profesor-alumno solamente, etc; estos rasgos hablan sobre una pedagogía tradicionalista, en la cual los conocimientos del alumno son aprendidos y enseñados sin innovaciones o estrategias educativas, las cuales, llevan al educando al no ser reflexivo, crítico y analítico, es decir, no hay aprendizajes significativos.

El proceso educativo se ha visto afectado por lo tradicional, lo memorístico y lo rutinario en lo intelectual, posiblemente porque en los estudiantes no se fomenta una educación activa y participativa, sino repetitiva, es decir, se incentiva a que el alumno obtenga un conocimiento a ciegas, lo cual va en detrimento del proceso que debiese ser cien por ciento cambiante, para lograr un alto nivel académico.

Se ha observado que uno de los mayores problemas que se presenta en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra, es la elevada prevalencia de maestros que “lo saben todo”, maestros “dictadores de clases”, que asumen posiciones dogmáticas y autoritarias. En definitiva, se cree que muchas de las veces influye una educación tradicionalista en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Las reflexiones realizadas sobre el quehacer del docente, señalan que para que su desempeño sea integral, debe disminuir su función de solo informador y articular y complementar con acciones relacionadas con su labor.

El reto es por tanto que el sistema educativo siga avanzando en la búsqueda de modelos pedagógicos eficaces y eficientes, que lleven hacia una educación que no sea de ojos vendados, unidireccional e impositiva. La reflexión al interior del hecho de enseñar y aprender, se considera que permite un crecimiento integral del maestro y del alumno, enriquecimiento que favorece el desarrollo del conocimiento, es génesis del proceso de la motivación, etc.

Y todo ello permite que la práctica educativa se convierta en praxis pedagógica, para encarar las demandas educativas del nuevo milenio. Este tipo de desempeño, se piensa que es respuesta contundente a los retos generados en procura de niveles óptimos de calidad y excelencia académica.

Asimismo en esta teoría, se pretende que el conocimiento deja de ser pasivo para transformarse en activo, lo cual se refiere a que se aprende algo significativo.

**Enfoque de atención personalizada o educación centrada en la persona.**

La educación centrada en la persona es una corriente que aparece en la década del cuarenta como una aplicación a la tarea educativa del enfoque centrado en la persona, cuerpo doctrinal delineado por el Dr. Carl Rogers.

La hipótesis fundamental de este cuerpo doctrinario dice que en el proceso terapéutico es posible confiar en la capacidad del consultante para manejar su situación vital en forma constructiva y que el objetivo del terapeuta es liberar esa capacidad mediante la creación de una atmósfera de aceptación, comprensión y respeto. Consideró que si las condiciones mencionadas eran eficaces para facilitar el aprendizaje denominado terapia, también lo serían para el aprendizaje denominado educación.

Carl Rogers (1977) percibió, que si bien a lo largo de los años se habían logrado mejoras en los métodos e instrumentos educativos, seguía existiendo cierta distancia afectiva y personal entre las personas que educan y las personas que son educadas y que se daba poca importancia al aprendizaje activo, a la autonomía, a la cooperación, al potencial afectivo, a la comunicación interpersonal, a la creatividad, a las actitudes respetuosas del otro.

Asimismo, Rogers (1977 citado por González 2001) afirma que:

"Creo que nos enfrentamos a una situación enteramente nueva en educación, en la cual el propósito de ésta, si hemos de sobrevivir, debe ser la facilitación de cambio y de aprendizaje. Sólo son educadas las personas que han aprendido cómo aprender, que han aprendido a adaptarse y cambiar, que advirtieron que

ningún conocimiento es firme, que sólo el proceso de buscar el conocimiento da una base para la seguridad. El único propósito válido para la educación en el mundo moderno es el cambio y la confianza básica en el proceso y no en el conocimiento estático". (p.151)

De esta manera, González (2001) afirma que:

- “La educación centrada en la persona es un proceso dinámico en el cual el individuo participa activamente en el proceso de su aprendizaje y desarrollo integral. Este tipo de educación parte de la base de confiar en el ser humano y en su capacidad innata para desarrollarse y realizarse. Es también innata su curiosidad y deseo de aprender. El individuo que participa en este proceso dinámico educativo se descubre como ser libre, autónomo, confiable y desarrolla sus capacidades creativamente” (p.158)

Nuevamente González (2001), dice que para Carl Rogers los objetivos que persigue este tipo de educación son que los estudiantes:

- “Sean capaces de tener iniciativas propias para la acción.
- Puedan elegir y autodirigirse en forma inteligente.
- Aprendan críticamente y logren desarrollar su capacidad evaluativa ante las contribuciones de los otros.
- Adquieran los conocimientos necesarios para la resolución de sus conflictos y sean capaces de adaptarse con flexibilidad e inteligencia a situaciones problemáticas nuevas.

- Sepan utilizar sus experiencias en forma libre y creadora.
- Sean capaces de cooperar eficazmente con los demás en las diversas actividades que emprendan.
- Trabajen no por la aprobación y el reconocimiento social. Sino para lograr sus propios objetivos”. (p.160)

Y en definitiva eso es lo que busca la propia Facultad de Derecho, una atención personalizada. Se comparte la convicción de que la educación de cada persona, individualmente considerada, es la mejor manera de propiciar el auténtico desarrollo tanto individual como de la sociedad.

### **2.1.3 Teorías Motivacionales**

#### **Modelo de las Relaciones Humanas.**

En el modelo expuesto por la escuela de las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines. Hace realmente importancia en el reconocimiento del trabajo de las personas. Aquí se hace total referencia a que el personal de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana debe estar muy motivado para que el cumplimiento de las tareas se

logre de manera significativa, eficiente y de calidad; necesariamente el personal directivo, administrativo y docente.

Así, se dice que “la motivación es un elemento esencial para la buena marcha del aprendizaje” (Carretero, 2002:85)

### **Teoría X, Y, Z**

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado se tiene a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización o instituciones. Y en cuanto a la Teoría Z se hace cierta referencia en que ésta es totalmente una teoría participativa basándose al mismo tiempo en las relaciones humanas, con una filosofía humanista enfocándose totalmente en la persona humana, lo cual, es importante identificar por medio de estas teorías el tipo de personal en la que se encuentra colaborando en la Universidad Panamericana, básicamente en la Facultad de Derecho.

### **Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow**

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico, tales como:

Necesidades de Autorrealización
Necesidades de Estima
Necesidades Sociales
Necesidades de Seguridad
Necesidades Fisiológicas

En esta teoría, Koontz y Weihrich (2004) afirman que:

“se pone énfasis al considerar estas necesidades que son básicas en la vida de cualquier persona, ya que normalmente la tendencia es llegar a la autorrealización, es por eso que, se debe identificar qué necesidades se cubren con el personal tanto directivo, administrativo como docente y cómo impacta en el desarrollo de los alumnos”. (p.500)

### **Teoría de las tres necesidades.**

“John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación”. (Carretero, 2002:86)

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland, “la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales”. (Carretero, 2002:86)

“La necesidad de afiliación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás”. (Carretero, 2002:86)

En la necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Basándose en lo leído se puede decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importantes que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo. En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera consciente sus necesidades y circunstancias.

Este tipo de teoría se considera que puede ayudar a descubrir el tipo de necesidades en los sujetos intervinientes específicos de este proyecto para el análisis de su impacto en su desarrollo laboral dentro de la Facultad.

#### **2.1.4 Teorías sobre Liderazgo**

Antes que nada cabe señalar la importancia que tiene el Liderazgo sobre cualquier institución u organización. Es importante por representar la capacidad de un jefe, director o líder para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos idóneos y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier institución u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo efectivo, trascendente y dinámico, aunque también son sumamente importantes los aspectos anteriores para que crezca cualquier institución.

#### **Teoría de Contingencia o Enfoque Situacional**

En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. A principios de 1951, **Fred Fiedler** desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder, y en ésta se propone que el desempeño del grupo efectivo depende

de la conjunción apropiada entre el estilo del líder en interactuar con sus subordinados y el grado en el cual la situación le permite controlar y ejercer influencia.

“Este modelo se basa en la premisa de la influencia en ciertos estilos de liderazgo y las diferentes situaciones que se presentan”. (Koontz y Weihrich, 2004: 547) Es una teoría según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación, es decir, que la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada.

De acuerdo con este modelo, el directivo deberá conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se centra y la situación específica.

### **Teoría sobre Estilos de Liderazgo.**

En la década de los 40 adquieren gran relevancia los célebres experimentos de Kurt Lewin sobre Estilos de Dirección en el Instituto Tecnológico de Massachusetts que tuvieron gran influencia en el mundo industrial. “Se centró en tres estilos: Autocrático, Democrático y Laissez faire”, Lewin (1940, citado por Arellano 2011:64).

Se trata de un experimento sobre estilos de liderazgo clásico, es por eso que se cree que es necesario referenciarlo ya que supuso una postura abierta en el campo de los estudios sobre el liderazgo basándose totalmente en el estilo de liderazgo y la situación social que se construía y no en la personalidad de los individuos implicados.

Así, Lewin (1940, citado por Arellano 2011) dice que, es el estudio de poder basado en el uso de autoridad:

“Líder autocrático: Ordena y espera obediencia, es dogmático y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos. Liderazgo orientado a la tarea y la acción. Se recompensa la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia.

Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación. Liderazgo orientado al grupo. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.

Líder liberal o de rienda suelta (*laissez faire*): Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos. Funciones del líder dispersas en los componentes del grupo. Se delega la autoridad en los miembros del equipo”. (p.64)

Estas teorías, permitirán identificar el grado o estilo de Liderazgo que existe en cargos directivos de la Facultad de Derecho y cómo influyen hacia los demás.

### **Teoría del Liderazgo Transformacional**

La última corriente de estudio es la referida al Liderazgo Transformacional. Estos líderes, que también son carismáticos, por lo que, Pérez (2001) afirma que poseen además las siguientes características:

*“Consideración individualizada.* Tratan a cada colaborador de manera individual, según sus capacidades y habilidades; capacita, aconseja y desarrolla.

*Estimulación intelectual.* Promueve la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidada de los problemas.

*Inspiración.* Comunica altas expectativas y expresa propuestas importantes de forma sencilla”. (p.38)

“El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores”. (Pérez 2001:39) Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando, armonioso y motivado para mirar hacia fuera de la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

El liderazgo transformacional conceptualiza un desempeño excepcional, al elevar la motivación humana tanto del líder como de los seguidores.

Este tipo de liderazgo es capaz de entusiasmar e inspirar a sus seguidores a que desarrollen un esfuerzo extra para alcanzar las metas del grupo, al prestar atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores, y, así, percibir los problemas con una nueva cara. Esto logra elevar los niveles de esfuerzo y desempeño.

Este es el estado de la situación ideal, en la que queda mucho por hacer y asimilar para una mejor adaptación a un entorno que está cambiando a una velocidad acelerada, con ello se hace cierta referencia a la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana, por lo que, este tipo de liderazgo sería el idóneo para alcanzar una mayor calidad y eficaz desempeño en todos los sentidos.

## **2.2 Descripción de enfoques o teorías seleccionadas**

### **2.2.1 Enfoques sobre Gestión Directiva-Escolar**

La educación en México es considerada un factor importante para el desarrollo social, cultural, económico y productivo, y como uno de los factores más relevantes en el desarrollo personal de los individuos; ha dado la pauta de crecimiento con equidad y por consecuencia un mayor bienestar para las sociedad, impactando en su desarrollo económico, político, cultural, social, etcétera.

Históricamente la educación ha sido considerada por diversos actores sociales (profesores, estudiantes, autoridades educativas, organizaciones, padres de familia, etcétera) como la punta de lanza del desarrollo del país.

Por otra parte es necesario definir el término de gestión directiva y educativa, la cual, según Carrillo (s/f), se puede especificar como:

([www.uach.mx/extensioydifusion/synthesis/2008/11/10/Gestion\\_escolar.pdf](http://www.uach.mx/extensioydifusion/synthesis/2008/11/10/Gestion_escolar.pdf))

“el gobierno o la dirección participativa de la educación, ya que por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel correspondiente es una tarea colectiva que implica a muchas personas, las cuales deben tener una meta común y debe de existir una excelente comunicación entre ellas. Es el arte de organizar los talentos presentes en el sector educativo para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia que la sociedad espera de la educación”. (p.6)

Nuevamente, Carrillo (s/f), afirma que:

([www.uach.mx/extensioydifusion/synthesis/2008/11/10/Gestion\\_escolar.pdf](http://www.uach.mx/extensioydifusion/synthesis/2008/11/10/Gestion_escolar.pdf))

“En el sector educativo la intención de una labor gestora, independientemente del nivel en que se encuentre, se puede dividir en tres:

- La gestión normativa, la cual está orientada a definir y hacer cumplir determinadas funciones plasmadas en documentos con carácter oficial y jurídico.
- La gestión participativa, que está orientada a incorporar al director y profesores como parte de un mismo grupo, en el que se propicie la coparticipación con un sentido humanístico y social.
- La gestión administrativa, que está centrada en la realización de trámites como medio de relación entre las autoridades, los maestros y la escuela”. (p.6)

Asimismo, cabe señalar la teoría a señalar dentro de este apartado sobre Gestión Directiva-Escolar, la cual, se basará en la Teoría del Management.

La Teoría de la Gestión del Management integra diversas alternativas u opciones de teorías y modelos que, ya desde sus orígenes, han contribuido notablemente al desarrollo de las organizaciones modernas. Constituye, por así decirlo, una macro-teoría que ha ido asimilando en su seno aportaciones provenientes de, por ejemplo, los principios de la Gestión Científica de Taylor y de la Gestión Administrativa de Fayol, el modelo de Burocracia de Weber, el movimiento de Relaciones Humanas y el de Recursos Humanos o la teoría de Sistemas y de la contingencia estructural.

Pero, básicamente, estas aportaciones se concretan en dos grandes líneas teóricas: una concibe a los centros escolares como organizaciones formales; otra como organizaciones informales. El punto de confluencia de ambas, en la teoría de gestión, es la premisa de que las organizaciones constituyen estructuras.

González, Nieto, Portela, Martínez, (2003) encontraron que:

“La teoría de que las organizaciones constituyen estructuras formales (o, también, sistemas técnicos) asume que las metas de la organización (no de los individuos) son el referente primordial para determinar cómo debe ser (el diseño) y qué debe hacer (el control) una organización y, en consecuencia, lo que dota de racionalidad a su comportamiento. La determinación de las metas forma parte de procesos políticos (vinculados a los agentes o entidades que son propietarios de la organización), mientras que los directivos o administradores son los encargados de traducir esas metas a criterios de ejecución para los miembros y de controlar las funciones de éstos”. (p.6)

La estructura formal será, entonces, el instrumento del que se dota la organización para conseguir las metas. Existe con independencia de las características particulares miembros y son su diseño se busca minimizar esfuerzos y maximizar resultados (rendimiento).

Después, el funcionamiento de la organización deberá responder a lo establecido en ella, de manera que ambas dimensiones, la estática (estructura) y la dinámica (funcionamiento), se superpongan como lo pueden hacer los planos de un arquitecto y el edificio construido, o la pintura de un compositor y la música fielmente interpretada.

También González et. al (2003) afirman que:

“En la medida en que se produce tal correspondencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer, se puede predecir que la organización alcanzará los resultados previstos de antemano. Para lograrlo se debe establecer e incorporarse a la estructura mecanismos de control y sanción. El control se basa en la determinar el grado de concordancia o discrepancia entre metas y ejecución, entre resultados alcanzados y resultados esperados. Estas discrepancias constituyen el punto de referencia para la toma de decisiones”.

(p.7)

Restringidas a unos pocos (puestos altos de jerarquías), las decisiones que se toman deben ser racionales basadas en información pertinente y completa, así como coherentes con las metas y óptimas.

Por su parte esta teoría constituyen estructuras informales (o, también, sistemas sociales), asume que las motivaciones personales y sociales de los miembros de la organización llevan a éstos a desarrollar una estructura de interacción y comunicación espontánea y no formalizada que satisfaga sus propias necesidades al margen de la estructura formal.

Dado que las características y motivaciones de las personas tienen una notable influencia en el rendimiento de la organización, los esfuerzos han de dirigirse a propiciar un buen ajuste o acoplamiento entre las organizaciones (estructura formal y sistema social).

Nuevamente, González et. al (2003) mencionan que:

“De este modo, la estructura formal debe modificarse para mejorar las condiciones de trabajo de los individuos y satisfacer sus necesidades de auto-realización (incentivos, promoción, desarrollo profesional, control y apoyo sobre el propio trabajo...) En suma, cualquier medida que garantice la satisfacción de los miembros será un medio para conseguir de ellos un mayor rendimiento para la organización” (p.9)

En síntesis, pues, la teoría de la gestión del management puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles.

Por otro lado, relacionando parte de esta teoría con la parte directiva encargada de poder manejar dicha labor administrativa, de dirección y liderazgo, se está refiriendo a la propia gestión directiva, y más dentro de una institución educativa, Carrillo (s/f), afirma que:

([www.uach.mx/extensiydifusion/synthesis/2008/11/10/Gestion\\_escolar.pdf](http://www.uach.mx/extensiydifusion/synthesis/2008/11/10/Gestion_escolar.pdf))

“Un líder directivo debe de contar como mínimo con tres habilidades:

- Habilidad técnica, que es la capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con su institución, experiencia y educación.
- Habilidad para las relaciones humanas, que es la capacidad de discernimiento para trabajar con personas, comunicarse, comprender sus actitudes y motivaciones para aplicar un liderazgo eficaz que fortalezca el desarrollo de la institución en donde labore.
- Habilidad conceptual, que es la capacidad para comprender la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de las personas dentro de ella. Al conjuntar estas tres habilidades en el director, la institución tendrá gran posibilidad de desarrollo; el clima organizacional será positivo, logrando un

desempeño educativo alto que impactará en la calidad de la educación que ahí se imparta”. (p.8)

Muchas veces y desafortunadamente en este país no siempre se encuentran en los puestos de dirección educativa las personas idóneas para desempeñar las funciones requeridas, en su lugar se encuentra en ocasiones a personas que carecen de conocimientos, preparación, habilidades y actitudes que ayuden a la institución para ofrecer una mejor educación.

Cabe señalar que (SEP, 2001) dice que:

“Las características particulares de cada escuela ejercen una gran influencia en el proceso que experimentan los alumnos que asisten a cada institución educativa, en el desempeño de los maestros en su tarea central y en los resultados educativos que los alumnos obtienen al egresar. Por estas razones, el conocimiento de la organización y del funcionamiento de la institución (es decir, la gestión escolar) y, en especial, de su impacto en la calidad de la educación es indispensable en la formación de los futuros docentes”. (p.9)

Asimismo, Namo de Mello (1998) afirma que:

“La mayoría de los directivos aprenden sus funciones a través de la práctica, por descubrimiento (ensayo y error) o bien, tomando como referentes los modelos aprendidos con sus directores anteriores, tanto como modelos a seguir, como en otras ocasiones, como modelos a evitar” (p.69)

Aún con esas limitantes, se considera que uno de los actores que mayor trascendencia tiene para el funcionamiento y alcance de objetivos educativos, es sin duda el director de escuela.

Hoy en día, hablar de gestión directiva y educativa implica ubicarse en un proceso de transición entre un modelo tradicional a un modelo más dinámico y flexible, a través del cual se pretende generar paulatinamente al interior de los centros de trabajo una cultura diferente y positiva.

Por otro lado, Antúnez y Gairín (2000) dicen que:

“La gestión educativa se ubica en una posición mediadora, en donde se busca, a través de ella, generar el ambiente y condiciones de aprendizaje necesarias para que las escuelas optimicen sus formas de organizar el trabajo en torno a un proyecto educativo, propiciando un clima adecuado entre los diversos actores (alumnos, profesores, padres, autoridades educativas) hacia la participación, la democratización en la toma de decisiones, la reflexión conjunta, la implementación de innovaciones, el manejo adecuado de los conflictos”.

(p.125)

Ser directivo de una escuela es poder llevar adelante y eficazmente la gestión de esa institución. De esta forma, “la función directiva es necesaria y cubre un conjunto de tareas imprescindibles para la escuela y que, para ejecutar esas tareas, diferenciadas con claridad de las docentes, se requieren formación y preparación específicas” (Antúnez y Gairín, 2000:113)

Nuevamente, Antúnez y Gairín (2000) dicen que:

“Dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos” (p.115) Dicho de otra manera, se piensa que el propósito esencial de la acción directiva consiste en obtener resultados mediante el trabajo de otras personas.

Así, Antúnez y Gairín (2000) afirman que:

“Las posibilidades de un directivo escolar para motivar, convencer a los demás e influir en ellos modificando sus conductas en relación con los objetivos de trabajo se basan en gran parte en el poder percibido por él mismo así como por el grupo, y en el poder existente en realidad” (p.118) Para influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa se necesita un poder en que apoyarse.

De esta manera, “La gestión educativa va enfocada a realizar acciones de innovación para encontrar alternativas a la solución de problemas específicos del entorno social y real de la institución” (Carrillo, s/f:12)

Por otra parte, Namode Mello (1998) afirma que:

“En la gestión del futuro, el liderazgo de los dirigentes debe fomentarse basado en su formación, en su fuerza moral para poder exigir a los otros un comportamiento efectivo. El educador es fundamentalmente un gran ejemplo,

un gran espejo para los estudiantes, para la comunidad. La función de un directivo en educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar; no en buscar la formación de personas condenadas al fracaso, a la mediocridad” (p.97)

En este sentido se debe insistir en la necesidad de fomentar las condiciones de liderazgo en el aula, en la dirección, en la supervisión, en la conducción superior de la educación. Se debe insistir en fomentar en el aula el gusto por aprender.

## **2.2.2 Teorías Pedagógicas**

### **Pedagogía Constructivista**

Para comenzar, Hernández (1999) menciona que:

“El papel de la Educación hoy en día, no es sólo la de recoger y transmitir el saber acumulado y formas del pensamiento que han surgido a lo largo del proceso histórico-cultural de la sociedad, sino también el de formar hombres capaces de solucionar las necesidades materiales y espirituales, o sea hombres competentes para el trabajo y la vida social”. (p.3)

Con esto, cabe reflexionar sobre la importancia que existe en la actualidad, de estar inmersos en constantes cambios sobre todo en materia educativa, lo cual, rompe con ideas tradicionalistas en educación memorística, repetitiva, rutinaria, etc., que no lleva a la construcción de aprendizajes significativos para la vida.

Ahora bien, cabe señalar que desde una perspectiva constructivista, parte de las teorías pedagógicas se fundamentarán y sostendrán en esta corriente.

Para comenzar, es necesario tener una noción clara sobre el concepto del constructivismo, y para ello Carretero (2002) afirma que:

“Básicamente es la idea de que el individuo tanto en los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos no es un simple producto del ambiente ni resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia; que se produce día a día como resultado de la interacción entre esos factores. En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, realizándola fundamentalmente con los esquemas propios, es decir, con lo construido en su relación con el medio” (p.25)

También, Hernández (1999) dice que:

“El constructivismo, más que una nueva escuela o tendencia pedagógica, es una nueva actitud ante la educación, un nuevo enfoque metodológico, donde el aspecto central es el aprendizaje activo del sujeto. En estos modelos centrados en el aprendizaje, ya el profesor y los alumnos no son el centro como ocurría en el modelo tradicional, sino que el aprendizaje debe ser propiciado por la labor del docente y el alumno es quien con esa ayuda construye su propio conocimiento”. (p.9)

“La construcción que elaboramos todos los días depende de la representación inicial que tengamos de la nueva información, y de la actividad, externa o interna, que desarrollemos al respecto”. (Carretero, 2002:25)

De esta manera, Carretero (2002) vuelve a afirmar que existen algunos tipos de constructivismo, tales como:

a) *“Con amigos se aprende mejor.* Se sustenta que la interacción social favorece el aprendizaje mediante la creación de conflictos cognitivos que causan un cambio conceptual. Es decir, el intercambio de información entre compañeros poseedores de diferentes niveles de conocimiento provoca una modificación en los esquemas del individuo y acaba produciendo aprendizaje, además de mejorar las condiciones motivacionales de la instrucción. Este enfoque estudia el efecto de la interacción y el contexto social sobre el mecanismo de cambio y aprendizaje individual.

b) *Sin amigos no se puede aprender.* Esta perspectiva mantiene que el conocimiento no es producto individual sino social. Así cuando el alumno está adquiriendo información, se encuentra en juego un proceso de negociación de contenidos establecidos arbitrariamente por la sociedad. Por tanto, aunque el alumno realice una actividad individual, debe enfatizar en el intercambio social”.

(p.35)

En esta teoría el conocimiento deja de ser pasivo y se transforma en activo. La escuela debe ser percibida como un centro donde se estimula el aprendizaje, la relación del sujeto con el objeto, una forma de permitir el descubrimiento de conocimiento a

partir de la guía del docente y del diverso material didáctico que debe ser utilizado en su labor.

Por consecuente, Carrtero (2002) afirma que:

“sin práctica y construcción del aprendizaje, el alumno no tendría la oportunidad de conocer cuál es el efecto de sus acciones, y, por tanto, de cambiarlas progresivamente para conseguir el efecto deseado. Ya que toda práctica implica un grado menor o mayor de cansancio, el profesor proporciona una serie de refuerzos al alumno con el fin de mantener activo su comportamiento”. (p.76)

Así, se considera que la práctica docente requiere de la incorporación de nuevos conocimientos de los que el maestro se debe apropiar, implicando la construcción de soluciones; también, existen saberes ya adquiridos en el desempeño del trabajo los cuales se deben integrar en su práctica diaria. Lo mismo debe ocurrir en el papel que funge el directivo, debe conocer la vida cotidiana de su escuela, es necesario involucrarse y prepararse para adquirir mayor conocimiento y sobre todo cómo canalizarlo de manera positiva en la práctica.

Los docentes preocupados por el correcto proceso enseñanza y aprendizaje deben usar técnicas didácticas constructivistas para su labor, por lo que, el director debe también compartir esta visión y poner especial atención en que así sea; de igual manera, es importante identificar a los docentes que son eficaces en este sentido para fortalecer su labor y con los que no, servirá para tener en mente ayudarlos y motivarlos para que se considere como una opción efectiva en su ejercicio.

Nuevamente, Hernández (1999) afirma que:

“Aquí el trabajo del docente no es enseñar, sino propiciar que sus alumnos aprendan; el profesor no se concibe como un simple transmisor de información, ni solamente como un facilitador del aprendizaje, sino que constituye el mediador en el encuentro del alumno con el conocimiento y en esta mediación el profesor orienta y guía la actividad mental constructiva de sus alumnos, a quienes proporciona ayuda pedagógica”.

Para alcanzar mayores resultados y beneficios de este enfoque constructivista, el docente que trabaja bajo este modelo tiene la obligación de conocer sus estilos y los de sus alumnos tanto para la enseñanza como para el aprendizaje; esto, se considera le genera ventajas sobre otros enfoques pedagógicos ya que permite identificar tanto sus potencialidades como las de los alumnos.

Ahora desde una Teoría Pedagógica, se considera centrarse en el enfoque de “atención personalizada o educación centrada en la persona” (González 2001:116) abordando al mismo tiempo a Bruner con su teoría cognitiva del descubrimiento y la pedagogía constructivista, que desarrolla, la idea de *andamiaje*, proceso por el cual se entiende que lo que el profesor ofrece es sólo ayuda y motivación o transmite argumentos positivos, porque el verdadero artífice del proceso de aprendizaje es el alumno. Pero no olvidemos que es una ayuda sin la cual es muy difícil que se produzca la aproximación entre los significados que construye el alumno y los significados que representan los contenidos escolares.

En la metáfora del andamio se evidencia:

- El carácter necesario de las ayudas.
- El carácter transitorio de las ayudas.

El profesor eficaz debe tener una buena formación referida al conocimiento del alumno y a la metodología educativa, siendo crítico, motivador y reflexivo.

## **El Humanismo**

“La educación centrada en la persona” (González 2001:116) es una corriente educativa relativamente joven; aparece en la década de los 40 como una aplicación a la tarea educativa del enfoque centrado en el cliente, técnica propuesta por Carl Rogers, precursor de la psicología humanista.

De esta manera, (González 2001) afirma que algunos de los elementos fundamentales para el proceso educativo para cualquier persona son:

- “Confianza en que el ser humano posee un potencial innato para sobrevivir, desarrollarse, aprender y relacionarse.
- El aprendizaje implica un cambio en la percepción del individuo y una asimilación hacia sí mismo de aquello que está aprendiendo; por lo tanto, no es posible enseñar a una persona directamente, sino sólo facilitar su aprendizaje.

- Dicho cambio, con frecuencia se percibe como amenazante y tiende a ser resistido. Si el aprendizaje no es significativo o no se encuentra motivado de manera que dicho aprendizaje lo asimile y lo haga suyo, si no se tiene una aplicación práctica en su vida diaria, la resistencia será mayor.
- Mediante experiencias positivas en el aprendizaje, la persona percibe como trascendente todo lo que vive.
- Los requisitos para que una persona aprenda eficazmente son que:
  - Que el estudiante no se sienta amenazado en su dignidad humana y encuentre un clima de confianza y seguridad en su grupo.
  - Al reducirse la amenaza del ambiente, la percepción diferenciada de las experiencias se facilita, se desbloquea. A menor tensión, menor bloqueo.
  - La participación activa del estudiante en su proceso, facilita el aprendizaje.
  - Dar motivación en el proceso de enseñanza y aprendizaje facilitará enormemente la asimilación y práctica de dicho proceso.
- Dicha participación activa en las diversas etapas de su proceso abarca las diferentes dimensiones del ser humano y permite la integración de las ideas, los sentimientos, las acciones y las experiencias.
- Cuando la persona se concibe como un ser integral, como una totalidad organizada en la cual todos sus elementos son importantes y buscan el equilibrio y la armonía, el aprendizaje es mejor asimilado y más perdurable.

- La apertura al cambio, la flexibilidad y la capacidad de aprender son elementos de gran importancia social”. (p.139)

De acuerdo a la experiencia por haber trabajado directamente con profesores que se interesan en este tipo de educación (enfocado en la persona o totalmente personalizado), se han encontrado diversas reacciones. La primera es una respuesta de rechazo por parte del docente, es decir, respuestas con apatía o temor de perder la autoridad ya que este método implica redefinir sus funciones, así como un compromiso personal y real, y una flexibilidad responsable. El docente teme dejar de ser el principal y único miembro del grupo que sabe lo que los alumnos tienen que aprender.

La otra respuesta es totalmente distinta de la anterior, y consiste en una inquietud muy grande y un fuerte entusiasmo por descubrir nuevos caminos en la educación, por la apertura que significa ser facilitador del aprendizaje y al mismo tiempo aprender junto con su grupo, para compartir con los educandos la responsabilidad y poder confiar en la trascendencia humana innata al crecimiento y a la autorrealización.

De esta manera, “un buen docente tiene como características, estar abiertos a los cambios, dispuestos a comprometerse como personas en su labor educativa” (González 2001:141)

Así, cabe mencionar algunas de las funciones básicas del educador centrado en la persona, Rogers (citado por González, 2001) menciona las siguientes:

- 1) “Presentar con claridad el tipo de aprendizaje que se pretende promover y las creencias básicas de confianza en el grupo. Empezar a establecer teórica y prácticamente el tipo de ambiente adecuado para facilitar el aprendizaje de los alumnos.
- 2) Promover y facilitar la identificación de expectativas y finalidades de los miembros del grupo, al aceptar las que ellos expresen. Ayudar a la elaboración de objetivos tanto personales como grupales.
- 3) Confiar en la tendencia al crecimiento y la autorrealización como la fuerza motivadora fundamental del aprendizaje.
- 4) Organizar y hacer fácilmente disponibles los recursos que los estudiantes pueden utilizar. Presentarse a sí mismo como recurso disponible para ser aprovechado por el grupo, siempre y cuando el docente se sienta cómodo(a) trabajando en la forma en que el grupo lo solicita. En este aspecto el docente toma en cuenta al grupo, pero también se toma en cuenta a sí mismo como persona.
- 5) Hacer que sean tan importantes los aspectos afectivos como los cognoscitivos en las relaciones interpersonales.
- 6) Estar dispuesto(a) a reconocer, aceptar y responder a las personas.
- 7) Convertirse en un miembro participativo más del grupo, a medida que se establece el clima de libertad, aceptación y confianza en el grupo.
- 8) Participar y compartir con el grupo de tal manera que las actividades sean un ofrecimiento y una disponibilidad, no una imposición.
- 9) Ayudar y facilitar a las personas en su proceso de aprendizaje, así como en la evaluación de su propio trabajo.

- 10) Ser capaz de escuchar a los demás, especialmente en lo relacionado con sus sentimientos.
- 11) Aceptar las ideas creativas de las personas, lo cual implica no reaccionar en forma amenazante y conformista.
- 12) Desarrollar una atmósfera de igualdad, con participación que conduzca a la espontaneidad, al pensamiento creativo, etc.” (p.142)

Así, se piensa que los alumnos son personas con todo lo que implica el hecho de ser persona, que ningún ser humano es idéntico a otro. La educación es el perfeccionamiento de la persona, por lo tanto, si llega sólo a una parte de ella y no llega a su totalidad, es una educación parcial.

La educación personalizada, no puede realizarse con una sola posibilidad o técnica, no sirve usar sólo un programa que atienda nada más que a lo común o tradicional, porque no sería una educación completa. Cada estudiante tiene su propio camino, su propia motivación, sus propios intereses: los alumnos tienen diferentes ritmos. Ante los mismos estímulos las personas tienen distintas reacciones.

También, sería apropiado resumir esta teoría pedagógica (atención personalizada) en aspectos que gustaría que los docentes se enfocaran o practicaran lo siguiente:

- Como un espíritu o un proyecto pedagógico que centra su atención en la persona para ayudarla a prepararse para la sociedad de manera positiva.
- Una orientación del proceso formativo de la persona, dándole importancia a aquello que lo hace específicamente hombre o mujer, ser personal.

- Un enfoque especial, una manera de concebir el proceso educativo que busca la formación de la persona, centrándose en concebir al alumno mismo como el agente principal de su formación para la vida en sociedad.

González (2000) afirma que:

“La personalización e individualización del proceso educativo se da cuando el educador responde al alumno, teniendo en cuenta todo el contexto y todos los aspectos de su personalidad: características personales, reacciones emocionales, logros académicos, errores intelectuales, situación familiar, etc, motivando al mismo tiempo.” (p.157)

Esta propuesta pretende no reemplazar ni hacer a un lado los contenidos de la educación, sino que les puede comunicar una nueva perspectiva, les dará un nuevo realce, los puede iluminar más, apoyándose en la vida real y en la experiencia vivencial personal, acerca de esos mismos contenidos. Se pretende también lograr que el individuo encuentre sentido verdadero a su vida; es un estilo de formar al hombre dentro de un ambiente de respeto por la persona, de integración en los valores, de jerarquización y prevalencia de lo trascendente, es por eso que, nuevamente se comenta la verdadera, real y trascendente labor docente; entendiendo la docencia como la práctica para construir el proceso enseñanza-aprendizaje desde cualquier etapa evolutiva de la persona, es decir, que una persona nunca termina de aprender, puede hacerlo en cualquier momento.

