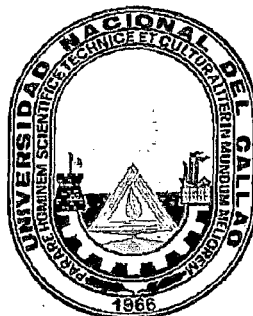


232

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Instituto de Investigación de la Facultad de  
Ciencias Administrativas**



<b>R E C I B I D O</b>	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
	VICE-RECTORADO DE INVESTIGACIÓN
	13 OCT 2015
	HORA: 12:55 PM
	FIRMA: <i>[Signature]</i>

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE  
INVESTIGACION:**

**“INCENTIVOS Y MOTIVACIONES EN EL RENDIMIENTO  
ACADEMICO DE LOS ALUMNOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS DE LA UNAC”**

**AUTOR:**

**Mg. Adm. JULIO WILMER TARAZONA PADILLA  
Resolución Rectoral N° 1050-2013-R**

**Periodo de Ejecución: ( Del 01/11 /2013 al 31/10/2015)**

**CALLAO, 2015**



**NOV 2015**

## I.- INDICE

I) INDICE.....	3
II) RESUMEN.....	4
III) INTRODUCCION.....	5
IV) PARTE TEORICA O MARCO TEORICO.....	7
V) MATERIALES Y METODOS.....	57
VI) RESULTADOS.....	59
VII) DISCUSION.....	61
VIII) REFERENCIALES .....	64
IX) APENDICE.....	68
X) ANEXOS.....	73

4

## II) RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene por finalidad de recabar información amplia analizar y sistematizar el comportamiento emocional de los estudiantes de la Universidad Nacional del Callao en la Facultad de Ciencias Administrativas. En mi calidad de docente investigador me es grato presentar ante la comunidad universitaria los aspectos más resaltantes de esta investigación. Como experiencia y ejemplo tendremos que en la ULADECH Católica uno de los mecanismos más importantes para armonizar objetivos entre autoridades, docentes, estudiantes y administrativos, es la utilización de un modelo de incentivos. Además, incentivar el trabajo «bien hecho» de los involucrados es un mecanismo clásico que contribuye a mantener o elevar la motivación de éstos. Es evidente que los incentivos funcionan y sus principios básicos son de aplicación en el contexto universitario. Pero la dificultad radica en que, si bien es cierto que teóricamente todos o casi todos los usuarios preferimos un sistema de incentivos que, al menos, premie al mejor, en la práctica si el sistema que se establece no nos trata a cada uno de nosotros como al mejor, es posible que nos posicionemos en contra, utilizando calificaciones al mecanismo de ser parcial, injusto, interesado, arbitrario, etc. Esta circunstancia, consustancial con la naturaleza humana, puede minimizarse si el proceso de evaluación y aplicación de incentivos es bien conocido previamente por aquellos a los que se les va a aplicar y de alguna manera se les ha hecho partícipes. Las personas se comportan o reaccionan como lo hacen porque hay dos fuerzas que los hacen actuar de alguna manera. Estas fuerzas pueden venir desde los sentimientos, afectos o deseos del individuo o porque alguien o algo hicieron que ellos reaccionaran así. Estas dos fuerzas son eficaces aliadas en el comportamiento y el manejo de la organización hacia una meta deseada. Estas fuerzas son la motivación e incentivos.



### **III) INTRODUCCION**

El presente trabajo ha sido elaborado por el suscrito en base a las informaciones que se ha recopiladas en las diferentes experiencias de la vida estudiantil y debidamente establecido en los procesos laborales y sus ambientes para crear satisfacción en los estudiantes, docentes y administrativos y otros participantes. en la Universidad se han hecho merecedores a esta distinción académica. El Reglamento de la Universidad establecerá las condiciones y requisitos para su otorgamiento. Son derechos de los docentes de la Universidad: a) Estabilidad laboral y académica conforme a la legislación universitaria pertinente. b) Percibir una asignación por sepelio al fallecimiento del Docente, que cubra los gastos funerarios hasta el monto de tres unidades impositivas tributarias. c) Percibir por compensación indemnizatoria el equivalente al último sueldo del docente por cada año de servicios reconocidos por la Universidad, de acuerdo a lo establecido por la legislación laboral vigente. d) Sesenta días de vacaciones pagadas, más una bonificación equivalente a un sueldo completo. e) Percibir bonificación por movilidad y otras que por convenios o pactos colectivos se otorguen. f) Licencias a su solicitud conforme a los requisitos y condiciones que señale el Reglamento por un máximo de dos años continuos o acumulables. g) Los beneficios y derechos sociales ya otorgados y reconocidos por la Universidad. Los hijos de los docentes están exonerados de pagar los derechos de enseñanza en la Universidad hasta por once semestres académicos regulares, en forma proporcional a la dedicación y en el caso de Medicina, hasta quince semestres académicos regulares. h) Elegir y ser elegido como representante ante los órganos de la Universidad. 12 i) La asignación de una carga lectiva mínima, en caso de desempeñar labor académico- administrativa para la Universidad y mientras dure la misma. j) Propender a la publicación y divulgación de su producción intelectual por parte de la Universidad, garantizándose sus derechos de

autos. k) La libre asociación con fines profesionales, científicos, culturales y gremiales de acuerdo con la Constitución Política del Estado y las Leyes. l) La medalla de Honor por servicios distinguidos prestados a la Universidad, a propuesta del Consejo de Facultad y por la acuerdo del Consejo Universitario. m) Ser respetado en sus derechos laborales adquiridos. n) Percibir bolsa de viaje y viáticos para asistir en representación de la Universidad a Seminarios,



#### IV) PARTE TEORICA O MARCO TEORICO

En el diccionario enciclopédico Larousse, define a la motivación como, "*conjunto de factores que determinan el comportamiento*", pero existen otras definiciones. Para Santrock (2001), es el "*conjunto de razones por las que las personas se comportan de la forma en que lo hacen*". Dicho comportamiento se caracteriza por ser "vigoroso, dirigido y sostenido" También en la misma obra se encuentra Hellriegel (2004), quienes involucran en dicha concepción el propósito o fin de dicha conducta; para ellos la motivación es un conjunto de "*fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta*".

**Motivación :Concepto Motivación.-** Motivar es dar a los empleados o miembros de alguna organización una razón para impulsarles a que realicen mejor su trabajo.

**Motivación.-** Parte importante de la administración, con lleva influir sobre las personas para que ejecuten tareas en bien de la organización, no es cuestión de que una mente calmada nos juzgue por nuestras acciones externas, debemos fijarnos en la parte interior y ver que resortes nos ponen en movimiento, así que primero hay que conocer la "naturaleza humana" quizá deberíamos empezar por considerar lo que dice adam smith al respecto. "No es de la benevolencia del carnicero, del destilador o del pastelero de quien esperamos nuestra cena, sino de la consideración de su propio interés. Nos dirigimos, no a su sentido humorístico ; sino a su propio interés, sino de su ventajas".**La**

**Motivación** Psicosociología. Stoner. Comportamiento. Conducta. Factores sociológicos. Impulsos. McClelland. Logro. Poder. Competencia. Afiliación. Maslow. Modelos y Congresos a nivel nacional e internacional a los que haya sido invitado formalmente y merecido la aprobación del Consejo de Facultad y Consejo Universitario. o) La bonificación del 2% anual que se aplicará automáticamente al cumplir cada año de servicios en favor de los profesores que vienen percibiéndola como derecho adquirido.


p) Ser escuchados por los Órganos de Gobierno y Autoridades de la Universidad en sus solicitudes y reclamos y a defenderse ante ellos en el caso de imputaciones y sanciones.

q) Los profesores principales y Asociados, a tiempo completo al goce, por una sola vez, de un año sabático después de cumplidos los siete años con fines de investigación o de preparación de publicaciones, con previa aprobación del Consejo Universitario, a propuesta del Consejo de Facultad.

r) Participar en los beneficios económicos que generen los proyectos productivos de los que sea autor, promotor y/o ejecutor.

s) La Universidad reconoce a las organizaciones gremiales y asociaciones culturales representativas del estamento docente constituidas de acuerdo a la legislación respectiva. 13

t) La Universidad, de acuerdo a sus posibilidades económicas y financieras, En este artículo te dejo más de 40 frases de motivación para estudiantes y alumnos que te apoyarán y encenderán tu motivación para estudiar cuando menos fuerza y ganas tengas para continuar esforzándote. Muchos estudiantes pasan sus años de estudios estresados, con ansiedad y sufriendo mucho antes, durante e incluso después de los exámenes. Creen que es lo más importante de la vida y se les olvidan que hay cosas mucho más importantes. Ser consciente de esto, de que estudiar es solo una parte de la vida, y que hay cosas más importantes -como la salud, relaciones, familia- te ayudará a sentirte más relajado e incluso disfrutarás más del estudio. Al menos, a mi me ha funcionado; terminé de estudiar hace año y medio, siempre he tenido muy buenas calificaciones, y aunque siempre me he esforzado mucho, siempre he intentado disfrutar del estudio sin estresarme ante los exámenes. Hace poco escribí un artículo sobre cómo motivarse a estudiar, que te recomiendo leer. Resumiendo, lo que a mi más me ha funcionado ha sido:

- 
- Pensar en disfrutar y creer que lo que estudio es muy interesante.

- Pensar que estudiar no tiene que ser nada serio. Siempre he descansado cada hora aproximadamente y estudiado mientras escuchaba música clásica o bandas sonoras.
- Buscar el lado práctico a lo que estudio.
- Pensar en las recompensas de estudiar y aprobar. Si haces esto, tendrás el 50% hecho. Si no te pones una recompensa que te agrade tras un gran esfuerzo, tendrás pocos incentivos y por tanto poca motivación. Yo por ejemplo sabía que tras 3 horas de estudio iría a jugar al tenis.
- Relajarme antes de los exámenes: hacer deporte por ejemplo. En mi caso, siempre iba a jugar al tenis los días antes de los exámenes y, para no estresarme, repasaba solo esquemas o resúmenes.
- Tener la firme creencia, que tras haberme esforzado al 100% en estudiar, puedo sentirme cómodo. Si suspendo, lo he dado todo, y volveré a tener una oportunidad al siguiente intento.
- Pensar que los exámenes no es lo más importante de la vida, aunque esforzándome dando lo mejor de mi mismo.
- Si tenía que memorizar algo, usaba reglas mnemotécnicas de asociaciones mediante la imaginación. Esto es muy sencillo y divertido.

También te pueden interesar estas frases de educación ¿Qué te ha funcionado a ti?  
¡Comenta en la sección de comentarios!

A continuación, las frases. No importa si eres joven, adulto, de bachillerato o preparas oposiciones. He recopilado las que, siendo ex-estudiante creo que más te ayudarán:

1-Vive como si fueses a morir mañana. Aprende como si fueses a vivir siempre.-  
Mahatma Gandhi.





2-No hay sustituto del trabajo duro.-Thomas Edison.

3-Hoy un lector, mañana un líder.-Margaret Fuller.

4-Para tener éxito, tus deseos de triunfar deberían ser más grandes que tu miedo de fracasar.-Bill Cosby.

5-Cree en ti mismo y en lo que eres. Se consciente de que hay algo en tu interior que es más grande que cualquier obstáculo.-Christian D. Larson.

6-La mejor forma de predecir el futuro es crearlo.-Abraham Lincoln.

7-No digas que no tienes suficiente tiempo. Tienes exactamente el mismo número de horas que tuvieron Pasteur, Michelangelo, Helen Keller, Madre Teresa, Leonardo da Vinci, Thomas Jefferson y Albert Einstein.-H. Jackson Brown Jr.

8-Las oportunidades no ocurren, las creas tú.-Chris Grosser.

9-Odié cada minuto de entrenamiento, pero dije, no te rindas. Sufre ahora y vive el resto de tu vida como un campeón.-Muhammad Ali.

10-Nuestra mayor debilidad reside en rendirnos. La forma más segura de tener éxito es intentarlo una vez más.-Thomas A. Edison.

11-Si escuchas una voz dentro de ti que dice "no puedes pintar", entonces pinta, y la voz será silenciada.-Vincent Van Gogh.

12-Si no persigues lo que quieres, nunca lo tendrás. Si no vas hacia delante, siempre estarás en el mismo lugar.-Nora Roberts.

13-Cada logro comienza con la decisión de intentarlo.-Gail Devers.

14-No te preocupes por los fracasos, preocúpate por las oportunidades que pierdes cuando ni siquiera lo intentas.-Jack Canfield.

15-El viaje es la recompensa.-Proverbio chino.

16-El aprendizaje no es un deporte para espectadores.-D. Blocher.



17-La gente exitosa y no exitosa no varían mucho en sus habilidades. Varían en sus deseos de alcanzar su potencial.-John Maxwell.

18-No hay ascensor al éxito, tienes que tomar las escaleras.-Autor desconocido.

19-Tus aspiraciones son tus posibilidades.-Samuel Johnson.

20-Lo único que se interpone entre tú y tu sueño es la voluntad de intentarlo y la creencia de que es posible conseguirlo.-Joel Brown.

21-No juzgues cada día por lo que cosechas, sino por las semillas que plantas.-Robert Louis Stevenson.

22-Acepta la responsabilidad en tu vida. Se consciente de que serás tú quien te llevará a donde quieres ir, nadie más.-Les Brown.

23-Olvida las razones de porqué no funcionará y cree en la única razón por la que lo hará.-Autor desconocido.

24-Todos nuestros sueños se pueden volver realidad si tenemos el coraje de perseguirlos.-Walt Disney.

25-Los desafíos hacen la vida interesante y superarlos la hace significativa.-Joshua J. Marine.

26-Cree y actúa como si fuese imposible fracasar.-Charles F. Kettering.

27-Es imposible para un hombre aprender lo que cree que ya sabe.-Epíteto.

28-El futuro pertenece a aquellos que creen en la belleza de sus sueños.-Eleanor Roosevelt.

29-Nadie ha escrito jamás un plan para arruinarse, engordar o fracasar. Esas cosas pasan cuando no tienes un plan.-Larry Winget.

30-El éxito consiste en ir de fracaso en fracaso sin pérdida de entusiasmo.-Winston Churchill.