### **2.2.3 Teorías Motivacionales**

“La motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar actividades”. (Koontz y Weihrich, 2004:494) Se está motivado cuando se tiene la voluntad de hacer algo y, además, se es capaz de perseverar en el esfuerzo que ese algo requiera durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que se haya propuesto.

Trasladando esto al contexto educativo y considerando el carácter intencional de la conducta humana, parece bastante evidente que las actitudes, percepciones, expectativas y representaciones que tenga el estudiante de sí mismo, de la tarea a realizar, y de las metas que pretende alcanzar, constituyen factores de primer orden que guían y dirigen la conducta del mismo. Pero para realizar un estudio completo e integrador de la motivación, no sólo se debe tener en cuenta estas variables personales e internas sino también aquellas otras externas, procedentes del contexto en el que se desenvuelven los alumnos, que los están influyendo y con los que interactúan, entendiendo este desde una perspectiva de gestión directiva escolar.

De esta forma, “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz y Weihrich, 2004:497). Así, decir que los directivos motivan a su personal es decir que realizan cosas con las que se esperan satisfacer esos impulsos y deseos de inducir su comportamiento de determinada manera y poder alcanzar sus objetivos, motivo suficiente para poder inducir una cultura motivacional.

Ahora bien, cabe señalar y definir algunas teorías motivacionales.

## **Modelo de las Relaciones Humanas**

Esta teoría, la cual, se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos. Encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Así, “Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996:488). En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las organizaciones, boletines y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

En el modelo de las relaciones humanas, “se esperaba que los trabajadores aceptaran la autoridad de los gerentes porque los supervisores los trataban en forma considerada y les permitían influir en la situación laboral”. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996:487)

Esta teoría concibe a la organización como un sistema social; así, afirman que ésta tiene dos principios fundamentales: el primero producir bienes o servicios (función económica) y el segundo brindar satisfacciones a sus miembros (función social), por lo cual, los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones materiales o económicas. Esta teoría hace hincapié en la importancia de la motivación humana.

Al trasladarla al sector educativo se infiere que aunque la economía del trabajador de la educación es importante, es de gran satisfacción para todos el reconocimiento de

su trabajo por parte de un directivo, padre de familia o alumno. De ahí, la dinámica que se dé dentro de los grupos y la comunicación entre ellos son factores importantes para el éxito de cualquier organización o institución.

Con ello, Stoner, Freeman y Gilbert (1996)

“También menciona que, las personas que conforman un grupo de trabajo deben identificarse con el ideal común para poder sentirse a gusto y lograr los objetivos proyectados, además debe haber una perfecta interacción entre los factores equipo-tarea-individuo para poder atender las necesidades correspondientes a cada problema” (p.498)

Es conocido que el desarrollo de las personas es estratégicamente importante para cualquier institución u organización, estudiando esta necesidad, se considera que se debe motivar a los trabajadores a través de planes que apuntan al mejoramiento de sus condiciones de vida tanto a nivel laboral como a nivel personal, haciendo que las relaciones humanas con compañeros de trabajo mejoren, al mismo tiempo, fijando metas alcanzables, que saquen lo mejor de cada uno en búsqueda de una mayor productividad que beneficie a toda la institución. Lo que se debe buscar es que los empleados se encuentren a gusto y suplan sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más desarrolladas.

Dentro de la Teoría X y la Teoría Y de McGregor. En dos grupos de supuestos elaborados por Douglas McGregor quedó expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos y cómo se ven a sí mismos los directivos o

administradores en relación con los demás, dicho punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de bondad o maldad de ninguna especie.

De esta manera, Koontz y Wehrich (2004) afirman lo siguiente:

“Los supuestos tradicionales, de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana son recogidos en la Teoría X, en estos términos:

1. Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

En cuanto a la Teoría Y, McGregor estableció los supuestos de la siguiente manera:

1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol en favor de los objetivos con los que se comprometen.

3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
  4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
  5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
  6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente".
- (p.499)

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo, es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es más optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda de que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará o beneficiará de manera distinta el modo en que los directivos realizan sus funciones y actividades.

En cuanto a la Teoría Z también es llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al constatar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A".

Básicamente se considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

“La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal” (Robbins, 1999: 183); por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la organización se encuentre comprometida con su gente.

Se pone mucho énfasis e importancia en la persona, se considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización o institución, la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

Los principios básicos en los que se fundamenta son:

1. Confianza. Ésta es la piedra angular de la cultura Z.
2. Atención a las relaciones humanas.
3. Relaciones sociales estrechas.

Algunas de sus características de la cultura Z son:

1. Trabajar en equipo,
2. Compartir los mismos objetivos,
3. Disfrutar lo que se hace y
4. La satisfacción por la tarea cumplida.

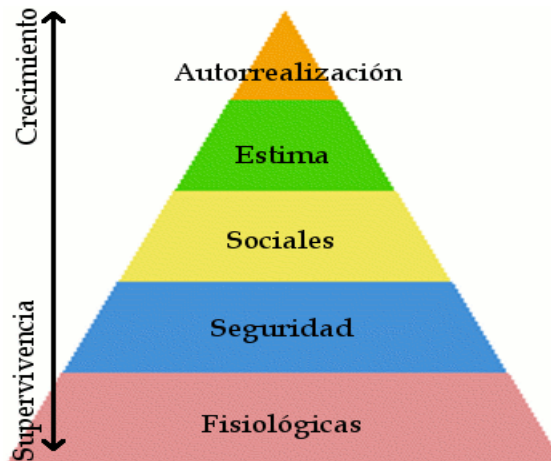
Se mejora el rendimiento en el trabajo.

### **Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow**

Ahora en base a esta teoría, según Koontz y Weihrich (2004) dicen que:

“Una de las teorías más conocidas sobre la motivación es ésta. Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores”. (p. 500)

Nuevamente, Koontz y Weihrich (2004) afirman la Escala de necesidades de Maslow, la cual es la siguiente:



Esquema 1.  
Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.

1. Fisiológicas o primarias: Son las íntimamente vinculadas con la conservación de la vida tales como el alimentos, agua, calor, sueño, etc. según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

2. De seguridad: El ser humano experimenta la necesidad de estar a salvo de contingencias futuras; en otras palabras, trata de asegurar para el futuro distintos satisfactores como el trabajo, la propiedad o el abrigo.

3. Sociales, de asociación o aceptación: El hombre necesita sentir que pertenece a un grupo y que es aceptado dentro del mismo. Aquí los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

4. De estima: Las necesidades que experimenta el ser humano relacionadas con la obtención de una estimación especial como la seguridad en uno mismo, el prestigio o estatus, poder, categoría dentro de los grupos a los que pertenece.

5. De autorrealización: El ser humano necesita concretar en diversas obras sus aspiraciones, conocimientos, potencialidades y habilidades, así como desarrollarse con las diferentes actividades que realiza. Se trata en pocas palabras de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso”. (p.501)

Koontz y Wehrich (2004) afirman que:

“a medida que avanzan en una organización, la importancia de las necesidades fisiológicas y de seguridad tiende a disminuir, en tanto que sus necesidades de asociación, estimación y autorrealización tienden a aumentar. El movimiento ascendente de la prominencia de las necesidades resultaba de cambios profesionales ascendentes, no de la satisfacción de necesidades de menor orden” (p.502)

Asimismo, se considera importante que el directivo tendrá que reevaluar constantemente qué motiva a sus subordinados y cómo hacerlo. Tratar de entender qué es lo que motiva a otra persona no es tarea fácil.

Las teorías actuales de la motivación postulan tres tipos de requerimientos fundamentales: poder, afiliación y logro, el cual se refiere a la “Teoría de las Tres

Necesidades propuesta por John Atkínson”. (Carretero, 2002:86) La intensidad de cada una de éstas varía de unas personas a otras, según sus experiencias sociales y culturales, creando estados motivacionales diferentes.

“Todos los seres humanos tendemos, en mayor o menor medida, a satisfacer nuestras necesidades: controlar el comportamiento de los demás (poder); sentirnos miembros de algún grupo (afiliación), y conseguir bienes (logro)”. (Carretero, 2002:86)

La persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo cosas alcanzando algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento.

La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer, de incrementar su poder y su prestigio, es decir, su estatus.

La persona con necesidad de afiliación, está motivada por poseer la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Los individuos con esta necesidad alta, no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

También se producen motivaciones que implican una relación entre estos tres aspectos. Puesto que se está tratando de la motivación en relación con el aprendizaje, el aspecto que nos interesa es la “motivación de logro” (Carretero, 2002:87), sin menospreciar las motivaciones de poder y afiliación que también son importantes.

La gente motivada por la necesidad de logro, constantemente está buscando mejoras y modos de hacer las cosas mejor, estas personas favorecerán posiciones laborales y responsabilidades que naturalmente satisfagan sus necesidades, que ofrezcan flexibilidad y oportunidad.

No hay que olvidar, que el aprendizaje se produce en un contexto social. Cualquier profesor sabe que el estado motivacional de un alumno puede variar según su situación en un grupo.

Con ello, Carretero (2002) dice que:

“La motivación de logro, en términos generales, sustenta que la tendencia de una persona para aprender depende de: a) la intensidad de su motivación al respecto; b) su expectativa de conseguir lo que se propone; c) la intensidad o cantidad de recompensa que espera obtener”. (p.87)

Nuevamente, Carretero (2002) afirma que:

“De esta forma, el profesor no debería olvidar que, los procesos básicos de motivación en sus alumnos son similares a los producidos en los adultos. La

variación es el contenido concreto de la expectativa y las recompensas motivacionales; por ejemplo, al igual que el director de un centro escolar desinteresado por su trabajo, deja de transmitir entusiasmo al resto de los profesores, resultará muy difícil motivar a los alumnos si éstos no comprueban que el profesor tiene claro interés por su labor”. (p.87)

Una de las cuestiones más importantes en el conocimiento del estilo motivacional de las personas que aprenden se basa en sus atribuciones de origen, es decir, en la representación formada acerca de la relación causal existente entre su esfuerzo y el resultado logrado en una tarea.

Un concepto muy relacionado con lo anterior es el relativo a la distinción entre “motivación intrínseca y motivación extrínseca. Así, otro factor esencial en la motivación de logro es el hecho que las personas establezcamos nuestras atribuciones en función de criterios externos o internos”. (Carretero, 2002:89)

Algunas personas tienden a pensar que las causas determinantes del resultado obtenido en una tarea se deben a razones externas que no son controlables. Otras creen que el resultado de su aprendizaje se debe a causas internas, dependientes de su esfuerzo y tipo de actividad.

Esto ha dado lugar a establecer una clara diferencia entre estos tipos de motivaciones, lo cual tiene clara relevancia para el aprendizaje escolar. “Los alumnos con motivación intrínseca tendrán a realizar las actividades mediante incentivos de

carácter interno; mientras que los que posean motivación extrínseca necesitarán estímulos externos, ya sean materiales o sociales”. (Carretero, 2002:89)

También es necesario comentar que, “el concepto meta es fundamental en relación con la motivación para aprender” (Carretero, 2002:90) En este sentido, es preciso distinguir entre distintos tipos de éstas.

Se distingue entre metas vinculadas con la tarea o con el yo, que tienen una motivación intrínseca y las relacionadas con la valoración social o consecución de recompensas, las cuales tienen una motivación extrínseca.

Por último, Carretero (2002) afirma que:

“Algunas orientaciones para favorecer un estilo motivacional intrínseco son: a) Antes de la tarea conviene proporcionar información acerca de que la capacidad para el aprendizaje se puede modificar mediante el propio esfuerzo, y presentar las situaciones de logro en las que apenas existan componentes evaluativos; b) Es conveniente aumentar el sentimiento de autonomía personal; c) Durante la tarea resulta más útil enseñar a los alumnos a autodirigirse y establecer metas intermedias y d) después de la tarea resulta deseable centrar la evaluación sobre el proceso de ejecución, así como sobre el grado de aprendizaje obtenido con ella”. (p.91)

#### **2.2.4 Teorías sobre Liderazgo**

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las instituciones u organizaciones, ya sean sociales, educativas, políticas hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada por ser impulsor y generador de valor agregado.

Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, institución, comunidad o sociedad.

La segunda perspectiva, dice Stoner, Freeman y Gilbert (1996) es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender al liderazgo como:

“un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella”. (p.584)

También el tema del Liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. La tendencia a moverse más allá

de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja.

De acuerdo a la información analizada, se puede notar que el liderazgo no significa necesariamente demostrar que la persona tiene autoridad sobre la otra. Es interesante destacar que, a pesar de la importancia que se le da a ser líder, esto conlleva una responsabilidad.

Así, es imprescindible que el líder directivo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, etc. Así, se debe ver esto como una necesidad primordial dentro de la formación del líder directivo, ¿Por qué? Porque el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de un grupo, y esa aceptación no se logrará sólo por el título de “director”, sino además se debe ganar esa concepción, al demostrar que se cuenta con un conjunto de capacidades reconocidas por demás.

En la medida que el líder despliegue sus capacidades, de manera acorde a las expectativas del grupo, se mueve el grado de reconocimiento por parte de sus integrantes. Así, “El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones” (Koontz y Wehrich, 2004:532)

También mencionan un principio fundamental dentro del tema del liderazgo, el cual, Koontz y Wehrich (2004) afirman que:

“Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes”. (p.535)

Ahora bien, cabe señalar y definir algunas teorías del liderazgo.

Teorías de Contingencia o Enfoque Situacional del Liderazgo de Fiedler. “Se trata sin duda de un enfoque persuasivo que admite la existencia de una interacción entre grupo y líder”. (Koontz y Wehrich, 2004:545) Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienden a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario para satisfacerlos.

De esta forma, el líder posee ciertas características que lo definen y describen, lo cual puede influir en gran parte en el comportamiento con los demás. Los individuos poseen una combinación especial de rasgos personalidad que pueden ser definidos y

utilizados para identificar a los líderes potenciales, tales como rasgos físicos, intelectuales, sociales y rasgos relacionados con el trabajo.

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico, Koontz y Weihrich (2004) afirman que:

“Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una teoría de contingencias del liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes, no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos”. (p.547)

Con base a sus estudios, Koontz y Weihrich (2004) dicen que Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

1. Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permiten a un líder conseguir, que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

2. Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los

individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo.

3. Relaciones líder-miembros: Fiedler consideró esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sientan satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo". (p.552)

La principal teoría que busca explicar el liderazgo a través de estilos de comportamiento, es la que se refiere a la Teoría sobre Estilos de Liderazgo: autoritario, democrático y liberal.

En base a estos aspectos, Lewin (1940, citado por Arellano 2011) afirma que existen:

Líder autoritario: Hace un establecimiento de las reglas y objetivos que se deben seguir, ordena los pasos y las técnicas que hay que seguir, en las tareas que haya que integrar a varios miembros del equipo, él mismo los designa, no participa directamente en las actividades, pero sí emite críticas y alabanzas.

El líder establece todo, (los objetivos, los procedimientos,...), es dogmático y espera obediencia, centraliza su autoridad, toma las decisiones de un modo

unilateral y limita la participación de los subordinados, su poder resulta de su capacidad de otorgar recompensas o castigos.

Líder democrático: Por lo general al tomar alguna decisión permite al grupo discutir sobre el tema, al mismo tiempo en que todos planean las técnicas y estrategias a seguir, permite que sus colaboradores trabajen de forma libre, participa en la realización de tareas.

El líder tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, los alienta a la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

Líder Liberal o laissez-faire: Este líder da total libertad a cada miembro del equipo para trabajar y llevar a cabo sus tareas, no participa en el establecimiento de objetivos, ni en la concesión de los mismos, no elogia ni critica. Libertad absoluta de actuación para los integrantes del grupo, el líder no interviene". (p. 64)

De esta manera, los efectos que generan estos tres tipos de líder son diversos, entre ellos podemos ver que, un liderazgo liberal provoca que los colaboradores trabajen menos y con muy poca calidad. Un liderazgo democrático genera eficacia en el trabajo, motivación, compromiso, unión, creatividad, originalidad. En cambio, un líder autoritario, provoca actitudes hostiles, de descontento, de apatía, agresión y miedo.

Asimismo, analizadas las características anteriores de los diferentes estilos de liderazgo, se considera que adoptar el estilo democrático es lo que más puede

funcionar para el desarrollo de este proyecto y sobre todo para la misma Facultad de Derecho.

“Un buen directivo debe reunir una serie de características para poder realizar un trabajo adecuado con la proyección deseada en la institución a su cargo, interpretar la realidad y traducirla a acciones, unificando criterios”. (Méndez, 2010:51)

Relacionarse positivamente con tu personal para sacar lo mejor de ellos puede ser una buena estrategia que se debe tomar en cuenta que la orden gratuita y desinteresada, el miedo pueden ser la peor arma; el líder directivo debe enfrentarse con seguridad, con conocimiento de su personal, asertivo en las indicaciones para que le den la respuesta esperada.

Con ello, se puede concluir como dice Schmelkes (1995) que:

“El líder, en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos. El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo. Para esto, es necesario que de manera consistente centre su atención en el sistema, o sea, buscando que todo el mundo haga mejor su trabajo, y que derive mayor satisfacción de él. Para ello es esencial que esté en armonía con sus trabajadores” (p.67)

Otra teoría sería la del Liderazgo Transformacional. Nadie en estos días pone en duda la necesidad del liderazgo directivo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

Pérez (2001) afirma que:

“Es así como se habla actualmente de un “nuevo liderazgo”: el transformacional que aparece en la reconceptualización de los años ochenta, un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos”. (p.39)

Con ello, se entiende que es el más idóneo para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos.

También es importante decir que, “Para el caso de un directivo de una institución educativa, las habilidades de líder pueden considerarse como herramientas útiles para

cumplir sus responsabilidades como administrador, guía y símbolo de la misma” (Pérez, 2001:40)

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores de manera positiva, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla para el bien común.

Una idea central en esta concepción es, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones dentro de cualquier institución u organización.

Asimismo, se debe saber que el trabajo que realiza un directivo dentro de una institución educativa u organización no es una tarea fácil, sus múltiples responsabilidades y retos constantemente le demandan acciones rápidas, eficaces y efectivas. De esta manera, existen diversas habilidades del líder transformacional, las cuales son las siguientes: “crear e innovar, cambio de paradigmas, pensamiento sistémico, generar la visión y la misión, actuar de manera efectiva, sinergizar y potenciar, integrar y alinear”. (Pérez, 2001:40)

Es muy importante la creatividad e innovación como factor clave para el desarrollo efectivo de un líder. Así, se señala que: “ser creativo es una cualidad que permite al directivo ser capaz de:

a. Ver alternativas innovadoras.

- b. Percibir y diseñar nuevos procesos.
- c. Analizar las situaciones en un contexto global.
- d. Usar diferentes formas de resolver problemas”. Covey (1991, citado por Pérez 2001:43)

Se piensa que al actuar sobre este modelo, el directivo no solamente cumple satisfactoriamente sus compromisos, sino que abre camino a nuevas propuestas y esquemas de trabajo que repercuten positivamente en su persona y en su desarrollo profesional.

También, un factor clave en el directivo es su capacidad para observar y analizar los problemas, donde el enfoque que él les dé, con base a su experiencia y creencias, es el elemento fundamental que condicionaría una solución. “La segunda habilidad del líder transformacional describe la importancia de romper con esquemas mentales que en ocasiones son tomados como verdades absolutas y que reciben el nombre de paradigmas” (Pérez, 2001:41). Un paradigma es una experiencia repetida que trata de explicar un fenómeno o situación y que debido a su aceptación pública se generaliza.

Entonces, se considera que para desarrollar al personal directivo se debe estar dispuesto a tener una actitud abierta al cambio, a identificar los paradigmas y romper con ellos elevando las metas individuales y grupales a fin de trabajar en propuestas más efectivas y originales. Se debe cambiar desde las acciones para tener resultados nuevos y distintos que lleven a alcanzar dichas metas, es decir, algunos directivos pretenden obtener resultados diferentes realizando siempre lo mismo, eso no es posible.

Dentro de la característica del pensamiento sistémico, se dice que debe ser una habilidad de cualquier directivo. “Por enfoque holístico o pensamiento sistémico, se entiende la capacidad del individuo de ver no sólo los resultados de la situación, sino también sus componentes y las relaciones entre los mismos” (Pérez, 2001:43).

De esta manera, se debe saber que la mayoría de las instituciones educativas deben tener claro su objetivo: proporcionar educación de calidad. Sin embargo, lograr lo anterior es una tarea ardua y compleja, y en esto recae en gran parte la labor del líder directivo, lo cual podría ser un gran reto, pues de antemano está informado sobre lo que se espera de él o ella y de su institución, escuela u organización y la forma más clara para lograrlo es mediante la definición de una visión clara de la misma; la cual sería como un compromiso sobre el rumbo de la institución.

“La habilidad de establecer una visión para la institución permite al director formalizar una meta y expectativa que sirva de inspiración a todas las personas que colaboran” (Pérez, 2001:45). A grandes rasgos, es declarar públicamente la intención de hacia dónde se desea llevar la institución.

Así, Hesselbein (1999, citado por Pérez 2001) propone que,

“la visión como un medio para desarrollar un sentido de destino que la organización reconoce como propio y que paralelamente ayuda a sus integrantes a actuar de manera apropiada y eficaz. Para cumplir con el objetivo, la

visión-misión debe tener los siguientes tres elementos, el destino, descubrimiento y dirección”. (p.47)

También es importante señalar que el tiempo es uno de los recursos más limitados el cual se debe saber administrar y saber usarlo de la mejor manera. La quinta habilidad del líder transformacional señala la importancia de ser efectivo en el uso del tiempo, en las relaciones personales y en la administración de determinadas cualidades y habilidades personales que permiten el desarrollo del individuo. Esta habilidad consiste en siete hábitos descritos ampliamente por Covey (1997) el cual afirma que:

“La observación y el cumplimiento de cada uno de estos hábitos ofrece al directivo la posibilidad de emplear la efectividad de sus decisiones, acciones, trato con los demás y, sobre todo, en su superación personal.

En lo Personal: A) Ser proactivo. B) Empezar con un objetivo en mente. C) Lo primero es lo primero. G) Afilarse la sierra.

En las relaciones interpersonales: D) Pensar en ganar/ganar. E) Procure primero comprender y después ser comprendido. F) Fomentar el trabajo en equipo efectivo.” (p.315)

Otra característica es que, un directivo de cualquier organización reconoce la efectividad del trabajo en equipo para lograr las metas comprometidas. Así, Pérez (2001) afirma que:

“Si cada elemento de la organización trabaja de manera coordinada con sus homólogos, se genera un producto en conjunto, resultado del esfuerzo colectivo

y cuyo valor excede a la suma de expectativas individuales. En esta habilidad, la idea central es considerar que “el todo es mayor que la suma de sus partes”, haciendo énfasis en el trabajo colaborativo y coordinado que debe existir en todas las áreas de la organización. Para sinergizar y potenciar (entiéndase por potenciar la capacidad de motivar al personal para lograr efectivamente los objetivos) al recurso humano, el directivo necesita practicar diversas cualidades, como son la observación, comunicación, confianza en sí mismo y en los demás, sentido de dirección y actuar con equidad” (p.53)

En este punto se considera que es muy importante la motivación en el personal, así como también trabajar en el convencimiento y el compromiso de todos para realizar una tarea en común, que en el caso de las instituciones educativas o precisamente en escuelas como lo es en la Facultad de Derecho, es preparar estudiantes con conocimientos útiles y las habilidades necesarias y prácticas que demanda la sociedad actual.

Reiteradamente es muy importante asegurar que, “Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio, con el propósito de renovar rápidamente las organizaciones” (Koontz y Wehrich, 2004:553)

Nuevamente Pérez (2001) afirma que:

“Para potenciar se requiere que el director sea capaz de mantener una honesta y efectiva relación personal con su equipo de trabajo; en particular, debe:

- a) Reconocer las capacidades de sus recursos.
- b) Comprender los propósitos, expectativas y puntos de vista de su personal.
- c) Ser leal y honesto en los compromisos establecidos con el personal.
- d) Mantener la credibilidad al cumplir en su totalidad las promesas y contratos.
- e) Adoptar una mentalidad positiva a fin de mantener el diálogo con el personal.
- f) Aprender a compartir el poder y el reconocimiento.” (p. 60)

Este conjunto de actitudes, acciones y comportamientos permiten al directivo potenciar a su personal siguiendo la directriz marcada por la visión y misión de la institución y con el firme propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

Por último, una vez que el directivo conoce el potencial de su equipo de trabajo y desarrolla un plan para motivarlo, es importante revisar las estructuras y los procedimientos de la organización que se encuentran alineados al programa de acción establecido, en donde este programa tiene como objetivo cubrir satisfactoriamente las metas de la institución educativa.

Así, “el individuo responsable del liderazgo formal debe empezar consigo mismo al integrar sus propias capacidades internas”. Covey (1997:256). En general esta habilidad de integrar y alinear, busca el desarrollo personal y profesional del líder como de su equipo de trabajo o colaboradores mediante la generación y el impulso de hábitos efectivos y alineados con la visión y misión de la institución.

Hoy por hoy lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, que se promueva un liderazgo compartido, en definitiva que cualquier trabajador pueda ser líder y aportar al desarrollo de la misión de la escuela. Por tanto, la función principal de los directores será generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la institución u organización.

### **2.3 Desarrollo de categorías conceptuales**

Al haber hablado sobre las distintas teorías es necesario comprender el significado de cada uno de los conceptos relacionados al tema correspondiente que resultan primordiales identificar y conocer, ya que éstos son las claves esenciales de este trabajo.

En lo referente al concepto de **persona**, Llano (1998) afirma que:

“Es un individuo animal, racional, creado por Dios, a su imagen y semejanza, con voluntad e inteligencia, esencialmente igual a todos los demás hombres, pero distinto en lo accidental o existencial (lo que hace de cada hombre un ser único e irrepetible), sociable por no tener en sí mismo todos los elementos para llegar a su plenitud, libre para elegir el bien o el mal, perfectible por sus carencias y por la tendencia innata a su perfección, y con una inquietud también innata de trascender su espacio y su tiempo”. (p.20)

También, García y Palacios (1991) hablan sobre el concepto de **persona**, lo cual, dicen que:

“La persona es un valor por sí misma, para la actividad educativa. La noción de persona implica las notas de unidad, totalidad y subsistencia. Decir que un hombre es persona, es decir que, en la profundidad de su ser es un ser en sí, un ser por sí, con un modo propio de tener naturaleza”. (p.16)

Con ello, Frankl (1994) respecto al concepto de **persona**, menciona que:

“El hombre no es espíritu, sino que tiene espíritu; el hombre no es cuerpo, sino que tiene cuerpo; y exactamente igual posee ambos. El hombre, es sustancialmente una unidad. Desde un principio llamamos persona sólo a aquello que puede comportarse libremente, cualesquiera que sean sus circunstancias. La persona espiritual es aquella parte del hombre que puede confrontarse siempre y en cualquier momento”. (p.100)

De los conceptos anteriores se toma en cuenta para este trabajo la definición de Llano porque se considera la más completa, ya que, abarca y explica todos los aspectos que encierran la esencia de lo que es verdaderamente la persona humana.

Ahora bien, dentro del concepto de **alumno**, se dice que proviene “Del latín *alumnus*, que quiere decir alimentar, se denomina así a la persona que es educada por alguien. Equivale al discípulo de un maestro que le enseña un determinado saber”. (Saavedra, 2003:13)

García (1997) señala que:

“El alumno, en tanto que es persona, es principio de actividad. Pero hay que entender tal actividad en su sentido completo: como actividad exterior, que se refleja en las realizaciones prácticas; y como actividad interior, no visible. La consideración del alumno como persona nos permite entrar en el corazón mismo de la acción educativa. La comunicación personal es el aspecto de mayor peso en la relación docente alumno-profesor, constituyendo no sólo un enriquecimiento para el alumno, sino también en no pocos aspectos para el profesor”.(p.27)

Dentro de estas definiciones antes mencionadas acerca del concepto de alumno, se considera como la más importante la definición de García ya que es la más completa, permite entender la naturaleza del alumno como persona así como su función dentro de un entorno que le permita desarrollarse, y esto aunado a la Filosofía de la Universidad Panamericana Campus Boanterra es cien por ciento compatible.

Asimismo, Saavedra (2003) define el concepto de **educación** como:

“Del latín *educare*, que significa crear, nutrir o alimentar; y *educere*, que significa sacar, llevar o conducir desde dentro hacia afuera. Su etimología puede connotarse de dos maneras: como proceso de crecimiento estimulado desde fuera, y como encauzamiento de facultades que existen en el sujeto que se educa. La primera connotación fundamenta el concepto tradicional de

educación, de corte intelectualista, donde el educador domina sobre un educando pasivo en el acto educativo.

La segunda fundamenta el concepto de educación nueva o de nueva educación, de educación permanente que se desarrolla mediante la autoactividad, el autodesarrollo y la autorrealización del educando. Un concepto más general puede expresar que la educación consiste en el proceso de formación del hombre durante toda la vida, a partir de las influencias exteriores a que es sometido y por virtud de su voluntad". (p.56)

Delors (1996) en base a la **educación** menciona que:

“La educación es también un clamor de amor por la infancia, por la juventud que tenemos que integrar en nuestras sociedades en el lugar que les corresponde, en el sistema educativo indudablemente, pero también en la familia, en la comunidad de base, en la nación. Hay que recordar constantemente este deber elemental para que inclusive las decisiones políticas, económicas y financieras lo tengan más en cuenta”.(p.8)

Nuevamente Delors (1996) afirma que:

“La educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

- *Aprender a conocer*: combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.

- *Aprender a hacer*: a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.

- *Aprender a vivir juntos*: desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia, realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

- *Aprender a ser*: para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar... (p.34)

De esta manera, se considera la educación como un proceso exclusivamente humano, gradual e intencional que requiere la presencia de un objetivo que oriente la acción de manera integral y vincule a la persona como unidad para lograr el proceso de aprendizaje.

También se considera que la **educación**, “es el proceso de precisión y el conjunto de competencias, destrezas y actitudes educativas adquiridas con estímulos educativos en actividades conformadas por el sistema escolar” (Fermoso,1994:112)

Según la Revista Panamericana de Pedagogía, Universidad Panamericana (2000), en relación a la **educación**, concluye que:

“La educación es un proceso eminentemente social, requiere de cuando menos dos personas: el sujeto (educador) que informa, influye, moldea o sirve de modelo, y el sujeto (educando) que recibe la información y/o la influencia y moldea su personalidad. La educación como todo proceso social requiere de orientación, es decir, de sentido que marca su finalidad y su objetivo, de ahí su intencionalidad, ya sea de uno de los polos (educador-educando) o de ambos”.

(p.79)

Con ello, se pretende considerar como óptima la definición de educación de la Revista Panamericana de Pedagogía ya que involucra de manera muy objetiva y clara a los sujetos que participan en este proceso y también la definición de Delors ya que se considera que engloba la finalidad que encierra la educación misma.

Ahora, en el concepto de **desempeño docente** Salazar y Marín (2011) consideran que:

“Es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos

el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad” (p.63)

La Revista Panamericana de Pedagogía, Universidad Panamericana (2000), con respecto al **desempeño docente**, afirma que:

“Es la llave maestra del mejoramiento de la calidad de la educación, pues un cuerpo docente profesionalizado garantizará un incremento en el rendimiento de los alumnos y constituirá una garantía para la formación de un cuerpo de trabajo más competente y cualificado que beneficiará al conjunto de la producción social de bienes y servicios”. (p.27)

Ornelas (2002) menciona que el **desempeño docente**:

“Es aquella función del docente para producir aprendizajes que sean beneficiosos al desarrollo de la persona humana. Es aquella capacidad del docente como promotor de aprendizaje, sin la cual toda enseñanza resulta no sólo vana, sino con frecuencia contraproducente, puesto que crea o puede crear anticuerpos, reacciones adversas a un saber concreto o incluso al estudio y al aprendizaje en su conjunto.(p.65)

Por último, Ornelas (2002) afirma también que:

“El desempeño docente auténtico no es solamente lo que sabe o incluso lo que investiga un docente (que es una forma de saber más), sino el que realmente

consiga que el alumno aprenda, el que se apasione por determinado saber o por determinada profesión, que en verdad logre demostrar ante un alumno concreto que su asignatura es la más importante del mundo. Por supuesto, esto exige igualmente un alto grado de personalidad y de ejemplaridad. Es la actitud ante el estudio, ante la ciencia, la generosidad en el empleo de su tiempo, el diálogo abierto, la dedicación a corregir ejercicios, la coherencia una vez más: todo esto es lo que hace que su labor o desempeño docente sea eficaz”. (p.68-69)

Se considera importante quedarse con las definiciones de Ornelas y de la Revista Panamericana de Pedagogía ya que se cree que involucra tanto a la educación de una forma generalizada como también a la importancia del desempeño docente, el cual se considera que aparece como una respuesta pedagógica estratégica que hace de la educación un asunto de toda la vida, dotando a los educandos de las herramientas intelectuales que les permitirán adaptarse a las incesantes transformaciones, a los cambiantes requerimientos del mundo laboral y a la obsolescencia del conocimiento, características que se renuevan en períodos cada vez más cortos a la vez que se incrementa a un ritmo cada vez más acelerado.

Dentro del concepto de **liderazgo directivo**, nuevamente Salazar y Marín (2001) comentan que:

“Es el arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la

empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional” (p.25)

También, “El liderazgo directivo es una marcada característica que refleja la efectividad de los procesos educativos y formativos dentro de una institución” (Méndez, 2010:41)

La Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2009) en relación al **liderazgo directivo**, afirma lo siguiente:

“La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. Estos efectos, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja. Del mismo modo, el efecto puede darse en sentido contrario: un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad.

Aunque de manera indirecta, muchas veces la calidad está mediada por el trabajo que los docentes realizan en la sala de clases, pero el liderazgo directivo tiene impacto en los resultados académicos de los estudiantes. La incidencia que tiene este liderazgo es tal, que se ha planteado que el director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de los propios docentes”. (p.20)

Por consiguiente, se expresa que la definición que tiene más relación con el tema de este proyecto es la de la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación ya que la relevancia que adquiere el liderazgo directivo se considera que radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente en los resultados de aprendizaje de las escuelas, es por esto que, la práctica oportuna y eficaz del liderazgo directivo influye de manera muy positiva en cualquier organización o institución.