- 31-Si haces lo que siempre has hecho, siempre conseguirás lo que siempre has tenido.-  
Anónimo.
- 32-Cuando una puerta se cierra, otra se abre; pero a menudo nos lamentamos tanto sobre la puerta cerrada que no vemos la que se ha abierto para nosotros.-Alexander  
Graham Bell.
- 33-Un viaje de mil kilómetros comienza con un simple paso.-Lao Tzu.
- 34-El experto en algo fue una vez un novato.-Helen Hayes.
- 35-La creatividad es la inteligencia pasándolo bien.-Albert Einstein.
- 36-La perseverancia es fallar 19 veces y tener éxito la vigésima.-Julie Andrews.
- 37-Los buenos hábitos formados en la juventud marcan la diferencia.-Aristóteles.
- 38-Hay muchas, muchas más cosas delante que las que hemos dejado atrás.-C.S. Lewis.
- 39-Es más sabio averiguar que suponer.-Mark Twain.
- 40-La forma más segura de no fracasar es determinarse a tener éxito.-Richard Brinsley  
Sheridan.
- 41-Tus creencias son los mapas de carretera que te guían y te muestran qué es posible  
en tu vida.-Les Brown.
- 42-En cualquier lugar que ves una persona exitosa, solo ves las glorias públicas, nunca  
los sacrificios privados necesarios para alcanzarlas.-Vaibhav Shah.
- 43-El arte de ser sabio es el arte de saber qué dejar pasar por alto.-William James.
- 44-Nunca eres demasiado viejo para tener una nueva meta o para tener un nuevo  
sueño.-C.S. Lewis.
- 45-Toma riesgos: si aciertas, serás feliz; si fallas, serás más sabio.-Anónimo.
- 46-La diferencia entre ordinario y extraordinario es un pequeño extra.-Anónimo.
- 47-Las buenas cosas llegan a las personas que esperan, pero mejores cosas llegan a los  
que salen y las consiguen.-Anónimo.



48-Estudia mientras otros están durmiendo; trabaja mientras otros están holgazaneando; prepárate mientras otros están jugando; y sueña mientras otros están deseando.-William Arthur Ward.

49-Si estas estudiando para un examen, no estas pensando sobre los resultados. Si siempre estas preocupado por los resultados, no puedes estudiar mucho. Por tanto, para estar desconectado de los resultados es excelente.-Deepak Chopra.

50-Para adquirir conocimiento, uno debe estudiar; pero para adquirir sabiduría, uno debe observar.-Marilyn vos Savant.

51-No importa lo ocupado que estés, debes encontrar tiempo para leer, o rendirte a la autoelegida ignorancia.-Atwood H. Townsend.

52-La autoridad de los que enseñan es a menudo un obstáculo para aquellos que quieren aprender.-Marco Tulio Cicerón.

53-La tinta del sabio es más sagrada que la sangre de los mártires.

54-Estudia mucho, porque el pozo es profundo, y nuestros cerebros son superficiales.-Richard Baxter.

55-Aprendes a hablar hablando, a estudiar estudiando, a correr corriendo, a trabajar trabajando.-Anatole France.

56-No puedes permitirte confinar tus estudios a las clases. El universo y toda la historia es tu clase.-Stella Adler.

57-Un buen científico conoce las respuestas correctas. Un gran estudiante conoce las preguntas correctas

58-El orden y la simplificación son los primeros pasos hacia el dominio de un tema.-Thomas Mann.

59-Los libros pueden ser peligrosos. Los mejores deberían etiquetarse con "esto podría cambiar tu vida".-Helen Exley.



60-La vida es un proceso de aprendizaje. Debemos seguir aprendiendo.-Lailah Gifty Akita.

61-Creo que si estudias, si aprendes demasiado de lo que otros han hecho, podrías tender a tomar la misma dirección que todos los demás.-Jim Henson.

62-Mientras tengamos vida, debemos seguir aprendiendo.-Lailah Gifty Akita.

63-Nunca es tarde para estudiar una carrera, máster o doctorado. El aprendizaje no tiene límite de edad. Todos los grupos de edad están bienvenidos al acto de aprender.-Lailah Gifty Akita.

64-La gente exitosa estudia para ganar conocimientos, no para ganar carreras.-Udayveer Singh.

65-Estudia los supuestos detrás de tus acciones. Luego estudia los supuestos detrás de tus supuestos.-Idries Shah.

66-Solo porque hayas pasado 4 años estudiando una asignatura no significa que tengas que pasar los 40 años restantes sufriendola.-Dhaval Gajera.

67-Presiónate a ti mismo, porque nadie más lo va a hacer por ti.

68-Las mentes son como paracaídas, solo funcionan cuando están abiertas.

69-Hazlo ahora. A veces "más tarde" se convierte en "nunca".

70-La gente exitosa nunca se preocupa sobre lo que otros están haciendo.

<http://www.lifeder.com/frases-de-motivacion-para-estudiantes/>

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO,

DOCENTE Y ESTUDIANTE DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNCP 1.

GENERALIDADES 1.1 Nombre del Proyecto Programa a de reconocimiento motivación e incentivo al personal administrativo, docente y estudiantes y programas de becas,

movilidad académica, bolsas de trabajo y pasantías de la Facultad de Medicina Humana

de la Universidad Nacional del Centro del Perú. 1.2 Comisión organizadora y ejecutora.

Mg. Julio Enrique Huamán Berríos: Decano Mg. Félix Acuña : Jefe de Departamento Mg. Luis Zúñiga Villacresis : Presidente de Asuntos Académicos Dra. Salomé Ochoa : Secretaria Docente de la Facultad 1.3 Beneficiarios del Programa Personal administrativo, docente y estudiantes de la UNCP 1.4 Duración Enero a Diciembre 2013

2. JUSTIFICACIÓN Dentro de los que es un sistema de calidad en las organizaciones modernas el recurso humano es un elemento de suma importancia para el desarrollo de sus actividades. Por tanto la motivación, es un elemento crucial e importante en la buena gestión de una organización en cuanto a sus recursos humanos. En la Facultad de Medicina Humana de la UNCP, se considera que la motivación, es necesarias e importante, puesto que ella hace que un individuo actúe y se comporte de una manera diferente. En este momento en que la Facultad viene enfrentando nuevas exigencias y retos, como es la acreditación de la calidad educativa y la implementación de un sistema de gestión de calidad, es de suma urgencia, contar con un personal altamente comprometido, capacitado y con valores, que responda no sólo el reto de estas circunstancias sino que, logre adecuarse a los cambios y adopte una nueva cultura de calidad y mejora continua, garantizando nuestra continuidad en el sistema universitario. En tal sentido es importante y urgente que el personal docente, administrativo y estudiantil de la Facultad tenga motivación permanente, que influya y aliente su desempeño muchas veces no reconocido.

OBJETIVOS Y METAS , Objetivos , Motivar al personal administrativo para mejorar la calidad de los servicios que brinda a los estudiantes, docentes y público en general y mejorar así el clima laboral en la Facultad. ,Reconocer públicamente al personal administrativo por su buen desempeño laboral. , Incentivar al personal docente para lograr un mejor desempeño laboral. , Reconocer públicamente al personal docente por su buen desempeño laboral. , Incentivar al estudiante de medicina para desarrollarse

dentro de los principios que indica la misión y el perfil del egresado de la Facultad. Motivar a las autoridades y personal, administrativo, docente y estudiantes a la práctica de la motivación como parte de una nueva cultura organizacional. ,En cuanto al programa de becas, movilidad académica, bolsas de trabajo y pasantías, en la Facultad de Medicina se integra al PROGRAMA DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL, descrito en el Capítulo XXVI del Reglamento Académico General de la Universidad Nacional del Centro del Perú en todos sus artículos del 148 al 161 y al Programa de Seguimiento del Egresado de la Facultad. ,Metas , Motivar a 04 servidores administrativos, 56 docentes, y 350 estudiantes , Premiar a los mejores servidores administrativos, docentes y estudiantes que destacaron durante el semestre académico , Lograr que estos reconocimientos se instalen en forma permanente al final de cada semestre académico.

**CARACTERÍSTICAS Y RECURSOS DEL RECONOCIMIENTO E INCENTIVO.** Características. , Ameritamiento para los que obtuvieron el mejor puntaje en la calificación durante el semestre académico mediante Resolución Rectoral, a solicitud del Consejo de Facultad , Recordatorio como "Trabajador administrativo, docente o estudiante del semestre" , Participación en los exámenes de admisión de la UNCP , Otros. Recurso Humano , Consejo de la Facultad de Medicina Humana de la UNCP. ,Jefe de Departamento Académico de la Facultad , Jefe Oficina de Empleo y Desarrollo de Personal. , Presidente de Asuntos Académicos de la Facultad. , Secretaria docente de la Facultad , Recursos Materiales , Computadoras. , Papeles A4/80gr. , Ambiente para la ceremonia. Financiamiento , Mediante fondos de CAFAE ,Mediante donativos de Entidades Financieras con los cuales la UNCP tiene convenio..

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Semestre 2013 - 1 Actividad Responsable Fecha Elaboración y presentación del proyecto. Decano y Consejo de Facultad. Diciembre 2012 Aprobación del Proyecto Consejo de Facultad y Consejo Universitario dela UNCP Marzo 2013 Evaluación al



Personal administrativo, docente y estudiantes con fines de ameritamiento. Jefe de Departamento Académico de la Facultad Presidente de Asuntos Académicos de la Facultad Secretaria Docente. 1 al 20 de agosto de todos los años Reconocimiento público de los mejores trabajadores en los semestres 1 y 2 del 2013 - Autoridades UNCP - Dirección General de Personal - Dirección de Asuntos Académicos de la INCP. Al Finalizar el semestre académico Informe a las autoridades - Consejo Universitario - Dirección General de Personal - Oficina de Empleo y Desarrollo. Fecha máxima 20 diciembre y 15 de agosto de todos los años. Para el reconocimiento e incentivo del personal, se contará con un reglamento que establezca el adecuado procedimiento, los medios para los incentivos no demandarán recursos económicos del presupuesto institucional, será mediante gestión a la Fundación y gestión ante entidades privadas. Este programa se llevará a cabo en cada semestre, logrando resultados al final de cada semestre; para el año 2013 se llevará a cabo conforme el cronograma de actividades del presente proyecto. El factor humano es la piedra angular de la Facultad, por tanto, el crecimiento, desarrollo o estancamiento y retroceso de ella, dependerá de dicho factor. Nuestra institución actualmente viene enfrentando nuevas exigencias y retos como es la acreditación de la calidad educativa y la implementación de un sistema de gestión de calidad. En este sentido, conscientes de que el desempeño del personal administrativo, docente y estudiante depende de cuán comprometidos y satisfechos se sientan con la institución, la Facultad de Medicina Humana siguiendo con lo propuesto por el Vicerrectorado Académico, ente rector de la Gestión Académica, y la Oficina General de Personal organiza este programa de " Reconocimiento e Incentivo al Personal Administrativo, Docente y estudiantil de la FMHUNCP con finalidad de contribuir a una nueva cultura organizacional y mejora del desempeño del personal de la comunidad educativa de la Facultad. Para el reconocimiento e incentivo del personal administrativo





y docente, se utilizará el reglamento establecido por la Oficina General de Personal y para el estudiante los artículos 143, 144, 145 y 146, del Capítulo XXV "Del Ameritamiento y Sanción por Rendimiento Académico del Reglamento Académico General de la UNCP.. Este programa debe llevarse a cabo en cada semestre, logrando resultados al final de cada semestre; para el año 2013, se llevará a cabo conforme el cronograma de actividades del presente proyecto. CERTIFICACIÓN Resolución de ameritamiento al mejor administrativo docente y estudiante de la Facultad. 6. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO PRESUPUESTO CONCEPTO COSTO s/. Premios incentivos para el semestre 2013- I 150.00 Premios incentivos para el semestre 2013- II 150.00 TOTAL 300.00 , FINANCIAMIENTO Los premios incentivos serán financiados con los aportes de CAFAE y con recursos directamente recaudados. REGLAMENTO PARA LA EVALUACIÓN CON FINES DE AMERITAMIENTO El presente reglamento será para seleccionar a los mejores docentes de las diferentes Facultades de la UNCP y hacerles un reconocimiento público por el aporte a la comunidad académica. Fases para la evaluación: La comisión organizadora y ejecutora selecciona al mejor personal administrativo y docente en base al reglamento establecido por la Oficina General de Personal, a los estándares de acreditación del CONEAU, encuesta estudiantil y criterios que la Facultad considere conveniente La Facultad envía el nombre del mejor administrativo y docente seleccionado a la Oficina general de Personal. ,Evaluación realizada por la Oficina General de Personal referente a asistencias y faltas cometidas a la fecha. Evaluación documentada de la Oficina de Escalafón . Evaluación por la Oficina de Administración Académica – Vicerrectorado Académico en base a los estándares de acreditación del CONEAU. Certificación correspondiente y propuesta de Resolución Rectoral para la entrega en una ceremonia especial. . Para los estudiantes, la comisión organizadora y ejecutora selecciona al estudiante con mejor promedio ponderado y a



estudiante con el mejor promedio del semestre académico y elevará al Vicerrectorado Académico la propuesta para la certificación correspondiente y la Resolución Rectoral para la entrega en una ceremonia especial.

### **Cómo motivar a tus estudiantes universitarios para que sean responsables**

Los estudiantes universitarios completan la mayor parte de su trabajo en su tiempo libre, *se encuentran en un período de transición en sus vidas. Sus padres ya no manejan sus vidas ni les proporcionan una guía diaria, lo que sitúa la carga de esa responsabilidad directamente en el estudiante. Sin embargo, algunos jóvenes tienen dificultades para hacer esta transición de hacer lo que se les pide a asumir la responsabilidad de su trabajo. Puedes hacer más fácil esta transición, alentando a los estudiantes a asumir la responsabilidad por sus acciones.*

**Se estricto con las fechas límite y la asistencia** Algunos estudiantes usan los plazos flexibles y ponen excusas para ganar tiempo adicional para completar las tareas. Al inicio del semestre, esboza una política para los trabajos que se entreguen tarde y adhiérete a ella en sentido estricto. Parte del objetivo de la universidad es enseñar a los estudiantes hábitos de trabajo profesionales para prepararlos para el mercado laboral. El trabajo atrasado rara vez es aceptado en el ámbito laboral, así que no debería ser aceptado en la universidad tampoco. Además, los estudiantes deben presentar documentos de prueba para demostrar que sus ausencias son necesarias, ya que también tendrán que documentar las ausencias en el trabajo.