En base al concepto de **cultura motivacional**, Carrasco (2000) afirma que:

“Es hacer que aquellos dirijan sus esfuerzos para alcanzar determinadas metas. Está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto “se ponga en marcha” para su consecución. La cultura motivacional hace que salgamos de la indiferencia para intentar conseguir el objetivo previsto”. (p. 121)

La **cultura motivacional** son “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.” (Stoner, Freeman y Gilbert 1996:484)

“Es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. “Motivar” a los demás, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera.” (Koontz y Wehrich, 2004:501)

Referente al término de **cultura motivacional**, afirma lo siguiente: “Es aquel atractivo que ejercen determinados bienes –o la necesidad de adquirirlos- sobre determinadas personas, por causas que tienen más relación con el sujeto que con el bien que le atrae”. (Llano,1998:176)

Con estas definiciones se destaca para este trabajo el concepto de cultura motivacional de Carrasco, ya que, ésta se convierte en un factor muy importante que permite canalizar el esfuerzo, la energía, las actitudes y la conducta en general de cualquier persona hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones o instituciones educativas y a la persona misma. Por esta razón, los administradores, jefes, gerentes, directivos, etc., deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación para coadyuvar a la consecución de dichos objetivos.

#### **2.4 Características de los sujetos intervinientes**

Dentro de este apartado se analizarán las características más esenciales de los sujetos que intervienen en este trabajo, tales como los jóvenes y adultos, los cuales específicamente hablando, se hace referencia a los alumnos (de edades entre 18 y 24 años), docentes y directivo (se encuentran dentro de un promedio de edad de 40 y 45 años aunque se cuenta con docentes de edad menor y docentes con edades más avanzadas, pero ese rango es el promedio de edades, a lo que se puede llamar, adultez media) en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra.

## 2.4.1 Características generales de los jóvenes

### Características Físicas:

Algunos escritores se refieren a otro periodo de desarrollo entre el final de la adolescencia y el comienzo de la vida adulta que llaman **juventud**, la cual, Coleman (1974, citado por Lefrançois, 2001) define como el “periodo que va de los 14 a los 24 años, porque nadie se puede considerar adulto antes de cumplir los 14 ni como chico después de los 24”. (p.378) Desde luego, esto no quiere decir que los muchachos de 14 sean infantiles ni que todos los de 24 sean maduros, estas definiciones no son más que eso; no cambian las excepciones que da la realidad.

Es durante el comienzo de la vida adulta que se alcanza el punto de máximo desempeño físico. Casi todos los jóvenes son más fuertes, saludables y fértiles. Tienen más vigor y han definido una identidad y unas pautas sexuales que han de durar toda la vida.

“La fuerza física, el rendimiento, el funcionamiento orgánico, los tiempos de reacción, las habilidades motoras y otras capacidades físicas están a su máximo entre los 23 y 30 años, después de los cuales disminuyen lenta pero significativamente” (Craig, 1997:476)

El adulto joven típico es un espécimen físicamente bueno, desde cualquier ángulo, la juventud es una época de salud, sobre todo para aquellos que siguen una dieta adecuada, hacen ejercicio, evitan el tabaco y drogas y beben con moderación. Fuerza, energía y resistencia están en el punto máximo. Desde la mitad de los 20 años, cuando la mayor parte del cuerpo está completamente desarrollado hasta alrededor de los 50, el declive de las capacidades físicas está generalmente tan graduado que se nota con dificultad.

También, Papalia y Olds (1992) afirman que:

“El punto máximo de la fuerza muscular ocurre entre los 24 y 30 años de edad. La destreza manual es más eficiente en los adultos jóvenes. Los sentidos están también más agudos durante la vida adulta joven. La agudeza visual es la más penetrante alrededor de los 20 años. También cabe señalar que una pérdida gradual de la audición empieza típicamente antes de los 25 años; el gusto, el olfato y la sensibilidad al dolor y a la temperatura generalmente no muestran ninguna disminución en este rango de edad” (p.411)

De esta misma manera, Bee y Mitchel (1987) al respecto afirman que:

“No hay cambios físicos reales, aunque pueden seguir continuando los últimos “estirones” y algunos otros cambios para aquellos jóvenes que experimentan una pubertad tardía. Se alcanza el punto más alto de la capacidad sexual (en especial en el caso de los varones) durante este periodo, y esta etapa puede presentar un gran desempeño de algunos esfuerzos físicos que comprenden, entre otras facultades, la velocidad”. (p. 406)

Así, haciendo una comparación de las características físicas expuestas por estos autores y los alumnos de la Facultad de Derecho, cabe señalar que sí coincide, la mayoría de ellos se encuentran con buen desarrollo físico, muestran estado de salud favorable, muestran energía favorable, rendimiento, etc.

### **Características Sociológicas:**

La jornada exitosa por las etapas de desarrollo entre la juventud y la etapa adulta está muy vinculada al compromiso del individuo con la familia y con la carrera. El verdadero camino empieza en los primeros años de la edad adulta.

El amor y el poder son dos temas básicos comunes en esta etapa de la vida. Por eso, Lefrançois (2001) dice que:

“El tema del amor se revela en nuestro interés por las relaciones personales y en la necesidad de ser queridos, aceptados y deseados. En el tema del poder se manifiesta en nuestro deseo de que los demás reconozcan nuestra fuerza y liderazgo”. (p.408)

De esta manera, Papalia y Olds (1992) afirman que:

“De acuerdo con Erikson, los adultos jóvenes (etapa adulta inicial o juventud) necesitan y desean intimidad; es decir, necesitan tener profundos compromisos personales con otros. Si no son capaces o temen hacerlo, pueden tornarse aislados y abstraídos. La habilidad de lograr una relación íntima, la cual

demanda sacrificio y compromiso, depende del sentido de identidad, el cual tiene que haber sido adquirido en la adolescencia. Un adulto joven que ha desarrollado una firme identidad está listo para fusionarla con la de otra persona”. (p. 445)

Es importante también decir que, Papalia y Olds (1992) afirman que:

“La gente necesita también cierta cantidad de aislamiento temporal durante este periodo para pensar en algunas elecciones importantes, por su cuenta. A medida que los jóvenes resuelven las demandas, a menudo conflictivas, de intimidad, competitividad y reserva, desarrollan un sentido ético, el cual Erikson considera ya la marca del adulto”. (p.447)

Dentro de las cuestiones profesionales, se ve al trabajo como un centro capital de la energía, habilidades y las ambiciones en esta etapa. Así, Craig (1997) dice que:

“Como veremos, el trabajo moldea el estilo de vida, atuendo, amistades, posición económica, prestigio, actitudes y valores. El trabajo nos desafía y nos exige que resolvamos problemas. Puede ser un medio para hallar placer, satisfacción, crecimiento y realización en la vida, o causa de frustración, hastío, preocupaciones, humillaciones y un sentimiento de desesperanza; puede ocasionar mucho estrés y dañar nuestra salud”. (p.506)

“La crisis de identidad es resuelta para muchos jóvenes al desarrollar nuevos conceptos de sí mismos, las identidades ocupacionales, religiosas, sexuales son formadas en este periodo”. (Bee y Mitchel,1987:406)

De esta forma, también coincide lo que dicen los autores con las características sociológicas de los alumnos, ya que se prestan a relacionarse unos con otros, creando vínculos fuertes de amistad, la elección profesional ya fue dada por lo que muchos de ellos ya se encuentran laboralmente activos. También muchos muestran relaciones de noviazgo formales. Se expresan más maduros en cuanto a toma de decisiones más comprometedoras que tienen que ver con alguna relación familiar, con desarrollo personal y profesional, etc; conforme se encuentren en una edad más avanzada, es decir, a partir de la mitad de la carrera en adelante.

### **Características Psicológicas:**

De esta forma, Craig (1997) menciona que:

“Las definiciones psicológicas consideran que la madurez mental se alcanza al lograr la capacidad para el pensamiento abstracto; la madurez emocional se logra cuando se alcanzan metas como descubrir la propia identidad, independizarse más de los padres, desarrollar un sistema de valores y establecer relaciones maduras de amistad y amor”. (p.494)

Hoy en día, poca gente cree que las personalidades dejan de desarrollarse cuando lo físico está completamente desarrollado. La mayoría de los seguidores de la teoría del desarrollo están convencidos de que los seres humanos son capaces de cambio constante y crecimiento.

“Durante la transición del adulto joven (17 a 22 años), la cual para cualquier individuo dado que, puede tomar de tres a cinco años, una persona necesita pasarse de la edad preadulta a la adulta”. (Bee, Mitchell, 1987:359)

El joven que va a la Universidad ingresa en una situación institucional equidistante de ser un niño en la familia y alcanzar una condición de adulto completo.

Durante la etapa de principiante, la cual también es llamada, ingreso al mundo del adulto, la persona joven se vuelve un adulto y establece el ingreso a la estructura de la vida para la edad adulta temprana. Esto puede consistir en relaciones con el otro sexo, que usualmente resultarán en matrimonio e hijos, compromiso con el trabajo, que resulta en la selección de una ocupación; escoger un hogar, relaciones con amigos y con la familia y compromiso con grupos cívicos y sociales.

También, Herrera (s/f, Carretero y Piaget y el Pensamiento Formal, <http://www.slideshare.net/gzy/carretero-y-piaget-y-el-pensamiento-formal>) afirma que en la juventud existe ya un pensamiento totalmente formal, lo cual, se refiere a:

“es un proceso de cambios conceptuales durante la juventud dependiendo de sus capacidades lógicas y de solución de problemas de cada persona. Es una experiencia interna y tiene características particulares, que lo diferencian de otros procesos, no necesita de la presencia de las cosas para que éstas existan. Su principal función es el de resolver problemas y razonar operaciones concretas”. (p.2)

Con ello, se dice que en esta etapa de desarrollo, los jóvenes logran la abstracción sobre conocimientos concretos observados que le permiten emplear el razonamiento lógico inductivo y deductivo.

Asimismo, se considera que, todos estos factores ayudan de una manera u otra a crear responsabilidad en cada joven, lo que hace temprana o tardíamente que este obtenga una maduración intelectual que le hará abrir la memoria y pensar y analizar mejor las cosas antes de actuar.

“Logra la abstracción sobre conocimientos concretos observados que le permiten emplear el razonamiento lógico inductivo y deductivo. Así, “Más tarde, dicha capacidad, se convierte en más “robusta”, y se aplica de manera mucho más general” (Bee, Mitchell, 1987:361)

Nuevamente, Bee y Mitchell (1987) afirman que:

“El logro en la universidad se relaciona un poco menos con las medidas de capacidad cognoscitiva de lo que lo está en la preparatoria, y más relacionado con variables como la motivación y la madurez personal. En suma, el pensamiento se entrelaza más con la personalidad durante este periodo, un vínculo que continúa a través de la vida adulta” (p.362)

Asimismo, se considera que algunos de los alumnos (sujetos de estudio) dependiendo de su edad cronológica según se vayan acercando a la etapa inicial adulta, su pensamiento se vuelve más maduro. Se considera que piensan y actúan

conforme cómo será su futuro, qué tipo de empleos los enriquecen más, qué clase de persona se considera; es decir, sí es más formal su pensamiento.

### **Características Cognitivas:**

Algunos modelos predominantes del desarrollo humano han dado por supuesto que la mayoría de los principales cambios ocurren en las primeras etapas del ciclo de la vida; que después de la infancia, la niñez y la adolescencia se caracteriza esta etapa más por la estabilidad que por el cambio. Sin embargo, Schaie (1978-1979, citado por Lefrançois, 2001) postula que:

“las formas en que los adultos jóvenes nos valemos del intelecto son, de ciertos modos, fundamentalmente diferentes de las que distinguen a los niños y adolescentes. Aunque coincide que la etapa piagetana de las operaciones formales es, en efecto, el nivel superior de pensamiento lógico que se puede alcanzar, argumenta que los compromisos y las realidades sociales ejercen influencias poderosas en la forma en que pensamos”. (p.398-399)

En consecuencia, existen cuatro etapas para describir el desarrollo cognitivo, la cuales son la etapa de adquisición (que abarca la niñez y adolescencia), la etapa de consecución (juventud), la etapa de la responsabilidad y etapa ejecutiva (etapa adulta media), y por último, la etapa de reintegración (madurez). Por consecuente, Lefrançois (2001) con relación a la etapa de la juventud afirma que:

“La juventud trae la etapa de consecución, durante la cual el individuo se interesa cada vez más por aprender aquello que será útil (para la carrera, los

pasatiempos, la crianza de los hijos). A diferencia de la etapa de adquisición, ahora el aprendizaje se dirige a metas reales y a largo plazo”. (p.399)

Nuevamente, Lefrançois (2001) dice que:

“Los adolescentes y los jóvenes se esfuerzan por ser pensadores lógicos, por buscar las soluciones correctas y razonadas a los problemas del mundo. Pero con la edad el pensamiento se vuelve más pragmático, más atento a las contradicciones, más relativista, más tolerante de la ambigüedad. Estas diferencias suelen manifestarse en las discusiones y argumentaciones de los jóvenes y mayores”. (p.400)

Se postula que el pensamiento se vuelve más dialéctico con la edad. El razonamiento dialéctico comprende una serie de contradicciones y sus soluciones; conflicto y cambio.

“El razonamiento dialéctico, se manifiesta en el reconocimiento, la aceptación y la solución de los conflictos por parte del individuo. Este razonamiento ve el desarrollo como un proceso continuo porque el organismo y la sociedad nunca son estáticos”. (Lefrançois, 2001:400) La solución de conflictos puede llevar a nuevos avances, nuevos comportamientos, nuevas formas de pensar.

Las operaciones dialécticas posibilitan a la persona reflexionar acerca de los sistemas sociales y políticos, las relaciones personales, etc. Es más intuitivo, es más sujeto a los juicios de valor.

Dentro de este apartado, se percibe que, en los alumnos de la Facultad de Derecho, ya tienen un pensamiento cognitivo estructurado, a medida que van avanzando en su etapa o edad escolar esa facultad cognitiva se vuelve potencialmente más pragmática, con fijación de metas, se involucran más en procesos cognitivos de mayor dificultad como la resolución de un conflicto, etc; aunque también se manifiesta su diversidad ante diversos estilos de aprendizaje, tales como: se tiene gran variedad, es decir, alumnos visuales, auditivos y kinestésicos.

#### **2.4.2 Características generales de los adultos**

Durante la vida se tienen cambios cuantitativos (estatura, peso, vocabulario) y cualitativos (carácter estructural u organizacional: inteligencia, memoria) que ocurren en el ser humano desde su concepción hasta su muerte y permanecen en un tiempo razonable, lo que se conoce como Desarrollo Humano. Este se caracteriza por ser gradual, relativamente ordenado e implica diferencias individuales. Se toman en cuenta aspectos como el: físico, intelectual, personal y social.

“La existencia adulta puede abarcar el 75% del ciclo vital”. (Craig, 1997:546)

#### **Características Físicas:**

En términos de edad, la madurez va más o menos de los 40 a los 60 o 65 años. Mucho depende de la etapa de la vida en la que se encuentre el individuo. La mediana edad es un ínterin, un puente entre dos generaciones. Quienes se encuentran a la mitad de la vida sabe que están separados no sólo de chicos y jóvenes, sino también de los viejos.

Su actividad física ha disminuido algo, pero su experiencia y conocimientos le permiten manejar su propia vida. Con ello, Lefrançois (2001) afirma que:

“El envejecimiento es un proceso biológico lineal que ocurre en el tiempo. Algunas de sus consecuencias, como la pérdida del pelo, de su pigmentación, son muy visibles; otras, como la reducción en la eficiencia de diversos aparatos y sistemas, no son tan evidentes”. (p.440)

Asimismo, Craig (1997) afirma que:

“Para muchos adultos en la mediana edad hay un “momento de la verdad” cuando el espejo refleja nuevas arrugas, un vientre protuberante, el cabello en retirada o unas sienes canosas. Estas señales, trastornan más a unos que a otros, según la actitud personal hacia el envejecimiento. También, algunos sucesos biológicos son evidentes como, la pérdida de agudeza visual, la menopausia o para los hombres, la necesidad de más tiempo para lograr una erección, pueden requerir algún cambio en la autoimagen o las actividades del individuo e incorporarlas en un estilo de vida satisfactorio”. (p.549)

En la mediana edad tiende a ocurrir cierto declive físico o deterioro. Esta declinación comprende las habilidades sensoriales y motoras, lo mismo que el funcionamiento interno del organismo.

En promedio, la audición comienza a perder la finura después de los 20 años y sigue declinando. La sensibilidad al gusto, olfato y dolor disminuye en diferentes momentos de esta época. También, otras funciones biológicas, como el tiempo de reacción y las habilidades sensoriomotoras, tienden a descender.

Así, Lefrançois (2001) vuelve a afirmar que:

“Dentro de esta etapa de desarrollo aparecen las canas, calvicie, sequedad cutánea (arrugas), disminución de la fuerza muscular y de la velocidad de reacción, acumulación de tejido adiposo en determinados sectores del cuerpo. Estos cambios no implican una pérdida de las funciones, sino que estas disminuciones implican la generación de cambios en los hábitos de vida”.

(p.441)

Asimismo, es importante decir que, dichas características sí coinciden con algunos de nuestros docentes, es decir, con la edad promedio antes mencionada, ya que, se percibe una madurez más determinada, un desarrollo físico completo con cierto declive para la siguiente etapa de la adultez.

### **Características Sociológicas:**

Los humanos cambian y crecen en muy diversos aspectos durante el período de los 18 a los 45 años. Así, Craig (1997) afirma lo siguiente:

“Durante estas dos décadas se toman muchas de las decisiones que han de afectar al resto de la vida, con respecto a la salud, felicidad y el éxito del individuo. Se trata de una fase de importantes cambios sociales en los ámbitos de la vida profesional, personal, familiar y social”. (p. 575)

En algún momento de la mitad de la vida, hay un cambio en nuestra percepción del tiempo personal. “La edad ya no es simplemente una cuestión de cuánto hemos vivido, sino más bien de cuánto, o qué tan poco nos queda por vivir. Se desmorona nuestro mito juvenil de inmortalidad e invulnerabilidad”. (Lefrançois, 2001:464)

Quizá la etapa adulta media es sólo el otoño de la vida, pero ya pasaron la primavera y el verano. “La adultez es como una serie de periodos en los que había de cumplir ciertas tareas del desarrollo”. Havighurst (1953, citado por Craig, 1997:575) (Véase el esquema 2)

<b>TAREAS DE LA MEDIANA EDAD:</b>
1. Alcanzar las responsabilidades adultas cívicas y sociales.
2. Establecer y mantener un nivel de vida uniforme.
3. Desarrollar actividades adultas de ocio.
4. Ayudar a los hijos adolescentes a convertirse

en adultos responsables y felices.
5. Relacionarse con el cónyuge como persona.
6. Aceptar y adaptarse a los cambios fisiológicos de la edad.
7. Ajustarse a los padres envejecidos.

Esquema 2.  
Tareas del Desarrollo de Havighurst.

“La teoría del desarrollo social de Erikson describe crisis y conflictos en cada etapa del crecimiento se surgen principalmente en forma de exigencias que la sociedad impone al individuo”. Havighurst (1953, citado por Craig, 1997:575) Dicha evolución por cada etapa exige que se adquiriera una competencia o una actitud que resuelva el conflicto básico que suscitó la crisis.

Con ello, Lefrançois (2001) afirma que:

“En los años de la etapa adulta media los individuos enfrentan una nueva tarea del desarrollo y una nueva crisis: productividad o estancamiento. Con la creciente madurez el adulto necesita establecer las clases de relaciones afectivas y laborales que beneficien al mundo y a la comunidad, es decir, de crear o producir en lugar de estancarse en el yo”. (p.465)

La productividad se hace patente en muchos campos distintos, por ejemplo en el trabajo, aspecto social muy importante y característico en esta etapa, lo cual para muchos puede significar mucho más que un medio para ganarse la vida sino más bien como una forma de ser alguien en la vida, de ser reconocido, un modo de descubrir

para lo que somos realmente buenos y por consecuencia sentirse valioso, así como una forma de contribuir de manera importante al buen desarrollo familiar y de la sociedad.

“Otra forma de expresar productividad es con el establecimiento de una familia” (Lefrançois, 2001:465), es decir, con la procreación de hijos y actuando como padre o madre criando a los hijos, contribuyendo en la comunidad por medio de la participación política, social, religiosa, económica, etc. Asimismo, se vuelve a decir que: “La solución de la crisis no precisa abandonar todos los pensamientos sobre el yo, sino más bien conseguir un equilibrio entre los intereses por el yo y los intereses por los demás”. (Lefrancois, 2001:465)

En base a estas características y tratando de relacionarlo un poco con las personas que intervienen en este proyecto de estudio, se percibe que las personas dentro de esta etapa de adultez media coincide con lo mencionado anteriormente, es decir, se muestra que casi todos están comprometidos tanto en el trabajo como con su familia. En buena parte, el momento de ocurrencia de los sucesos clave de la vida y su profesión determinan su posición, una estabilidad y estilo de vida concretos.

### **Características Psicológicas:**

Lefrançois (2001) afirma que:

“Somos personas, nuestras características de personalidad son las que nos hacen lo que somos y lo que pensamos. Como personalidad, se nos puede describir en términos de varias características o rasgos. Algunos son audaces y

asertivos; otros, retraídos y sumisos. Algunos son ansiosos; otros, seguros. Algunos se deprimen; otros son optimistas; conservadores o experimentadores; emocionales o estables; confiados o suspicaces; relajados o tensos; prácticos o imaginativos, etcétera”. (p.476)

Dentro de esta etapa “existe una crisis existencial, la cual consiste en un cambio identificable y particular o un acontecimiento que origina en cierto grado una tensión, un reto o un peligro” (Lieberman, 1996 citado por Lefrançois, 2001:470) Por ende, esta crisis es un suceso o cambio que acontece durante el periodo intermedio de la existencia. En suma, Lefrançois (2001) afirma que:

“es equívoco referirse a la mitad de la vida como un periodo de crisis universal. Sin embargo, no hay ambigüedad en indicar que en algún momento de la etapa media muchos individuos volverán a examinar su vida y algunos sufrirán frustraciones y lamentarán los resultados, otros por el contrario. Para algunos, la situación evoluciona y se convierte en crisis; otros la interpretarán simplemente como una nueva oportunidad de crecer” (p.471)

Con ello, muchas personas pueden pensar en quedarse trucas dentro de una crisis existencial o más bien en analizar todo lo bueno que se ha venido haciendo disfrutando de sus consecuencias buenas.

También, es necesario mencionar que, la fase de aprendizaje está semi terminada, y las personas están listas para establecer la estructura de vida culminante para la edad adulta temprana. Con ello, al paso de la siguiente etapa, la cual es, la edad adulta

media, se hacen compromisos de mayor profundidad en el trabajo, la familia y otros aspectos importantes de su vida.

Las personas se fijan metas específicas para sí mismos (ser profesores universitarios, contar con un cierto nivel de ingresos, piensan en ser totalmente independientes en muchos sentidos). Se ocupan de establecer su posición conveniente en la sociedad, de fijar y asegurar su vida firmemente en la familia, ocupación y comunidad. Al mismo tiempo, continúan ocupándose de progresar, de construir una vida mejor, mejorar y utilizar sus habilidades, volverse más creativos y hacer más contribuciones a la sociedad.

La forma como una persona resuelve o fracasa al resolver los problemas de esta fase afectará o beneficiará la forma de manejar la transición de la mitad de la vida.

### **Características Cognitivas:**

Muchos de los cambios físicos del envejecimiento son obvios. Se pueden observar las arrugas y las bolsas, las canas, etc. sin embargo, los cambios cognoscitivos no son tan evidentes. ¿Ocurren de verdad? Algunos afirman que es inevitable que se presente cierta disminución intelectual con la edad; otros argumentan con energía que la idea de que ese deterioro intelectual es muy importante e inevitable, y que es, por lo menos en parte, un mito.

Alwin (1994, citado por Lefrançois, 2001) señala que:

“si bien en general es cierto que algunas capacidades disminuyen con la edad y otras pueden aumentar ligeramente, el desempeño intelectual en los años de la etapa media adulta (y a veces hasta la vejez) se distingue por la estabilidad más que por cualquier otra cosa”. (p.451)

“También está claro que las pautas de cambios intelectuales pueden ser muy diferentes de acuerdo con los sujetos” (Lefrançois, 2001:451)

Po otro lado, Craig (1997) afirma que:

“Una teoría afirma que hay dos clases de inteligencia medidas por las pruebas para adultos de CI (coeficiente intelectual). La primera gran área de funcionamiento intelectual se llama *inteligencia fluida*: aquellas habilidades que empleamos para aplicar el nuevo aprendizaje, incluyendo la velocidad y la efectividad de la memorización, el razonamiento inductivo y la percepción de nuevas relaciones. El término de inteligencia fluida es una metáfora que sugiere que estos procesos básicos fluyen hacia otras diversas actividades intelectuales, incluyendo las de percibir, reconocer, aprender, analizar y resolver problemas”. (p.561)

Si bien se ha dicho que la inteligencia fluida crece hasta el final de la adolescencia y luego declina poco a poco durante la madurez.

Nuevamente, Craig (1997) afirma que:

“En contraste, la *inteligencia cristalizada* es la que viene con la experiencia y la educación, y se basa en los conocimientos y la información acumulada por años. Es la capacidad de hallar relaciones, hacer juicios, analizar problemas y emplear las estrategias aprendidas para encontrar solución a los problemas. Se adquiere por educación formal. Se supone que ciertas clases de pruebas como las de razonamiento verbal, vocabulario, comprensión y aspectos de las relaciones perceptuales, comprenden una amplia utilización de esta forma de inteligencia. A diferencia de la fluida, ésta suele aumentar con los años en tanto la gente se mantenga alerta y capaz de asimilar y registrar información”. (p.561)

Con ello, Craig (1997) dice que:

“Los adultos que enfrentan retos constantes por la complejidad de sus labores logran calificaciones más elevadas en las pruebas de flexibilidad intelectual que los que se ocupan de menesteres rutinarios. Es decir, los adultos con un grado elevado de autodirección ocupacional, el ejercicio regular de la reflexión, la iniciativa y el juicio independiente también tienen grados mayores de flexibilidad intelectual”. (p.566)

“Los adultos de mediana edad que tienen la capacidad y la habilidad cognoscitiva para aprender nuevas tareas y la flexibilidad para asumir comisiones más desafiantes son más capaces de satisfacer las exigencias de un lugar de trabajo cambiante”. Willis (1998, citado por Craig, 1997:566)

De esta manera, se considera que la mayor parte de la planta docente y directiva de la Facultad de Derecho se concentra en la inteligencia cristalizada ya que gracias a sus

conocimientos previos y experiencias permiten transmitir y construir los aprendizajes en los alumnos. Por eso, “La gente suele adaptar su desarrollo intelectual para satisfacer las exigencias del medio”, “Los adultos de mediana edad funcionan mejor si emplean el rico fondo de experiencia que han acumulado” (Craig, 1997:565)

## **2.5 Normativa**

Dentro de este apartado se revisará y analizará aquellas fuentes de información formales, como lo son, algunas leyes, reglamentos y normas que se relacionan con el objeto de estudio de este proyecto.

En primer lugar, según el Artículo 3º Constitucional menciona que “Todo individuo tiene derecho a recibir educación”, con ello se afirma que toda persona en la Universidad Panamericana Campus Bonaterra tiene el derecho de recibir la educación que la misma ofrece.

También, dicho artículo afirma que, “tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano”. (SNTE, 2010:3)

Dentro del II apartado del Artículo 3º Constitucional, inciso c, dice al respecto que:

“Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos”. (SNTE, 2010:3)

Así, se hace claramente hincapié en la importancia que tiene la educación reflejada en persona o el alumno, usuario principal de este elemento tan enriquecedor en la vida.

En el apartado VIII del Artículo 3º Constitucional, menciona que:

“El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, los Estados y los Municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan”. (SNTE, 2010:4)

Asimismo, está muy claro que, existen sanciones aplicables a actores principales inmersos dentro del fenómeno educativo, por el cual, es importante hacer prevalecer dentro de cualquier institución educativa el elemento primordial para que la educación se dé trascendentalmente, es decir, en base al trabajo eficaz tanto de los directivos quienes guían a la Institución o Facultad como a los docentes en su trabajo diario.

De acuerdo a la Ley General de Educación, en el Artículo 7º apartados I, II, VI y XII se afirma que es necesario:

**I.-** Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;

**II.-** Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

**VI.-** Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como promover el desarrollo de una cultura por la paz y la no violencia en cualquier tipo de sus manifestaciones y propiciar el conocimiento de los Derechos Humanos y el respeto a los mismos;

**XII.-** Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el bienestar general". (SNTE, 2010:5)

La misma Ley General de Educación lo dice, se debe apostar por el todo a la persona y más si se habla en términos educativos. En este caso, se hace referencia a la educación superior; pero aún así, se considera de vital importancia el trabajo diario, continuo y oportuno de las autoridades y del personal docente de esta Universidad para ir fomentando actitudes positivas para el bien común creando y viviendo al mismo tiempo una cultura motivacional; si se trabajase de esta manera, con ello, se tendría gran certeza de aumentar resultados tanto personales, académicos como institucionales muy favorables.

Asimismo, en el Reglamento General de las Condiciones de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública, Artículo 25.- son obligaciones de los trabajadores, apartados:

“VIII.- Tratar con cortesía y diligencia al público.

IX.- Observar una conducta decorosa en todos los actos de su vida pública y no dar motivo con actos escandalosos a que de alguna manera se menoscabe su buena reputación en perjuicio del servicio que se les tenga encomendado”.

(SNTE, 2010:14)

Haciendo uso de una conducta de este artículo, se considera que se atenta contra la dignidad humana generando como consecuencias probables, falta de motivación a los alumnos o cualquier persona, es por eso que, es tan importante dirigirse con respeto a los demás.

En el Capítulo VII Intensidad y calidad del trabajo, Artículo 38, del Reglamento General de las Condiciones de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública, dice que “la calidad del trabajo estará determinada por la índole de funciones o actividades que normalmente se estimen eficientes, y que deba desempeñar el trabajador de acuerdo con su nombramiento o contrato de trabajo respectivo”. Aquí se vuelve a afirmar que, la calidad de un buen trabajo depende de la eficacia como se haga, es decir, relacionándolo con el tema central de este proyecto, es necesario contar con profesores que tengan un muy buen desempeño docente para el mismo desarrollo personal y profesional de los alumnos como de ellos mismos, al igual que el crecimiento de la Facultad e Institución.

“El México del nuevo milenio demanda que el sistema educativo nacional forme a sus futuros ciudadanos como personas, como seres humanos conscientes, libres,

irremplazables, con identidad, razón y dignidad, con derechos y deberes, creadores de valores y de ideales”. (SNTE, 2010:20)

También, dentro del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, como Objetivo 4 se debe de:

“Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la eficaz práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.

Una política pública que, en estricto apego al Artículo Tercero Constitucional, haya una educación que promueva ante todo el desarrollo digno de la persona, que pueda desenvolver sus potencialidades”. (SNTE, 2010:22)

En base a lo anterior, se piensa que hoy en día dicha normatividad se encuentra centrada dentro de un enfoque humanista. Hablar de una educación humanista, se considera que implicaría hacer referencia a aquel tipo de educación que pretende formar integralmente a las personas como tales, a convertir a los educandos en individuos útiles para sí mismos y para la sociedad. Es por eso que pone énfasis tanto en la labor directiva como docente; sin estos conceptos claros, como ya se dijo, no se podría hablar de educación.

En la Ley de Educación del Estado de Aguascalientes, dentro del Capítulo II Del Proceso Educativo, Artículo 65, al respecto dice que:

“En todos los tipos, niveles y modalidades, el educando será el centro del proceso educativo, cuyo sentido es su formación integral. El proceso educativo habrá de basarse en la dignidad de la persona. Se deberá garantizar y proteger todos los derechos de los educandos, según se establece en el Artículo 14 de la presente Ley.

En la realización del proceso educativo se asegurará al educando la protección y cuidado necesarios para preservar su integridad física, psicológica y social. Para que la disciplina escolar tenga carácter democrático, participativo y formativo, será compatible con la edad y la dignidad del educando”. (p.18-19)

Dentro de la misma ley antes enunciada, en el Artículo 68, se afirma que se debe:

“VI.- Promover el desarrollo profesional del maestro, de forma que se propicie su especialización y eficiencia laboral”; (p.20)

En el artículo 69 afirma que:

“Los directores escolares serán los responsables de dirigir y coordinar los esfuerzos de maestros y alumnos, así como del aprovechamiento de los recursos y medios disponibles en su plantel”. (p.20)

Asimismo, el líder directivo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica, docente y administrativa para alcanzar las metas tanto personales como institucionales. Se considera que cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia y con aspiraciones diferentes a los

demás. Ello debe conllevar a los líderes directivos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la Facultad se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

Conforme al Reglamento General de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra (2011), según el Artículo 3º afirma que:

“La formación que la Universidad ofrece a los alumnos se funda en su misión y objetivos institucionales:

a) Misión:

Educar personas para que, por medio del estudio, el diálogo y la reflexión, busquen la verdad y se comprometan con ella. Promover en los universitarios, profesores y alumnos un humanismo cristiano que posibilite la construcción de un mundo más justo, a través del enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre los hombres.

b) Objetivos

6. Trabajo bien acabado.

Directivos y profesores, procuran trabajar fomentando el cuidado de los detalles, la altura profesional y la tarea acabada con la mayor perfección posible. Los alumnos adquieren esta cultura mediante el ejemplo y la amable exigencia”. (p.3)

Dentro del mismo Reglamento, en el Artículo 28, atendiendo a las características educativas y de formación profesional que la Universidad se ha planteado, el perfil docente debe atender a los siguientes requisitos de admisión, inciso d:

“Amplio sentido de responsabilidad y de solidaridad para formar a los educandos en el camino de las virtudes; de manera que apliquen sus conocimientos con un sentido amplio de servicio a la sociedad”. (p.20)

En el Artículo 30, se afirma que:

“Cada profesor e investigador de la Universidad buscará mediante la impartición de su cátedra la excelencia académica, utilizando para ello los recursos idóneos y de la mejor calidad de que disponga”. (p.21)

De esta forma, se piensa que, la tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras. Se considera que, todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve, esto también se vuelve aplicable dentro de las funciones del líder directivo en la Facultad para que tenga coherencia con lo que se quiere llegar a ser en esta Universidad.

En el Programa Nacional de Educación 2001-2006, se dice que:

“En 2025, el Sistema Educativo Nacional, organizado en función de los valores de equidad y calidad, ofrecerá a toda la población del país una educación pertinente, incluyente e integralmente formativa, que constituirá el eje

fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de México”.(p. 71)

Con referencia al Informe Nacional sobre la Educación Superior en México (SEP, 2003), Parte Quinta y Séptima se presenta lo siguiente:

“Formar personas emprendedoras e innovadoras.