**Haz que los estudiantes sean responsables de su propio aprendizaje** Los estudiantes universitarios deben estar preparados para trabajar de forma independiente. Debido a que pasan mucho menos tiempo en las clases de la universidad que en las de la escuela secundaria, tendrán que terminar su trabajo en su tiempo libre. Proporcionales un cronograma detallado que indique cuándo deben trabajar en proyectos o tareas

específicas. Recuérdeles las fechas límite y proporciónales orientación para completar las tareas. Con esto, los estudiantes deben hacerse responsables de su propio trabajo.

**No aceptes trabajos de bajo nivel** Describe las expectativas para el trabajo de los estudiantes. Explica los estándares de calidad, como el número de páginas, las directrices de formato, presentación de su trabajo, control de errores y otras normas. A continuación, haz que se ciñan a estas normas. Premia el trabajo que cumpla con las directrices, otorgándole buenas calificaciones, y evalúa con varios puntos menos el trabajo que no cumpla con el estándar. Los estudiantes por lo general van a trabajar para mejorar sus tareas y satisfacer tus expectativas, lo que les enseñará a tener hábitos de trabajo profesionales.

**Establece normas de honestidad académica** Entender los estándares de honestidad académica y adherirse a estos es una gran parte de las responsabilidades de un estudiante universitario. Muchos de los alumnos que plagian su trabajo lo hacen porque no han asumido la responsabilidad de completar su trabajo a tiempo, o porque no se han preocupado de aprender cómo llevar a cabo la tarea. Comprueba el plagio por tu cuenta, o mediante el uso de un programa de computadora. Sigue las políticas delineadas por tu universidad para informar las violaciones a la política de honestidad académica. Muchas veces nos encontramos enseñando materias que nada tienen que ver con la lengua y la gramática, las reglas ortográficas de acentuación, el uso de las mayúsculas, coherencia y cohesión. También muchas veces tenemos que explicarles el compromiso y la responsabilidad de entregar un trabajo práctico en tiempo y forma y la responsabilidad y seriedad que tienen que tener al trabajar y ser parte de un equipo de trabajo. Las herramientas tecnológicas, el exceso de información y las aulas virtuales, muchas veces les hace perder o adormecer la capacidad de búsqueda e investigación, y hasta del sentido común. En una generación que tiene las respuestas al alcance de la mano, con

sólo hacer un click con el mouse, lograr que se enriquezcan con un trabajo en equipo "cara a cara" o yendo a recolectar información a una biblioteca o hemeroteca, es una labor titánica. La delgada línea entre buscar información en la maravilla que es Internet para realizar un trabajo sin llegar al plagio, hace que los docentes tengamos que corregir chequeando la originalidad de cada uno en diferentes buscadores. Sobre este desafío intentaré en las próximas páginas, llegar a una idea o conclusión para poder aplicar en el aula. Para ello, trabajaré con diferentes autores, artículos periodísticos y consultas a colegas sobre sus experiencias y estrategias al frente de un aula universitaria del siglo XXI. Varias fueron las circunstancias que me hicieron elegir este tema por sobre otros desde el primer momento en que se nos dio la consigna para la realización de este trabajo. Soy docente universitaria desde hace poco más de un año. Decidí hacerlo porque en mis últimos años profesionales, los jóvenes que tomaba para trabajar empezaban con un entusiasmo que se esfumaba a los pocos meses, además de notar ciertas actitudes personales y comunicacionales poco favorables para el mercado laboral actual. En busca de la punta del ovillo me puse frente a un aula para aportar mi granito de arena, tratando de entender y formar a los jóvenes del 2000. Desde que comencé, estoy buscando encontrar el "punto de equilibrio" dentro del aula. Ese punto en el cual poder lograr confianza y acercamiento con los alumnos, sin llegar a ser un par, pero tampoco aquella distancia enorme que recuerdo tenía con mis formadores en la universidad. Pero ¿cómo lograr motivar a un grupo de jóvenes que acaban de salir del secundario y que se enfrentan a un nuevo mundo adulto con responsabilidades y mucho por estudiar y aprender?, ¿Cómo hacer que se comprometan con ellos mismos, con la materia y con sus compañeros?, ¿Dónde encontrar información que nos ayude como docentes, a preparar mejor una clase, a encontrar algunas respuestas? Cuando uno busca información o bibliografía sobre educación, didáctica o pedagogía, la gran mayoría de los textos



remiten principalmente a los ciclos primarios o secundarios, lo que es lógico, porque son los años esenciales en la formación de una persona. En la última década o, mejor dicho, desde la aparición de Internet y las nuevas tecnologías, desde la globalización y los avances comunicacionales, se dio un vuelco y una revolución a nivel mundial en todos los aspectos de la vida. Los niños y jóvenes de hoy, ya no son los mismos de hace 10 ó 20 años. Así como la tecnología avanza, como un celular o una PC a los tres meses son antiguos, con la misma velocidad viven ellos, por lo tanto, el desafío para motivarlos debe ser continuo y constante para lograr sostener el interés a lo largo de la cursada. ¿Por dónde comenzar entonces? Recolectando toda aquella bibliografía, apuntes y estudios actuales sobre el aula universitaria. Conversando con colegas sobre diferentes tácticas y estrategias, para comparar con las nuestras y poder probar distintos métodos hasta encontrar el que más se adapte a nosotros. A través del ensayo y error de diferentes metodologías de enseñanza. Ser docente es mucha responsabilidad, en un estudio sobre la gestión de la enseñanza universitaria, Graciela Fernández dice: "Los profesores son responsables de gestionar, en el interior del aula, condiciones de enseñanza que permiten a los estudiantes el acceso, tanto a saberes específicos de las disciplinas, como a las estrategias de aprendizaje que les permitan la construcción y reconstrucción de aprendizajes". Esa responsabilidad primó en la búsqueda de mi línea de pensamiento, y la mayoría de las respuestas fueron encontradas en libros de Carretero y Ausubel. Partiendo de encontrar mi eje, el objetivo a alcanzar: Un aprendizaje significativo (que le permita al alumno establecer relaciones de los nuevos conocimientos con los anteriores a través de una relación dialéctica entre teoría y práctica), pude investigar más precisa y claramente aquello que estaba necesitando. El primer día de clases, realicé una encuesta anónima sobre cultura general y preguntas cotidianas de sentido común para poder situarme en el grupo además de saber cuáles

eran sus conocimientos previos. Esa encuesta fue de gran ayuda para ajustar las clases, adecuar el lenguaje a utilizar, seleccionar mejor las diferentes tareas que debían hacer como aplicación de la teoría vista en clase, entre otras cosas. Mi formación como relacionista pública junto a la experiencia profesional de dirigir y liderar equipos de trabajo sumado a los diversos cursos realizados sobre oratoria, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, me facilita mucho la tarea en cuanto a seleccionar el estilo de comunicación de acuerdo al grupo, el lenguaje a utilizar, en definitiva, armar mensajes claros y sencillos. Es cierto que, como dice Fernández, "En las asignaturas se enseñan los conceptos específicos y no a desarrollar habilidades de comunicación como parte de la función social de la universidad" En mi caso personal mi trabajo profesional y la materia que dicto es justamente sobre la comunicación, este punto es en el que más tengo que hacer hincapié. Por eso, muchas veces me encuentro con la negativa o el enojo al bajar puntos por no saber expresarse de manera oral o escrita o si tienen errores de ortografía o gramaticales, o la letra es tan ilegible que no permite que el proceso de comunicación se complete. Desde la aparición del chat y de los mensajes de texto la escritura se empobreció terriblemente y lo que es peor, parece que desaparecieron las reglas ortográficas: no existen las mayúsculas ni los puntos ni las comas. Las vocales se esfumaron y en la vorágine de escribir rápido, al no releer lo escrito, se multiplican los errores de tipeo. Así entregan un trabajo práctico, así envían un mail al profesor, con apuro y sin vergüenza. El hecho de no releer antes de entregar, muchas veces me hace notar la falta de interés. Lo que tienen que entender, tanto docentes como alumnos, es que todos los conocimientos adquiridos, todos aquellos aprendizajes incorporados en cada asignatura, si no se pueden aplicar, si no saben expresarse, si no los pueden comunicar, quedan, en muchos casos en la nada. Aparece entonces una responsabilidad más para el docente universitario, hacer un repaso sobre los temas más diversos de la

secundaria y de la primaria. Enseñamos “valores”, algo que nunca imaginamos que se podía enseñar en un aula universitaria, hay cuatro fundamentalmente que, conversando con colegas, son los que más hay que explicar, recordar o reforzar: Compromiso, Responsabilidad, Respeto y Humildad. Con todos estos elementos comienza nuestro trabajo como docentes. Ya no sólo damos una materia, sino que es mucho más que eso y retomo lo dicho en el inicio: para lograr que el objetivo de una buena enseñanza se cumpla, el punto de partida tiene que ser la motivación del estudiante. Pero antes de entrar en la motivación propiamente dicha y eje central del trabajo, voy a partir por explicar el concepto del objetivo final: La enseñanza significativa. Muchos autores son los que hablan sobre los diferentes tipos de enseñanza, aunque tomaré dos como ejemplo y guía, que si bien parecen ser contrarios, considero que en algunos casos son complementarios. En el primer caso, el Aprendizaje Memorístico o Repetitivo, si bien, como dice Novak<sup>3</sup> “En el aprendizaje memorístico, la información no se asocia con los conceptos existentes en la estructura cognitiva y, por lo tanto, se produce una introducción mínima o nula entre la información recientemente adquirida y la información ya almacenada”, en algunas ocasiones y para algunas tareas, es el único que vale, como por ejemplo, para aprender las tablas de multiplicar, fechas o nombres. En segundo lugar, Ausubel<sup>4</sup> explica al Aprendizaje Significativo como el que se da....” cuando la nueva información puede relacionarse, de modo no arbitrario y sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe.” Si bien a mi criterio este último es el aprendizaje ideal, en algunos casos se necesita de la memoria y repetición para fijar conceptos o números específicos, por lo tanto, se necesitan el uno al otro para lograr que el alumno comprenda, fije conceptos y los pueda aplicar en su vida profesional o cotidiana. Ahora sí, sabiendo cual es el objetivo que quiero alcanzar, me voy a concentrar en la mejor manera para lograrlo, ¿Cómo motivarlos entonces para que la materia les

resulte interesante y entiendan cuál es la importancia de entenderla? Soy profesora en la Universidad de Palermo de Relaciones Públicas I, para diversas carreras de la Facultad de Diseño y Comunicación, que no son parte de la carrera específica de Relaciones Públicas. En general mis alumnos son de primer año. Por lo tanto, para armar el Currículum tuve que tener en cuenta dos aspectos fundamentales: En primer lugar, que la mayoría de los alumnos recién salen de la secundaria y están ingresando al mundo universitario, por lo ende, incorporé diferentes estrategias de estudio (por ejemplo, como hacer un resumen, un cuadro sinóptico o mapa conceptual). En segundo lugar y con la misma relevancia que el anterior, tener en cuenta que vienen de diferentes carreras. Esto me dio otro aspecto fundamental a considerar: la diferencia entre los alumnos que vienen de carreras tales como Diseño de Indumentaria o Producción de Modas son muy distintos a los que cursan carreras como Hotelería o Periodismo. Son mundos en algunos casos opuestos con intereses disímiles y, por otro lado, no se conocen entre sí y esto, muchas veces dificulta, por ejemplo, los trabajos Prácticos en equipo, recién en los últimos, logran sostener al grupo. Un aspecto que también tuve que tener muy en cuenta al momento de armar una clase en UP, es la diversidad de culturas. En mis últimos cursos tuve un gran porcentaje de extranjeros latinoamericanos con diferentes culturas, otras terminologías y, hasta en algunos casos, como en los brasileros, mucha dificultad con la ortografía y la gramática y la expresión oral. Todos estos aspectos fui teniendo en cuenta y ajustando sobre la marcha para lograr el currículum ideal para el curso, un currículum que una vez que ingresé en el Programa de Capacitación, en la materia Introducción a la Didáctica de la Enseñanza, fui modificando nuevamente, incorporando diferentes tareas y actividades o también, cambiando la estructura de la clase ya que me brindó aspectos nuevos y en algunos casos desconocidos, que me permitieron enriquecer mis





conocimientos previos para poder volcarlos en mis clases. En todos los casos, el objetivo perseguido a lo largo de la materia fue siempre el mismo, "Brindarles diferentes herramientas de comunicación cuidando la imagen, para dirigirse a públicos distintos, públicos a los cuales también les enseñé a conocer y a identificar, sin importar que carrera es la que estudian". Dentro de la bibliografía propuesta en la clase, Carretero habla sobre la motivación y dice que: "A menudo es posible observar a alumnos con baja motivación en algunas tareas y otros con motivación alta. Esto suele llevar a pensar que hay alumnos con más o menos motivación, es decir que la motivación es una característica interna de las personas. <sup>(1)</sup>" Sin embargo, esto no es literalmente cierto ya que todas las personas poseen un potencial motivador que en cualquier caso resulta considerable, la diferencia está en el estilo de motivación que reciben" Por supuesto que es nuestro deber y nuestra responsabilidad como docentes, buscar la manera más adecuada y de acuerdo a cada grupo de alumnos, de motivarlos. Si nuestra tarea como docentes es enseñar, todas las estrategias que implementemos para lograr nuestro objetivo serán válidas, siempre que el foco esté puesto en ellos, y para ello tenemos que conocer al curso, tener en cuenta sus carreras y sus nacionalidades así como también tenemos en cuenta al momento de dar una clase el horario o turno de la cursada. Mi primer curso en UP fue por la tarde, donde más allá de tener casi un 30% de alumnos extranjeros, sólo dos trabajaban, por lo tanto, sus producciones tenían más elaboración, no tanto en contenidos sino en imagen y calidad en la presentación. En mis últimos dos cursos en el horario de la noche, los chicos llegan corriendo de sus trabajos, agitados y muy cansados. Si bien uno no baja ni la calidad ni la exigencia, las clases son más dinámicas y participativas y no tan teóricas, para mantenerlos entretenidos. De esta manera, los alumnos se sienten contenidos y tenidos en cuenta.

---

(1) Fadiman, J, y Franger, R. (1979). *Teorías de la Personalidad*. México: Ed. Harla, p.

En un capítulo de su libro, Perkins habla sobre la "Teoría Uno" y afirma que "La gente aprende más cuando tiene una oportunidad razonable y una motivación para hacerlo", ¿y de qué manera se puede lograr?, brindándoles una información clara con descripción y ejemplos, una Práctica Reflexiva, dándoles consejos claros y precisos y por último, con una fuerte motivación a través de prácticas interesantes, atractivas y que sientan que serán de gran utilidad y aplicación. Sobre este mismo estilo de prácticas, Carretero sugiere que..."se aprende mejor aquello que se comprende adecuadamente, es decir, lo que se inserta apropiadamente en lo conocimientos que ya poseemos y que se pueden usar para resolver problemas significativos para la persona que aprende". Esto quiere decir, que cuando hacemos una exposición teórica con respecto a algún tema en particular, es bueno darle al alumno una tarea donde lo puedan aplicar, siempre tratando de relacionarlo a cuestiones cotidianas, reales y preferentemente de actualidad. En mi experiencia, esto también me sirvió como excusa para fomentarles la lectura de diarios o bien, que vean noticieros, ya que, en los últimos tiempos los alumnos no tenían idea de lo que estaba pasando ni en el país y mucho menos en el mundo. Utilizando las tecnologías que ellos conocen y más manejan, nos pusimos de acuerdo en leer de manera digital, un mínimo de dos diarios de diferentes posturas. Al comienzo el acuerdo fue leer títulos y copetes mínimamente, con el correr de la cursada y algunos trabajos prácticos, logramos debatir sobre temas de actualidad, aplicando diferentes situaciones sobre los temas vistos en clase, pudiéndolos relacionar unos con otros. La experiencia de este último cuatrimestre fue la más efectiva hasta el momento. Se logró un muy buen grupo de trabajo así como también, un nivel parejo entre los estudiantes. El clima de compromiso, respeto y comprensión, hizo que cada clase sea productiva y por lo tanto, los resultados de sus trabajos finales alcancen y hasta en algunos casos superen los objetivos planteados al principio del



cuatrimestre. Si estás **estudiando**, ya sea en la escuela o en la universidad, siempre hay momentos difíciles y llenos de retos. Por ello, aquí tienes **frases de motivación para estudiantes**, las palabras perfectas que te harán llenarte de positivismo y **superar tus objetivos**. Estas **frases de éxito** te ayudarán a avanzar en tus estudios en esas épocas complicadas, o si se acercan los exámenes. La **etapa de estudios** es una de las mejores, y más reconfortantes para la persona, así que no lo dudes consigue motivarte con estas frases y sé el primero de tu clase. “Si te fue mal en algunas evaluaciones no significa que te debes rendir. Que esos errores te impulsen a estudiar con más dedicación para que puedas demostrarle a todos y a ti misma que nada te puede hacer retroceder.” “Estudiar no sólo implica asistir a clases, también tienes que ponerte a investigar, leer e informarte más aunque no te lo pidan, de esa manera lograrás ser un alumno destacado.” Aunque el camino sea difícil no debes renunciar a tus metas. Tú siempre has soñado con el día de tu graduación y podrás hacerlo realidad si te esfuerzas desde ahora.” “La vida de un estudiante está llena de momentos difíciles por la cantidad de trabajos y libros que leer, pero si tú lo tomas como un reto y no como una tortura verás que todo será más fácil de llevar.” “Aprovecha tu juventud e inteligencia para convertirte en un buen estudiante. Los años se pasan rápido así que no los desperdicies.” “La vida universitaria no es fácil, ya que implica bastante esfuerzo y dedicación, pero tú eres una persona capaz y sé que podrás continuar hasta el final.” “Nunca renuncies a tus sueños, si ya estás a medio camino y se te presentan muchas dificultades entonces supéralas. Sólo con tus estudios podrás sentirte realizado.” “Sé que te encuentras abrumado con el trabajo y los estudios y estas indeciso a seguir, pero todo sueño requiere un esfuerzo sigue adelante y mañana veras que valió la pena. Tu puedes.” “Todos tenemos una habilidad distinta y cada día aprendemos un poquito más, eres una persona triunfadora dedicada a sus estudios, continua a ese ritmo y



veras que todos tus sueños mañana se harán realidad Ejemplos de frasesFrases de motivación Compartir Artículo Este trabajo tiene como punto de partida la problemática que se vive a nivel nacional respecto a la desproporción en la demanda de carreras tal y como lo demuestran los datos del Programa de Desarrollo Educativo 1995, los cuales están estrechamente relacionados con el proceso de elección de carrera que realizan los estudiantes. El propósito es dar a conocer, de acuerdo con un trabajo de investigación realizado con estudiantes de bachillerato en la ciudad de San Luis Potosí, cuáles son las motivaciones que se siguen al elegir carrera y, por otro lado, una propuesta de trabajo que busca motivar a los estudiantes en la elección de carrera.

**Palabras clave:** Deserción, Reprobación, Oferta educativa, Elección de carrera, Motivación.

**Desarrollo** Existen modelos de Orientación Educativa (Rodríguez, 1991) que han incorporado aspectos que influyen en la toma de decisiones de los estudiantes: sus intereses, aptitudes e información profesiográfica de que disponen, entre otros. Sin embargo, se ha dado «poca atención a la influencia de los aspectos motivacionales en dicha elección» (Cortada, 1977: 174). Se ha reconocido que los procesos motivacionales tienen una influencia determinante en el desempeño escolar exitoso y en la iniciativa para propiciar aprendizajes que afiancen motivos duraderos formando intereses y valores que lleven a los estudiantes a la reflexión y a un desarrollo autónomo (Aebli, 1991). La influencia motivacional es de particular importancia sobre todo en el nivel medio superior, en el que la carencia de motivaciones origina en el estudiante apatía hacia la reflexión de las implicaciones personales, laborales y sociales de una carrera profesional y, en consecuencia, la ausencia de motivos que le impulsen a involucrarse y concluir con éxito la carrera elegida. Esto permite afirmar que una de las principales

dificultades a las que se enfrenta las instituciones educativas de nivel bachillerato es la falta de motivación de los alumnos hacia su aprendizaje y con ello un menor involucramiento en la toma de decisiones relacionadas con la elección de carrera. Enfocar la atención al proceso de elección de carrera es de suma importancia ya que en los últimos años se ha observado que la demanda estudiantil se concentra en las áreas de Ciencias Sociales y Administrativas <sup>(2)</sup> (Derecho, Contabilidad y Administración) con cerca del 50 por ciento de los estudiantes, en contraste con las Ciencias Naturales y Exactas que absorben el dos por ciento de la demanda estudiantil, Ciencias Agropecuarias y Humanidades con un tres por ciento cada una, mostrando signos preocupantes de disminución en la matrícula, a pesar de ser áreas de gran importancia para el desarrollo nacional. Por su parte, Ingeniería y Tecnología ha incrementado gradualmente su participación y atiende aproximadamente al 33 por ciento de la población estudiantil, mientras que el área de Ciencias de la Salud atiende al nueve por ciento del total de la población (Programa de Desarrollo Educativo, 1995). Por su parte, los servicios de Educación Superior en San Luis Potosí son proporcionados en 84 instituciones tanto públicas como privadas y pueden agruparse en tres subgrupos; normal, licenciatura y posgrado que atienden al 36.3 por ciento del total de la población estudiantil (Fox, 2001). Específicamente en el municipio de San Luis Potosí, de 19,239 alumnos inscritos, permanecen en el sistema 88.62 por ciento (17,051), reprobaban el 40.67 (6,936 alumnos), abandonan sus estudios el 11.37 por ciento (2,188 alumnos) y 4,625 alumnos egresan anualmente, lo que representa el 27.12 por ciento del total de alumnos.

---

<sup>(2)</sup> Cortada, N. (1977). *El Profesor y la Orientación Vocacional*. México: Ed. Pegaso, p. 174).

Existentes (Programa de Desarrollo Educativo, 1995). Esto nos lleva a reflexionar no sólo en los factores que influyen en los comportamientos de reprobación y deserción a nivel universitario, sino también en que los mismos comportamientos se repiten en el nivel bachillerato, por lo que es preciso encauzar la atención hacia las motivaciones que tienen los estudiantes para elegir carrera. Atendiendo a esta problemática los objetivos que se plantean con el trabajo son:

- Revisar conceptos sobre motivación relacionados con la elección de carrera.
- Explorar los motivos y los valores que siguen los estudiantes al elegir una carrera.
- Con base en los conceptos revisados integrar una propuesta teórica que proporcione una explicación a las motivaciones que los estudiantes consideran al elegir carrera.
- Realizar una propuesta de trabajo que atienda las motivaciones de los estudiantes durante el proceso de elección de carrera.

Por tal razón, es relevante tomar en cuenta que existen en la literatura diversos enfoques cuyo tema principal es la importancia de la motivación en el desarrollo de conductas. Entre ellos se encuentra el enfoque conductual de la motivación, según el cual la motivación de los seres humanos es extrínseca, es decir, se basa en la obtención de recompensas externas, por tal razón, las conductas llevan como finalidad la obtención de algún objeto (casa, coche, etc.); se dice pues, que se siguen recompensas externas. Así, el otorgar a los estudiantes calificaciones, puntos y otras recompensas externas por aprender en algunos casos, resultan incentivos altamente motivacionales. De acuerdo con esto el estudiante elegiría una carrera con la finalidad de obtener recompensas externas algunas de ellas: prestigio, empleo bien remunerado, entre otros. Por su parte el *enfoque social* sugiere varias fuentes básicas de motivación, una de ellas consiste en pensamientos y proyecciones acerca de los posibles resultados de la conducta. Aquí los



principales pensamientos que motivan a la persona son: ¿tendré éxito o fracasaré? Es decir, el ser humano imagina las consecuencias futuras basadas en propias experiencias, las consecuencias que se generan y las observaciones que hace de los demás. En este caso lo alumnos elegirían profesión motivados por las recompensas que pueden obtener al término de sus estudios, es decir, motivaciones externas. El *enfoque cognoscitivo de la motivación* acentúa las fuentes intrínsecas de la motivación, como la curiosidad, el interés por la tarea misma, la satisfacción de aprender y un sentimiento de triunfo. Es decir, la motivación intrínseca es aquella motivación asociada a actividades que son en sí su propia recompensa. Por lo que el alumno elegiría una profesión basado en el deseo de aprender, por un sentimiento de triunfo basado en conocimientos, etc., se guía por recompensas internas. Por último, los *enfoques humanísticos de la motivación* destacan la libertad personal, la autodeterminación y el esfuerzo personal, la teoría destaca la motivación intrínseca. Uno de los autores más destacados del enfoque es Abraham Maslow que ha tenido un gran impacto en la psicología de la motivación. En particular «sugirió que las necesidades humanas están jerarquizadas y que tienden a satisfacerse según el orden de la misma» (Fadiman y Franger, 1979: 355-356). Por otro lado, también es relevante destacar la importancia que los estudiantes dan a los valores pues es a partir de ellos que deciden una opción educativa. Los valores ayudan a tomar decisiones congruentes con lo que se cree es correcto o incorrecto. Al evaluar las carreras los alumnos les atribuyen valores intrínsecos o extrínsecos. Valores extrínsecos hacen referencia al pensamiento práctico (Pick, 1995: 27); por ejemplo, elegir una profesión para la obtención de recompensas como prestigio, dinero, coches, etc. Los valores intrínsecos hacen referencia a aquello que involucra directamente a los afectos, sentimientos, intelecto del individuo. Es aquello que tiene valor íntimo y particular para cada individuo. De esta forma la elección de carrera está sujeta a sus valores



personales. Para explorar las motivaciones que siguen los estudiantes de bachillerato en la elección de carrera se aplicó un cuestionario basado en una técnica de nominación (Tenbrink, 1997) a estudiantes de bachillerato de tres años de la ciudad de San Luis Potosí, del último semestre de dos Preparatorias públicas y dos privadas, de la zona urbana de la ciudad de San Luis Potosí. El tamaño de la muestra es de 192 educandos. El 87 por ciento de los encuestados reportó edades de 17-19 años, el 66 por ciento de los participantes corresponden al género femenino y el 34 por ciento al género masculino (Gráfico 1). Respecto a expectativas de estudio el 34.4 por ciento de la muestra manifestó el deseo de obtener una licenciatura, el 20 por ciento de los alumnos considera importante obtener una especialidad, el 9 por ciento de la muestra manifestó que continuará estudiando hasta obtener una maestría, 15.6 por ciento de los estudiantes desea estudiar hasta lograr el doctorado, mientras que el 11.5 por ciento de los estudiantes desea una carrera técnica (Gráfico 2). Las estadísticas son relevantes pues son indicativos de las motivaciones que siguen los estudiantes al elegir una carrera, en el caso de las mujeres una de las motivaciones de elección de carrera es el deseo de sobresalir, de éxito y de reconocimiento de su actividad, esto se puede relacionar directamente al rol de género, ya que en nuestra cultura las mujeres tienen un papel menos activo en terrenos laborales, económicos y políticos. A este factor cultural se puede atribuir este deseo de desarrollo en el género femenino. Así, la educación en la actualidad se ha convertido en un medio para obtener mayores posibilidades de éxito profesional y laboral y a su vez mayores posibilidades para satisfacer las necesidades que el ser humano enfrenta en el transcurso de su vida. Esto es de suma importancia si se toma en cuenta que los estudiantes eligen una profesión considerando ganancias de por medio, a estas ganancias o beneficios es a lo que se llama motivaciones. Con esta investigación se identificó que los estudiantes eligen como opciones de estudio carreras