Los cambios en materia de educación, y en particular del subsistema de educación superior, experimentados en la última década, marcan el principio de innovaciones y reestructuraciones que han de llevar al país a una nueva preparación para responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento del siglo XXI. A fin de cuentas, esto tiene que ver con la capacidad de brindar al conjunto o la mayoría de los ciudadanos las condiciones de una inserción o reinserción socio cultural más allá de lo profesional”. (p.148)

Parte de los objetivos a futuro en temas educativos, es dar y arraigar una educación de calidad, en donde las facultades humanas al igual que la dignidad de las personas sean elementos clave para su desarrollo en todo sentido, es por esto que, plantearse objetivos coherentes a dicha meta, sería fundamental para efectuar un cambio en la dinámica académica.

## **2.6 Alternativas de Solución**

A continuación se presentarán diversas alternativas de solución que ayuden de alguna manera a reducir el problema que se mencionó con anterioridad y que actualmente se presenta.

### **1. Curso de Capacitación Interna Docente y Directiva:**

Este curso tiene por objetivo proporcionar el ajuste de ayuda pedagógica a los docentes y área directiva de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra, asumiendo los roles de director y profesores constructivos, reflexivos y positivos al interior del aula, dando como resultado el fomento de una cultura motivacional favorable para todos los que están involucrados dentro de esa comunidad educativa.

Con la propuesta sobre la capacitación directiva, es necesario presentar una idea de capacitación que verse sobre “El desafío de gestionar eficazmente una institución educativa”. Este curso nace de esa necesidad de una formación específica para la gestión y apunta a convertirse en una caja de herramientas teórico prácticas para líderes directivos. Durante el desarrollo del mismo, se incluirán ideas teóricas así como una permanente reflexión sobre la práctica ya que se está convencido de que una buena capacitación solo logra sus propósitos cuando permite trasladar a las escuelas los conocimientos adquiridos.

Se piensa que puede ser un curso con una duración de un mes aproximadamente, asistiendo los sábados 3 horas cada día, es decir, cubrir 12 horas en total.

## **2. Manual sobre técnicas de motivación:**

La motivación es lo que induce a una persona a llevar a la práctica una acción, es decir, estimula la voluntad de aprender. Aquí el papel del docente es inducir motivos en sus alumnos en sus aprendizajes y comportamientos para aplicarlos de manera voluntaria.

Con ello se pretende realizar un manual que tenga como objetivo llevar a cabo algunas técnicas motivacionales aplicables a varias áreas de trabajo, es decir, desde el vínculo que existe desde un directivo hacia el trato a sus empleados hasta el vínculo existente entre un docente y un alumno en su dinámica de convivencia.

## **3. Manual sobre técnicas de liderazgo:**

Se pretende realizar un manual sobre habilidades directivas y técnicas que hablen sobre la importancia de un liderazgo oportuno y efectivo.

Este manual recoge y desarrolla las principales actividades que ha de dominar una persona que esté llevando a cabo funciones directivas. Supone un acercamiento a una serie de capacidades que son comunes en la descripción de un puesto directivo.

La mayor parte de las habilidades directivas se considera que tienen que ver con el liderazgo. Un liderazgo que se ha revelado importante en aquellos casos en los que se pretende que la institución esté en constante adaptación con el entorno, que se hace fundamental también a la hora de tomar decisiones y de resolver conflictos oportunamente dentro de un grupo. El liderazgo es, hoy por hoy, uno de los rasgos principales demandados dentro de la función directiva.

En este material didáctico se conjuga teoría y práctica, y contribuye a que el lector obtenga una visión realista de las necesidades competenciales que requiere un puesto de dirección en cualquier institución u organización.

Con este manual, adquirirá los conocimientos necesarios para ser un directivo líder de su institución, organización y empresa.

#### **4. Manual para la efectiva selección docente:**

Con este manual se pretende tener desde un inicio una clara descripción del personal docente que se pretende contratar y que sea totalmente compatible con la Filosofía que sustenta a la Universidad Panamericana Campus Bonaterra.

Se considera que ahí se tiene una deficiencia en base a que la premura del tiempo y con el afán de tener resuelto el tema de la organización semestral en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra, muchas veces se contratan a personas no muy aptas para cubrir con dicho perfil idóneo, el cual, llevará de manera segura a no lograr y alcanzar la calidad educativa que tanto se busca; dando

como resultado, poca eficacia en el desempeño docente junto con resultados desmotivadores, lo cual, logra afectar la sinergia de trabajo de la Facultad.

### **3.1 Formulación de Hipótesis y Determinación de Variables**

En esta sección del presente trabajo de tesis es indispensable retomar y nunca perder de vista la importancia que tiene un trabajo de investigación. “La investigación es la herramienta para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:2).

Asimismo, con el fin de establecer guías precisas hacia el problema de investigación, se proponen hipótesis que indican lo que se está buscando o tratando de probar. Constituyen un puente entre la teoría y la investigación de manera práctica. Es a través de la comprobación de los cuerpos hipotéticos que la ciencia busca la sistematización, generalización e interpretación.

De esta manera Hernández, Fernández y Baptista (1991) afirman que:

“Las hipótesis proponen tentativamente las respuestas a las preguntas de investigación, la relación entre ambas es directa e íntima. Las hipótesis sustituyen a los objetivos y preguntas de investigación para guiar el estudio. Por ello las hipótesis comúnmente surgen de los objetivos y preguntas de investigación, una vez que éstas han sido reevaluadas a raíz de la revisión de la literatura” (p.75)

En cuanto a las variables es importante decir que, la operacionalización de las mismas permitirá diseñar los instrumentos para recopilar la información que se utilizará en la prueba de hipótesis. Para esto, es necesario cruzar o relacionar las preguntas de los indicadores independientes con aquellas de los indicadores dependientes.

### **a) Formulación de Hipótesis**

Dentro de este tema, Kerlinger y Fred (2001) señalan que:

“Una hipótesis es un enunciado conjetural de la relación entre dos o más variables. Las hipótesis siempre se presentan en forma de enunciados declarativos y relacionan, de manera general o específica, variables con variables. Hay dos criterios que definen a las buenas hipótesis y a sus enunciados (...). 1) Las hipótesis son enunciados acerca de las relaciones entre variables. 2) Las hipótesis contienen implicaciones claras para probar las relaciones enunciadas. Estos criterios significan que los enunciados de hipótesis contienen dos o más variables, que son medibles o pueden serlo, y que especifican cómo están relacionadas las variables” (p.23)

También al respecto se dice que “Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:74).

Con base en lo anterior, la clasificación de las hipótesis se divide en: de investigación, nulas, alternativas y estadísticas.

Las hipótesis de investigación pueden definirse como “proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables. Se les suele simbolizar como ‘Hi’ y también se les denomina hipótesis de trabajo”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:79).

Éstas se clasifican en descriptivas. Se usan en estudios descriptivos, para intentar predecir un dato, una o más variables a observar o medir. También se clasifican en correlacionales, las cuales especifican las relaciones entre dos o más variables de manera que éstas estén asociadas, sin que necesariamente exista causalidad.

Se dividen también en hipótesis de la diferencia de grupos, las cuales se formulan en investigaciones que tienen como objetivo comparar grupos. Y por último, existen las hipótesis de causalidad, que establecen relaciones causa y efecto entre las variables, además de relacionarlas y explicar cómo se relacionan; pueden ser divariadas y multivariadas.

“Las hipótesis nulas son, en cierto modo, el reverso de las hipótesis de investigación. También constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables; sólo que sirven para refutar o negar lo que afirma las hipótesis de investigación”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:88).

Las hipótesis nulas se simbolizan así “ $H_0$ ”. También se les conoce como el reverso de las hipótesis de investigación.

Las hipótesis alternativas, “como su nombre lo indica, son posibilidades ‘alternas’ ante las hipótesis de investigación y nula: ofrecen otra descripción o explicación distintas a las que proporcionan estos tipos de hipótesis”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:89).

“Las hipótesis alternativas se simbolizan como  $H_a$  y sólo pueden formularse cuando efectivamente hay otras posibilidades además de las hipótesis de investigación y nula. De no ser así, no pueden existir”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:90).

Por último se tiene a las hipótesis estadísticas, las cuales, Hernández, Fernández y Baptista (1991) afirman que:

“son la transformación de las hipótesis de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos. Se pueden formular sólo cuando los datos del estudio que se van a recolectar y analizar para probar o rechazar las hipótesis son cuantitativos (números, porcentajes, promedios). Es decir, el investigador traduce su hipótesis de investigación y su hipótesis nula (y cuando se formulan hipótesis alternativas, también estas) en términos estadísticos. Básicamente hay tres tipos de hipótesis estadística, que corresponden a clasificaciones de las hipótesis de investigación y nula: 1) de estimación, 2) de correlación y, 3) de diferencias de medias”. (p. 90-91)

Así, tomando en cuenta lo escrito arriba, dentro de esta investigación la hipótesis a utilizar como hipótesis de investigación (Hi), es la siguiente:

**“A mayor fomento de una cultura motivacional mayor será la influencia positiva en el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra”.**

Esta hipótesis cumple con las características de las hipótesis de causalidad, puesto que se puede entender que dichas variables establecen relaciones causa y efecto.

#### **b) Determinación de Variables**

Es importante decir que algunas investigaciones hacen hipótesis que involucran ciertas variables. En este punto es necesario definir qué es una variable. “Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:75).

Es importante recordar que existen variables dependientes e independientes. La independiente es la variable a manipular y/o modificar durante su intervención, por lo tanto, se instaura como la causa principal o una de las causas principales del problema a resolver. De esta forma, se dice que la variable independiente “se relaciona con valor que se le da a una hipótesis en relación con la causa, se mide en base a la manipulación de la dependiente” (Marín, 2011:138).

Por variable dependiente se entiende el efecto o la consecuencia, es decir, el aspecto modificado o mejorado por la intervención. Asimismo, “se le denomina de esta manera a las hipótesis cuando su valor de verdad hace referencia no a la causa, sino al efecto, puede ser observada por el investigador, condiciona la presencia de otra” (Marín, 2011:138).

Utilizando las descripciones anteriores, las variables que se desprenden de la hipótesis en este trabajo de investigación son las siguientes:

**Variable Independiente:** fomento de una cultura motivacional.

**Conceptualización:**

La importancia del fomento de una cultura motivacional ha sido tema de interés en estos días, dejando de ser un elemento periférico para convertirse en uno de elevada importancia estratégica y desarrollarse en cualquier área de la vida, tanto desde el punto de vista laboral como familiar y personal.

Con base en lo que se ha escrito anteriormente, cabe señalar que la situación a estudiar se está llevando a cabo en la Universidad Panamericana campus Bonaterra, el cual, trata sobre la importancia, necesaria y oportuna intervención del líder directivo y su relación o impacto en el desempeño docente, para que, posteriormente, se vea reflejado en un óptimo desarrollo académico estudiantil íntimamente vinculado a la vivencia de una *cultura motivacional*.

En relación con el fomento de una cultura motivacional, Carrasco (2000) afirma que:

“Es hacer que aquellos dirijan sus esfuerzos para alcanzar determinadas metas.

Está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto “se ponga

en marcha” para su consecución. La cultura motivacional hace que salgamos de

la indiferencia para intentar conseguir el objetivo previsto”. (p. 121)

De esta forma, “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz y Weihrich, 2004:497). Así, decir que los directivos motivan a su personal, es decir, que realizan cosas con las que se esperan satisfacer esos impulsos y deseos de inducir su comportamiento de determinada manera y poder alcanzar sus objetivos, es motivo suficiente para poder inducir una cultura motivacional.

### Operacionalización:

**Variable Independiente:** fomento de una cultura motivacional.

Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Índices
<b>Fomento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover</li> <li>• Impulsar</li> <li>• Implementar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el ejercicio pleno del factor motivacional en la Facultad de Derecho.</li> <li>• Impulsar y hacer que dicha actividad motivadora se desarrolle bien o aumente su intensidad para beneficio de los demás.</li> <li>• Implementar a través de las autoridades de la carrera de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Casi nunca</li> <li>e) Nunca</li> </ul>

		Derecho en la UP la difusión y concreción oportuna de vivir una real cultura motivacional para la obtención de resultados positivos para todos.	
<b>Cultura motivacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inculcar</li> <li>• Estimular</li> <li>• Retroalimentar/Motivar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inculcar el fomento de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo en particular para con ello llegar a motivar a las personas.</li> <li>• Estimular en las personas <i>deseos de autorrealización</i>. Deseos de ser los mejores, los primeros. El reconocimiento que recibe cualquier persona por sus logros es esencial para satisfacer una gran parte de sus necesidades de vivir una cultura motivacional, una esfera esencial de la vida. Y cuanto más alto sean los deseos, las metas, etc., mayores serán los compromisos.</li> <li>• La motivación y retroalimentación son un elemento que se utilizan constantemente en la comunicación y que puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje. Consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle resaltar y reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Casi nunca</li> <li>e) Nunca</li> </ul>

**Variable Dependiente:** liderazgo directivo y el desempeño docente.

**Conceptualización:**

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las instituciones u organizaciones. Dice Stoner, Freeman y Gilbert (1996) que se puede entender al liderazgo como:

“un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella”. (p.584)

Asimismo, en la medida que el líder despliegue sus capacidades de manera acorde con las expectativas del grupo, se mueve el grado de reconocimiento por parte de sus integrantes. Así, “El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones” (Koontz y Weihrich, 2004:532)

La Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2009) en relación con el **liderazgo directivo**, afirma lo siguiente:

“La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas”. (p.20)

De esta forma y con base en el otro factor determinante, la variable dependiente es también el desempeño docente, el cual, es referido por Ornelas (2002) como:

“aquella función del docente para producir aprendizajes que sean beneficiosos al desarrollo de la persona humana. Es aquella capacidad del docente como promotor de aprendizaje, sin la cual toda enseñanza resulta no sólo vana, sino con frecuencia contraproducente, puesto que crea o puede crear anticuerpos, reacciones adversas a un saber concreto o incluso al estudio y al aprendizaje en su conjunto.(p.65)

Nuevamente, Ornelas (2002) afirma también que:

“El desempeño docente auténtico no es solamente lo que sabe o incluso lo que investiga un docente (que es una forma de saber más), sino el que realmente consiga que el alumno aprenda, el que se apasione por determinado saber o por determinada profesión, que en verdad logre demostrar ante un alumno concreto que su asignatura es la más importante del mundo. Por supuesto, esto exige igualmente un alto grado de personalidad y de ejemplaridad. Es la actitud ante el estudio, ante la ciencia, la generosidad en el empleo de su tiempo, el diálogo abierto, la dedicación a corregir ejercicios, la coherencia una vez más: todo esto es lo que hace que su labor o desempeño docente sea eficaz”. (p.68-69).

**Operacionalización:**

**Variable Dependiente:** liderazgo directivo y desempeño docente.

Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Índices
<p><b>Liderazgo Directivo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mantener actitudes de liderazgo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actitudes propias del liderazgo.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es visionario y tiene un pensamiento estratégico.</li> <li>• Capacidad para encontrar soluciones a los problemas en forma creativa e innovadora.</li> <li>• Capacidad para fomentar el trabajo en equipo.</li> <li>• Capacidad para adaptarse a los cambios, desafíos generando al mismo tiempo un cambio para el bien común.</li> <li>• Ser leal y honesto en los compromisos establecidos con el personal.</li> </ul> </li> </ul>	<p>a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establecer una buena comunicación</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer excelente comunicación constante con el equipo de trabajo.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar una mentalidad positiva a fin de mantener el diálogo con el personal.</li> <li>• Capacidad para mantener un buen clima laboral.</li> <li>• Capacidad para fomentar adecuadas relaciones interpersonales.</li> </ul> </li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivar</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar y movilizar a sus colaboradores.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce las capacidades de su personal.</li> <li>• Comprender los</li> </ul> </li> </ul>	

		propósitos, expectativas y puntos de vista de su personal.	
<b>Desempeño Docente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mostrar dominio</b></li> <li>• <b>Cumplir objetivos</b></li> <li>• <b>Expresar claridad</b></li> <li>• <b>Integrar/ enriquecer</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar dominio de la materia o los temas discutidos en clase.</li> <li>• Cumplir con los objetivos establecidos para la clase.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar los temas en clase de forma organizada, sistemática y coherente.</li> <li>• Presentar el tema en forma actualizada.</li> <li>• Utilizar estrategias, métodos y técnicas que promuevan el aprendizaje de los alumnos.</li> </ul> </li> <li>• Expresar claridad en la exposición.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar ejemplos o ejercicios pertinentes de la materia.</li> <li>• Presentar o facilita la presentación del material en forma lógica y coherente.</li> <li>• Resumir los conceptos discutidos en clase.</li> <li>• Utilizar recursos de apoyo adecuados al contenido de la clase.</li> </ul> </li> <li>• Integrar conceptos o experiencias para enriquecer la clase.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear los conceptos fundamentales del tema y estimular su reflexión.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Casi nunca</li> <li>e) Nunca</li> </ul>

### 3.2 Diseño y Tipo de Investigación

“El diseño de investigación señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio, contestar las interrogantes y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:106).

De esta manera, como se conoce, en los apartados anteriores ya se había tratado la problemática existente así como algunas características del tipo de estudio que ahora se pretende realizar. Una vez que se ha definido tanto las hipótesis como las variables de este proyecto de tesis, se ha analizado que esta investigación tiene un diseño no experimental transeccional o transversal debido a que su recolección de datos es en un único momento, es de tipo descriptivo permitiendo al mismo tiempo señalar las causas del problema.

Asimismo, cabe recapitular lo que Hernández, Fernández y Baptista (1991) afirman en relación con la investigación de tipo no experimental, en lo cual dicen que, “Es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio. Los sujetos son observados en su ambiente

natural, en su realidad. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador” (p.184).

En cuanto al tipo de investigación que satisface las necesidades de dicha investigación, será de tipo descriptivo y explicativo.

Asimismo, se debe entender que, Hernández, Fernández y Baptista (1991) dicen lo siguiente:

“Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas y objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas” (p. 187)

También, la investigación de tipo explicativa establecerá “diferencia en grupos atribuyendo causalidad” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:198).

### **3.3 Trabajo de Campo**

#### **a) Población y muestra**

Para conocer la viabilidad de la hipótesis creada, ahora es necesario realizar el trabajo de campo, el cual se realizará mediante la aplicación de un instrumento de trabajo a la muestra seleccionada para su posterior análisis e interpretación de los resultados.

Antes, se considera necesario tener muy claro el concepto de población, por lo que, “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:262).

En tanto que, “la muestra suele ser definida como un subgrupo de la población. Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:262).

La muestra que se utilizó en este trabajo es de tipo probabilístico, es decir, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Al azar simple, puesto que todos los alumnos y docentes de la Universidad tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados para ser incluidos en la muestra correspondiente.

“Las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, quizás la principal es que puede medirse el tamaño de error en nuestras predicciones”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:264).

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (1991) afirman lo siguiente:

“Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos en donde se presupone que la muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos”. (p.265)

La población con la cual se trabaja en esta investigación es la siguiente:

**ALUMNOS EN LA CARRERA DE DERECHO DE LA  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA CAMPUS BONATERRA**

<b>Semestre</b>	<b>Número</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>1º</b>	44	27	17
<b>3º</b>	26	10	16
<b>5º</b>	15	7	8
<b>7º</b>	17	8	9
<b>9º</b>	14	3	11
<b>TOTAL ALUMNOS</b>	<b>116</b>	<b>55</b>	<b>61</b>

**CATEDRÁTICOS EN LA CARRERA DE DERECHO DE LA  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA CAMPUS BONATERRA**

<b>Semestre al que imparten clase</b>	<b>Número</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>1º</b>	7	1	6
<b>3º</b>	7	2	5
<b>5º</b>	7	1	6
<b>7º</b>	8	1	7
<b>9º</b>	6	1	5
<b>TOTAL DOCENTES</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>29</b>

Se encuentran inscritos 116 alumnos en la Facultad de Derecho en la Universidad Panamericana Campus Bonaterra, de los cuales, se les aplicó solamente a 98 alumnos, que en el momento de la aplicación de los cuestionarios son los que estaban presentes, lo cual, representa un 85% de la población y muestra. En el caso de los docentes, se tomó una muestra de 20 personas, lo cual, representa un 57% de la población.

**PORCENTAJES DE ALUMNOS QUE PARTICIPARON EN LAS ENCUESTAS  
APLICADAS DE LA CARRERA DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA CAMPUS BONATERRA**

<b>Población encuestada</b>	<b>Participación Mujeres</b>	<b>Participación Hombres</b>	<b>Porcentaje Mujeres</b>	<b>Porcentaje Hombres</b>
98 alumnos	46	52	83.63%	85.24%

**PORCENTAJES DE DOCENTES QUE PARTICIPARON EN LAS ENCUESTAS  
APLICADAS DE LA CARRERA DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA CAMPUS BONATERRA**

<b>Población encuestada</b>	<b>Participación Mujeres</b>	<b>Participación Hombres</b>	<b>Porcentaje Mujeres</b>	<b>Porcentaje Hombres</b>
20 docentes	6	14	100%	48.27%

**b) Instrumentos**

Los instrumentos que se seleccionaron para hacer este estudio de campo fue la encuesta, y en base a ello se tiene que, “la encuesta es un medio de recolección de información que consiste en hacer preguntas a un grupo de personas previamente seleccionadas” (Mercado, 1994:64).

La encuesta aplicada en este proyecto de tesis es de tipo estructurada, ya que es conducida y controlada por medio de un cuestionario. Es importante decir que es anónima. Primordialmente sólo contiene datos de identificación como el semestre que actualmente cursan los alumnos o el semestre en el que los docentes imparten su clase (en el caso de los catedráticos), sexo, edad e información básica como el objetivo de la encuesta y para qué se está elaborando.

Las preguntas que se utilizaron en la encuesta son de elección múltiple, en donde los encuestados tienen la opción de escoger entre un número específico de alternativas

y así poder elegir una. Se elaboraron un total de 30 preguntas cerradas tanto para el cuestionario de alumnos como de docentes, para que los encuestados pudieran tener solamente cinco opciones como respuesta, esto se hizo de tal manera para facilitar el vaciado de datos y para que los encuestados tuvieran mayor facilidad y rapidez para contestarlo. Las opciones de respuesta son: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

Inicialmente, se aplicó dichos cuestionarios a alumnos de la Facultad de Derecho en la Universidad Campus Bonaterra (Anexo No. 2); mientras que el otro cuestionario se aplicó a docentes de la Facultad de Derecho en la Universidad Campus Bonaterra (Anexo No. 3).

Es importante decir también que, la construcción de dicho cuestionario se llevó a cabo a partir de los cuadros que muestran la operacionalización de variables, los indicadores marcan la pauta para la elaboración de preguntas que habrán de resolver los sujetos de investigación.

### **c) Aplicación de instrumento y/o recolección de datos**

#### **Pilotaje:**

Las encuestas que se aplicaron en primera instancia fueron realmente a pocas personas en comparación con la población total (seis personas). Estaban enfocadas a aplicarse tanto a alumnos como a docentes para conocer su impacto, es decir, conocer

algún comentario o punto de vista respecto a los cuestionarios para recibir determinada retroalimentación y poder mejorarlos.

Básicamente, los comentarios recibidos fueron positivos al grado que sólo se tuvieron que cambiar ciertos detalles de redacción. También, la intención de aplicarlo de manera personal a dicha muestra fue para identificar si existen factores que influyen en las respuestas de los mismos o para la resolución de dudas que se pudieran haber presentado, sin embargo, todos los sujetos respondieron al cuestionario de manera positiva, brevemente y sin dificultades.

#### **Aplicación de la encuesta:**

Las encuestas dirigidas a los alumnos se aplicaron en el transcurso de sus clases tomando ciertos minutos que los mismos docentes hacían el favor de proporcionar antes o después de su clase. No tuvieron ningún problema o molestia para contestar las encuestas, la mayoría de los alumnos lo hicieron de la mejor manera.

En el caso de los docentes es distinto, ya que no toda la plantilla docente se puede presenciar en un mismo día, así que en varios días conforme se iban presentando los maestros a dar su cátedra, se les iban repartiendo dichos cuestionarios, se los llevaron y después los fueron entregando a una servidora. En este caso, se complicó un poco más porque pasaron varios días y los docentes no entregaban sus cuestionarios por varias razones, ya sea por olvido, porque lo dejaron en otro lugar, porque tenían

muchos pendientes, etc; es por esto que, se optó por tomar solamente a la mitad de la población y así que no siguiera pasando el tiempo.

#### **d) Procesamiento de información**

Los siguientes cuadros muestran la recopilación de datos:









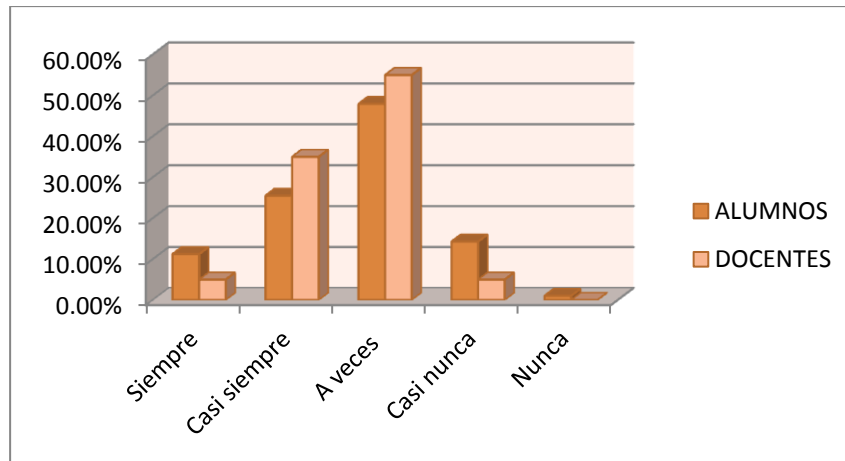




### **3.4 Resultados**

#### **Gráfica No. 1**

**¿Considera que se ha promovido un ejercicio pleno del factor motivacional en la Facultad de Derecho?**



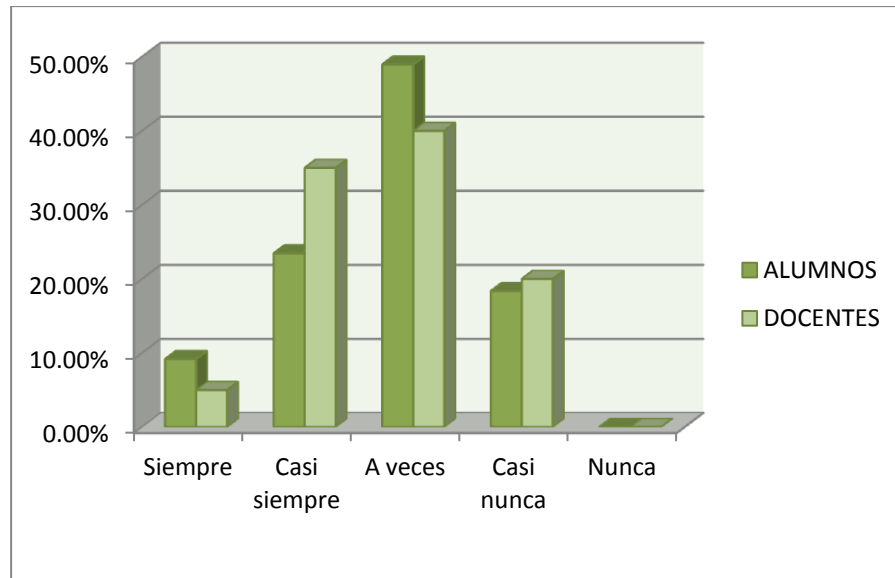
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción a veces el 47.95% de los alumnos opina que se ha promovido un ejercicio pleno del factor motivacional en la Facultad de Derecho en relación con el 55% los docentes. En las otras opciones, los resultados con los alumnos fueron, 11.22% en la opción de siempre, 25.51% casi siempre, 14.28% casi nunca y 1.02% nunca; por parte de los docentes se tiene el 5% en siempre, el 35% casi siempre y el 5% casi nunca.

Es notorio que existan porcentajes, aunque sean más pequeños, que consideren que casi nunca se ha promovido un ejercicio pleno del factor motivacional y un alto porcentaje en que sólo a veces se ha promovido, esto se debe a que en varias ocasiones, se enfocan en otras tareas laborales dejando en segundo plano el ejercicio de la importante tarea de motivar adecuadamente a los actores que forman parte de la Facultad. Esto puede solucionarse haciéndoles ver la real importancia de que prevalezca este factor.

### Gráfica No. 2

**¿Considera que se ha impulsado y logrado que dicha actividad motivadora se desarrolle positivamente en beneficio de alumnos y docentes?**



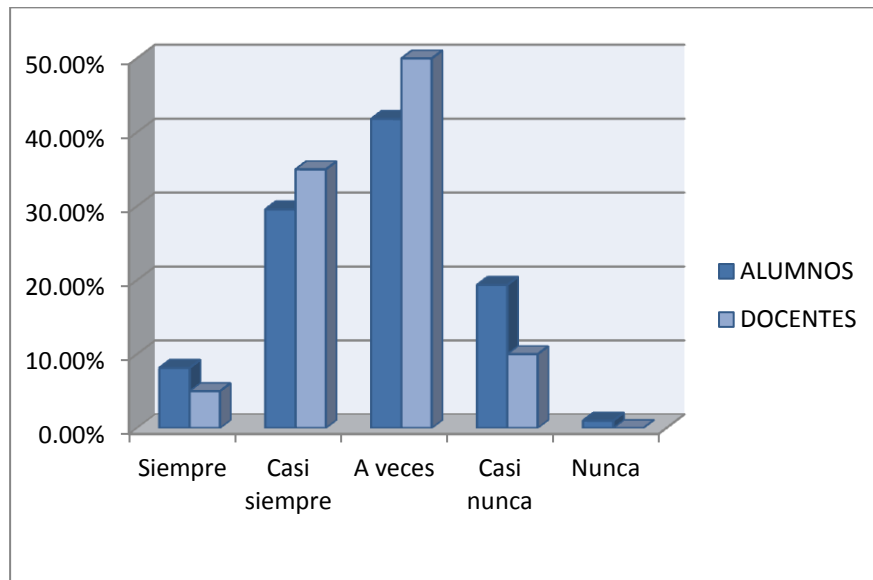
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción a veces el 48.97% de los alumnos opina que se ha impulsado y logrado que actividades motivadoras se desarrollen positivamente en beneficio de alumnos y docentes, en relación con el 40% los docentes. En las otras opciones, los resultados con los alumnos fueron, 9.18% en la opción de siempre, 23.46% en casi siempre y 18.36% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 5% en siempre, el 35% casi siempre y el 20% casi nunca.

Es notorio que existan porcentajes, aunque sean más pequeños, que consideren que casi nunca se ha logrado que dichas actividades motivadoras se desarrollen positivamente en beneficio de alumnos y docentes y un alto porcentaje en que sólo a veces se han impulsado; esto se debe a que en varias ocasiones, se enfocan en otras tareas laborales propias de la Facultad dejando en segundo plano el ejercicio motivacional. Esto puede solucionarse haciéndoles ver la real importancia de que prevalezca este factor mediante capacitación.

### Gráfica No. 3

**¿Considera que se han implementado, a través de las autoridades de la carrera de Derecho, acciones que promuevan una real cultura motivacional hacia alumnos y docentes?**



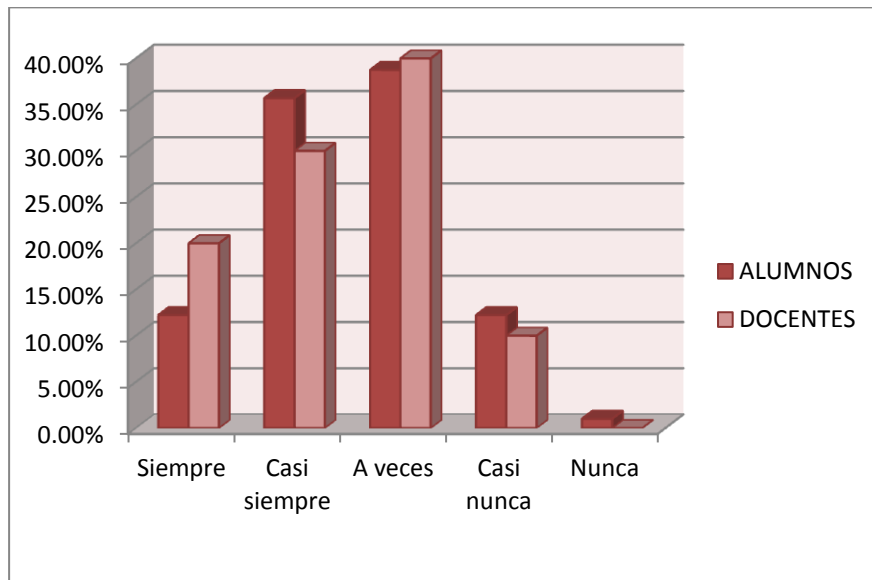
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción a veces el 41.83% de los alumnos opina que se han implementado, a través de las autoridades de la carrera de Derecho acciones que promueven una real cultura motivacional, en relación con el 50% los docentes. En las otras opciones, los resultados con los alumnos fueron, 8.16% en la opción de siempre, 29.59% en casi siempre, el 19.38% casi nunca y el 1.02% nunca; por parte de los docentes se tiene el 5% en siempre, el 35% casi siempre y el 10% casi nunca.

Es notorio que existan porcentajes, aunque sean más pequeños, que consideren que casi nunca o incluso nunca se han implementado acciones que promueven una real cultura motivacional en la Facultad de Derecho, mientras que un alto porcentaje sigue opinado que sólo a veces se han implementado; esto se debe nuevamente a que el enfoque en otras tareas laborales propias de la Facultad es mayor o más importante que el ejercicio motivacional. Esto puede solucionarse haciéndoles ver la real importancia de que prevalezca este factor motivacional mediante capacitación.