tradicionales como: Medicina, Derecho y Administración a las que atribuyen altas motivaciones externas como; prestigio social y posición económica, mediante las cuales esperan satisfacer sus deseos de éxito profesional y personal. Sin embargo, para que este estudio llegue a su feliz termino, el alumno debe elegir de entre una amplia gama de opciones y elige sólo aquella que llama su atención, que despierta su interés, curiosidad y deseos de aprender, por lo que elige una profesión siguiendo motivaciones internas que llevan a la obtención de recompensas externas. De esto se deduce que si el alumno elige carrera siguiendo únicamente motivaciones externas, el fracaso se presentará irremediablemente, tal y como lo demuestran los índices de reprobación y deserción en el estado. Se encontraron elementos que indican la existencia de una relación entre los motivos de los estudiantes y la elección de carrera. Las motivaciones formuladas en pensamientos y proyecciones acerca del futuro llevan a los jóvenes a seleccionar profesiones basándose en los valores que les atribuyen y que los llevan a conseguir satisfactores externos. Los valores predominantes que los estudiantes adjudican a las carreras son; prestigio, posición económica, mayor oportunidad de empleo, formación académica y desarrollo social. Las carreras más valoradas de acuerdo a estos aspectos son: Medicina, Administración y Derecho, carreras consideradas como tradicionales, de mayor oferta y demanda educativa así como de mayor saturación laboral. Considerando que los resultados obtenidos muestran que los estudiantes toman en cuenta para su elección carreras tradicionales, a las que atribuyen altos valores externos por la poca información con que cuentan de las diversas opciones profesionales se realizan las siguientes propuestas de trabajo. Las acciones que se pueden realizar para acompañar al estudiante en su proceso educativo y vocacional son varias, es por ello que durante su estancia en bachillerato se le debe proveer de los recursos necesarios para que la elección de carrera sea razonada en virtud de la realidad en la que se encuentra el país y

el mundo en general. Es por ello que se realizan las siguientes propuestas de trabajo: 1. Como orientadores debemos atender los aspectos motivacionales de los estudiantes para despertar el interés por las actividades educativas y laborales. Una propuesta teórica es la integración de elementos de las perspectivas conductual y cognoscitiva de la Psicología, particularmente los conceptos de motivación interna y externa de McClelland y Atkinson (Woolfolk, 1996). A este modelo se le ha llamado «*motivación interna-externa*» (Figura 1) es decir, si bien los estudiantes aparentemente siguen motivaciones externas al momento de elegir carrera también es verdad que no pueden elegir si la carrera no despierta en ellos interés, curiosidad y deseos de una formación académica sólida. Es decir, los estudiantes siguen motivaciones internas al momento de elegir una carrera (pensamientos, proyecciones del futuro, etc.) y seleccionan una con el propósito de obtener recompensas externas entre ellas, prestigio social y posición económica mismas que les ayudarán a satisfacer sus deseos de éxito profesional. Sin embargo, las carreras tradicionales y saturadas siguen ocupando los mayores índices de demanda, esto probablemente por la poca información profesiográfica con que cuentan los alumnos. Debido a esta desinformación los alumnos tienen una visión limitada de cómo acceder a sus expectativas y motivaciones internas, este factor deberá ser tomado en cuenta por el orientador en su trabajo y en relación a la información profesiográfica que deberá proporcionar al estudiante. 2. Se deberá hacer lo posible por integrar un programa de orientación que abarque tres momentos o tiempos de acción y deberán atender motivaciones internas y externas que generen en el estudiante la reflexión hacia la decisión de carrera. El programa que se propone es para un bachillerato de tres años y las actividades sugeridas son las siguientes: • Primer año hábitos de estudio. La finalidad es el aprendizaje significativo así como la capacidad de reflexión • Segundo año: elaboración de perfil vocacional. Durante este tiempo se aplican diversas pruebas de

intereses vocacionales, aptitudes, personalidad y temperamento. También se hacen esfuerzos por contactar conferencias, pláticas con profesionistas, ferias de universidades, etc., la finalidad es integrar elementos que permitan al estudiante la reflexión de su elección de carrera. • Tercer año: trámites universitarios. Una vez elegida la carrera, acompañar al estudiante en el proceso de los trámites para la universidad, el proceso abarca ejercicios para la realización de un examen psicométrico y de admisión a la facultad. Además se deberá considerar una etapa de seguimiento en cuanto a: • Ingreso del estudiante a la universidad. • Desempeño académico. • Actividades laborales. La finalidad de este proceso es acompañar al estudiante hasta el momento que egrese de la universidad y que sea una persona en pleno desarrollo de sus potencialidades profesionales y personales. Para la realización del trabajo nos proponemos analizar los conceptos de la Motivación y su influencia en el ambiente laboral dentro de la organización. Nuestros objetivos para poder llevarlo a cabo son:

- Describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y organizaciones como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.

- Desarrollar y analizar las teorías.

- Especificar cuáles son los beneficios de su influencia.

- Y por último describir cómo afecta a las empresas dicha motivación laboral.

### *Desarrollo*

Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación. Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.



"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." "La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Sobre la base de ciertos datos, que en el final de la monografía se hará referencia a la fuente de los mismos, puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano; pero más adelante nos referiremos a éste. En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:



En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios). A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc. 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. Estamos de acuerdo con lo que cita el texto del Dr. Rumbo a cerca de que Mayo nunca analizó el papel jugado por los sindicatos. Además pensamos que tanto las escuelas clásicas como la escuela de la Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas. Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona 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. *MOTIVACION* Definición: La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada

manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Factores que hacen que las poblaciones o las personas actúen en cierta forma. La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

**ESCALA DE VALORES** Definición: Postura mental-emocional de una persona respecto a una situación dada que la lleva a respaldar ciertos valores y a observar ciertas normas.

**FACTORES SICOLOGICOS** Definición: Pensamientos, sentimientos, actitudes u otras características cognitivas o afectivas de una persona que influyen en su comportamiento.

**FUNDAMENTOS DE LA MOTIVACION** Un modelo de Motivación Casi todo comportamiento humano consciente es motivado o causado ( por ejemplo dormirse no requiere motivación, pero irse a la cama si ).La tarea de un administrador es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo.Desempeño es función del esfuerzo y las capacidades. La motivación tiene que ver con el esfuerzo.

Modelo simple: Oportunidades

Necesidades ----- Tensión ----- Esfuerzo ----- Comportamiento ----- Recompensas

Ambiente Metas e Habilidad

Incentivos Satisfacción de Necesidades Es importante destacar que en este modelo el ambiente influye en la forma en que los individuos buscan satisfacer sus necesidades, que señala a las diferencias individuales e influencias culturales sobre la acción. El punto de partida en el tema motivacional es entender las necesidades del individuo.

*Impulsos motivacionales* Las personas desarrollan impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que viven y esos impulsos afectan la forma como ellos ven sus trabajos y manejan sus vidas. *Esquema Motivacional de McClelland*: Presenta tres impulsos motivacionales dominantes, que reflejan elementos de la cultura en que crecieron los individuos ( familia, educación, religión y libros ): Afiliación ( impulso por relacionarse con otros eficazmente ) Logro ( impulso por superar retos, avanzar, crecer ) Poder ( impulso por influir en las personas y las situaciones ) También se agrega un cuarto impulso en el ultimo tiempo: Competencia ( impulso por hacer un trabajo de gran calidad ) *Motivación para el logro* Es el impulso por superar los retos a fin de alcanzar metas. El logro es importante en si mismo y no por las recompensas que lo acompañen.

Características que definen a los que se orientan hacia el logro: Trabajan mas duro cuando perciben que recibirán reconocimiento por sus esfuerzos Trabajan mas duro cuando solo hay un riesgo moderado de fracasar Trabajan mas duro cuando reciben retroalimentación específica de su desempeño. Como gerentes tienden a confiar en los empleados, a compartir y recibir ideas, a fijar metas superiores y a esperar que sus subordinados también estén orientados al logro *Motivación por afiliación* Es el impulso por relacionarse con otros en un medio social .La diferencia con los que se orientan hacia el logro es que los que están motivados por afiliación trabajan mas duro cuando se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación, mas que por una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Tienden a escoger a amigos como asistentes en vez de fijarse solamente en las capacidades técnicas. *Motivación por competencia* Es el impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Características de las personas motivadas por la competencia: Dominar su trabajo Desarrollar habilidades para la solución de problemas Se esfuerzan por ser innovadores Se benefician de sus experiencias Tienden a realizar un buen trabajo por la satisfacción interna que les

produce y la estima que obtienen de los demás. Esperan un trabajo de alta calidad de sus subalternos Pueden pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción. *Motivación por poder* Es el impulso por influir en las personas y en las situaciones. Características: Desean crear un impacto en sus organizaciones Están dispuestos a correr riesgos para lograrlo Pueden usar ese poder en forma constructiva o destructiva Los motivados por el poder son excelentes si sus impulsos son hacia el poder institucional, que busca influir en las personas para el bien de la organización y no del poder personal. Serán líderes exitosos. *Importancia de reconocer los impulsos motivacionales:* Ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados, permitiendo asignar de mejor modo las tareas al considerar los impulsos motivacionales individuales . Se asignaran las tareas de acuerdo a estos:( Hablar en el idioma del empleado ).

**Necesidades Humanas** La clasificación mas básica es: Primarias o Básicas: son las necesidades físicas. Son casi universales y varían en intensidad de un individuo a otro. Pueden estar condicionadas por la practica social ( como el comer tres veces al día ).

**Secundarias:** son las necesidades sicológicas y sociales. Son mas intangibles y son las que complican los esfuerzos motivacionales de los gerentes. Sus características son: Están fuertemente condicionadas por la experiencia. Varían en tipo e intensidad entre las personas. están sujetas a cambios en los individuos. operan en grupos mas que solas.con frecuencia están ocultas del reconocimiento constante. son sentimientos ambiguos en lugar de necesidades físicas especificas. influyen en la conducta.

*LA TEORÍA DE MASLOW* Posteriormente a investigaciones científicas en el ámbito puramente de la sicología, fue Abraham H. Maslow, con su obra *Motivation and Personality (1954)*, el pionero en el estudio de las motivaciones humanas específicamente dentro de las empresas Su teoría consta de dos partes: Establece una



jerarquía de las necesidades humanas. Postula un dinamismo por el que aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades. *Jerarquía de necesidades:* Fisiológicas: alimento, descanso, protección contra los elementos de la naturaleza, etc. De seguridad: Protección contra posibles privaciones y peligros Sociales: Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los otros, etc. Autoestima: Estimación propia y estimación por parte de los demás de las propias cualidades. Autorrealización: Logro del desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona. Según Maslow, la motivación para satisfacer una necesidad superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades inferiores. Así, Maslow, más que llevar a cabo una teoría en sentido estricto, constituye un parámetro que ayuda a la observación y a la descripción de lo observado, pues en la jerarquía de las necesidades humanas, se limita a establecer una serie de categorías clasificatorias de todo el conjunto de realidades que mueven la acción humana e incluso podría señalarse que no hay ninguna conexión de estas necesidades con el concepto del ser humano, conexión que permitiría dar sentido a ese conjunto de realidades que la humanidad busca conseguir a través de sus acciones. Por lo que se refiere al dinamismo postulado para explicar la aparición de la motivación, el modelo de Maslow se debilita de nuevo. Cierto es que las personas se mueven para satisfacer necesidades superiores con motivaciones que pueden llegar al extremo del sacrificio para satisfacerlas, sin embargo, en este caso, el sacrificio nos habrá permitido satisfacer las necesidades superiores pero estaremos en una condición de absoluta insatisfacción de necesidades inferiores. *Jerarquía de Maslow* Necesidades de orden inferior: físicas y de seguridad. Necesidades de orden superior: sociales, estima y autorrealización. La jerarquía de Maslow plantea que las personas se sentirán más motivadas por lo que buscan que por lo que ya tienen. Su contribución al ámbito organizacional es haber ayudado a los gerentes a identificar mejor las necesidades de



sus empleados con el fin de motivarlos en forma efectiva. De ese modo, se evita dar más de una recompensa que puede estar disminuyendo la motivación pues no satisface la necesidad específica de cada individuo. Sus limitaciones tienen que ver con que no ha sido verificado por completo. Las investigaciones no apoyan la presencia de cinco niveles únicos, ni la progresión de un nivel a otro. Necesidades fisiológicas Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior. Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades. Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos: En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías: Existenciales (las mencionadas por Maslow) De relación (relaciones interpersonales) De crecimiento (creatividad personal) En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer

las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia. 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, El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. McClelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás. 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. Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia. En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante. Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control. Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante 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. También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo. A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walt-Mart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.



*LA TEORÍA DE HEZBERG* Es con la teoría de Herzberg (1950-1960) cuando se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas. Herzberg, propone dos tipos de factores que influyen en dicha motivación: Factores de higiene: afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía inferior (sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales, etc. Factores motivadores: afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía superior. (posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción, etc. Herzberg, considera que sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los factores motivadores. La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene causa insatisfacción en el trabajador. Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen, llevándolos al nivel adecuado; pero la satisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo. Esta posición de Herzberg permite ser soporte de la mayoría de programas de enriquecimiento de la tarea que frecuentemente se utilizan en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo. Herzberg, se diferencia principalmente con Maslow porque va más al ámbito empresarial (organización) y no a la motivación general, como elemento impulsor de las acciones humanas.

*Modelo de Herzberg* Son 2 factores: higiénicos y motivacionales: Factores Higiénicos o de mantenimiento no son motivadores en si, pero son necesarios para mantener un nivel razonable de motivación en los empleados. Se relacionan con el contexto del puesto de trabajo, con el medio que lo rodea.( Factores externos o recompensas externas que no ofrecen satisfacción directa). Ejemplos: Supervisión, políticas de la empresa, sueldos, status, condiciones del trabajo, seguridad en el puesto, relaciones con otros. Los factores

Motivacionales o satisfactores operan para crear motivación. Se relacionan con el contenido del puesto de trabajo. ( Factores internos o recompensas internas al trabajo ). Ejemplos: logro, responsabilidad, reconocimiento, trabajo en si mismo, posibilidades de desarrollo y de avance personal. Lo vital de este enfoque es considerar que los empleados se sienten motivados por lo que hacen por si mismos. Su contribución: ampliar la perspectiva limitada a los factores de mantenimiento, que eran los que solo se consideraban en el pasado para tratar de motivar, con resultados muy pobres. Limitaciones: no se puede aplicar universalmente ( es mejor para empleados gerenciales y de niveles superiores ); reduce el impacto motivacional aparente de los sueldos, el status y las relaciones con los demás; esta orientado al método.