**Gráfica No. 4**

**¿Cree que en la Facultad de Derecho se inculcan factores que provoquen una conducta motivadora para que ésta impacte positivamente tanto en los alumnos como en los docentes?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

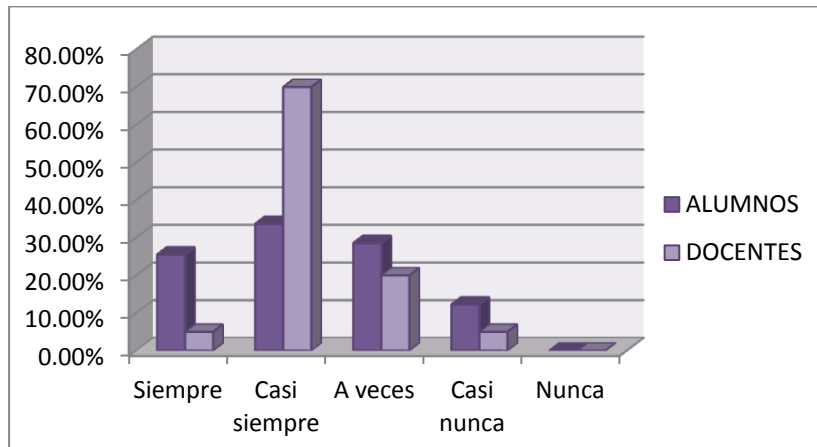
En la opción a veces el 38.77% de los alumnos opina que en la Facultad de Derecho se inculcan factores que provoquen una conducta motivadora para que ésta impacte positivamente, en relación con el 40% los docentes. En las otras opciones, los resultados con los alumnos fueron, 12.24% en la opción de siempre, 35.71% en casi siempre, el 12.24% casi nunca y el 1.02% nunca; por parte de los docentes se tiene el 20% en siempre, el 30% casi siempre y el 10% casi nunca.

Es notorio que existan porcentajes, aunque sean más pequeños, que consideren que casi nunca o incluso nunca se inculcan factores que provoquen una conducta motivadora para que ésta impacte positivamente, mientras que un alto porcentaje sigue opinado que sólo a veces se han inculcado; esto se debe nuevamente a que el enfoque en otras tareas laborales propias de la Facultad es mayor o más importante que el ejercicio motivacional. Esto puede solucionarse haciéndoles ver la real importancia de que prevalezca este factor motivacional mediante capacitación.

**Gráfica No. 5**

**¿Considera que se les estimula en cuanto a sus deseos de autorrealización académica? es decir, ¿deseos de ser los mejores, los primeros... tanto a alumnos como a docentes?**

*[Hace referencia a que el reconocimiento que recibe cualquier persona por sus logros es esencial para satisfacer una gran parte de sus necesidades de vivir una cultura motivacional, una esfera esencial de la vida. Y cuanto más alto sean los deseos, las metas, etc., mayores serán los compromisos].*



**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre el 33.67% de los alumnos opina que se les estimula en cuanto a sus deseos de autorrealización académica, es decir, a deseos de ser los mejores, los primeros, tanto a alumnos como a docentes; en relación con el 70% de los docentes. En las otras opciones, los resultados con los alumnos fueron, 25.51% en la opción de siempre, 28.57% a veces y el 12.24% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 5% siempre, el 20% a veces y el 5% casi nunca.

Es notorio que existan porcentajes, aunque sean más pequeños, que consideren que a veces o incluso casi nunca se les estimula en cuanto a sus deseos de autorrealización académica. Esto se debe nuevamente a que el enfoque en otras tareas laborales propias de la Facultad es mayor o más importante que el ejercicio motivacional incluso en la tarea docente, varios maestros sólo cumplen con ir a dar su clase nada más olvidándose de este importantísimo factor. Esto puede solucionarse haciéndoles ver la real importancia de que prevalezca este elemento motivacional mediante capacitación.

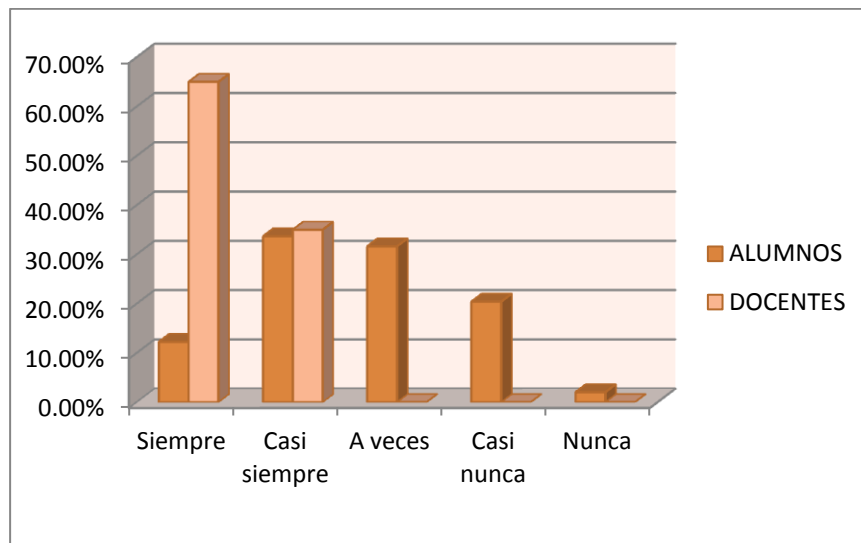
**Gráfica No. 6**

[La motivación y retroalimentación son elementos que se utilizan constantemente en la comunicación y que pueden favorecer u obstaculizar el aprendizaje.]

**¿Consideras que se te retroalimenta y/o motiva positivamente en base a tu desempeño académico?** (Pregunta para alumnos)

**¿Considera conveniente retroalimentar y/o motivar positivamente a sus alumnos con base en su desempeño académico?** (Pregunta para docentes)

[Consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle resaltar y reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.]



**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

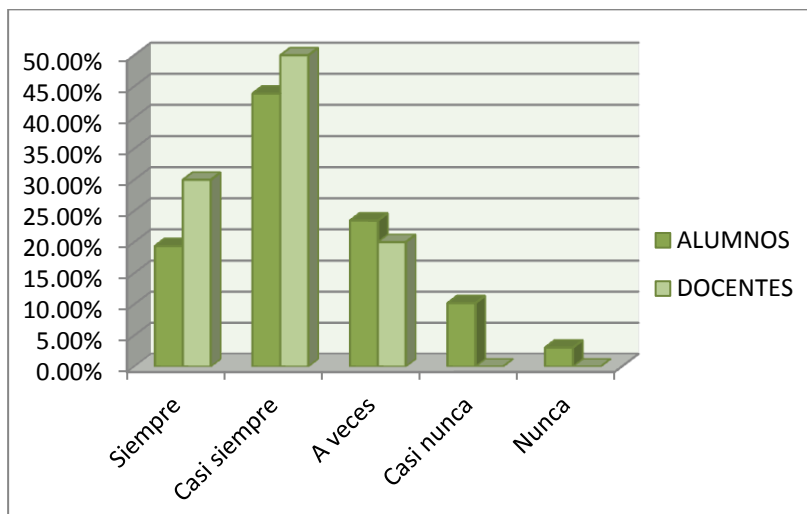
En la opción casi siempre el 33.67% de los alumnos opina que se les retroalimenta y/o motiva positivamente en base a su desempeño académico, en relación con el 35% de los docentes. En cambio, en la opción siempre el 65% de los docentes argumentan que es conveniente retroalimentar y/o motivar positivamente a sus alumnos con base en su desempeño académico completándose ya el 100% de sus opiniones; mientras que con los alumnos se tiene sólo el 12.24%. En las otras opciones, los resultados de los alumnos fueron, 31.63% en la opción a veces, el 20.40% en casi nunca y el 2.04% en nunca.

Es notorio que existan porcentajes, aunque sean más pequeños que, en suma crean más del 50% de las opiniones de los alumnos que mencionan que algunas veces, casi

nunca y nunca se les retroalimenta y/o motiva positivamente en base a su desempeño académico. Esto se debe a que las autoridades de la Facultad de Derecho delegan totalmente a sus profesores la responsabilidad de retroalimentar positivamente y motivar a los alumnos no teniendo la certeza si exista conocimiento de este tema o simplemente si les interese. Muchas de las veces, estos factores tan importantes en la vida académica de los alumnos pasan a segundo plano, es por eso que, se ha tenido la problemática de deserción estudiantil. Esto puede solucionarse haciéndoles ver la real importancia de que prevalezca este elemento motivacional mediante capacitación tanto a directivos como a docentes.

### **Gráfica No. 7**

**¿Considera que se mantienen actitudes de liderazgo por parte del área Directiva de la Facultad de Derecho? es decir, ¿Considera que el área directiva es visionaria, teniendo al mismo tiempo un pensamiento estratégico?**



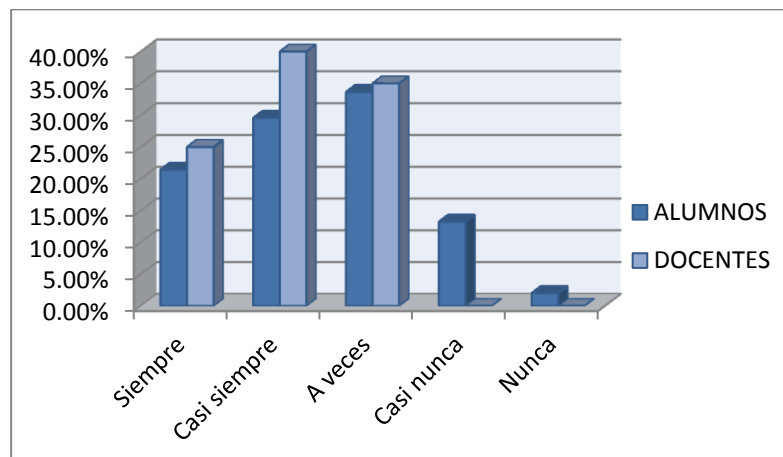
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre el 43.87% de los alumnos considera que se mantienen actitudes de liderazgo por parte del área Directiva de la Facultad de Derecho, es decir, se considera que ésta es visionaria, teniendo al mismo tiempo un pensamiento estratégico; en relación con el 50% de los docentes. En cambio, en las otras opciones, los resultados de los alumnos fueron, 19.38% en la opción siempre, 23.46% a veces, el 10.20% en casi nunca y el 3.06% en nunca. Mientras que con los docentes se tiene el 30% de sus opiniones en la opción siempre y el 20% a veces.

Es notorio que existan porcentajes, aunque sean minoría que consideran que algunas veces, casi nunca y nunca se mantienen actitudes de liderazgo por parte del área Directiva de la Facultad de Derecho. Esto puede representar una problemática ya que el tema del liderazgo en un área directiva es esencial y primordial que se dé eficazmente, para eso se propone la elaboración de un manual sobre técnicas del liderazgo para poder mejorar esas deficiencias que hacen que un porcentaje de la población opine que muy poco se practique este factor directivo vital.

**Gráfica No. 8**

**¿Considera que en el área directiva se tiene la capacidad creativa e innovadora para encontrar soluciones a las inquietudes, planteadas tanto por los alumnos como por los profesores?**



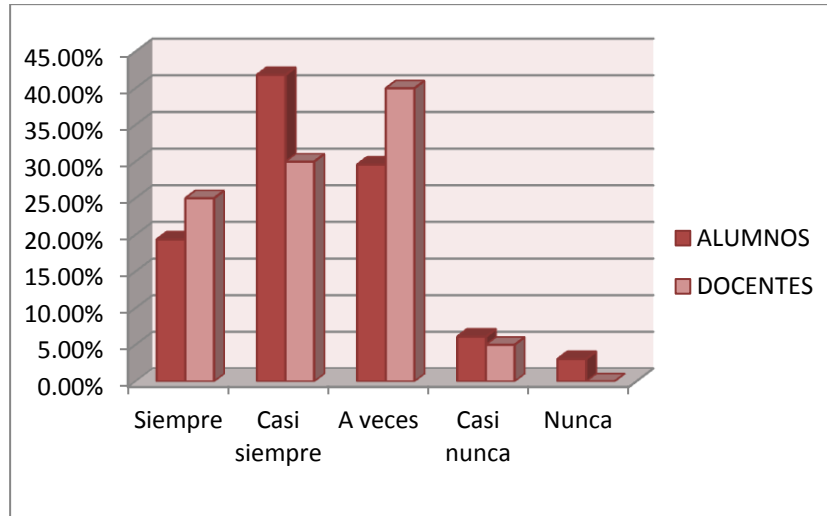
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción a veces, el 33.67% de los alumnos opinan que el área directiva tiene la capacidad creativa e innovadora para encontrar soluciones a sus inquietudes, en relación con el 35% de los docentes. En la opción casi siempre fue al revés, aquí existe un mayor porcentaje (40%) de profesores que opinan que el área directiva tiene la capacidad creativa e innovadora para encontrar soluciones a sus inquietudes, mientras que los alumnos opinan lo mismo en un 29.59%. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 21.42% en la opción de siempre, 13.26% en casi nunca y 2.04% en nunca; por parte de los docentes se tiene el 25% en siempre.

Cabe señalar que un gran porcentaje de los alumnos no se les encuentran soluciones ante determinados problemas que ellos mismos exteriorizan ante las autoridades de la Facultad de Derecho aunque es importante decir que a los profesores sí se les tratan de resolver. Así, se propone darse el tiempo necesario para poder escuchar problemas o situaciones en las que estén involucrados los alumnos para presentarles a la brevedad posible una solución, siempre y cuando ésta pueda y sea viable resolver; en pocas palabras, es ir en base a la solidez de la institución, la atención personalizada.

**Gráfica No. 9**

**¿Considera que en el área directiva se cuenta con la capacidad para fomentar el trabajo en equipo tanto en los alumnos como en los profesores?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

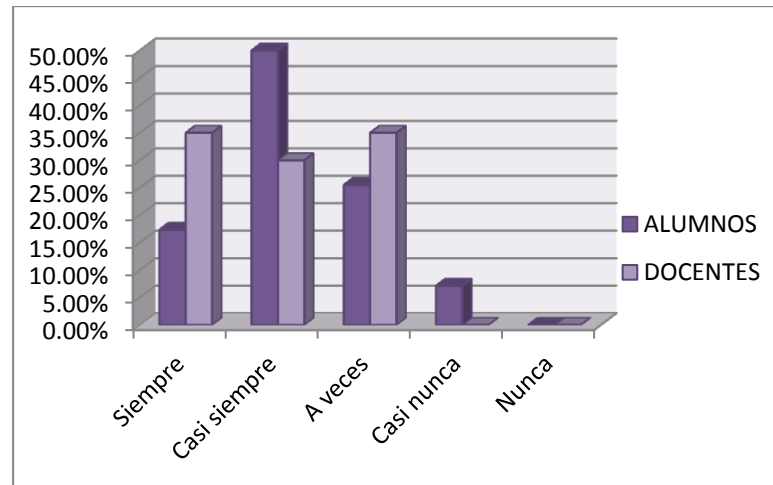
En la opción casi siempre, el 41.83% de los alumnos opinan que en el área directiva se cuenta con la capacidad para fomentar el trabajo en equipo, en relación con el 30% de los docentes. En otra de las opciones fue al revés, aquí existe un mayor porcentaje (40%) de profesores que opinan que a veces se cuenta con la capacidad para fomentar el trabajo en equipo, mientras que los alumnos opinan lo mismo en un 29.59%. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 19.38% en la opción de siempre, 6.12% en casi nunca y 3.06% en nunca; por parte de los docentes se tiene el 25% en siempre y 5% en casi nunca.

Cabe señalar que un gran porcentaje de los docentes y alumnos a veces o casi nunca se les fomenta el trabajo en equipo desde el área directiva, lo cual, podría convertirse en un grave problema ya que se pueden desviar los objetivos institucionales; esto debido a que cada persona que forma parte de la Facultad está encerrada en sus tareas laborales y en determinado momento se van perdiendo aspectos que podrían ayudar mucho, como lo es el trabajo en equipo. Es tan importante el fomento de este factor ya que permite combinar y complementar las habilidades de

cada uno de sus miembros en beneficio del trabajo a realizarse. Es por esto que, se propone capacitación constante desde el área directiva y la docencia, para que mediante ello, se aplique con los alumnos.

**Gráfica No. 10**

**¿Considera que el personal directivo tiene la capacidad para adaptar tanto a los alumnos como a los catedráticos a los cambios y desafíos, generando al mismo tiempo una transformación hacia el bien común dentro de la Facultad de Derecho?**



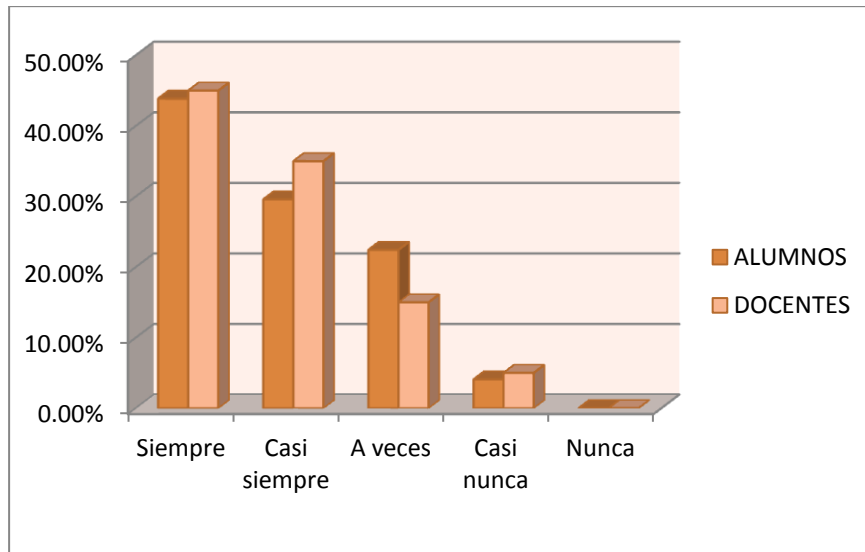
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 50% de los alumnos opinan que personal directivo tiene la capacidad para adaptarlos a cambios y desafíos, generando al mismo tiempo una transformación hacia el bien común dentro de la Facultad de Derecho, en relación con el 30% de los docentes. En otra de las opciones fue distinto, aquí existe un mayor porcentaje (35%) de profesores que opinan que a veces se cuenta con la capacidad para adaptarlos a cambios y desafíos, mientras que los alumnos opinan lo mismo en un 25.51%. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 17.34% en la opción de siempre y 7.14% en casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 35% en siempre.

Cabe señalar que un porcentaje importante de los docentes y alumnos opinan que a veces o casi nunca se cuenta con la capacidad para adaptarlos a cambios y desafíos. Debido a que cada persona que forma parte de la Facultad está encerrada en sus tareas laborales y en determinado momento se van perdiendo aspectos que podrían ayudar mucho. Es por esto que, se propone capacitación constante desde el área directiva para que mediante ello, se aplique con los alumnos y docentes, por ejemplo, estableciendo ejercicios de adaptación ante cualquier situación.

**Gráfica No. 11**

**¿Considera que en el área directiva de la Facultad de Derecho se actúe de manera leal y honesta para atender los compromisos establecidos tanto con los alumnos como docentes?**



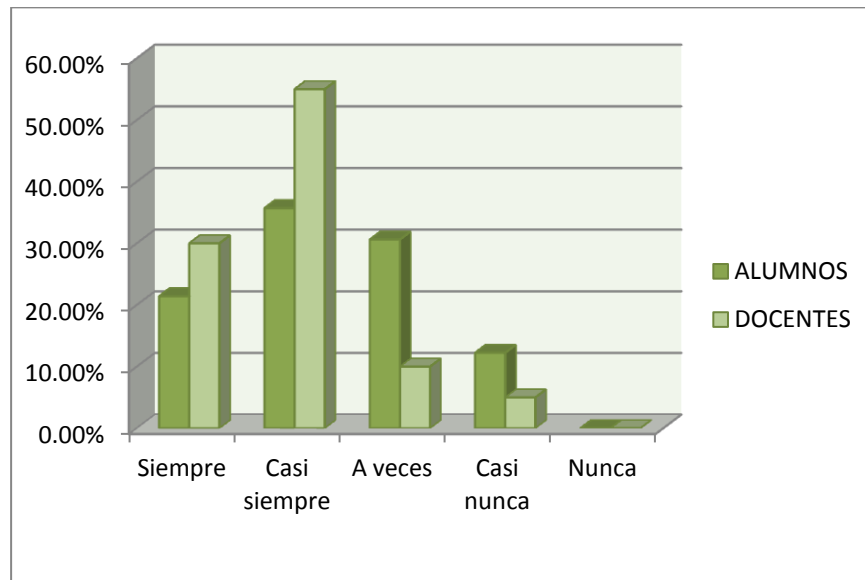
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción siempre, el 43.87% de los alumnos opinan que en el área directiva se actúa de manera leal y honesta para atender los compromisos establecidos, en relación con el 45% de los docentes. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 29.59% en la opción de casi siempre, 22.44% a veces, 4.08% en casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 35% en casi siempre, el 15% a veces y el 5% en casi nunca.

Es importante fijarse en aquel porcentaje entre alumnos y docentes que opinan que a veces o casi nunca se tiene una actitud honesta y leal para atender los compromisos establecidos, eso marca un problema, por lo que se sugiere, acercarse más a determinada población y conocer sus necesidades para tratar de cubrir al cien por ciento los compromisos establecidos.

**Gráfica No. 12**

**¿Considera que en el área directiva se establece una adecuada comunicación tanto con los alumnos como docentes?**



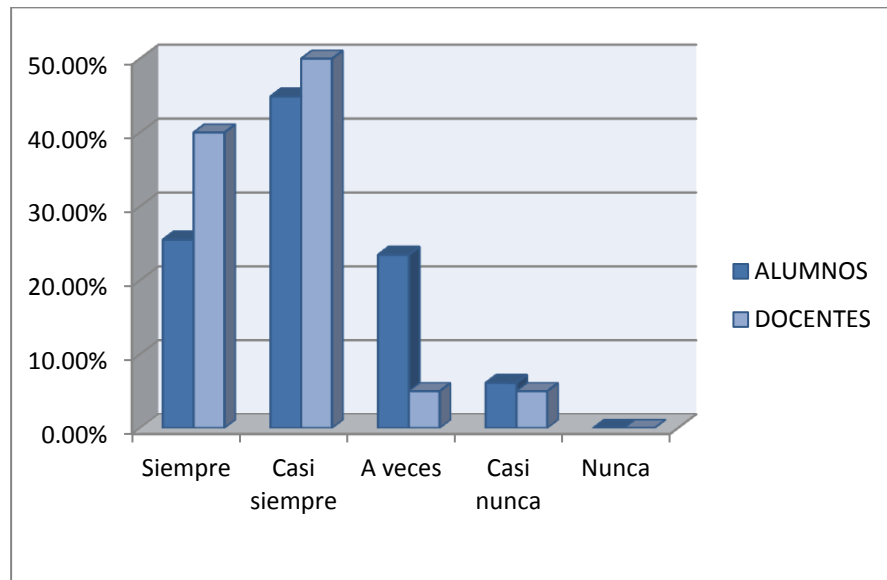
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 35.71% de los alumnos opinan que en el área directiva se establece una adecuada comunicación, en relación con el 55% de los docentes. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 21.42% en la opción siempre, 30.61% a veces y 12.24% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 30% en siempre, el 10% a veces y el 5% casi nunca.

Aunque es menor el porcentaje de las opiniones en las opciones a veces y casi nunca, es importante fijarse que hay alumnos y docentes que consideran que a veces o casi nunca se establece una adecuada comunicación, eso marca un problema, por lo que se sugiere, acercarse y evitar fallas de comunicación ya que ésta muchas veces marca la pauta para establecer buenas relaciones humanas y es provechosa en prácticamente todas las esferas de la actividad humana. Por ello, es necesario detectar en dónde falla la comunicación para poder mejorarla.

**Gráfica No. 13**

**¿Considera que en el área directiva se adopta una mentalidad positiva a fin de mantener el diálogo tanto con los alumnos como docentes?**



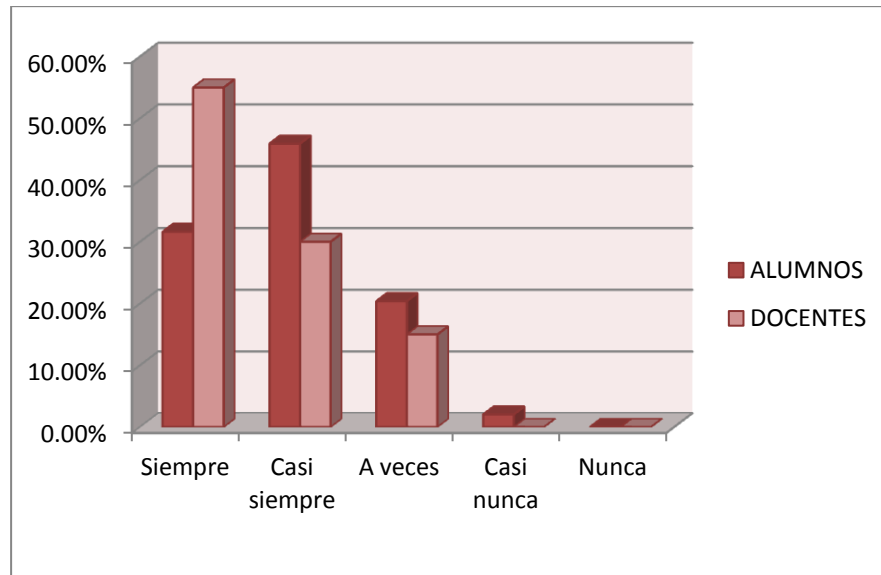
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 44.89% de los alumnos opinan que en el área directiva se adopta una mentalidad positiva a fin de mantener el diálogo mientras que el 50% de los docentes opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 25.51% en la opción siempre, 23.46% a veces y 6.12% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 40% en siempre, el 5% a veces y el 5% casi nunca.

Aunque es menor el porcentaje de las opiniones en alumnos y docentes en que a veces o casi nunca se adopta una mentalidad positiva a fin de mantener el diálogo, eso podría marcar un problema, por lo que se sugiere, acercarse directamente con los alumnos y profesores y empezar por crear diálogos ante determinadas situaciones, no nada más una “plática” con carácter de suficiente sino que en primera instancia escuchar al otro, crear empatía y dialogar.

**Gráfica No. 14**

**¿Considera que el área directiva cuenta con la capacidad de mantener un buen clima de trabajo / laboral con los alumnos y con los profesores?**



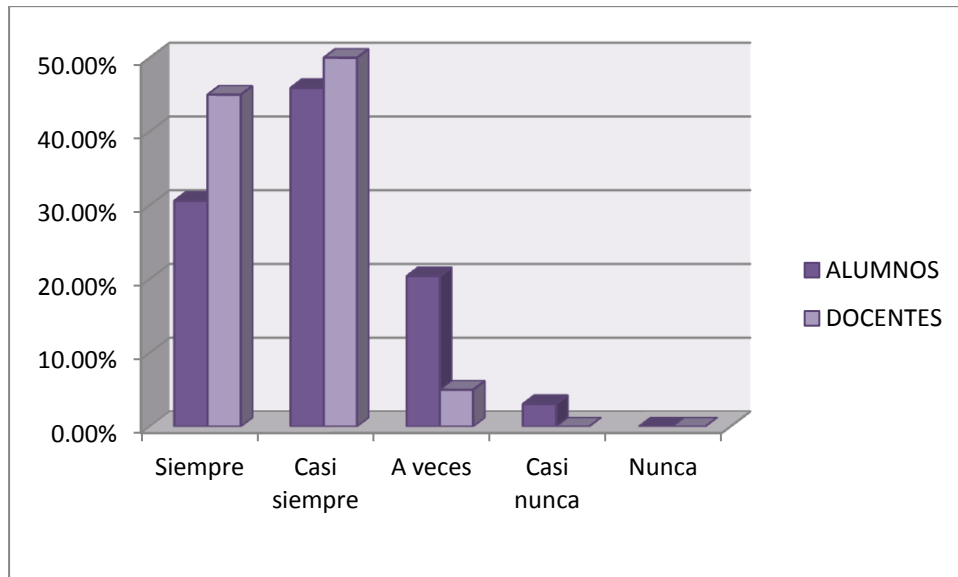
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 45.91% de los alumnos opinan que el área directiva cuenta con la capacidad de mantener un buen clima de trabajo mientras que el 30% de los docentes opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 31.63% en la opción siempre, 20.40% a veces y 2.04% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 55% en siempre y el 15% a veces.

Aunque es menor el porcentaje de las opiniones en alumnos y docentes en que a veces o casi nunca se cuenta con la capacidad de mantener un buen clima de trabajo, eso podría generar un problema, ya que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales y un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, de bajo rendimiento y productividad; por lo que se sugiere, generar ambientes ideales de trabajo manteniendo un clima laboral estable.

Gráfica No. 15

**¿Considera que en la Facultad de Derecho se cuenta con la capacidad para fomentar adecuadas relaciones interpersonales?**



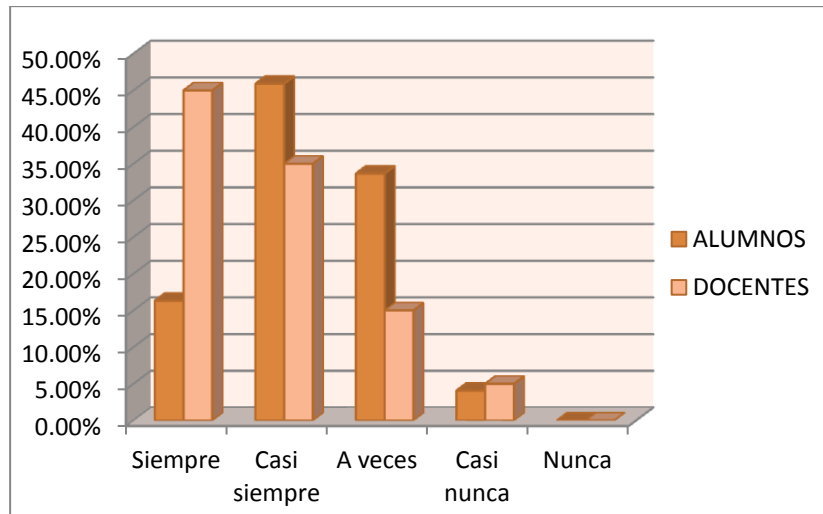
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 45.91% de los alumnos opinan que el área directiva cuenta con la capacidad para fomentar adecuadas relaciones interpersonales mientras que el 50% de los docentes opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 30.61% en la opción siempre, 20.40% a veces y 3.06% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 45% en siempre y el 5% a veces.

Aunque es menor el porcentaje de las opiniones en alumnos y docentes en que a veces o casi nunca se cuenta con la capacidad para fomentar adecuadas relaciones interpersonales, es necesario decir que, éstas son muy importantes dentro de un contexto laboral ya que en sí pueden contribuir significativamente incrementando la productividad o el rendimiento, pero muchas de las veces depende del clima o el manejo del entorno ya que podría afectar bastante y esto, en gran parte depende de la participación que tenga el área directiva. Se propone un curso sobre la importancia de establecer buenas relaciones interpersonales.

Gráfica No. 16

**¿Considera que en el área directiva se cuenta con la capacidad para motivar a los alumnos y catedráticos que forman parte de la Facultad de Derecho?**



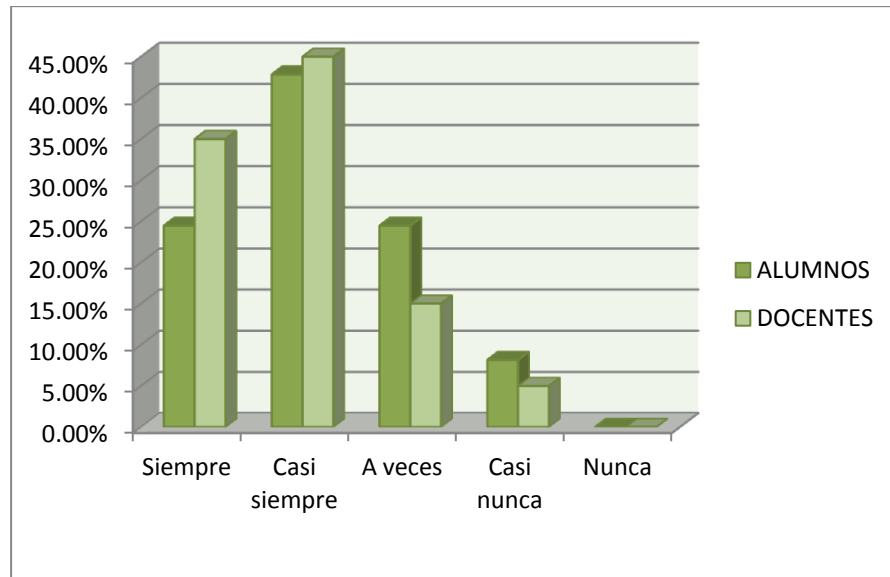
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 45.91% de los alumnos opinan que el área directiva cuenta con la capacidad para motivar mientras que el 35% de los docentes opina lo mismo. Con un resultado más alto en la opinión de los docentes se tiene el 45% mientras que el 16.32% de los alumnos considera lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 33.67% en la opción a veces y 4.08% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 15% a veces y el 5% casi nunca.

Es notorio que existan porcentajes, aunque sean más pequeños que, en suma crean un 37.75% de las opiniones de los alumnos que mencionan que algunas veces y casi nunca se cuenta con la capacidad para motivarlos. Esto se debe a que las autoridades delegan totalmente a sus profesores la responsabilidad de motivar a los alumnos no teniendo la certeza si exista conocimiento de este tema o simplemente si les interese, sabiendo que desde el área directiva se tiene que motivar. Muchas de las veces, este factor tan importante en la vida académica de los alumnos pasa a segundo plano, es por eso que, se ha tenido la problemática de deserción estudiantil. Esto puede solucionarse haciéndoles ver la real importancia de que prevalezca este elemento motivacional mediante capacitación tanto a directivos como a docentes.

**Gráfica No. 17**

**¿Considera que en el área directiva se reconozcan las capacidades tanto de los alumnos como de los profesores que forman parte de la Facultad de Derecho?**



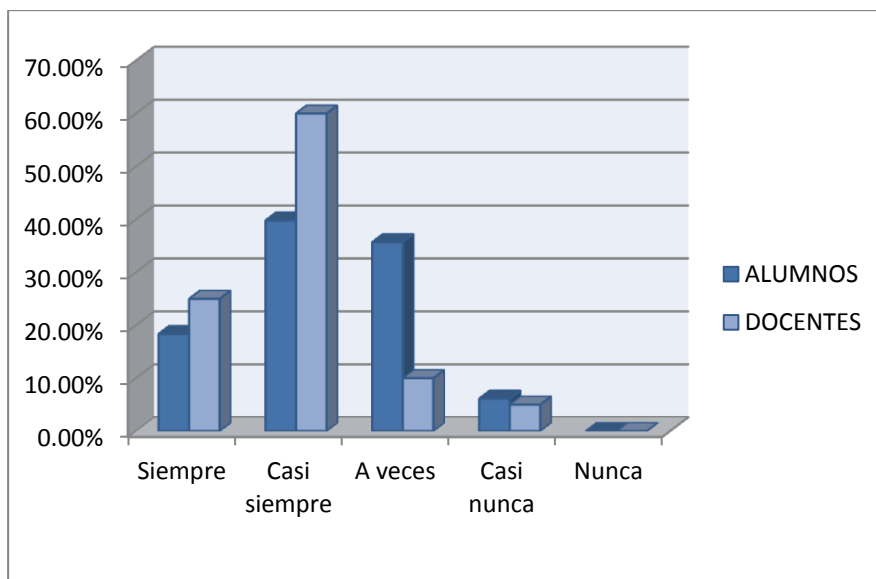
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 42.85% de los alumnos opinan que en el área directiva se reconocen sus capacidades mientras que el 45% de los docentes opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 24.48% en la opción siempre, 24.48% a veces y 8.16% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 35% en la opción siempre, 15% a veces y 5% casi nunca.

Aunque es un porcentaje minoritario se nota que existen alumnos y profesores a los que algunas veces o casi nunca se les ha reconocido sus capacidades, lo cual se debe tal vez a ciertas distracciones por parte de las autoridades de la Facultad de Derecho. Para ello, se sugiere ponerse como propósito reconocer a todo aquello quien forme parte de la Facultad, esto al mismo tiempo creará un mejor ambiente, confianza y motivación para que cada persona haga bien lo que le corresponde.

**Gráfica No. 18**

**¿Considera que en el área directiva se comprendan los propósitos, expectativas y puntos de vista tanto de sus alumnos como de sus catedráticos?**



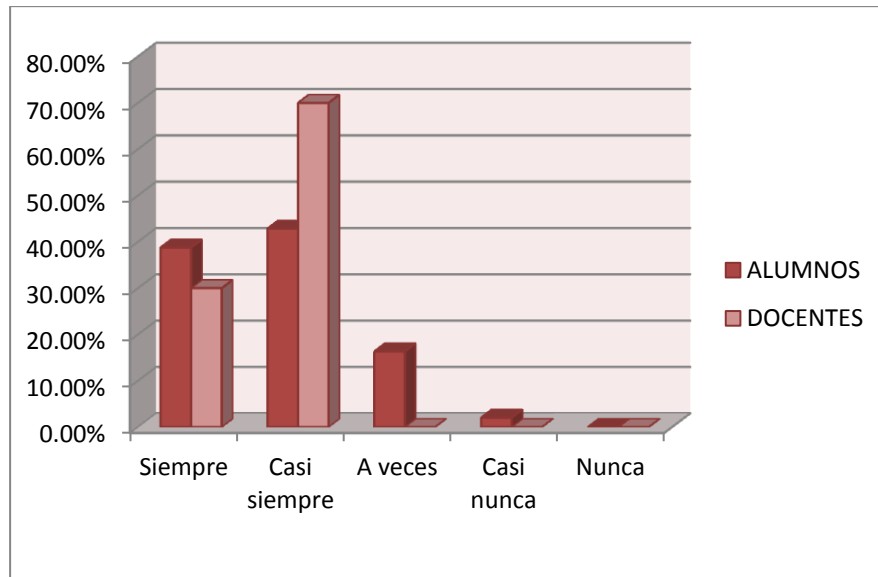
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 39.79% de los alumnos opinan que en el área directiva se comprenden sus propósitos, expectativas y puntos de vista mientras que el 60% de los docentes opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 18.36% en la opción siempre, 35.71% a veces y 6.12% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 25% en la opción siempre, el 10% a veces y 5% casi nunca.

Nuevamente existe un porcentaje aunque sea más pequeño que considera que a veces o casi nunca en el área directiva se comprenden sus propósitos, expectativas y puntos de vista debido tal vez a incompatibilidad de ideas, desinterés o falta de tiempo. Se propone la escucha activa por parte de las autoridades de la Facultad para así poder brindar soluciones o simplemente conocer a fondo los propósitos, objetivos, opiniones, expectativas tanto de docentes como alumnos. También se proponer crear una pequeña conferencia que trate sobre la importancia de la escucha activa hacia los demás dándoles a conocer todos los beneficios que puede brindar a corto plazo.

**Gráfica No. 19**

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se muestre dominio de la materia en los temas discutidos en clase?**



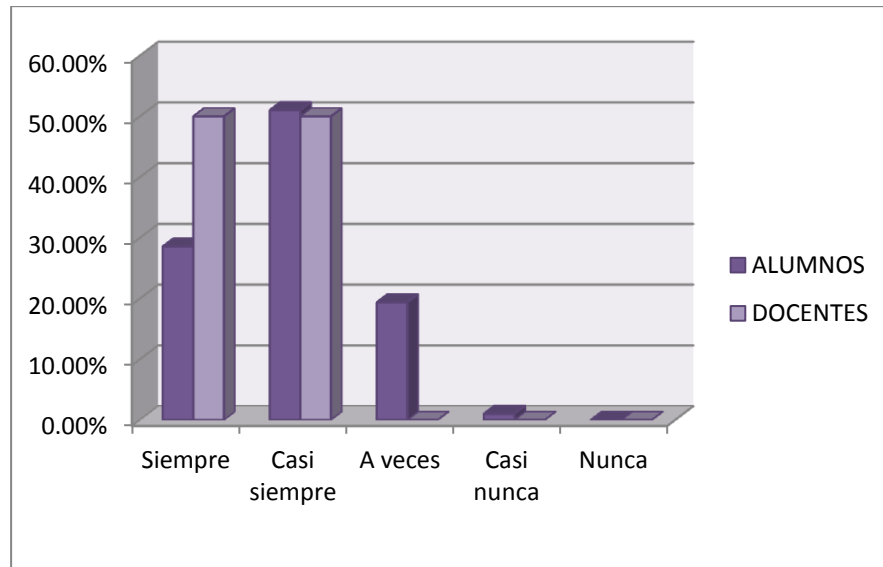
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 42.85% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, muestren dominio de la materia en los temas discutidos en clase mientras que el 70% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 38.77% en la opción siempre, 16.32% a veces y 2.04% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 30% en la opción siempre.

Existe un porcentaje que considera que a veces o casi nunca se muestra dominio de la materia en los temas discutidos en clase en relación al desempeño docente debido a que algunos alumnos consideran que hay docentes que no llevan al cien por ciento preparada y dominada su clase, lo cual, se sugiere prepararse más para mostrar mayor dominio de la materia que imparten, esto ayudará a proyectar mayor seguridad y confianza en cuanto a las opiniones de los alumnos.

**Gráfica No. 20**

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se cumplan con los objetivos establecidos para la clase?**



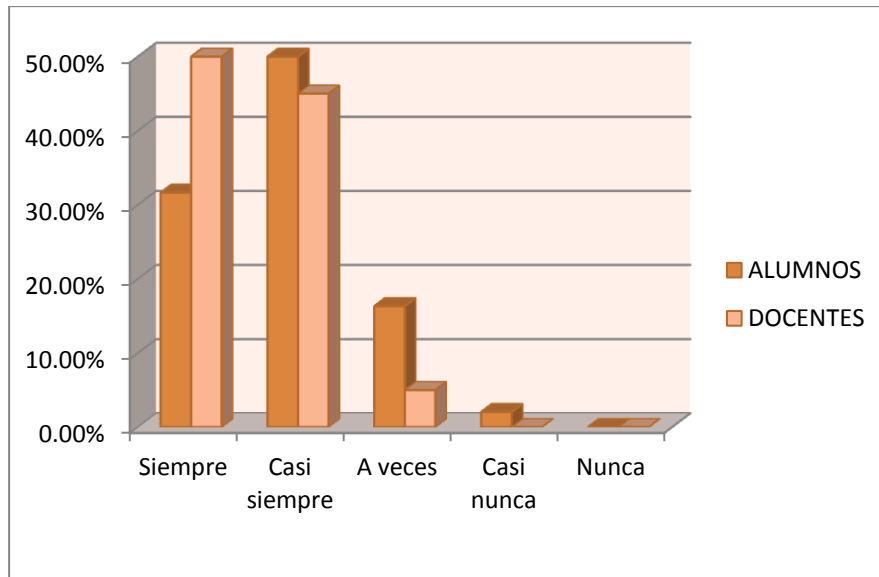
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 51.02% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, se cumplen con los objetivos establecidos para la clase mientras que el 50% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 28.57% en la opción siempre, 19.38% a veces y 1.02% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el otro 50% en la opción siempre.

En el porcentaje de las respuestas a veces y casi nunca de los alumnos consideran que se cumplen con los objetivos establecidos para la clase en base al desempeño de sus maestros, motivo por el cual, se sugiere tener más en cuenta la importancia de la labor docente, es decir, al momento de proporcionar una cátedra los docentes deben conocer hacia dónde se pretende llegar, hacia dónde están encaminados los objetivos ya que ellos marcan la pauta para tomar decisiones, elevar la calidad, para ser coherentes, para la evaluación del desempeño, para enfocarse a algo en específico tratando de lograrse siempre; se les debe mencionar y hacerles ver su importancia para que siempre se cumplan.

**Gráfica No. 21**

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se traten los temas en clase de forma organizada, sistemática y coherente?**



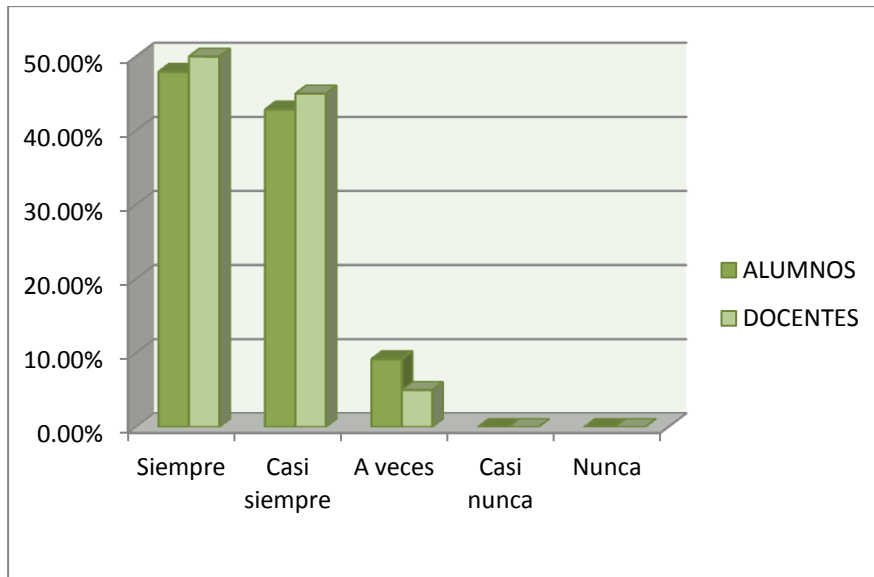
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 50% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, se tratan los temas en clase de forma organizada, sistemática y coherente mientras que el 45% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 31.63% en la opción siempre, 16.32% a veces y 2.04% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 50% en la opción siempre y el 5% a veces.

En el porcentaje de las respuestas a veces y casi nunca de los alumnos consideran que se tratan los temas en clase de forma organizada, sistemática y coherente en base al desempeño de sus maestros, incluso existe un mínimo porcentaje en la respuesta a veces con profesores que opina lo mismo. Esto se debe tal vez a que no existe al cien por ciento una organización y estructuración adecuada en la planeación, motivo por el cual se sugiere que dichos cronogramas o planeaciones escolares sean calculados, llenados y entregados en tiempo y forma para así mostrar mayor organización, estructura y orden en las clases.

**Gráfica No. 22**

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se presenten los temas en forma actualizada?**



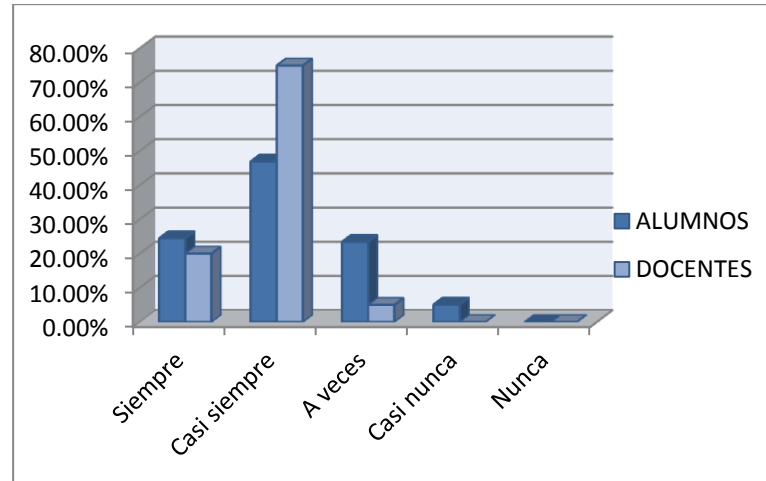
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción siempre, el 47.95% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, se presentan los temas en forma actualizada, mientras que el 50% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 42.85% en la opción casi siempre y 9.18% a veces; por parte de los docentes se tiene el 45% en la opción casi siempre y el 5% a veces.

En el porcentaje de las respuestas a veces de los alumnos y profesores consideran que se presentan los temas en forma actualizada en base al desempeño docente. Esto se debe a que existen opiniones que afirman que algunas clases son rutinarias, monótonas y no se detecta que haya información fresca para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje; por lo que se sugiere que, los docentes traten de siempre estar actualizados en temas de sus materias y también que la propia Facultad de Derecho establezca convenios para proporcionar cursos de actualización docente.

Gráfica No. 23

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se utilicen estrategias, métodos y técnicas que promuevan el aprendizaje?**



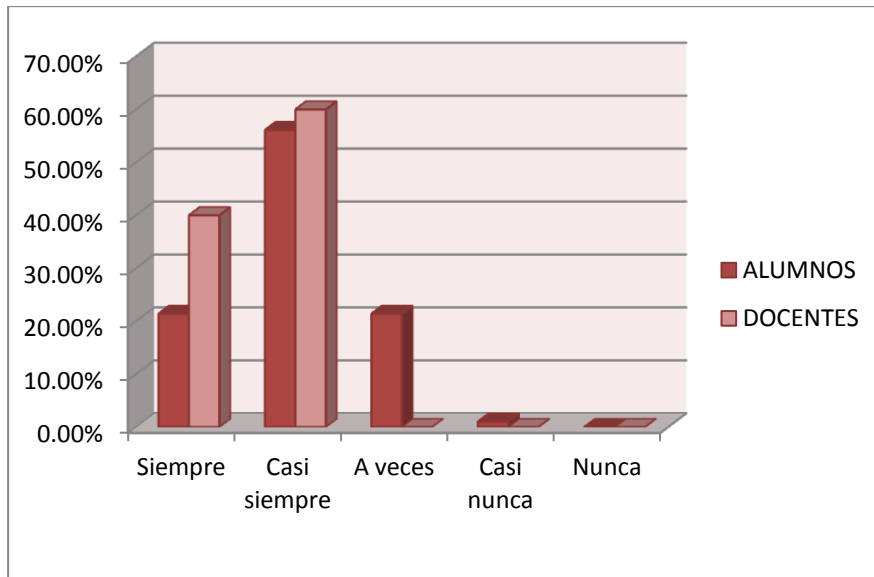
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 46.93% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, se utilizan estrategias, métodos y técnicas que promuevan el aprendizaje, mientras que el 75% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 24.48% en la opción siempre, 23.46% a veces y 5.10% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 20% en la opción siempre y el 5% a veces.

En un menor porcentaje pero no por eso menos importante de las respuestas a veces y casi nunca de los alumnos, consideran que se utilizan estrategias, métodos y técnicas que promuevan el aprendizaje en base al desempeño docente; esto debido a que se considera que hay docentes que no tienen las bases pedagógicas para planear y dar una cátedra; en cuanto a los conocimientos de su materia no hay duda alguna que los tengan pero en este punto se hace referencia al cómo dar su clase, por lo que se sugiere capacitar a la plantilla docente en cuanto a metodología pedagógica y didáctica, ofreciéndoles un conjunto de elementos conceptuales y de estrategias aplicables al trabajo en el aula; también proporcionarles al mismo tiempo técnicas, métodos y estrategias pedagógicas para promover el aprendizaje significativo en los alumnos.

**Gráfica No. 24**

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se exprese claridad en la exposición?**



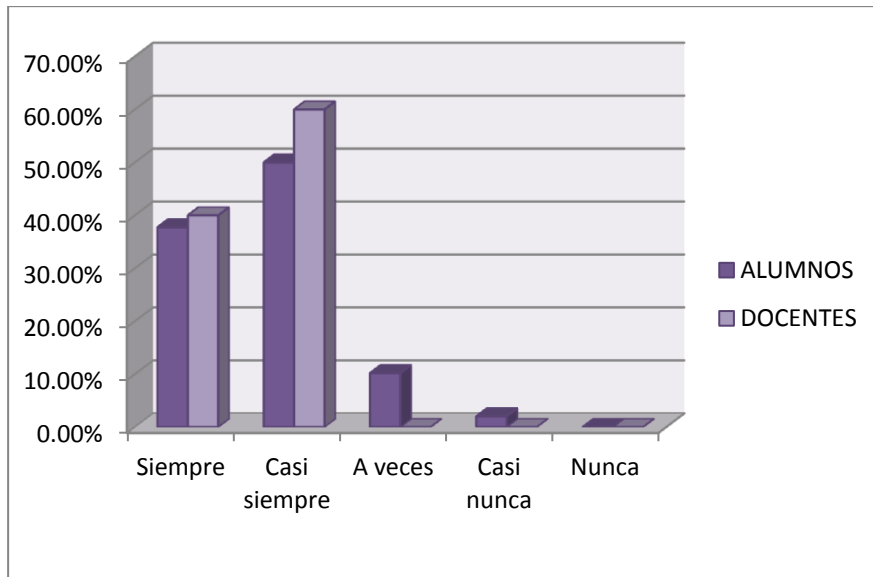
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 56.12% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, se expresa claridad en la exposición, mientras que el 60% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 21.42% en la opción siempre, 21.42% a veces y 1.02% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 40% en la opción siempre.

En base al porcentaje de las respuestas de los alumnos respecto a que si expresan claridad en la exposición sus maestros, dicho porcentaje se refiere a las respuestas a veces y casi nunca, debido a que existen alumnos que creen que no existe claridad al cien por ciento por lo que se recomienda que como docente se deben cerciorar de que la clase haya quedado entendida para todos, se recomienda hacer evaluaciones consecutivas, eso puede arrojar un gran parámetro para darse cuenta si hubo un real proceso enseñanza-aprendizaje.

**Gráfica No. 25**

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se usen ejemplos o ejercicios pertinentes de la materia?**



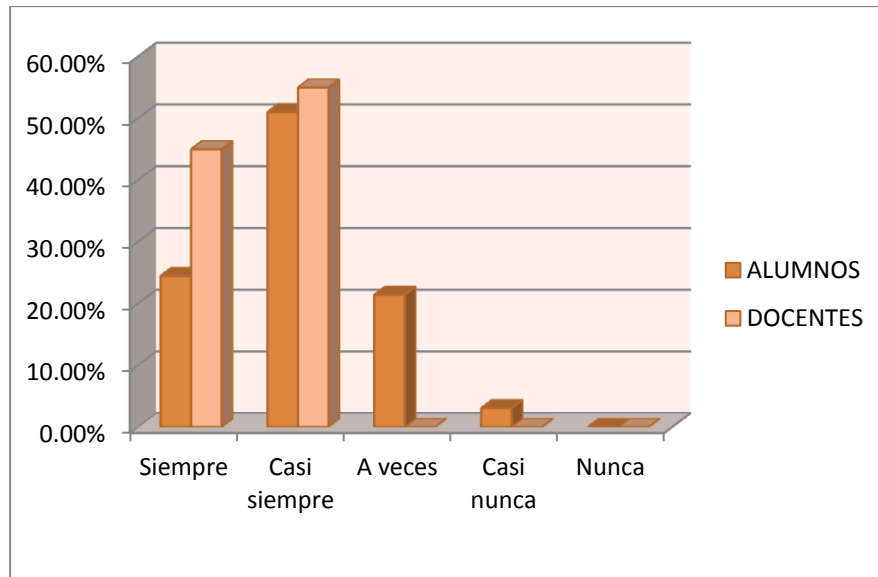
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 50% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, se usan ejemplos o ejercicios pertinentes de la materia, mientras que el 60% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 37.75% en la opción siempre, 10.20% a veces y 2.04% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 40% en la opción siempre.

En un menor porcentaje pero no por eso menos importante de las respuestas de los alumnos, consideran que a veces y casi nunca se usan ejemplos o ejercicios pertinentes de la materia en base al desempeño docente debido a que encuentran las clases muy tradicionales y teóricas, es decir, hay docentes que emplean el tiempo de sus clases en hacerlas totalmente tradicionales, memorísticas y poco significativas, es por eso que se recomienda que haya mayor practicidad e involucramiento de los alumnos en la dinámica de retroalimentación positiva al interior del aula.

Gráfica No. 26

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se presente o se facilite la presentación del material en forma lógica y coherente?**



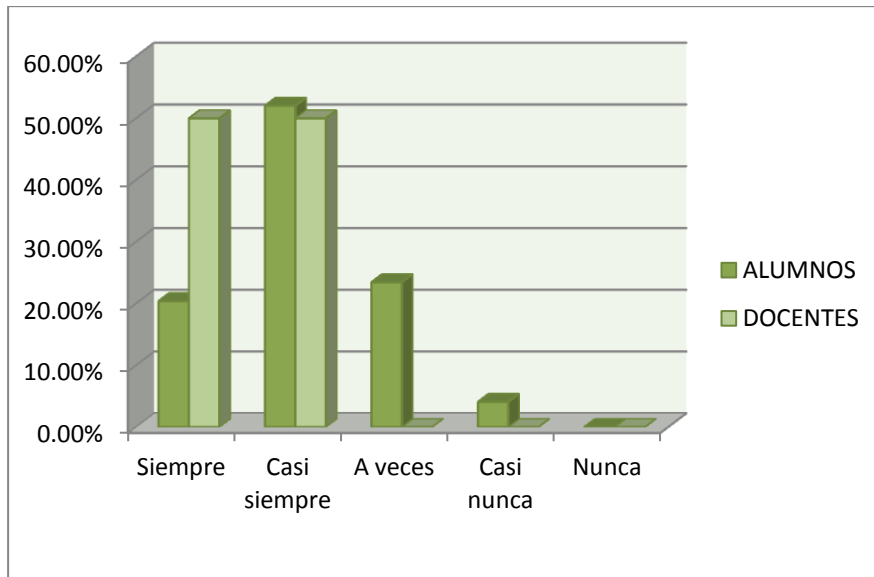
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 51.02% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, se presenta o se facilita la presentación del material en forma lógica y coherente, mientras que el 55% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 24.48% en la opción siempre, 21.42% a veces y 3.06% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 45% en la opción siempre.

En un menor porcentaje en las respuestas de los alumnos, consideran que a veces y casi nunca se presenta o se facilita la presentación del material en forma lógica y coherente en base al desempeño docente debido a que consideran que hay profesores que sólo se enfocan o basan en el libro o leyes que son las más representativas para su materia, es decir, casi no existe diversidad en la presentación del material didáctico para las clases, por lo que se sugiere proporcionar información a los docentes sobre la importancia en la utilización del material presentado la información de manera variada para cada tipo de aprendizaje que tiene cada alumno.

**Gráfica No. 27**

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se resumen los conceptos discutidos en clase para con ello lograr un mejor entendimiento?**



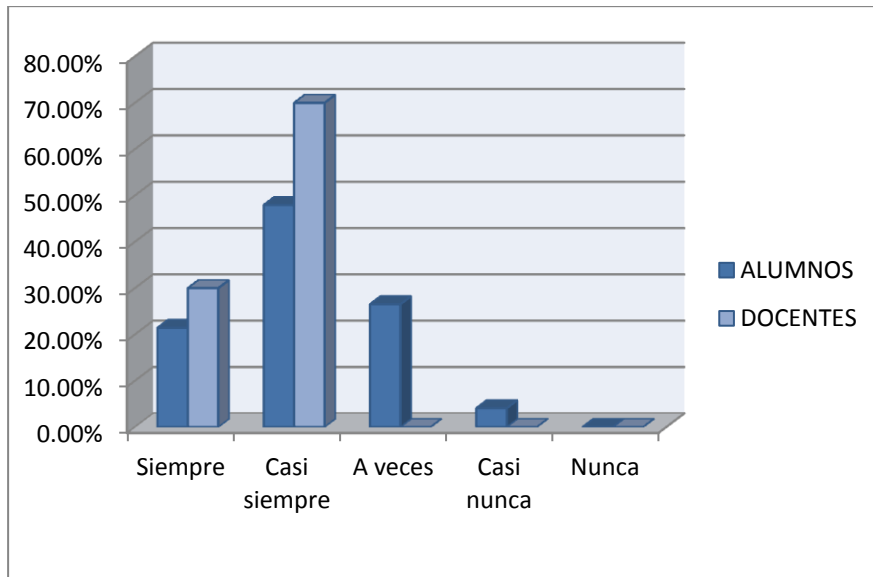
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 52.04% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, se resumen los conceptos discutidos en clase para con ello lograr un mejor entendimiento, mientras que el 50% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 20.40% en la opción siempre, 23.46% a veces y 4.08% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 50% en la opción siempre.

En un menor porcentaje en las respuestas de los alumnos, consideran que a veces y casi nunca se resumen los conceptos discutidos en clase para con ello lograr un mejor entendimiento en base al desempeño docente; esto se debe a que existen alumnos que consideran que hay profesores que siguen llevando a cabo clases tradicionales por lo que se sugiere hacerles ver a los docentes sobre la practicidad que existe al resumir todos aquellos conceptos que se estudian desde el aula para lograr un mejor entendimiento y percepción para sus alumnos.

**Gráfica No. 28**

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se utilicen recursos de apoyo adecuados al contenido de la clase?**



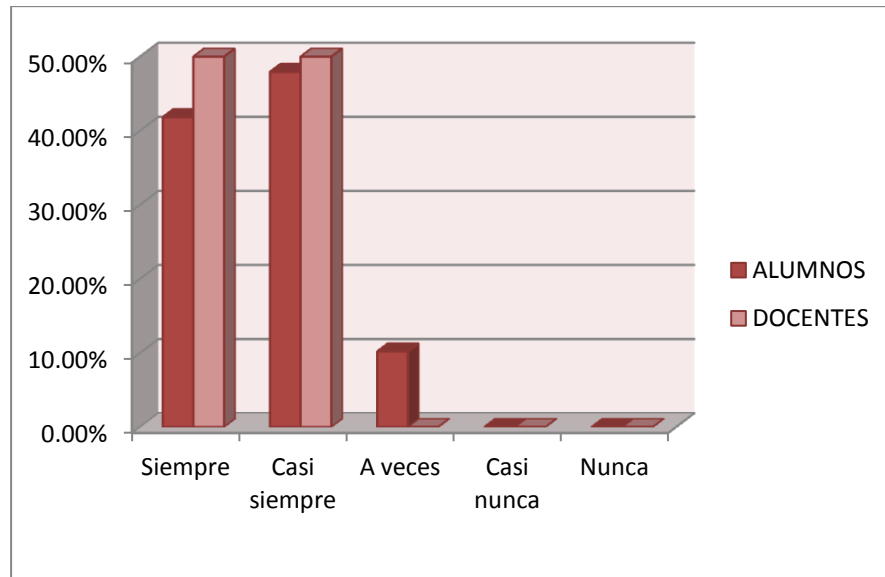
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 47.95% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, se utilizan recursos de apoyo adecuados al contenido de la clase, mientras que el 70% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 21.42% en la opción siempre, 26.53% a veces y 4.08% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el 30% en la opción siempre.

En un menor porcentaje en las respuestas de los alumnos, consideran que a veces y casi nunca se utilizan recursos de apoyo adecuados al contenido de la clase en base al desempeño docente; esto se debe a que consideran que hay profesores que sólo se enfocan o basan en el libro o leyes que son las más representativas para su materia, es decir, casi no existe diversidad en la presentación del material didáctico o recursos de apoyo para las clases, por lo que se sugiere proporcionar información a los docentes sobre la importancia en la utilización del material presentado la información de manera variada para cada tipo de aprendizaje que tiene cada alumno ya que hay alumnos que son visuales, auditivos o kinestésicos.

**Gráfica No. 29**

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se integren conceptos o experiencias para enriquecer la clase?**



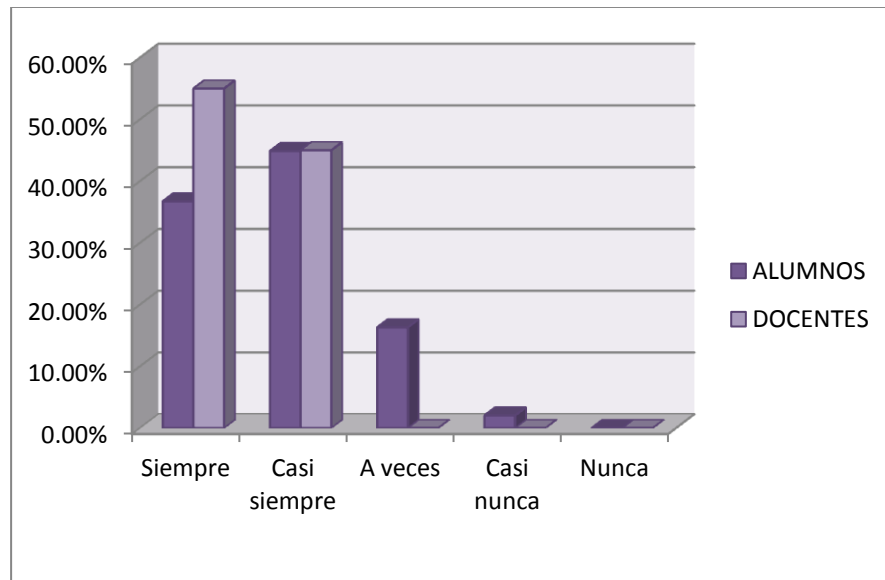
**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 47.95% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, se integran conceptos o experiencias para enriquecer la clase, mientras que el 50% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 41.83% en la opción siempre y 10.20% a veces; por parte de los docentes se tiene el otro 50% en la opción siempre.

En un menor porcentaje en las respuestas de los alumnos, consideran que a veces se integran conceptos o experiencias para enriquecer la clase en base al desempeño docente; esto se debe a que consideran que hay profesores que tienen poca experiencia en la materia y que por lo mismo los conceptos, argumentos y experiencias que exponen no son tan enriquecedoras, por lo que se recomienda a la Facultad tener una plantilla docente con un grado elevado en experiencias tanto laborales como docentes, capacidades, habilidades, conocimientos, etc., para que impacte positivamente en los alumnos.

Gráfica No. 30

**¿Considera que, como parte del propio desempeño docente, se plantean los conceptos fundamentales de los temas y se estimula al mismo tiempo cierta reflexión?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a alumnos y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra. Noviembre 2011.

En la opción casi siempre, el 44.89% de los alumnos opinan que en relación al desempeño docente, se plantean los conceptos fundamentales de los temas y se estimula al mismo tiempo cierta reflexión, mientras que el 45% de los catedráticos opina lo mismo. Dentro de las otras opciones los resultados con los alumnos fueron, 36.73% en la opción siempre, 16.32% a veces y 2.04% casi nunca; por parte de los docentes se tiene el otro 55% en la opción siempre.

En un menor porcentaje en las respuestas de los alumnos, consideran que a veces o incluso casi nunca se plantean los conceptos fundamentales de los temas y se estimula al mismo tiempo cierta reflexión en base al desempeño docente; esto se debe a que consideran que hay profesores que creen que con sólo dar la clase es suficiente y es por eso que se propone brindar asesoría docente haciéndoles ver al mismo tiempo la importancia que tiene el estímulo de la reflexión para el análisis y entendimiento de las cátedras en sus alumnos.

### **3.4.1 Análisis general de resultados**

Los principales problemas que se observaron en los resultados de las encuestas aplicadas fue que un porcentaje importante de la población considera que no se impulsa del todo una real cultura motivacional tanto con los alumnos como con los docentes en la Facultad de Derecho, motivo por el cual se ha tenido un porcentaje de deserción estudiantil importante, al igual que hay profesores que tampoco promueven un ejercicio pleno del factor motivacional al interior del aula.

La falta de comunicación también es un factor muy importante en las actividades diarias y que puede estar fallando al interior de la Facultad de Derecho. La comunicación se considera que juega un papel fundamental puesto que muchos problemas resultan de la incapacidad de los líderes o de los integrantes de un equipo de trabajo para comunicarse con otros miembros. Es particularmente importante que cada persona se cerciore que se está comunicando con todos los demás.

También se considera muy importante que ante las fallas o problemas normales que existen en la Facultad se deben a la falta de capacitación, información, retroalimentación y preparación tanto del equipo directivo como de la plantilla docente. Es decir, se cree que la Facultad tiene que invertir en capacitación constante para poder mejorar el desempeño docente y el propio como parte de un equipo de trabajo, lo cual, éstos resultados se verán reflejados a final de cuentas en el aprovechamiento de sus alumnos y en un mejoramiento laboral, personal, de relaciones humanas, es decir, en todo sentido como Facultad.

En cuanto a la formulación de la hipótesis que se había mencionado con anterioridad, la cual es: *“A mayor fomento de una cultura motivacional mayor será la influencia positiva en el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra”*, esta hipótesis se hace verdadera porque se afirma que una cultura motivacional siempre ayudará y beneficiará a quien lo viva ya que en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, representando al mismo tiempo un fenómeno humano de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

#### **4.1 Nombre de la Propuesta**

Después de conocer y analizar los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, se hace una propuesta de intervención adecuada a las necesidades detectadas en este proyecto de tesis.

En este capítulo se hace la descripción de dicha propuesta y todo lo que hace referencia a la misma. Asimismo ésta se realiza a fin de contribuir en la solución de la problemática detectada, la cual lleva por nombre:

**“El desafío de la gestión directiva por medio de factores motivacionales”**

#### **4.2 Introducción**

La propuesta de intervención va dirigida principalmente al área directiva y docente de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra, debido a que promueve el factor motivacional como herramienta clave para el mejor e idóneo desempeño dentro del ámbito en el que se desenvuelven; es decir, se busca que las personas desarrollen todas sus potencialidades para tener un impacto positivo al interior del centro de trabajo como del aula. Asumiendo al mismo tiempo, los roles que le son propios al director y profesores para que éstos sean a su vez constructivos, reflexivos y positivos, dando como resultado el fomento de una cultura motivacional favorable para todos los que están involucrados dentro de esa comunidad educativa.

En base a esto, se puede considerar que el comportamiento es la manera en como la persona expresa sus sentimientos y emociones. Por esto resulta de suma importancia que dentro de una empresa o institución educativa las personas que tienen gente a su cargo, es decir, el área directiva o como en este caso cabría incluir a los docentes ya que tienen a su cargo la importante labor formativa de sus alumnos; comprendan cómo deben tratar a sus subordinados, personal o alumnos para que estos a su vez tengan un buen desempeño ya sea laboral, profesional o académico.