#### *Comparación de los modelos:*

- Maslow y Alderfer se centran en las necesidades internas del empleado.
- Herzberg distingue condiciones externas requeridas para satisfacer necesidades.
- Maslow y Herzberg sugieren que en las sociedades modernas las necesidades básicas han sido satisfechas, por lo que los trabajadores están motivados por necesidades de orden superior y motivadores.
- Alderfer sugiere que la dificultad de satisfacción de las necesidades de crecimiento y relación provocan un renovado interés en las necesidades de existencia.
- Todos los modelos apuntan a lo vital que es determinar que necesidad tiene un individuo antes de intentar ofrecer una recompensa.

#### *Modelo de Modificación del Comportamiento o Modelo C.O. ( Skinner )*

Se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias, en la ley de causa y efecto ( que proviene de la teoría del aprendizaje ), que indica que una persona

repetirá un comportamiento que viene acompañado de consecuencias favorables y no repetirá uno que vaya acompañado de consecuencias desfavorables.

Dos son las condiciones básicas para su aplicación: Identificar consecuencias poderosas tal como las percibe el empleado. Ser capaz de administrarlas de modo que el trabajador vea la conexión entre el comportamiento y las consecuencias.

### **Consecuencias alternativas :**

El comportamiento se fomenta a través del Reforzamiento Positivo, que ofrece una consecuencia favorable que insta a repetir un comportamiento.

El Moldeado se produce cuando el reforzamiento exitoso se repite y se esta cerca del comportamiento deseado. Es útil para enseñar tareas complejas.

Reforzamiento Negativo: se produce cuando el comportamiento produce una consecuencia desfavorable. No es un castigo, pues el castigo solo desalienta un comportamiento indeseable y no impulsa al desarrollo de algún comportamiento deseable.

La Extinción se produce cuando no hay consecuencias importantes para un comportamiento. Si no hay reforzamiento, el comportamiento tiende a desaparecer.

Programas de Reforzamiento: Continuo: el reforzamiento acompaña a cada comportamiento correcto ( pago por cada pieza aceptable producida ). Parcial: el reforzamiento acompaña solo a algunos de los comportamientos correctos. Es mas lento que el continuo, pero el aprendizaje tiende a retenerse por mas tiempo. 4 tipos: Intervalo fijo ( después de un periodo determinado) (Cada dos semanas llega el cheque del pago ). Intervalo variable(Después de diversos periodos) (Inspecciones cuatro veces al año sin programa definido ). Ratio fijo ( después de un número específico de respuestas correctas ),( Bono después de una cantidad fija de unidades producidas )

Radio variable ( después de un número variable de respuestas correctas ), ( Sorteo para

los empleados que no han faltado en una semana ).Contribuciones y Limitaciones del Modelo CO Contribución: estimular a los gerentes a analizar el comportamiento de los subordinados, explorando el por que sucede y su frecuencia e identificando las consecuencias especificas que pueden ayudar a cambiarlo cuando se aplican en forma sistemática. Limitación: Manipulación de los individuos. Otorga demasiado poder a los gerentes ( Quien controla a los controladores? ). Normas para la aplicación del Modelo de CO Identificar el comportamiento exacto que se modificara Usar el forzamiento positivo siempre que sea posible Usar el castigo solo en situaciones poco usuales y para comportamientos muy específicos Ignorar comportamiento indeseable que sea insignificante para que se extinga.Usar el moldeado para desarrollar comportamientos complejos.Minimizar el tiempo entre reforzamiento y respuesta correcta Reforzar continuamente *Proceso de Fijación de Metas como herramienta motivacional* Si los empleados participan en la fijación de metas aprecian la forma en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensas y satisfacción personal, luego el proceso de fijar metas puede transformarse en una poderosa herramienta motivacional. Debe prestarse atención a 4 aspectos: Deben ser aceptadas ( además de entendidas ). Deben ser especificas ( claras y susceptibles de evaluación para que los empleados sepan cuando se alcanzan ).Deben ser un reto para los empleados ( difíciles pero alcanzables ). Debe haber retroalimentación sobre el desempeño una vez que se han fijado. *Diferencia entre Motivación y Satisfacción* Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado. Gregor, en su obra *The Human Side of Enterprise*, reconoce que, en el

núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, se incluyen supuestos que nos determina el tema de la motivación humana. Considera dos teorías: Teoría Y, en la que afirma la existencia de un cuerpo de teoría generalmente aceptada que sirve de base a una nueva concepción de la dirección. (3) Teoría cuya plataforma se encuentra en las teorías de la motivación estudiadas en el contexto de los problemas empresariales (productividad, control, satisfacción, etc), considerándose así el paradigma psicosociológico de la empresa. Concibe al directivo como alguien que motiva ofreciendo incentivos (estímulos externos) y se auto motiva por los resultados intrínsecos a su acción. Teoría X, opuesta a la Y, y corresponde a una concepción de dirección propia de un paradigma mecanicista de la empresa. Mc Gregor, distingue dos factores de motivación: extrínsecos: relacionados con las necesidades inferiores de Maslow y los factores de higiene de Herzberg. Pueden ser controlados "desde fuera" del individuo: constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones de "alguien", fuera de la propia persona, le da o le quita para controlar su acción. Intrínsecos: relacionados con las necesidades superiores de Maslow y los factores motivadores de Herzberg. Ligados con la satisfacción de necesidades superiores de la persona consiguiéndola a través de su propio esfuerzo. El "sentido del logro", el aprendizaje, la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo, son algunos ejemplos.

**LOS LÍMITES DEL MODELO PSICOSOCIOLÓGICO** En este modelo, se incluyen ideas sobre la motivación que responden a una imagen del hombre reducido a sus propiedades físicas y psicológicas.

---

(3) Mata, E. (2006). *Motivación Personal*. Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: <http://www.innatia.com/s/c-motivacion-personal.html>.



Sin embargo, estas ideas están llenas de ambigüedades e imprecisiones debidas a dos limitaciones: las limitaciones de la metodología inductiva para avanzar en la comprensión de los fenómenos humanos El recurso a un modelo psicológico de los seres humanos que carece de base antropológica. Todas estas teorías nos permiten avanzar hacia un nuevo concepto de las organizaciones humanas (modelo antropológico o humanista). Con este modelo humanista se explicarán fenómenos como la identificación de las personas con la empresa, el desarrollo de la lealtad hacia las organizaciones, relaciones entre autoridad y liderazgo, etc.

*TEORÍA ANTROPOLÓGICA DE LA MOTIVACIÓN* Según Mc Gregor, la motivación es producida por factores extrínsecos e intrínsecos a la acción del individuo y los factores que motivan intrínsecamente el desempeño de un trabajo son propiedades de un sistema humano que representan una fuerza potencial. Sin embargo, ¿en qué consiste esa fuerza potencial? Vemos que la acción de una persona puede llegar a tener diferentes resultados y todos y cada uno de ellos pueden constituir una fuente de motivación. Esos resultados pueden ser directamente buscados por la persona que actúa y en consecuencia, motivos suficientes para realizar la acción o bien pueden no ser buscados directamente. En este último caso, hablaremos de la noción de *Corrección de un plan de acción*. Así, diremos que un plan de acción es correcto cuando las consecuencias de su ejecución que no han sido directamente buscadas por el decisor, no producen la aparición de un problema más grave que el resuelto por la aplicación del plan. Los posibles resultados de la aplicación de un plan de acción entre personas pueden ser sintetizados en tres categorías distintas entre sí e irreducibles. Resultados extrínsecos: la propia interacción Resultados internos: aprendizaje del agente activo Resultados externos: aprendizaje del agente reactivo Los agentes personales que interaccionan entre sí pueden *aprender* como consecuencia de las experiencias que

vayan teniendo al interactuar, de modo que lleguen a la conclusión de que han de modificar sus decisiones en la siguiente interacción. Aprendizaje: Cualquier tipo de cambio que ocurre en el interior de las personas que han realizado una interacción, como consecuencia de las experiencias que han tenido al ponerla en práctica, siempre que dicho cambio sea significativo para la explicación de las futuras interacciones. Un plan de acción debe reunir tres características: Eficacia: El grado de eficacia de un plan de acción es el grado de satisfacción logrado por la persona al realizarlo y, en consecuencia, expresa el valor de los resultados extrínsecos producidos por el plan para el agente activo. Eficiencia: Cambios que el aprendizaje produce en el agente activo, en cuanto estos cambios influyan en la futura satisfacción que pueda alcanzar el agente a través de sus interacciones con el mismo agente reactivo. Expresa el valor para el agente activo de los resultados internos producidos por la ejecución del plan. Consistencia: Cambios que el aprendizaje produce en el agente reactivo, cuando esos cambios influyen en las futuras satisfacciones que puede alcanzar el agente activo a través de sus interacciones con dicho agente reactivo. Expresa el valor para el agente activo de los resultados externos producidos por la ejecución del plan. Existen tres tipos de motivos para la acción personal: Motivos extrínsecos: Aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones. Motivos intrínsecos: Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes del propio decisor. Motivos trascendentes: Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interactúa. Esta simplificación no está exenta de riesgos pues no clarifica la distinción fundamental entre motivos y el impulso (motivación) para lograr esos motivos y tampoco permite el análisis de la relación entre los motivos y las motivaciones. Una auténtica teoría de la motivación humana no puede limitarse a tres tipos de motivos que en cualquier acción están presentes, sino que ha de

explicar cómo llegan a influir cada uno de esos motivos en la formación del impulso motivacional del decisor, es decir, cómo llegan a ser operativos en el caso de una persona concreta cada uno de estos tres tipos. Los tres tipos de resultados, las tres características de un plan de acción y los tres motivos generales de la acción humana, apuntan a la satisfacción de distintos tipos de necesidades del ser humano:

**Necesidades materiales:** Aquellas que se satisfacen desde fuera del sujeto, a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que nos circunda. Significan la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas. Su satisfacción está ligada a las sensaciones de placer y su insatisfacción a la sensación de dolor.

**Necesidades de conocimiento:** Aquellas ligadas a las capacidades que las personas tienen de hacer cosas y de conseguir lo que quieren. Se satisfacen en la medida en que la persona se va encontrando capaz de controlar la realidad que lo rodea. Su satisfacción depende de la medida en que, a través del aprendizaje, una persona desarrolla su conocimiento operativo, es decir, el conjunto de sus habilidades para manejar su entorno.

**Necesidades afectivas:** Aquellas ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre que no somos indiferentes para los demás. Su satisfacción se manifiesta a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que nos afecta a nosotros. Para el logro de estas satisfacciones es necesario el desarrollo del conocimiento evaluativo de las personas. Estos tres tipos de necesidades están presentes simultáneamente en el ser humano. Su satisfacción significa que la persona tiene una relación satisfactoria con la realidad en tres planos distintos. A través de su actuación puede alterar esas relaciones.

**CONFLICTOS MOTIVACIONALES Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE.** En el momento de tomar una decisión, las personas se encuentran a menudo con los llamados *conflictos motivacionales o conflictos intermotivacionales*. (el deber de elegir entre dos acciones,

que poseen atractivos alternativos según sus diferentes puntos de vistas). La elección de alternativas, supondrá un coste de oportunidad, es decir, un sacrificio respecto al logro de los motivos extrínsecos y /o intrínsecos que podrían conseguirse a través de la elección de otras alternativas distintas. Teoría del Reforzamiento: Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así: A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría: "Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida." Técnicas de la motivación

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores: Influencia del grupo en la Motivación: Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo. Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí. Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer al necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio. Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a

éste. Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación: Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo Desplazar a un inadapto Reconocer una mala situación grupal Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños. *Importancia del gerente en la Motivación:* Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores: Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento.

Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal. Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado. Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos. Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de

retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento. *Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación:*

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores. Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones. Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la práctica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.



## V) MATERIALES Y MÉTODOS

**Técnicas e instrumentos de recolección de información.**

**Técnicas de recopilación.**

**Cuestionario:** Esta encuesta es importante porque permitirá recopilar informaciones

**Focus Grupos.** Es una técnica importante porque permitirá recoger las opiniones de profesionales con experiencia y ONGs que tienen relación con las universidades para ello vía Internet se les enviará un formato con 10 preguntas abiertas sobre temas de: motivación y aprendizaje, participación estudiantil, eficiencia, eficacia, transparencia y sostenibilidad de la formación académica.

**Análisis documental.** Se revisarán los documentos con informaciones secundarias publicadas a nivel nacional e internacional para conocer experiencias respecto a las universidades y centros de estudio y enseñanza..

**Instrumentos.** Para el trabajo de campo se utilizarán los siguientes instrumentos:

**Cuestionario.** Es un documento que contendrá 50 preguntas cerradas y dos abiertas relacionados a los indicadores establecidos, documento que se elaborará una vez aprobados el plan con el asesoramiento de profesionales especializados

**Fichas de Investigación.** Se elaborarán las fichas de acuerdo a los documentos inventariados que tienen relación con la investigación. Se seleccionarán las investigaciones de carácter nacional, regional e internacional, a fin de compatibilizar experiencias y proponer lo más óptimo para la formación de nuevas empresas..

**Fichas para los Focus Grupos.** Es un documento que contendrá las preguntas necesarias para realizar las consultas por Internet a los profesionales previamente seleccionados con experiencia nacional e internacional: así, como de las universidades





existentes en el Perú. Para el procesamiento de las informaciones se utilizarán los siguientes instrumentos:

**Software de procesamiento de datos.** Se utilizará el Excel y SPSS para el procesamiento de la información. Para la validación de las hipótesis se utilizarán los siguientes instrumentos:

**Los estadígrafos de la estadística elemental y probabilística.** Con la finalidad de analizar y generar conclusiones se utilizarán los siguientes indicadores estadísticos: Media, mediana, moda, coeficiente de correlación, prueba de hipótesis, y otras que sean necesarios. Para ello se buscará el asesoramiento de un experto en estadística.

**Sujetos a quien se aplicará los instrumentos.**

**Organizaciones de base.** Se seleccionará en cada una de las provincias seleccionadas a las organizaciones más representativas de los ciudadanos, para realizar la aplicación de los cuestionarios pertinentes; por considerar que son los sujetos más activos de la localidad.

**Universidades.** A los actuales centros de enseñanza porque se considera que conocen el desenvolvimiento de la motivación y capacidad intelectual.

**Educadores ,Empresarios y Funcionarios de las diferentes Regiones del País.**

Porque conocen cómo ha sido el desenvolvimiento de las diversas centros de enseñanza que han pasado por las provincias a encuestar.



## VI ) RESULTADOS

“ El presente trabajo , se ha llevado acabo con la mayor seriedad y veracidad, ya que hemos tratado de buscar datos en las fuentes de más alta credibilidad. los docentes en la actualidad, vivimos desafíos constantes en un mundo regido por la globalización, por la inmediatez, por la efímera duración de las cosas. Con una cultura de lo descartable muy arraigada, donde todo pasa muy rápido, donde las decisiones se toman velozmente, sin reflexionar, sin dudar. En algunos aspectos es bueno que los jóvenes de hoy se animen a dejar aquello que no les gusta, que quizás no sea su vocación, rápidamente. En los tiempos pasados, nos llevaba mucho tiempo tomar la decisión de cambiarla o dejarla si nos dábamos cuenta que la carrera elegida ya no nos gustaba, o no era lo que nosotros creíamos que sería. Muchas veces no nos animábamos ni siquiera a hacerlo, y así hemos sostenido muchas cosas a displacer por miedo. Hemos callado injusticias o posturas diferentes. Hoy no, hoy todo se discute. Ninguno de los extremos son buenos, quizás tenga que pasar un largo tiempo hasta que se logre encontrar el punto medio. Por el momento la revolución es por marcar la diferencia con las generaciones anteriores, cuentan con tecnología y fuerzas para hacerlo, pero tanto el mercado laboral actual como las instituciones educativas comenzaron a trabajar para modificarlos. Muchas de las empresas que hasta hace un par de años tomaban gente de hasta 25 años y jóvenes profesionales, hoy están volviendo a tomar a hombres y mujeres que pasaron los 30 y hasta 40 años también, que entienden la responsabilidad del trabajo, que se comprometen con la empresa, que valoran el solo hecho de tener un trabajo estable con respeto y humildad. Para que se formen, para que crezcan, para inculcarles el respeto a ellos mismos, a



sus compañeros y a los docentes, tenemos que trabajar constantemente y con continuidad, comenzando por establecer límites, por hablar el mismo idioma. Por ponernos de acuerdo dando consignas claras, buscando la manera de hacer interesante y motivadora cada clase, intentando que deje algo en ellos, dándoles un espacio para la reflexión, ayudándolos a asociar los temas con los vistos en otras materias. Es nuestra responsabilidad como docentes inculcarles hábitos de estudio, de lectura y de amplitud de pensamiento. Somos los responsables de brindarles las herramientas para que puedan desenvolverse en su futuro personal y profesional.



## VII) DISCUSION

Al igual que lo señalado en la introducción dicha investigación intentó reseñar los perfiles más importantes que conciernen al tema administrativo: "La Motivación".

Con respecto a la conclusión pueden mencionarse varios puntos que creemos convenientes destacar: Primero, es común que suele depositarse sobre la motivación universitaria y empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los estudiantes universitarios y trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado. También es indispensable dominar la globalización. Son necesarias políticas nacionales activas y la motivación como arma de la organización laboral para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo. Es de suma importancia mencionar que sólo lograron alcanzar altos niveles de desarrollo los países que se asociaron la motivación en las labores organizacionales, al orden global a partir de su propia integración y desarrollo motivacional internos. Esto es tan cierto actualmente como en el pasado. Consideramos que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo. Como conclusión final cabe destacar que esta investigación encierra un gran valor a nivel personal, puesto que es el resultado obtenido del análisis e interpretación de todo el material adquirido, luego de varias horas de trabajo y dedicación. Para propiciar una alta competitividad es necesario considerar el *Comportamiento Grupal*, ya

que siempre es necesario el trabajo en equipo para la consecución de metas, pero no se puede generar una *Motivación Grupal* sin enfocarse antes en la *Motivación Personal*. Este artículo pretende brindar diferentes alternativas para que el lector se decida a superarse, innovándose a sí mismo a través de herramientas efectivas como son el *Retcambio Personal* y *Endoliderazgo*, las cuales han sido creadas por el Dr. José Alberto Santos Ramírez, Catedrático de la *Universidad de El Salvador*, y Director de *ACCION CONSULTORES*. Si el lector desea obtener mayor información sobre esta metodología, puede comunicarse directamente con su creador por medio de su e-mail: o consultar el sitio web: **Palabras Clave:** *Agente de Cambio; Ciclo Motivacional; Endoliderazgo; Motivación Personal* y *; Motivación Intrínseca* y *Extrínseca; Programación Neurolingüística; Retcambio Personal*. La *Motivación* según considera la autora de este artículo, es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la *Motivación*, es la *Indiferencia*. Otros autores también han considerado el concepto de la *Motivación* de diferentes maneras, entre ellas se puede mencionar: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo" "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que esta presente en la organización mientras sucede todo esto" "El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades" "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta" "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual" La *motivación* es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas

alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La *Motivación* es el producto de la ambición, sin ambición no puede existir la motivación; ésta va mucho más allá del entorno empresarial, sus raíces siempre recaen en la persona misma, el entorno en el cual la persona se desenvuelve y como la persona encaja o se ajusta a la verdadera realidad que lo rodea. La *Motivación* significa dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización. La palabra *Motivación* viene del latín *movere* que significa mover. Sin embargo una definición más completa dice que motivación es una serie de procesos individuales que estimula una conducta para beneficio propio, colectivo ó laboral. Todos estos conceptos señalan que, efectivamente, la *Motivación* es un sentimiento provocado por diferentes razones, como son las creencias, valores, intereses, miedos, y algunas fuerzas tanto internas como necesidades, intereses y las creencias; como externas, ya sea peligro o medio ambiente.



## VIII) REFERENCIALES

1. **Aebli, H.** (1991). *Factores de la Enseñanza que Favorecen el Aprendizaje Autónomo.* Madrid: Ed. Narcea, p. 113-143.
2. **Cortada, N.** (1977). *El Profesor y la Orientación Vocacional.* México: Ed. Pegaso, p. 174).
3. **Fadiman, J, y Franger, R.** (1979). *Teorías de la Personalidad.* México: Ed. Harla, p. 355-356.
4. **Fox, V.** (2001). *Presidencia de la República. Primer Informe de*
5. **Fernández, Graciela** (2006) *Pensar la gestión de la enseñanza en el aula universitaria.* Educere, Universidad de los Andes, Venezuela.
6. **Novak J** (1989) "Investigación y experiencias didácticas"  
Ayudar a los alumnos a aprender como aprender.
7. **Ausubel, Novak y Hanesian** (1989) en el libro de Perkins,  
D. (1995). *La escuela inteligente.* Barcelona: Gedisa.
8. **Carretero Mario** (2009) *Constructivismo y Educación.*  
Buenos Aires: Paidós.
9. **Pick, S.** (1995). *Planeando Tu Vida.* México: Ed. Planeta, p.27.
10. **Rodríguez, M.** (1991). *La Orientación Educativa.* España: Ed. CEAC, p. 26, 53, 54, 67, 77, 120.
11. **SEP.** (1995). *Programa de Desarrollo Educativo.*
12. **Tenbrink, T.** (1997). *Evaluación Guía práctica para Profesores.* Madrid: Ed. Narcea.
13. **Woolfolk, E.** (1996). *Psicología de la Educación para Profesores.* Madrid: Ed. Narcea.



14. **Arana, W.** (2006). *Motivación y Productividad*. Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivaprodu.htm>
15. **Cave, Morales, Terzano, & Calfapietra, L. D.** (2004). *La Motivación en los Recursos Humanos*. Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: <http://www.monografias.com/trabajos16/motivacion-recursos-humanos/motivacion-recursos-humanos.shtml>
16. **Cielo Rojo. Seminario de Barquisimeto.** (2006). *Mejorar la Motivación del Personal*. Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: [www.barquisimeto.com/cielorojo/gerencial.html](http://www.barquisimeto.com/cielorojo/gerencial.html)
17. **Corba, V.** (2006). *El Aporte de la PNL a la Motivación del Personal*. Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: [http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/pnl\\_motivacion.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/pnl_motivacion.htm)
18. **Goldvarg, D.** (2004, Mayo). *Motivación Personal: Cómo alcanzar nuestras metas*. Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: <http://www.adelantemagazine.com/archives/2004May/articles/motivacion.htm>
19. **González, R.** (1998). *Administración de Recursos Humanos*. El Salvador, S.S.: Programa de Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial, Universidad de El Salvador.
20. **González, R.** (1998). *Desarrollo Organizacional*. El Salvador, S.S.: Programa de Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial, Universidad de El Salvador.
21. **Instituto Brazzini, Radiólogos Asociados.** (2006). *Motivación Personal. Aprenda a ser feliz. Cambio interior: la clave para lograr felicidad. 13 consejos para relajarte. El autoestima en el ser humano*. Extraído el 10 de Marzo de 2006



de:

[http://www.peru.com/vidasana/idocs/2002/4/10/DetalleDocumento\\_18908.asp](http://www.peru.com/vidasana/idocs/2002/4/10/DetalleDocumento_18908.asp).

22. **Mary.** (2006). *Motivación del Personal*. Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: [apuntes.rincondelvago.com/motivacion-del-personal.html](http://apuntes.rincondelvago.com/motivacion-del-personal.html)
23. **Mata, E.** (2006). *Motivación Personal*. Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: <http://www.innatia.com/s/c-motivacion-personal.html>.
24. **Olivero, L. T.** (2006). *Taller sobre Motivación*. Extraído el 10 de Marzo de 2006 del sitio Web de Universidad Carlos Albizú: [sju.albizu.edu/Correccion/Motivación/motivación%20presentación.ppt](http://sju.albizu.edu/Correccion/Motivación/motivación%20presentación.ppt)
25. **Robbins, S. & Coulter, M.** (2005). *Administración* (8ª ed.). México, D.F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
26. **Rucobo, C.** (2004, Septiembre). *Motivación al Personal*. Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: <http://www.tress.com.mx/boletin/sept2004/motivacion.htm>
27. **Salom, G.** (2003, Octubre 5). *Motivación Personal y Autoestima: Las Variables*. Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: [www.revistainterforum.com/espanol/articulos/100503efoque-motivacion-perso.html](http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/100503efoque-motivacion-perso.html)
28. **Santos, J. A.** (2002). *La Sintergia Empresarial [Abstract]*. Liderazgo Realmente Efectivo [Versión electrónica]. San Salvador, El Salvador.
29. **Santos, J. A.** (2003). *Rectambio Personal y Endoliderazgo*. Extraído el 3 de Marzo de 2006 de: [www.monografias.com/trabajos21/retcambio-personal/retcambio-personal.shtml](http://www.monografias.com/trabajos21/retcambio-personal/retcambio-personal.shtml)

### Artículos Consultados

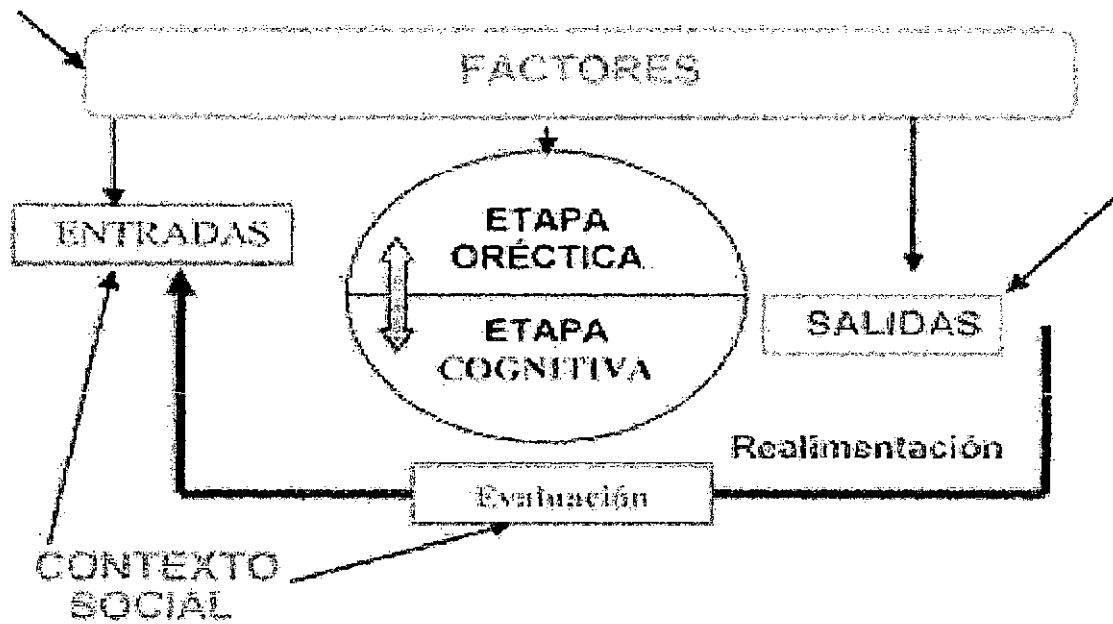
- i. <http://www.uladech.edu.pe/index.php/bienestar-motivacion-e-incentivos>
2. <http://www.urp.edu.pe/pdf/facee/sistemicos/Programa%20de%20Motivaci%C3%B3n%20para%20estudiantes,%20docentes%20y%20Administrativo.pdf>
3. [.http://www.uncp.edu.pe/sites/uncp.edu/files/pregrado/medicina-humana/\\_pdf/prog-motivacionpersonal\\_FMH-UNCP.pdf](http://www.uncp.edu.pe/sites/uncp.edu/files/pregrado/medicina-humana/_pdf/prog-motivacionpersonal_FMH-UNCP.pdf)
4. *Gobierno*. [www.inegi.gob.mx/estadistica/espa%C3%B1ol/estados/sip/sociodem/educacion/edu04.htm](http://www.inegi.gob.mx/estadistica/espa%C3%B1ol/estados/sip/sociodem/educacion/edu04.htm)