Si se toma en cuenta que la persona se encuentra integrada por una serie de características esenciales y concretas que influyen directamente en su naturaleza podría guiarse hacia un adecuado desarrollo de sus potencialidades, logrando a su vez su desarrollo individual, social, académico, entre otros.

Es indispensable que aquellas personas encargadas del área directiva, las cuales tienen gente a su cargo, comprendan la mejor manera de relacionarse con ellas de tal forma que logren incentivarlos y motivarlos, es decir, que sean buenos directivos o dirigentes.

Asimismo, es necesario mencionar que toda institución educativa debe contar con un sistema de formación que propicie la mejora de su personal (desde el área directiva hasta el área administrativa, docente y alumnos), no sólo en el ámbito laboral sino también en el desarrollo de sus potencialidades humanas permitiéndoles crecer como personas mediante una formación integral favoreciendo el logro de objetivos tanto individuales como colectivos, aunando al mismo tiempo factores como la esencial y

trascendental motivación, la satisfacción, el éxito; aportando lo mejor de sí para vivir el impacto positivo en todo sentido dentro del centro de trabajo. Por esta razón, es importante decir que las personas constituyen la unidad básica para la estructura y funcionamiento de cualquier institución educativa junto con la adecuada administración, organización, gestión y liderazgo eficaz; lo cual se vincula estrechamente con el éxito de la misma.

Con la propuesta sobre la capacitación directiva, administrativa y docente, es necesario presentar una idea de formación que verse sobre “El desafío de gestionar eficazmente una institución educativa por medio del factor motivacional”. Este curso de capacitación nace de esa necesidad de una formación específica para la gestión y apunta a convertirse en una caja de herramientas teórico prácticas. Durante el desarrollo del mismo, se incluirán ideas teóricas así como una permanente reflexión sobre la práctica ya que se está convencido de que una buena capacitación solo logra sus propósitos cuando permite trasladar a las instituciones educativas los conocimientos adquiridos.

También, es necesario hablar un poco sobre los participantes que serán los actores principales en este curso de capacitación, lo cual, estará estructurado por 6 sesiones asistiendo los días sábado por un mes, dando un total de 18 horas presenciales; estará integrado por el área directiva, administrativa y docente de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra logrando a su vez la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias para poder poner en práctica dicho proceso enseñanza-aprendizaje logrando impactar positivamente tanto con los alumnos que

forman parte de la Facultad como con los padres de familia, es decir, que la comunidad educativa se vea beneficiada en todo sentido.

### **4.3 Justificación**

Uno de los aspectos que cada día incrementa su relación con el desarrollo de la vida de los seres humanos es la motivación, esto ocurre tanto en lo personal como en lo laboral. Motivar a alguien, en sentido general, no es más que crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía positiva y esfuerzo.

Un buen líder directivo o docente debe estar plenamente identificado con el alcance y repercusiones que la motivación genera cuando se sabe usar y sobre todo cuando conlleva a que sus seguidores están plenamente identificados con las metas a alcanzar, con usar adecuada y eficazmente su potencial para el bien común, que en este caso, se hace referencia al gran impacto que se tendría con los alumnos.

Cabe agregar que, si se pretende generar una cultura motivacional, para lograrlo, no sólo es necesario que entre todos se satisfagan los objetivos de ella, sino también que quienes participan encuentren en la acción beneficios para la consecución de sus objetivos tanto individuales como colectivos; se debe conseguir una cabal integración entre las metas del grupo humano y las metas de la institución. Para esto es necesario que quienes posean autoridad formal tengan la suficiente habilidad, capacidad y

sensibilidad para erigirse en líderes del grupo humano en general, logrando también más avances en las dimensiones de la administración y organización escolar.

Asimismo se piensa que, en la medida que se integre en el alcance positivo lo que la motivación genera, los resultados serán tangibles, óptimos y muy positivos, no solo para el área directiva, sino para todos aquellos miembros que están plenamente identificados como un grupo de trabajo comprometido en conducir a la Facultad hacia el éxito. Entendiéndolo así, sentirse motivado significaría identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o de la imposibilidad de conseguirlo, es por eso que es tan importante este tema dentro de esta propuesta de intervención.

Para concluir, se piensa que este curso como parte de la propuesta, está vinculado totalmente con el aspecto formativo de la capacitación, la cual se considera muy importante porque beneficiará a personas involucradas en el óptimo desarrollo integral y educativo tanto de los alumnos como de los mismos miembros de la Facultad de Derecho; entendiendo que la gente capacitada logrará desempeñar mejor las actividades que le corresponden de manera más eficaz, rápida y trascendental.

## 4.4 Objetivos

### **Objetivo General.**

Brindar al área directiva, administrativa y docente de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra una herramienta de trabajo que les permita definir y guiar acciones para desempeñar sus tareas con éxito elevando a su vez el nivel de eficacia en su gestión a través de un curso de capacitación.

### **Objetivos Específicos.**

1. Ampliar los conocimientos sobre la persona humana y las características de su naturaleza; comprendiendo al mismo tiempo la importancia de las relaciones humanas en el centro de trabajo adquiriendo técnicas para la mejora de las mismas; reflexionando sobre la importancia, adaptación y necesidad del cambio positivo, como un elemento indispensable para el crecimiento o desarrollo personal y laboral.
2. A través de este curso se pretende concientizar a los participantes sobre la importancia que posee la motivación como medio para optimizar su desempeño; dando a conocer los diferentes tipos de motivación existentes para que el gestor del equipo humano sepa diferenciarlas y aplicarlas en cada ocasión adecuadamente; capacitando a los líderes en una amplia gama de técnicas motivadoras que le ayuden a conseguir las metas propuestas por el equipo de trabajo obteniendo una

aptitud de análisis para controlar posibles conflictos y saber preverlos para darles una respuesta oportuna y asimismo se logre tener un impacto positivo.

3. Comprender y proporcionar herramientas para manejar con habilidad y competencia los elementos que impulsan la motivación personal para alcanzar los objetivos y las metas propuestas enfocadas al logro del éxito individual y laboral por medio del desarrollo de factores tanto personales como sociales involucrados en la consecución y adquisición de agentes motivacionales.
4. Comprender y llevar a la práctica ciertas habilidades permitiendo a cada participante ser capaces de visualizar los aspectos formativos y de desarrollo que tiene tanto la motivación como el éxito; para lograr impactar efectivamente en el centro de trabajo.
5. Analizar conjuntamente con los participantes que la motivación es una de las herramientas más valiosas que está a disposición de quienes se mantengan a cargo de un grupo de personas, ya que ello les permite predecir y orientar las actividades en función del logro de uno o varios objetivos determinados.
6. Proporcionar a los participantes un marco conceptual para el ejercicio del liderazgo efectivo y la mejora de la motivación del personal a su cargo en el marco de la aplicabilidad de todos aquellos elementos para el aumento de la satisfacción, productividad, desarrollo y eficacia en el centro de trabajo propiciando un impacto positivo en el área directiva, administrativa, docente y posteriormente en los alumnos.

## 4.5 Estrategias

Para cumplir con el objetivo planteado de la propuesta de intervención, ahora es necesario diseñar estrategias para su aplicación que permitan obtener los mejores resultados posibles.

En primer lugar, se considera importante dar a conocer dicha propuesta a las autoridades correspondientes del área directiva de la Facultad de Derecho, planteando, comentando y convenciendo sobre todos los beneficios que ésta puede arrojar a partir de su ejecución.

La importancia de llevar a cabo un curso de capacitación constante con el personal de la Facultad de Derecho abre las posibilidades de que esta escuela crezca, se desarrolle y mejore que en este caso es en relación al uso adecuado de factores motivacionales evaluando su impacto positivo. También, servirá de medio para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de todos los colaboradores además del fomento de la necesidad de capacitación y actualización para que las personas logren desarrollarse de manera integral.

Es importante mencionar que, se tiene claro que implementando este curso de capacitación tanto al área directiva, administrativa y docente mejorará y dará mayores posibilidades de perfeccionar el servicio educativo que finalmente en donde impacta es en el desarrollo académico, intelectual, formativo, profesional, ético e integral de los alumnos; incrementará las posibilidades de que exista y prevalezca un ambiente que

genere sentirse más motivado y entusiasta, empezando a escuchar comentarios más enfocados a posibilidades que limitaciones en donde la sinergia de trabajo apunte a soluciones y no a los problemas que se presentan.

#### **4.6 Desarrollo de la Propuesta**

Para contribuir en mejorar el desempeño laboral a quien va dirigido esta propuesta de intervención, este curso nace de la necesidad de potenciar las habilidades de motivación y de algunos elementos que tienen cierta relación con ésta como lo es el liderazgo, comunicación, relaciones humanas, toma de decisiones, etc., de quienes tienen a cargo equipos de trabajo o de alguna manera tienen incidencia e influencia en grupos de personas.

El propósito de esta propuesta de intervención es constituirse en un apoyo didáctico para transmitir conocimientos en materia de Gestión Directiva por medio de Factores Motivacionales. Cada sesión es una oportunidad para que el instructor y participantes analicen, discutan, propongan y obtengan conclusiones. Este curso establece como metodología fundamental la participación de los actores principales de esta comunidad educativa repercutiendo objetiva, positiva y posteriormente en los alumnos; dado que solamente a través del intercambio de ideas puede aprenderse de la experiencia de los demás y, por consecuencia, clarificar o definir las convicciones personales para después poderlas poner en práctica.

Este curso, presupone que en cada sesión se establecerán cuatro momentos de aprendizaje: autodefinición, información, discusión y conclusión. Estos cuatro procesos de enseñanza-aprendizaje y de reflexión se deberán desarrollar en algún momento de cada sesión. Para entender más estos aspectos que involucran dicho proceso, cabe especificar más sobre ellos, lo cual, dice que:

*Autodefinición:* significa que cada persona debe clarificar lo que sabe o piensa en relación con los temas al inicio de cada sesión.

*Información:* comprende algunas aportaciones básicas sobre el o los temas que sirven de guía. Esta información puede ser cuestionada y analizada para enriquecer aún más su planteamiento.

*Discusión:* aquí se presentan diversas formas de reflexión a través de casos, afirmaciones, participación, ejercicios, análisis, etc.

*Conclusión:* es la síntesis de las aportaciones personales y grupales realizadas en cada sesión y del curso en general.

Dentro de esta propuesta de intervención cabe señalar que existen elementos muy importantes que se desarrollarán en el transcurso del curso, tales como:

*Propósito:* Este curso tiene un objetivo o propósito, sin embargo, es importante decir que cada sesión debe contribuir a esa meta final, que en algún sentido es el para qué de éste.

*Temática:* Hace referencia al ¿Qué? del trabajo grupal: ¿Qué se estudia?, ¿Qué se ve?, ¿Qué se analiza?, ¿En qué se trabaja?, etc.

*Estrategias didácticas:* Se refiere al ¿Cómo? del trabajo grupal: ¿Cómo enfrenta el grupo el tema seleccionado?, ¿Qué técnicas o estrategias se utilizan para abordarlo?

Éstas irán dándose desde la exposición del instructor hasta las discusiones, análisis, participación, de las sesiones. La finalidad de trabajar por medio de técnicas puede sintetizarse de la siguiente forma:

- a) Propiciar un mayor conocimiento e integración de los miembros del grupo.
- b) Mejorar sus habilidades y actitudes para trabajar en equipo.
- c) Enriquecer sus actitudes, habilidades y valores mediante competencias-colaboración.
- d) Desarrollar un aprendizaje vivencial de los temas abordados en el curso.
- e) Lograr que los alumnos adquieran aprendizajes significativos.

*Dinámica:* Es lo que sucede hacia el interior del grupo. Así, todo grupo tiene expectativas, intereses, metas, emociones, motivaciones, etc. Se pretende promover una dinámica constructiva, participativa y colaborativa.

Por lo tanto, dentro de estos cuatro elementos, se debe permitir integrar todo el curso y descubrir que muchas de las veces las personas aprenden cuando su aprendizaje se vuelve significativo, positivo y motivante, tomando en cuenta que, podemos utilizar dichos elementos en congruencia con los objetivos y con los contenidos, poniendo en juego las habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas de los participantes.

Asimismo, se considera que la opción más idónea para la planeación de dicha propuesta de intervención es la elaboración de una herramienta muy importante como lo es la carta descriptiva, la cual habría de contener el desarrollo específico y organizado del curso de capacitación que se ha propuesto.

De igual forma, Díaz (2005) afirma que las cartas descriptivas hacen referencia a la formulación de un programa que parte del tecnicismo de los objetivos:

“Con ello se anula la posibilidad de atender otras formas y otras funciones de los programas de estudio, se elimina la participación de los principales actores de la educación en la necesaria especificación de los objetivos, no de los conductuales, sino de los grandes propósitos que éticamente son indispensables en todo actuar humano” (p.27)

Así, es necesario tener en cuenta que toda actividad educativa “necesita responder a un proyecto amplio que se traduzca en diversas metas” (Díaz, 2005:27), es por esto que, la capacitación tiene que cumplir con ciertos lineamientos que contengan aspectos generales de planeación, estructura, organización y evaluación para cada una de las sesiones que se darán, como lo que se muestra a continuación.

## Curso de Capacitación

### **“El Desafío de la Gestión Directiva por medio de Factores Motivacionales”**

**DIRIGIDO A:** Área Directiva, Administrativos y Docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra.

**SESIONES:** 6

**DURACIÓN:** Mes y medio mes asistiendo los días sábado.

**HORAS TOTALES:** 18 horas (6 sesiones de 3 horas cada una).

**OBJETIVO GENERAL:** Brindar al área directiva, administrativa y docente de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra una herramienta de trabajo que les permita definir y guiar acciones para desempeñar sus tareas con éxito elevando a su vez el nivel de eficacia en su gestión a través de un curso de capacitación dando como resultado que los participantes sean capaces de estar motivados y motivar a sus equipos de trabajo, comunicarse con eficacia, ejercer su liderazgo, de integrar eficientemente a equipos de trabajo, así como de proponer soluciones creativas a los problemas que enfrentan en su área de responsabilidad.

Asimismo de manera general, a continuación se explica un poco la estructura del mismo:

#### **Sesión 1**

**Tema:** Importancia de las Relaciones Humanas.

**Objetivo Específico:** Ampliar los conocimientos sobre la persona humana y las características de su naturaleza; comprendiendo al mismo tiempo la importancia de las

relaciones humanas en el centro de trabajo adquiriendo técnicas para la mejora de las mismas; reflexionando sobre la importancia, adaptación y necesidad del cambio positivo, como un elemento indispensable para el crecimiento o desarrollo personal y laboral.

## **Sesión 2**

**Tema:** Marco conceptual de la Motivación.

**Objetivo Específico:** A través de este curso se pretende concientizar a los participantes sobre la importancia que posee la motivación como medio para optimizar su desempeño; dando a conocer los diferentes tipos de motivación existentes para que el gestor del equipo humano sepa diferenciarlas y aplicarlas en cada ocasión adecuadamente; capacitando a los líderes en una amplia gama de técnicas motivadoras que le ayuden a conseguir las metas propuestas por el equipo de trabajo obteniendo una aptitud de análisis para controlar posibles conflictos y saber preverlos para darles una respuesta oportuna y asimismo se logre tener un impacto positivo.

## **Sesión 3**

**Tema:** Herramientas internas para generar motivación.

**Objetivo Específico:** Comprender y proporcionar herramientas para manejar con habilidad y competencia los elementos que impulsan la motivación personal para alcanzar los objetivos y las metas propuestas enfocadas al logro del éxito individual y laboral por medio del desarrollo de factores tanto personales como sociales involucrados en la consecución y adquisición de agentes motivacionales.

#### **Sesión 4**

**Tema:** Modelos de referencia para alcanzar el éxito.

**Objetivo Específico:** Comprender y llevar a la práctica ciertas habilidades permitiendo a cada participante ser capaces de visualizar los aspectos formativos y de desarrollo que tiene tanto la motivación como el éxito; para lograr impactar efectivamente en el centro de trabajo.

#### **Sesión 5**

**Tema:** Motivación en el Centro de Trabajo.

**Objetivo Específico:** Analizar conjuntamente con los participantes que la motivación es una de las herramientas más valiosas que está a disposición de quienes se mantengan a cargo de un grupo de personas, ya que ello les permite predecir y orientar las actividades en función del logro de uno o varios objetivos determinados.

#### **Sesión 6**

**Tema:** Liderazgo Efectivo.

**Objetivo Específico:** Proporcionar a los participantes un marco conceptual para el ejercicio del liderazgo efectivo y la mejora de la motivación del personal a su cargo en el marco de la aplicabilidad de todos aquellos elementos para el aumento de la satisfacción, productividad, desarrollo y eficacia en el centro de trabajo propiciando un impacto positivo en el área directiva, administrativa, docente y posteriormente en los alumnos.

## Cartas Descriptivas

### Curso de Capacitación

#### “El Desafío de la Gestión Directiva por medio de Factores Motivacionales”

#### Sesión No. 1

**Tema:** Importancia de las Relaciones Humanas.

**Subtemas:**

- Persona humana y características de su naturaleza.
- Las relaciones humanas y su importancia.
- Relaciones humanas positivas.
- Comunicación efectiva y su importancia.
- ¿Cómo guiar y mejorar la comunicación hacia los demás?
- ¡Adaptándonos al Cambio!
  - La necesidad del cambio.
  - Barreras al cambio.
  - Estrategias para el cambio.

**Objetivo Específico:** Ampliar los conocimientos sobre la persona humana y las características de su naturaleza; comprendiendo al mismo tiempo la importancia de las relaciones humanas en el centro de trabajo adquiriendo técnicas

para la mejora de las mismas; reflexionando sobre la importancia, adaptación y necesidad del cambio positivo, como un elemento indispensable para el crecimiento o desarrollo personal y laboral.

**Participantes:** Área Directiva, Administrativos y Docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra.

**Fecha:** Febrero 2012

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS DIDÁCTICOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
1. Presentación del expositor del curso.	5 minutos			• Participación
2. Aplicación de una Técnica grupal de sensibilización y presentación.	20 minutos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica grupal de sensibilización y presentación (<i>¿Quién soy yo?</i>), (<i>Si yo fuera...una planta, un animal o un objeto, sería...</i>)</li> </ul>	
3. Diagnóstico sobre el contenido de la sesión 1.	5 minutos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis diagnóstico (Preguntas Abiertas: <i>¿Qué tanto conocen y opinan sobre el tema?</i>)</li> </ul>	
4. Exposición de los temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona humana y características de su</li> </ul>	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoprojector</li> <li>• Laptop/lpad</li> <li>• Hojas de papel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición del instructor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis individual de aportación</li> </ul>

<p>naturaleza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las relaciones humanas y su importancia.</li> <li>Relaciones humanas positivas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bolígrafos</li> </ul>		<p>en la sesión. Análisis de conclusiones (Anexo 4)</p>
<p>5. RECESO</p>	<p>30 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coffee Break</li> </ul>		
<p>6. Exposición de los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación efectiva y su importancia.</li> <li>¿Cómo guiar y mejorar la comunicación hacia los demás?</li> </ul>	<p>25 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Videoprojector</li> <li>Laptop/Ipad</li> <li>Hojas de papel</li> <li>Bolígrafos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición del instructor.</li> </ul>	
<p>7. Exposición de los temas: ¡Adaptándonos al Cambio!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La necesidad del cambio.</li> <li>Barreras al cambio.</li> <li>Estrategias para el cambio.</li> </ul>	<p>25 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Videoprojector</li> <li>Laptop/Ipad</li> <li>Hojas de papel</li> <li>Bolígrafos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición del instructor</li> </ul>	
<p>8. Presentación Video.</p>	<p>25 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bocinas</li> <li>Video</li> <li>Internet</li> <li>Videoprojector</li> <li>Laptop/Ipad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de un video sobre "motivación y cambio"/ Discusión y opinión de los</li> </ul>	

9. Cierre y Conclusiones.	5 minutos		participantes.	
---------------------------	-----------	--	----------------	--

### **BIBLIOGRAFÍA:**

- Covey, S. (1998). “Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas: construyendo una hermosa cultura familiar en un mundo turbulento”. México: Grijalbo.
- Haro Leeb, L. (2001). “Psicología de las relaciones humanas”. México: Porrúa.
- Johnson, S. (2000). “¿Quién se ha llevado mi queso?: Una manera sorprendente de afrontar el cambio en el trabajo y en la vida privada”. Barcelona: Urano.

- Kast, F., Rosenzweig. (1998). "Administración en las Organizaciones". México: Mcgraw Hill Interamericana.
- Llano, C. (1997). "La empresa humana en la empresa de fin de siglo". México: Universidad Panamericana: Facultad de Filosofía.
- Melendo, T. (2001). "Las dimensiones de la persona". Madrid: Palabra.
- Mercado, S. (1994). "Administración aplicada: Teoría y Práctica", 2da parte. México: Limusa.
- Rodríguez, M. (1998). "Relaciones humanas". México: El Manual Moderno.
- Stoner, J., Wankel, Ch. (1989). "Administración". México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

## Curso de Capacitación

### “El Desafío de la Gestión Directiva por medio de Factores Motivacionales”

#### Sesión No. 2

**Tema:** Marco conceptual de la Motivación.

**Subtemas:**

- Conceptos básicos sobre Motivación Humana.
- Teorías Motivacionales.
- Tipos de Motivación.
- Ciclo motivacional.
- Motivación para el cambio.
- ¿Cómo motivar?
- Técnicas de Motivación.
- Automotivación.
- La calidad personal como base sobre cualquier otra calidad.

**Objetivo Específico:** A través de este curso se pretende concientizar a los participantes sobre la importancia que posee la motivación como medio para optimizar su desempeño; dando a conocer los diferentes tipos de motivación existentes para que el gestor del equipo humano sepa diferenciarlas y aplicarlas en cada ocasión adecuadamente; capacitando a los líderes en una amplia gama de técnicas motivadoras que le ayuden a conseguir las metas propuestas por el equipo de trabajo obteniendo una aptitud de análisis para controlar posibles conflictos y saber preverlos para darles una respuesta oportuna y asimismo se logre tener un impacto positivo.

**Participantes:** Área Directiva, Administrativos y Docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra.

**Fecha:** Febrero 2012

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS DIDÁCTICOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
1. Revisión y retroalimentación sobre el cierre y conclusiones de la sesión anterior.	5 minutos			• Participación.
2. Diagnóstico sobre el contenido de la sesión 2.	5 minutos		• Análisis diagnóstico (Preguntas Abiertas: ¿Qué tanto conocen y opinan sobre el tema?)	
3. Exposición de temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos básicos sobre Motivación Humana.</li> <li>• Teorías Motivacionales.</li> <li>• Tipos de Motivación.</li> <li>• Ciclo motivacional.</li> <li>• Motivación para el cambio.</li> </ul>	45 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoprojector</li> <li>• Laptop/lpad</li> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Bolígrafos</li> </ul>	• Exposición del instructor.	• Participación.
4. RECESO	30 minutos	• Coffee Break		

5. Aplicación y discusión de una técnica didáctica grupal: Método del Caso. (Acercar una realidad concreta a un ambiente académico por medio de un caso real o diseñado).	45 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias del caso práctico sobre la importancia de la motivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en grupos (análisis, discusión, opiniones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión con el grupo en torno a los aprendizajes logrados.</li> </ul>
6. Exposición de temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo motivar?</li> <li>• Técnicas de Motivación.</li> <li>• Automotivación.</li> <li>• La calidad personal como base sobre cualquier otra calidad.</li> </ul>	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoprojector</li> <li>• Laptop/Ipad</li> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Bolígrafos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición del instructor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación.</li> </ul>
7. Presentación Video.	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bocinas</li> <li>• Video</li> <li>• Internet</li> <li>• Videoprojector</li> <li>• Laptop/Ipad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de un video sobre “La importancia de la motivación y metas”/ Discusión y opinión de los participantes.</li> </ul>	
8. Cierre y Conclusiones.	10 minutos			

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Cantú, H. (2001). “Desarrollo de una Cultura de Calidad”. México: McGraw Hill Interamericana.
- Carretero, M. (2005). “Constructivismo y Educación”. México: Editorial Progreso.
- González, A. (2001). “El Enfoque Centrado en la Persona: Aplicaciones a la Educación”. México: Trillas.
- Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. (1998). “Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional”. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Llano, C. (1991). “El empresario ante la motivación y la responsabilidad”. México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Mercado, S. (1994). “Administración aplicada: Teoría y Práctica”, 2da parte. México: Limusa.
- Robbins, S. (1999). “Comportamiento Organizacional”. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rosenbaum, B. (1990). “Cómo motivar a los empleados de hoy”. México: McGraw Hill.

## Curso de Capacitación

### “El Desafío de la Gestión Directiva por medio de Factores Motivacionales”

#### Sesión No. 3

**Tema:** Herramientas internas para generar motivación.

**Subtemas:**

- Autoestima.
- Confianza.
- Asertividad.
- Comunicación efectiva.
- Inteligencia emocional.
- Pensamientos y actitudes positivas.
- Estrategias para el desarrollo motivacional.
- Importancia del área directiva en la motivación.

**Objetivo Específico:** Comprender y proporcionar herramientas para manejar con habilidad y competencia los elementos que impulsan la motivación personal para alcanzar los objetivos y las metas propuestas enfocadas al logro del éxito individual y laboral por medio del desarrollo de factores tanto personales como sociales involucrados en la consecución y adquisición de agentes motivacionales.

**Participantes:** Área Directiva, Administrativos y Docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana  
Campus Bonaterra.

**Fecha:** Febrero 2012

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS DIDÁCTICOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
1. Revisión y retroalimentación sobre el cierre y conclusiones de la sesión anterior.	3 minutos			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> </ul>
2. Diagnóstico sobre el contenido de la sesión 3.	3 minutos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis diagnóstico (Preguntas Abiertas: ¿Qué tanto conocen y opinan sobre el tema?)</li> </ul>	
3. Película y análisis.	130 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Película</li> <li>• TV/DVD</li> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Bolígrafos</li> <li>• Bocinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en grupos (análisis, discusión, opiniones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión en grupo.</li> </ul>
4. RECESO	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coffee break</li> </ul>		

<p>5. Exposición de temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoestima.</li> <li>• Confianza.</li> <li>• Asertividad.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> <li>• Pensamientos y actitudes positivas.</li> <li>• Estrategias para el desarrollo motivacional.</li> </ul>	<p>20 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoprojector</li> <li>• Laptop/Ipad</li> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Bolígrafos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición del instructor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> </ul>
<p>6. Cierre y Conclusiones.</p>	<p>5 minutos</p>			

#### BIBLIOGRAFÍA:

- Catret, A. (2001). “¿Emocionalmente inteligentes?: Una nueva dimensión de la personalidad humana”. España: Palabra.
- Díaz, C. (2002). “La Virtud de la confianza”. México: Trillas.
- Elizondo, M. (2000). “Asertividad y escucha activa en el ámbito académico”. México: Trillas: Universidad Virtual, ITESM.
- Goleman, D. (2005). “La Inteligencia Emocional”. México: Javier Vergara.
- Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. (1998). “Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional”. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- McGregor, D. (1974). “Mando y Motivación”. México: Diana.

- Mercado, S. (1994). “Administración aplicada: Teoría y Práctica”, 2da parte. México: Limusa.
- Verderber, R., Kathleen, S., Trad. Arenas, C. (2005) “¡Comunícate!”. México: Thompson.

## Curso de Capacitación

### “El Desafío de la Gestión Directiva por medio de Factores Motivacionales”

#### Sesión No. 4

**Tema:** Modelos de referencia para alcanzar el éxito.

**Subtemas:**

- Características y rasgos de personas con éxito.
- Características y rasgos de personas que fracasan.
- Trabajo en equipo.
- Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

**Objetivo Específico:** Comprender y llevar a la práctica ciertas habilidades permitiendo a cada participante ser capaces de visualizar los aspectos formativos y de desarrollo que tiene tanto la motivación como el éxito; para lograr impactar efectivamente en el centro de trabajo.

**Participantes:** Área Directiva, Administrativos y Docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra.

**Fecha:** Febrero 2012

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS DIDÁCTICOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
1. Revisión y retroalimentación sobre el cierre y conclusiones de la sesión anterior.	5 minutos			• Participación
2. Diagnóstico sobre el contenido de la sesión 4.	5 minutos		• Análisis diagnóstico (Preguntas Abiertas: ¿Qué tanto conocen y opinan sobre el tema?)	
3. Presentación Video.	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bocinas</li> <li>• Video</li> <li>• Internet</li> <li>• Videoprojector</li> <li>• Laptop/Ipad</li> </ul>	• Presentación de un video sobre “Éxito”/ Discusión y opinión de los participantes.	
4. Exposición de temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características y rasgos de personas con éxito.</li> <li>• Características y rasgos de personas que fracasan.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoprojector</li> <li>• Laptop/Ipad</li> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Bolígrafos</li> </ul>	• Exposición del instructor.	• Discusión final colectiva.
5. RECESO	30 minutos	• Coffee break		

6. Análisis del tema: “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”.	35 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias para trabajar en grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en grupos (análisis, discusión, opiniones).</li> </ul>	
7. Presentación Video.	50 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bocinas</li> <li>• Video</li> <li>• Internet</li> <li>• Videoprojector</li> <li>• Laptop/Ipad</li> </ul>	Presentación de un video sobre (Trabajo en equipo/ Motivación/ Comunicación efectiva/ Valores/ Liderazgo/ Entusiasmo =ÉXITO)/ Discusión y opinión de los participantes.	
8. Cierre y conclusiones.	15 minutos			
9. Para la próxima sesión: Investigación sobre el tema, “La importancia del área directiva en la motivación”.				

### BIBLIOGRAFÍA:

- Alcaraz, R. (2006). “El emprendedor de éxito”. México: McGraw-Hill.
- Connellan, T. Trad. Jolly, J. (2007). “Las 7 claves del éxito de Disney: Lecciones de una cultura de servicio”. México: Panorama.

- Covey, S. (1998). "Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas: construyendo una hermosa cultura familiar en un mundo turbulento". México: Grijalbo.
- Covey, S. Trad. Penichet, M. (2000). "Viviendo los 7 hábitos: Historias que engrandecen". México: Grijalbo: Franklin Covey Company.
- Mackenzie, K. (1991). "Tiempo para el éxito. Establecimiento de tiempos y metas". México: McGraw Hill Interamericana.

## Curso de Capacitación

### “El Desafío de la Gestión Directiva por medio de Factores Motivacionales”

#### Sesión No. 5

**Tema:** Motivación en el Centro de Trabajo.

**Subtemas:**

- Importancia de la motivación en el centro de trabajo.
- Estrategias motivacionales.
- Satisfacción laboral.
- ¿Por qué y para qué motivar?
- Un puesto de trabajo motivante.
- Factores que motivan dentro del contexto laboral.
- Metas y expectativas personales vs. Metas y expectativas laborales.
- Madurez laboral.
- Impacto educativo de la motivación.

**Objetivo Específico:** Analizar conjuntamente con los participantes que la motivación es una de las herramientas más valiosas que está a disposición de quienes se mantengan a cargo de un grupo de personas, ya que ello les permite predecir y orientar las actividades en función del logro de uno o varios objetivos determinados.

**Participantes:** Área Directiva, Administrativos y Docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra.

Fecha: Febrero 2012

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS DIDÁCTICOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
1. Revisión y retroalimentación sobre el cierre-conclusiones de la sesión anterior; al igual que el ejercicio de investigación sobre “La importancia del área directiva en la motivación”.	20 minutos			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> </ul>
2. Diagnóstico sobre el contenido de la sesión 5.	5 minutos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis diagnóstico (Preguntas Abiertas: ¿Qué tanto conocen y opinan sobre el tema?).</li> </ul>	
3. Aplicación de una técnica didáctica.	25 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotafolio con hojas.</li> <li>• Plumones varios colores.</li> <li>• Cinta adhesiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica didáctica. (<i>¿Qué quieren las personas en sus puestos de trabajo?; se comprenderán los principales factores que motivan a cualquier persona dentro de un contexto laboral.</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación sobre su participación y buena actitud.</li> </ul>
4. Exposición de temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la</li> </ul>	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoprojector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición del instructor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación.</li> </ul>

<p>motivación en el centro de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias motivacionales.</li> <li>• Satisfacción laboral.</li> <li>• ¿Por qué y para qué motivar?</li> <li>• Un puesto de trabajo motivante.</li> <li>• Factores que motivan dentro del contexto laboral.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop/lpad</li> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Bolígrafos</li> </ul>		
<p>5. RECESO</p>	<p>30 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coffee break</li> </ul>		
<p>6. Sesión Plenaria sobre los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas y expectativas personales vs. Metas y expectativas laborales.</li> <li>• Madurez laboral.</li> <li>• Impacto educativo de la motivación.</li> </ul>	<p>50 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias para trabajar en grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en grupos. <i>(El grupo se divide en 3 para que cada equipo trabaje sobre un tema diferente; participación de todos los miembros del grupo: 1º Se trabaja por equipos; 2º el trabajo realizado se expone ante todos los miembros del grupo; 3º Se debe participar</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión final colectiva.</li> </ul>

7. Cierre y conclusiones.	10 minutos		<i>exponiendo y  escuchando la  intervención de cada  equipo; 4º  Conclusiones  generales).</i>	
---------------------------	------------	--	---	--

### BIBLIOGRAFÍA:

- Carretero, M. (2005). "Constructivismo y Educación". México: Editorial Progreso.
- Dessler, G. (1979). "Organización y Administración. Enfoque Situacional". México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1999). "Comportamiento Organizacional". México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, L. (2000). "La importancia de la motivación en el centro de trabajo". Aguascalientes, México: Universidad Bonaterra.
- Rodríguez, M. (1988). "Motivación al trabajo". México: El Manual Moderno.

## Curso de Capacitación

### “El Desafío de la Gestión Directiva por medio de Factores Motivacionales”

#### Sesión No. 6

**Tema:** Liderazgo Efectivo.

**Subtemas:**


- Liderazgo
- El líder, ¿nace o se hace?
- Características propias del Liderazgo.
- Teorías sobre Liderazgo.
- Estilos de Liderazgo.
- Liderazgo Efectivo.
- Perfil de un buen líder.
- El líder como agente motivador.

**Objetivo Específico:** Proporcionar a los participantes un marco conceptual para el ejercicio del liderazgo efectivo y la mejora de la motivación del personal a su cargo en el marco de la aplicabilidad de todos aquellos elementos para el aumento de la satisfacción, productividad, desarrollo y eficacia en el centro de trabajo propiciando un impacto positivo en el área directiva, administrativa, docente y posteriormente en los alumnos.

**Participantes:** Área Directiva, Administrativos y Docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra.

**Fecha:** Febrero 2012

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS DIDÁCTICOS	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
1. Revisión y retroalimentación sobre el cierre y conclusiones de la sesión anterior.	5 minutos			• Participación.
2. Diagnóstico sobre el contenido de la sesión 6.	5 minutos		• Análisis diagnóstico (Preguntas Abiertas: ¿Qué tanto conocen y opinan sobre el tema?).	
3. Presentación Video.	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bocinas</li> <li>• Video</li> <li>• Internet</li> <li>• Videoprojector</li> <li>• Laptop/lpad</li> </ul>	• Presentación de un video sobre Liderazgo. Discusión y opinión de los participantes.	• Discusión colectiva.
4. Exposición de temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• El líder, ¿nace o se hace?</li> <li>• Características propias del Liderazgo.</li> <li>• Teorías sobre Liderazgo.</li> <li>• Estilos de Liderazgo.</li> </ul>	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoprojector</li> <li>• Laptop/lpad</li> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Bolígrafos</li> </ul>	• Exposición del instructor.	• Participación.

<p>5. RECESO</p>	<p>30 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coffee break</li> </ul>		
<p>6. Aplicación de una técnica didáctica.</p> 	<p>50 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un juego de cartulinas para cada grupo, en donde aparezcan letras suficientes para formar todas las palabras de los días de la semana distribuidas al azar en tantos sobres como miembros tengan los equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica didáctica, “Los 7 días de la semana”, (<i>trabajo en equipo, comunicación, motivación y sobre todo de liderazgo</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación sobre su participación y buena actitud.</li> </ul>
<p>7. Aplicación de la Técnica: Lluvia de ideas para los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Efectivo.</li> <li>• Perfil de un buen líder. El líder como agente motivador.</li> </ul>	<p>25 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pintarrón</li> <li>• Plumones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica didáctica, “Lluvia de ideas” (<i>Favorece la interacción en el grupo, promueve la participación y la creatividad, motiva</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionar, discutir y concluir con los participantes sobre lo que aprenden al colaborar en un ejercicio como éste.</li> </ul>
<p>8. Cierre y conclusiones.</p>	<p>5 minutos</p>			
<p>9. Actividad en casa. Lectura del libro “La Paradoja”.</p>				

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Davis, K., Newstrom, J. (1995). “Comportamiento Humano en el trabajo”. México: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. “El líder resonante crea más”. Barcelona: Debolsillo.
- Hampton, D. Trad. Malfavón, M. (1989) “Administración”. México: Mcgraw-Hill Interamericana de México.
- Huerta, J., Rodríguez, G. (2006). “Desarrollo de habilidades directivas”. México: Pearson Educación de México.
- Hunter, J. Trad. Martínez, R. (2005) “La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo”. Barcelona: Empresa Activa.
- Koontz, H., O’Donnel, C., Weinhrich, H. (1983) “Elementos de administración”. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (1987). “Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones”. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1999). “Comportamiento Organizacional”. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

#### **4.8 Cronograma de Actividades**

Dentro de este apartado, es necesario definir los tiempos en los cuales habrá de aplicarse la propuesta de intervención, es decir, la impartición del curso de capacitación dirigido al área directiva, administrativa y docente de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra.

Ejecutar el cronograma de actividades exige el cumplimiento de objetivos, fechas específicas, etc., de ahí la importancia de éste, el cual también permite determinar los recursos necesarios y su uso en el tiempo, resaltando las actividades a realizar y los puntos clave durante las primeras fases de desarrollo.

La programación de actividades que se habrá de realizarse presenta a continuación.

## Periodo (2011-2012)

No	Actividades	Responsable	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
			11	11	11	12	12	12	12	12
1	Dar a conocer la propuesta de intervención del proyecto de tesis al área directiva de la Facultad de Derecho para su correcta aplicación.	Lic. Marlén Gutiérrez Gallo.	X							
2	Diseño del curso.	Lic. Marlén Gutiérrez Gallo.		X	X					
3	Conclusión del proyecto.	Lic. Marlén Gutiérrez Gallo.				X				
4	Aplicación y desarrollo del curso de capacitación.	Especialistas invitados					X	X		
5	Evaluación y clausura del curso de capacitación.	Lic. Marlén Gutiérrez Gallo / Especialistas invitados						X		
4	Entrega de resultados al área directiva de la Facultad de Derecho.	Lic. Marlén Gutiérrez Gallo.							X	
5	Reunión de Retroalimentación. Análisis de resultados para la implantación de estrategias para las áreas de mejora de la Facultad de Derecho.	Lic. Marlén Gutiérrez Gallo / Área Directiva Facultad de Derecho								X

#### **4.9 Evaluación de la Propuesta**

Dentro de este proceso de evaluación para la propuesta mencionada, se utilizarán diferentes tipos, es decir, la evaluación diagnóstica o inicial, la evaluación formativa o de proceso y para el cierre del curso se utilizará la evaluación sumativa, integradora o final.

La evaluación diagnóstica y formativa para dicha propuesta se llevará a cabo desde los meses de febrero y marzo de 2012 durante la aplicación y desarrollo del curso; sin embargo, es importante mencionar que la evaluación general planeada o sumativa se llevará a cabo al término de dicho curso de capacitación, la cual será a finales de marzo de 2012.

Se hace referencia a que dicha evaluación diagnóstica es la que se realiza antes de empezar el proceso de enseñanza aprendizaje con el propósito de verificar el nivel de preparación de los participantes para enfrentarse a los objetivos que se espera que logren. Asimismo, en la evaluación formativa o de proceso hace cierta referencia a la apreciación de la calidad del trabajo académico realizado, pues es la que permite determinar en cada término del segmento o sesiones del curso de capacitación los resultados obtenidos, para realizar los ajustes y adecuaciones necesarias para llegar a la adecuada y exitosa ejecución del mismo. Al mismo tiempo, permite tomar decisiones respecto a las alternativas de acción y dirección que se van presentando conforme se avanza en el proceso de enseñanza aprendizaje. (Anexo No. 4)

Así, también se puede afirmar que, la evaluación formativa, tal como se la ha caracterizado anteriormente, posibilita una doble retroalimentación. Por un lado, indica a los participantes su situación respecto de las distintas etapas por las que debe pasar para realizar un aprendizaje determinado; y por el otro, indica al profesor o instructor cómo se desarrolla el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como los mayores logros y dificultades de los que aprenden.

De esta manera se piensa que, cada sesión del curso de capacitación constará al inicio de una evaluación diagnóstica para evaluar los conocimientos previos que poseen los participantes, posteriormente al finalizar cada sesión se utilizará la evaluación formativa o de proceso la cual evaluará la dinámica educativa que se sostuvo y mantuvo durante la sesión. (Anexo No. 4)

Finalmente, en la evaluación sumativa o final, servirá para tomar las decisiones pertinentes de manera general para asignar una valoración totalizadora que refleje la proporción de los objetivos logrados en el curso. (Anexo No. 5)

## 5.1 Análisis teórico del proceso

Este trabajo de investigación se encuentra estructurado por cinco capítulos, de los cuales, el primero se relaciona con la delimitación del objeto de estudio; el segundo es la descripción de las teorías y enfoques existentes de los cuales hacen referencia al marco teórico; el tercero se refiere a la metodología con la que se realizó la investigación; el capítulo cuarto hace referencia a la propuesta para dar solución a la problemática detectada de acuerdo a las características del objeto de estudio y los sujetos de intervención; y por último, el capítulo cinco enmarca el análisis de los resultados, aquí se concentrarán todas aquellas ideas que nos permiten dar pie a las conclusiones, experiencias y reflexiones sobre este proyecto de tesis.

Para relatar un poco más a fondo el proceso de dicho trabajo de investigación y hablar más sobre la delimitación del objeto de estudio, se debe señalar que, se eligió trabajar sobre una problemática detectada en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra en relación a las labores indicadas y realizadas que son parte esencial para el buen funcionamiento de la Coordinación Académica de la Licenciatura (puesto que ocupaba desde Julio de 2009). A raíz del trabajo cotidiano, las experiencias y las situaciones que se presentaban desde el área directiva, con los docentes y alumnos, me pude ir percatando que evidentemente existía una problemática en torno a la importante labor de transmitir, fomentar y ejecutar factores relacionados con la motivación incrementando y poniendo mayor rigidez también al liderazgo directivo logrando impactar positivamente tanto en los docentes como en los

alumnos. Finalmente los alumnos son parte fundamental de la base que sostiene cualquier estructura académica.

Asimismo se fueron suscitando situaciones en las que los alumnos presentaban quejas en relación a la forma de ellos, llegando a tal punto que, varios tomaban la decisión de interrumpir sus estudios y salirse de la Universidad, causando desajustes y problemáticas a nivel académico, administrativo, interno y económico. Indagando más a fondo sobre dicha situación, logré entender que independientemente de la dificultad que tenían determinadas materias, la actitud de ciertos docentes y las formas de dirigirse hacia sus alumnos no eran las correctas, la parte del liderazgo directivo no estaba tan inmiscuida como debería estarlo (relación área directiva-docentes-alumnos); por lo tanto, se piensa que el líder directivo como cabeza principal de un grupo tiene la obligación y el deber de gestionar sus funciones a favor tanto de los docentes como de los alumnos, no olvidando obviamente la relación existente de su equipo de trabajo, tomando al mismo tiempo decisiones correctas, certeras y viables para el bien común. Se piensa que todo radica desde el área principal de cualquier estructura organizativa llámese empresa, asociación, organización o institución educativa.

En este caso recae la problemática dentro de una institución educativa, en donde se cree firmemente que estando bien el área directiva en todas sus funciones, es muy probable que se desencadene el trabajo bien hecho, que en este caso sería el impacto positivo del eficaz desempeño docente dando como consecuencias el buen desarrollo tanto personal, académico y profesional de los alumnos de la Facultad de Derecho.

Asimismo se sugiere a los directivos o gerentes que provean dentro de su institución u organización un ambiente laboral que le permita a su equipo de trabajo:

- Experimentar una variedad de tareas; no caer en el hastío causado por la rutina.
- Asumir responsabilidades conmensuradas con sus talentos y habilidades.
- Demostrar, aplicar sus habilidades y recibir reconocimiento, retroalimentación positiva y motivación por la tarea bien hecha.
- Determinar cómo su contribución ayuda a lograr las metas y objetivos de la institución; esto produce un sentido de logro reafirmando al mismo tiempo la autoestima.
- Tener oportunidad de controlar algunos aspectos importantes en su labor.
- Participar en los procesos de tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con la labor que se realiza.
- Aprender y capacitarse en nuevas técnicas y conocimientos que le permitan crecer y desarrollarse dentro de la institución.

## **5.2 Valoración crítica de los aprendizajes**

### **5.2.1 Importancia de la implementación.**

Ahora bien, dentro de este apartado es necesario mencionar tanto la importancia como el impacto y trascendencia de este proyecto de investigación.

La elaboración del presente trabajo de tesis representó verdaderamente un reto importante tanto personal como profesional. Resulta atractivo y sumamente significativo elaborar una investigación que lleve al análisis y aporte elementos de mejora en un tema de interés personal y social.

Ahora bien, al haber mencionado que es un tema de interés tanto personal como social, se afirma que el hecho de trabajar colegiadamente (área directiva-docentes-alumnos) dentro de una cultura motivacional en el trabajo siendo influenciados positivamente por la eficaz labor del liderazgo directivo se puede pensar que, la riqueza del trabajo colegiado se fundamentaría en la participación activa, entusiasta y organizada de los actores que influyen dentro de este proceso manifestando al mismo tiempo en sus iniciativas la planeación, ejecución y evaluación de proyectos destinados a fortalecer la calidad educativa dentro de la Facultad de Derecho.

Más bien, se debe apostar a que dicho trabajo colegiado sea un medio fundamental para conformar un equipo académico capaz de dialogar, pactar, ejecutar, compartir conocimientos, experiencias y problemas, etc., en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto, motivación y tolerancia, con la finalidad de lograr un proceso educativo valioso en la adopción y el desarrollo de actitudes. Ello se reflejará en una mejor atención a las necesidades educativas de los alumnos, generando el aprovechamiento académico y la disminución en los índices de deserción, así como en el desarrollo de las competencias directivas, docentes y de los alumnos, fomentando la reflexión, la implementación de acciones de mejora y el trabajo en equipo; en pocas

palabras dicha investigación es lo que espera, la trascendencia e impacto que ésta tenga para la problemática antes mencionada.

### **5.2.2 Solución de la problemática detectada**

En base a lo que se ha escrito anteriormente cabe señalar la situación a estudiar que se está considerando en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana campus Bonaterra, la cual, trata sobre la importancia y necesaria oportuna intervención del líder directivo y su relación o impacto en el desempeño docente, para que posteriormente, esto se vea reflejado en un óptimo desarrollo académico estudiantil en base a la vivencia de una cultura motivacional.

Así, en relación a la descripción que se ha planteado anteriormente, el problema principal se describe en el siguiente enunciado:

**¿Cómo podría el fomento de una cultura motivacional influir positivamente en el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana campus Bonaterra?**

También, dentro de esta investigación la hipótesis de investigación a utilizar, es la siguiente:

**“A mayor fomento de una cultura motivacional mayor será la influencia positiva en el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra”.**

En base en la afirmación anterior de la hipótesis de investigación y al capítulo tres en donde se resalta y determina la población y muestra que habrán de ser examinadas por medio de un instrumento que permitirá medir y analizar los resultados que arroje mediante su aplicación dando como resultados la viabilidad y confiabilidad de la investigación, se debe decir que, dicha afirmación de la hipótesis es verdadera ya que existe un porcentaje de la población y muestra que afirma que es necesario el fomento de factores motivacionales y de la eficacia del liderazgo directivo.

Cabe señalar también, que la propuesta de intervención puede ayudar en la solución del problema detectado ya que mediante la capacitación, el aprendizaje y la formación y actualización continua se puede mejorar desde varias perspectivas.

Dicha propuesta trata sobre un curso de capacitación dirigido al área directiva, al área administrativa y docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra teniendo como objetivo brindar una herramienta de trabajo que les permita definir y guiar acciones para desempeñar sus tareas con éxito elevando a su vez el nivel de eficacia en su gestión a través de un curso de capacitación dando como resultado que los participantes sean capaces de estar motivados y motivar a sus equipos de trabajo, comunicarse con eficacia, ejercer un buen liderazgo, de integrar eficientemente a equipos de trabajo, así como de proponer

soluciones creativas a los problemas que enfrentan en su área de responsabilidad. Es por ello que, se piensa que este curso será de mucha ayuda para poder incrementar los niveles de motivación y liderazgo en la gestión de las funciones que les son propias.

Finalmente, se debe saber que, la capacitación es tan importante para mantener a tu equipo de trabajo actualizado, motivado, haciéndolo parte de; se debe tomar en cuenta también que, ésta es una vía de formación continua que brinda las herramientas necesarias para permitir a las personas conocer mejor las actividades que deben realizar para desempeñarse de la mejor manera dentro de su área de trabajo.

### **5.2.3 Impacto y reacción de los sujetos involucrados**

En relación al impacto y reacción que hubo con los sujetos involucrados en este trabajo de investigación se debe decir que en una mayoría hubo muy buena participación y disposición de su parte.

Desde que se presentó como propuesta de trabajo de investigación a las autoridades correspondientes no hubo ninguna barrera que haya obstaculizado la estructuración, organización y realización del mismo, sino que al contrario, se comentó en su momento que dicha investigación servirá para favorecer y perfeccionar todas aquellas áreas de mejora y que por consecuencia servirán al desarrollo y crecimiento de la Facultad de Derecho.

En general este proceso se podría considerar un proceso de cambio; y todo cambio que se sugiera previamente puede generar ciertas resistencias, con ello se pretende afirmar que, existieron también comentarios y situaciones por parte de algunos docentes que realmente se les dificultaba “cambiar” su manera de dar clase, es decir, aquellos docentes que tenían aspectos por mejorar se les pidió trataran de cambiar la metodología y actitud dentro del aula, fomentando y brindando al mismo tiempo motivación y ayuda pedagógica, situación que generó cierta resistencia en un inicio.

Como seres humanos cada quien tiene un concepto muy particular de las cosas y de las situaciones que pasan alrededor, y que en alguno de los casos se puede contemplar con cierta resistencia o totalmente negados, otros lo pueden apreciar como una opción totalmente viable para mejorar, sin embargo, sea cual sea la forma en que haya sido concebida la idea o propuesta de cambio, las posibilidades de mejorar, corregir errores y renovarse se contemplaron realmente altas para que dicha propuesta de intervención se llegase a implementar. El reto es fomentar una cultura motivacional impactando positivamente en el buen liderazgo directivo y desempeño docente, tanto al área directiva como a los administrativos y docentes de la Facultad de Derecho para que asimismo, se logre impactar y vivir ésta en el contexto estudiantil y laboral.

#### **5.2.4 Formas de trabajo y acciones que favorecieron los resultados**

Este apartado se refiere básicamente a todos aquellos aspectos que ayudaron y favorecieron para la elaboración y consecución de este proyecto.

Se considera que la primer parte que ayudó a que este trabajo pudiera ser hoy un proyecto totalmente palpable fue gracias a la ayuda del área directiva de la Facultad de Derecho quien siempre estuvo abierta, disponible y con actitudes que permiten recibir y hacer viables proyectos e ideas que se proponen.

En segundo lugar, ayudó bastante todas aquellas asesorías recibidas por el profesor de tesis quien al transcurso de este periodo de trabajo arduo e interesante estuvo guiando adecuadamente para que se llegara a realizar y ejecutar dicho proyecto de investigación de la mejor manera posible.

También favoreció mucho el hecho de haber trabajado en la Facultad de Derecho adquiriendo experiencia dentro del puesto de Coordinación General Académica ya que la relación entre el área directiva, docentes y alumnos era sumamente estrecha, lo cual permitió detectar la problemática existente que se ha señalado. Asimismo, se considera que la buena actitud que se mantuvo impresa en dicho trabajo de investigación muestra que se logró concluir adecuadamente. Es por esto que, al paso de la investigación y la elaboración de los apartados que constituyen la tesis, el interés por aprender más, estructurar y cubrir mejor los contenidos fue creciendo. El hecho de descubrir y sentirse motivado en cuanto al interés por proponer, innovar, aprender, enseñar y generar resultados hacen y se crean actitudes propias para implementar situaciones que logren generar cambios y resultados favorables para el bien de los colaboradores que forman parte de la Facultad. Por último es necesario mencionar que sin la ayuda familiar el trabajo de investigación hubiera sido muy difícil.

### **5.2.5 Dificultades, limitaciones y retos**

Dentro de este apartado es necesario mencionar algunas de las dificultades que se tuvieron a lo largo de la investigación, aplicación y planeación de este trabajo de investigación así como también los retos que representó.

Inicialmente la búsqueda de información requiere necesariamente de fuentes bibliográficas que ayuden a dar validez a nuestra investigación; así, resultó un poco difícil encontrar bibliografía variada respecto a los temas. También, existe infinidad de material disponible en la red de internet, pero no todo es confiable y cierto, por lo que, una investigación seria para un grado de Maestría requiere forzosamente de fuentes bibliográficas seguras, verídicas y confiables a fin de dar el debido sustento generando confianza al lector y que esta investigación sea un documento que establezca las bases para futuras investigaciones o culminaciones de ideas a desarrollar.

De igual manera, existió cierta dificultad en la investigación y selección de las teorías y enfoques relacionados con el tema, puesto que existía infinidad de estos elementos y el tiempo de investigación relativamente era muy corto; por lo que, existía gran presión para concluir con ese apartado dentro del marco teórico de esta tesis. Asimismo, al momento del estudio de dichas teorías y enfoques, varias aportaban argumentos muy enriquecedores lo cual parecía complicado optar certeramente por un número específico de éstas; por lo anterior fue necesario conocer con gran detenimiento las teorías y enfoques que se investigaron en su momento para poder elegir adecuadamente.

Otra de las cosas que pudo obstaculizar el desarrollo de este trabajo fue la falta de interés de algunos docentes en relación al brindar apoyo en el momento de la aplicación de los cuestionarios para posteriormente poder analizar, medir los resultados y hacer las gráficas correspondientes. Dentro de este proceso de tesis, se cree que se perdió mucho tiempo tratando de animar a los docentes a que entregaran sus encuestas en tiempo y forma, se tenía prácticamente que estar detrás de ellos para conseguir la entrega de dichos instrumentos de medición, pero la perseverancia y paciencia son la mejor opción para conseguirlo y lograrlo.

Aunado a ello, se debe decir que este proyecto de investigación también representó un gran reto. Personalmente, durante el transcurso de la construcción de cada capítulo al igual que su aprobación por parte del asesor de tesis, fueron representando una gran motivación para cumplir con este proyecto y con objetivos personales y profesionales planteados; asimismo se fueron cubriendo las expectativas trazadas al comienzo del trabajo y el tiempo invertido ha valido la pena.

### **5.2.6 Reflexión de los aprendizajes**

Personalmente, el desarrollo de esta tesis fue muy enriquecedor y gratificante. Gracias a la fuerza de voluntad para hacer mejor las cosas, al apoyo brindado y a los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría, se consiguió cumplir con objetivos personales. Esto se ve representado en un logro que motiva buscar nuevas oportunidades de crecimiento que aporten a la sociedad lo mejor de cada uno.

También, gracias al presente trabajo se lograron alcanzar objetivos de tipo profesional como la conclusión de esta etapa de crecimiento y aprendizajes.

Como persona y profesionista, el hecho de haber estudiado una segunda maestría me deja grandes satisfacciones que enmarcan grandes acciones a futuro en cuanto al crecimiento laboral y personal lo cual es muy enriquecedor.

Igualmente, como futuro directivo, parte fundamental de los objetivos de esta Maestría, se considera que ha entendido y arraigado el papel de la función humana en la institución educativa y su trascendencia en una sociedad de constante transformación, la adaptación de los conocimientos aprendidos a las particularidades del contexto educativo en que se desempeñe, el desarrollo de habilidades fundamentales para la dirección, tales como el liderazgo, motivación, comunicación efectiva, buen desempeño, etc., la revisión y aplicación del estilo personal de dirección, etc.

Por otro lado, también se debe comprender que el logro de una gestión institucional educativa eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar los directivos hoy en día, entendiendo que dicha gestión es como una herramienta para crecer en eficacia, es decir, en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacía los fines educativos.

### 5.3 Conclusiones

Entendiendo que la motivación es la fuerza que mueve a realizar actividades. Se está motivado cuando se tiene la voluntad de hacer algo y, además, se es capaz de perseverar en el esfuerzo que ese algo requiera durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que se haya propuesto. En términos generales se puede afirmar que el fomento de una cultura motivacional es la palanca que mueve toda conducta, lo que permite provocar cambios tanto a nivel educativo, directivo, como de la vida en general.

Asimismo cabe señalar la importancia que tiene el tema de este trabajo de investigación desde sus cuatro grandes dimensiones, las cuales son las siguientes:

#### ***Dimensión Técnico-Pedagógica:***

Se refiere a la gestión de las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otro tipo de organizaciones y que son caracterizadas por los vínculos que los actores educativos involucrados construyen con la gestión directiva, el conocimiento y los modelos didácticos como las modalidades de enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados, etc.

Es por ello que también ahí radica la importancia que tiene la labor directiva en el desempeño eficaz docente fomentando e impulsando al mismo tiempo factores que

influyen en el ámbito de la motivación y que esto trascenderá positivamente en el desarrollo de la comunidad educativa, sobre todo en los alumnos.

***Dimensión Organizativa:***

Los directivos y profesores, así como los estudiantes, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, bajo ciertas normas, políticas y exigencias institucionales. Esta dimensión ofrece un marco para el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada institución educativa dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que se pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas las cuales son verdaderamente trascendentes, es decir, es labor también del directivo no perder de vista la gestión de toda la estructura que debe llevar un contexto educativo que en este caso correspondería a la propia Facultad, conociendo y respetando al mismo tiempo a aquella organización y distribución de actividades tanto formales e informales en la cual está involucrada la comunidad educativa; directivos, docentes y alumnos, sus roles, compromisos y responsabilidades.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo consecuente dirigido al logro de aprendizajes y otras condiciones internas y organizativas para el bien del área directiva, administrativa y docente. Por lo que se considera necesario que dichos propósitos vayan encaminados hacia el perfeccionamiento, motivación, liderazgo, desempeño, innovación y mejora de los procesos educativos de la Facultad.

***Dimensión Administrativa:***

La dimensión administrativa se considera que se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad y eficacia, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de la Facultad.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Asimismo se entiende que esta dimensión abarca el manejo de herramientas para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

***Dimensión Relación Escuela-Comunidad:***

Dentro de esta dimensión se considera que se refiere al impacto que se logra tener hacia afuera, es decir, al impacto que se tiene hacia la sociedad en general. Entre más alumnos formados integralmente tal como lo marca la misión de la Universidad Panamericana, más proyección se tendrá hacia la sociedad generando un impacto y

crecimiento conveniente y apropiado, lo cual es parte de lo que se busca dentro de la Facultad de Derecho.

Fomentando al mismo tiempo aspectos que pueden mejorar esa educación integral de la que se habla, es decir, incluyendo en su educación aspectos que motiven y generen actitudes positivas. También se entiende esta dimensión como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones correctas para el buen funcionamiento de la Facultad. En éste sentido, es importante conocer las interacciones significativas que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos que conforman la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar, eso es parte del impulso e inicio de una cultura motivacional.

## BIBLIOGRAFÍA

(s/a) (2000) “Revista Panamericana de Pedagogía. Revista semestral No. 1”.

México: Nueva Época.

(s/a), (2001) “Programa para la Transformación y el Fortalecimiento

Académico de las Escuelas Normales”, México: SEP.

Alcaraz, R. (2006). “El emprendedor de éxito”. México: McGraw-Hill.

Antúnez S., Gairín, J. (2000) “Las Organización Escolar. Práctica y

Fundamentos”. Barcelona: Ed. Graó.

Arellano, E. (2010) “En qué medida el manejo asertivo del estrés de un

director con liderazgo académico, humano y social incide en el desempeño oportuno y proactivo de su equipo de trabajo”

Aguascalientes, Ags., México: Universidad Panamericana, Campus Bonaterra.

Bee H., Mitchell S. (1987). “El Desarrollo de la Persona en todas las etapas

de su vida” México:Ed. Harla, S.A. de C.V. 2º Edición.

Bernardo, J., (1993). "Ética de los Negocios". Buenos Aires: Ed. Macchi.

Cantú, H. (2001). "Desarrollo de una Cultura de Calidad". México: McGraw Hill Interamericana.

Carrasco, J. (2000) "Técnicas y Recursos para el desarrollo de las clases". Madrid: Ed. Rialp, S.A.

Carretero, M. (2002) "Constructivismo y Educación". México: Ed. Progreso.

Carrillo (s/f), extraído el 05 de Junio de 2011,  
[http://www.uach.mx/extensiydifusion/synthesis/2008/11/10/Gestion  
escolar.pdf](http://www.uach.mx/extensiydifusion/synthesis/2008/11/10/Gestion_escolar.pdf)

Catret, A. (2001). "¿Emocionalmente inteligentes?: Una nueva dimensión de la personalidad humana". España: Palabra.

Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE)  
<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art2.pdf>

Cervantes, E. (1998) “Una cultura de calidad en la escuela. Liderazgo para el cambio educativo”. México: Ediciones Castillo.

Connellan, T. Trad. Jolly, J. (2007). “Las 7 claves del éxito de Disney: Lecciones de una cultura de servicio”. México: Panorama.

Covey, S. (1997) “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”. México: Paidós.

Covey, S. (1998). “Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas: construyendo una hermosa cultura familiar en un mundo turbulento”. México: Grijalbo.

Covey, S. Trad. Penichet, M. (2000). “Viviendo los 7 hábitos: Historias que engrandecen”. México: Grijalbo: Franklin Covey Company.

Davis, K., Newstrom, J. (1995). “Comportamiento Humano en el trabajo”. México: Mcgraw-Hill Interamericana.

Delors, J. (1996) “La educación encierra un tesoro”. México: Correo de la UNESCO.

Dessler, G. (1979). “Organización y Administración. Enfoque Situacional”. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Díaz, A. (2005) *Didáctica y Currículum* (reimpresión). México: Paidós.

Díaz, C. (2002). “La Virtud de la confianza”. México: Trillas.

Elizondo, M. (2000). “Asertividad y escucha activa en el ámbito académico”. México: Trillas: Universidad Virtual, ITESM.

Fermoso, P. (1994) “Pedagogía social. Fundamentación Científica”. 1994. México, Herder.

Frankl, V. (2001). “El Hombre en busca de sentido”. Barcelona: Herder.

Goleman, D. (2005). “La Inteligencia Emocional”. México: Javier Vergara.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. "El líder resonante crea más".  
Barcelona: Debolsillo.

González, A. (2001) "El enfoque centrado en la persona. Aplicaciones a la  
educación". México: Trillas.

González, M., Nieto, J., Portela, A., Martínez, J. (2003). "Organización y  
Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos". Madrid: Ed.  
Pearson Prentice Hall.

Hampton, D. (1989) "Administración". México: McGraw-Hill Interamericana de  
México.

Haro, L. (2001). "Psicología de las relaciones humanas". México: Porrúa.

Hernández, C. (1999) "Aproximaciones a la Discusión sobre el Perfil del  
Docente. II Seminario Taller sobre perfil del docente y estrategias de  
formación en países Centroamericanos, el Caribe, México, España y  
Portugal, El Salvador." Extraído el 10 de Junio de 2011 de la página:  
(<http://www.oei.es/de/cah.htm>)

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1991) “Metodología de la Investigación”. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Herrera (s/f, Carretero, Piaget y el Pensamiento Formal, <http://www.slideshare.net/gzy/carretero-y-piaget-y-el-pensamiento-formal>) extraído el 20 de Junio de 2011.

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. (1998). “Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional”. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

<http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1JCBC9JV0-1BQWTGP16R4/Evaluaci%C3%B3n%20Inicial.pdf> recuperado el 21 de noviembre de 2011.

<http://med.unne.edu.ar/revista/revista118/evaluacion.html> recuperado el 21 de noviembre de 2011.

<http://www.inteligencia-emocional.org/asociacion/liderazgo.htm> recuperado el 06 de diciembre de 2011.

[http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Dimen\\_Gest.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Dimen_Gest.pdf) recuperado el 07 de diciembre de 2011.

<http://www.rieoei.org/deloslectores/1083Villarreal.pdf> recuperado el 07 de diciembre de 2011.

<http://www.up.edu.mx/folder.aspx?doc=376> recuperado el 07 de diciembre de 2011.

Huerta, J., Rodríguez, G. (2006). “Desarrollo de habilidades directivas”. México: Pearson Educación de México.

Hunter, J. Trad. Martínez, R. (2005) “La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo”. Barcelona: Empresa Activa.

Johnson, S. (2000). “¿Quién se ha llevado mi queso?: Una manera sorprendente de afrontar el cambio en el trabajo y en la vida privada”. Barcelona: Urano.

Kast, F., Rosenzweig. (1998). "Administración en las Organizaciones".  
México: Mcgraw Hill Interamericana.

Kerlinger, F., Fred, N., (2001) "Investigación del comportamiento". México:  
McGraw Hill, Segunda Edición.

Koontz, H., Heinz, W. (2004) "Administración: Una perspectiva global".  
México: Mcgraw-Hill Interamericana.

Koontz, H., O'Donnel, C., Weinhrich, H. (1983) "Elementos de  
administración". México: McGraw-Hill.

Llano, C. (1991). "El empresario ante la motivación y la responsabilidad".  
México: McGraw-Hill Interamericana de México.

Llano, C. (1997). "La empresa humana en la empresa de fin de siglo".  
México: Universidad Panamericana: Facultad de Filosofía.

Llano, C. (1998) "Dilemas éticos de la empresa contemporánea". México,  
Fondo de Cultura Económica.

Mackenzie, K. (1991). "Tiempo para el éxito. Establecimiento de tiempos y metas". México: McGraw Hill Interamericana.

Marín, H. (2011) "La influencia de la gestión directiva, en el desempeño de los docentes" Aguascalientes, Ags., México: Universidad Panamericana, Campus Bonaterra.

McGregor, D. (1974). "Mando y Motivación". México: Diana.

Melendo, T. (2001). "Las dimensiones de la persona". Madrid: Palabra.

Mercado, S. (1994) *¿Cómo hacer una tesis?* México: LIMUSA, S.A. de C.V.

Mercado, S. (1994). "Administración aplicada: Teoría y Práctica", 2da parte. México: Limusa.

Namo de Mello, G. (1998) "Nuevas propuestas para la gestión educativa". MEXICO: SEP.

Ornelas, C. (2002) “Valores, Calidad y Educación”. México: Ed. Santillana, S.A.

Palacios, J. (1989) “La Cuestión Escolar. Críticas y Alternativas”. España: LAIA.

Peláez, S. (2011) “Competitividad docente a través de un liderazgo educativa en directores de nivel preescolar de la zona centro” Aguascalientes, Ags., México: Universidad Panamericana, Campus Bonaterra.

Pérez, M. (2001) “Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas”. México: Trillas.

Reglamento General de la Universidad Panamericana campus Bonaterra (2008).

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación- Volumen 7, Número 3. (2009) “Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje”. México.

Robbins, S. (1987). "Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones". México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. (1999) "Comportamiento Organizacional" México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rodríguez, L. (2000). "La importancia de la motivación en el centro de trabajo". Aguascalientes, México: Universidad Bonaterra.

Rodríguez, M. (1988). "Motivación al trabajo". México: El Manual Moderno.

Rodríguez, M. (1998). "Relaciones humanas". México: El Manual Moderno.

Rosenbaum, B. (1990). "Cómo motivar a los empleados de hoy". México: McGraw Hill.

Saavedra, M. (2003) "Diccionario de Pedagogía". México: Ed. Pax.

Salazar, M., Marín, M, (2011) “Relación del clima institucional con el desempeño docente en las instituciones educativas”, extraído el 12 de Junio de 2011 de: <http://es.scribd.com/doc/55416611/63/CONCEPTO-DE-DESEMPEÑO-DOCENTE>).

Schmelkes, S. (1995) “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas”. México SEP Biblioteca para la actualización del maestro.

Secretaría de Educación Pública. (2009) Consideraciones para el trabajo colegiado. México, D.F. SEMS-DGB. Gobierno Federal.

Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (2010). Antología Curso-Taller. Fortalecimiento para Docentes. Tema 2: Marco Legal y Normativo. México: Autor.

Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1996) “Administración”. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Stoner, J., Wankel, Ch. (1989). “Administración”. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Verderber, R., Kathleen, S., Trad. Arenas, C. (2005) “¡Comunícate!”. México: Thompson.

Zagal, H. (s/f)“Liderazgo y el arte de saber mandar”. Extraído el 01 de Junio  
de 2011 de:  
[http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/liderazgo\\_y  
\\_el\\_arte\\_de\\_saber\\_mandar.pdf](http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/liderazgo_y_el_arte_de_saber_mandar.pdf)