## IX) APENDICE

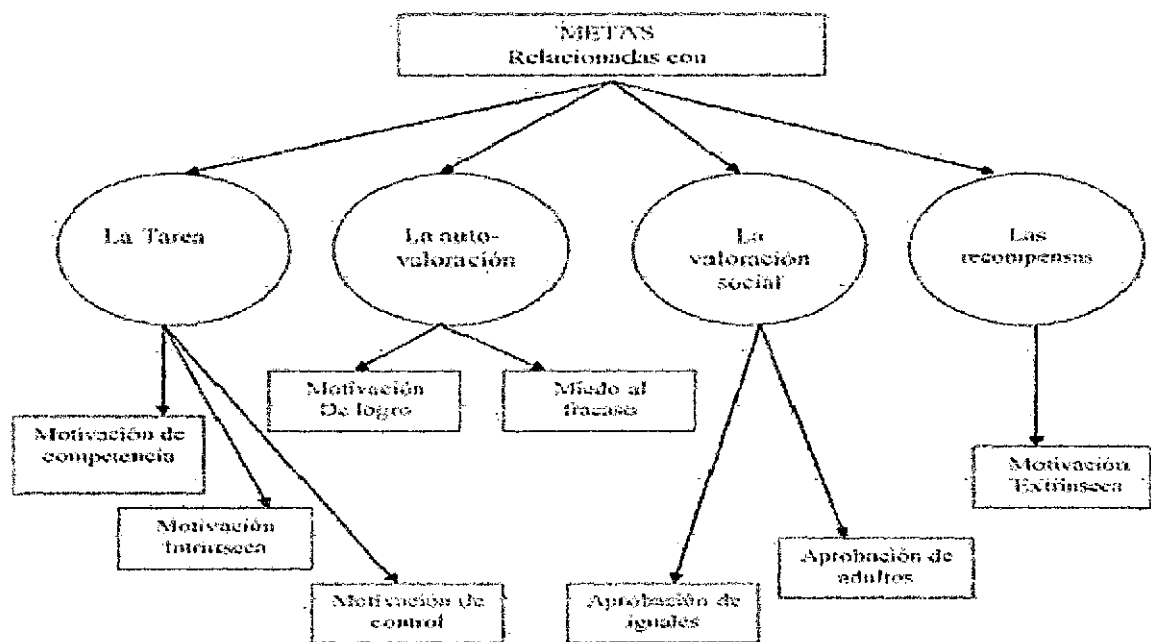
### APENDICE 1.

#### MOTIVACION SUS ETAPAS



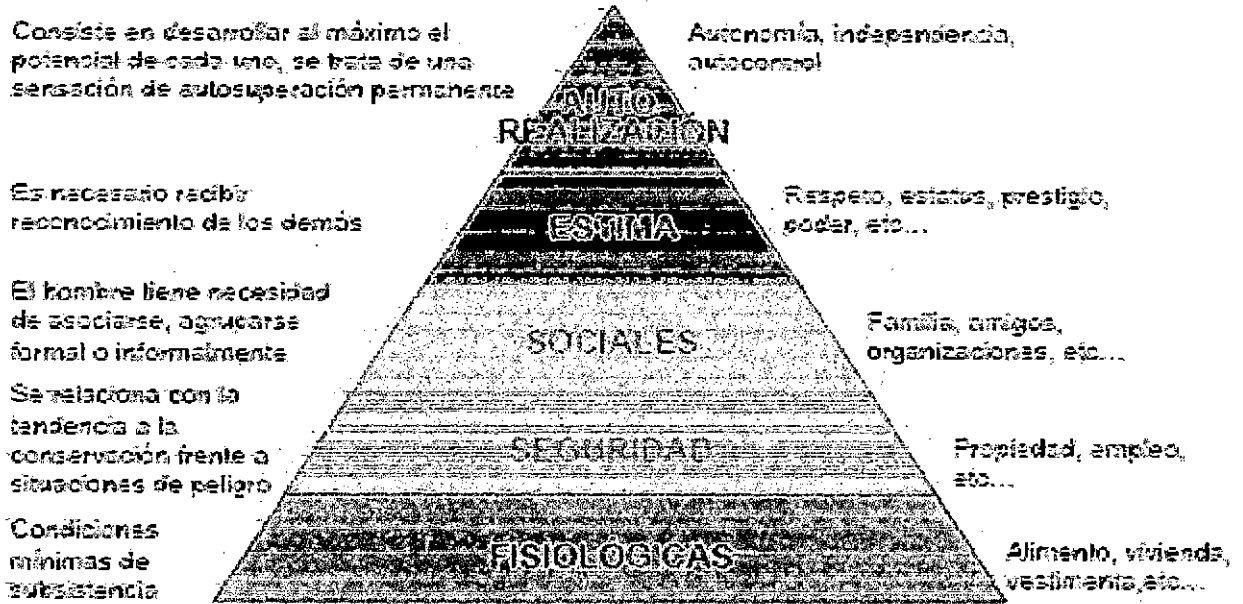
FUENTE: Elaboración Propia

### APENDICE 2. METAS DE LA MOTIVACION



FUENTE: Elaboración Propia

### APENDICE 3. ESQUEMAS DE LA MOTIVACION



FUENTE: Elaboración Propia

### APENDICE 4. ENUMERACION DE LA MOTIVACION



## APENDICE 5

### **RECOMENDACIONES PARA LOS ORGANIZADORES DEL GRUPO FOCAL**

- 1) La reunión de grupo focal es una técnica de investigación cualitativa.
- 2) Con esta técnica se obtienen respuestas a fondo sobre lo que piensan y sienten las personas.
- 3) Una reunión de grupos focales es una discusión en la que un pequeño grupo de participantes, guiados por un facilitador o moderador, habla libre y espontáneamente sobre temas relevantes para la investigación.
- 4) La reunión de grupos focales suministra información sobre los conocimientos, creencias, actitudes y percepciones de los usuarios o personas.
- 5) El número de grupos que se organizan depende de las necesidades del proyecto, de los recursos y de si aún se está obteniendo información nueva.
- 6) El equipo de trabajo debe estar capacitados para desarrollar la técnica de investigación de grupos focales.
- 7) La técnica de grupos focales es de bajo costo, de utilidad amplia y de capacitación simple.
- 8) Existen otras técnicas para obtener información de las personas, pero mediante la utilización de grupos focales se obtiene información rápida y extensa.
- 9) La técnica de investigación focal debe realizarse con grupos homogéneos, tradicionalmente de ocho a diez participantes y la reunión no debe durar más de cuatro horas.



- 10) Se debe seleccionar un lugar donde los participantes puedan hablar en privado, evitando zonas ruidosas para que puedan ser escuchados por el moderador y el relator.
- 11) Es necesario seleccionar un lugar de fácil acceso a los participantes.
- 12) La discusión se debe conducir en forma de diálogo abierto en el que cada participante pueda comentar, preguntar y responder a los comentarios de los demás, incluyendo a los del facilitador.
- 13) Todos los participantes deben sentarse a la misma distancia del moderador y dentro del campo de visión de los demás participantes

### **RECOMENDACIONES PARA LOS PARTICIPANTES DEL GRUPO FOCAL**

**Objetivo:** Garantizar el mejor desenvolvimiento de los participantes del grupo focal y evitar sesgos personales en la captación de información.

#### **Reglas**

- a) Los participantes deben respetar las reglas de fuego que el coordinador mencione.
- b) Los participantes deben respetar las opiniones de los integrantes.
- c) Los participantes deben mostrar un nivel ético y moral en sus intervenciones.
- d) Sus intervenciones deben estar ceñida a las preguntas planteaas en el respectivo orden.
- e) Para su participación debe dirigirse al moderador que tiene la responsabilidad de la conducción del grupo.
- f) Debe respetar el tiempo acordado.



- g) Debe evitar realizar críticas personales, familiares y/o que choquen con la moral de los integrantes.
- h) Debe proporcionar la mayor cantidad de información necesaria en base a sus experiencias.
- i) Por ningún motivo el participante debe abandonar el local hasta la culminación del evento.
- j) No burlarse o realizar mofa alguna de los participantes que están en el uso de la palabra.
- k) Evitar el dialogo personal entre los integrantes.
- l) Concentrarse en el debate.
- m) Iniciado el evento los celulares deben ser desactivados.
- n) Se evitará cualquier interferencia personal o grupal.



**X) ANEXOS**  
**ANEXO N° 1.**

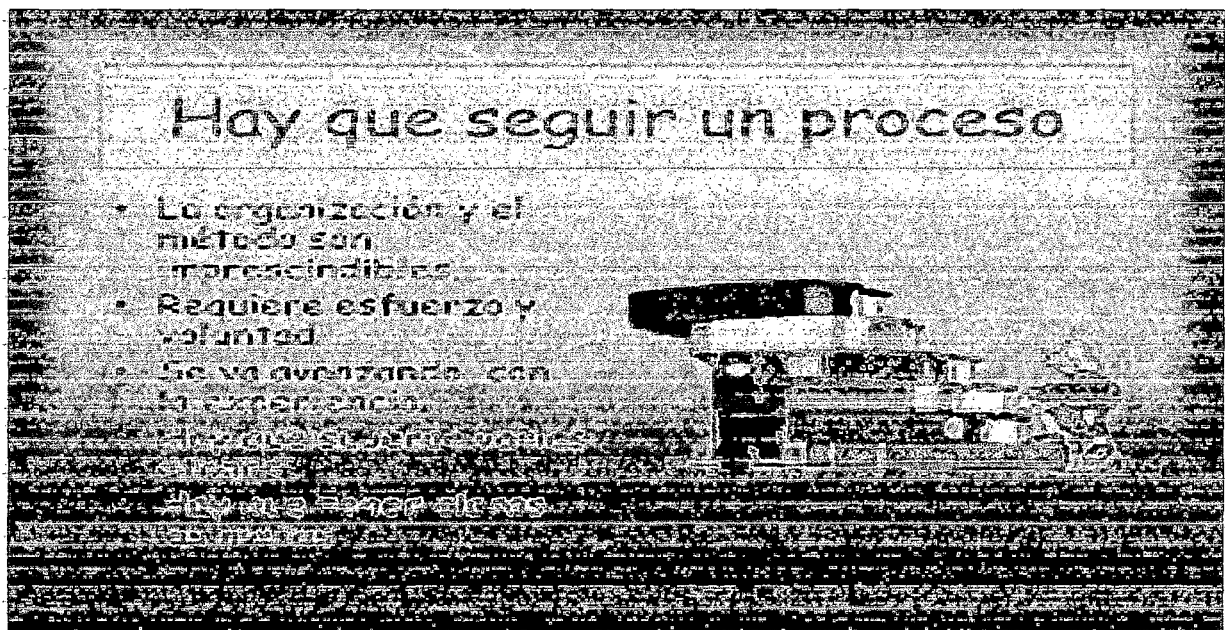
**MOTIVACION PARA EL APRENDISAJE**



FUENTE: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**ANEXO N° 2.**

**PROCESO PARA MOTIVACION**



FUENTE: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER



ANEXO N° 3.

ESCALON EN MOTIVACION PARA EL APRENDISAJE



FUENTE: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

ANEXO N° 4.

MOTIVOS PARA EL APRENDISAJE

**MOTIVOS PARA ESTUDIAR**

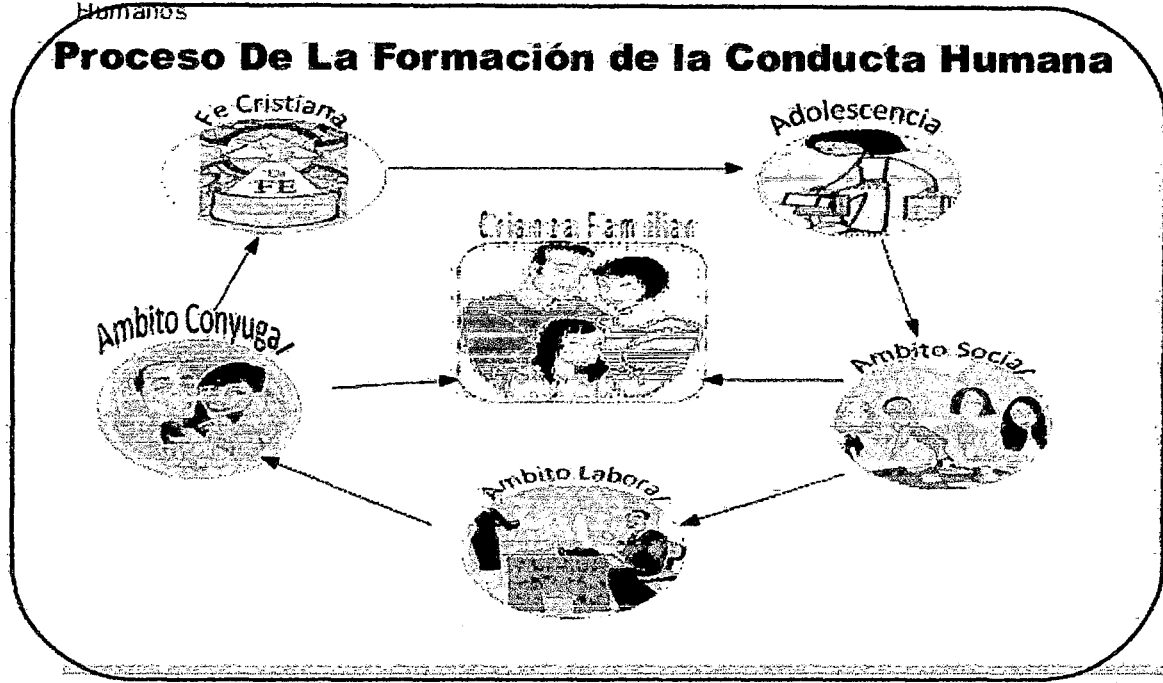
- Toma conciencia de tus propósitos y de tus metas:
  - ¿Por qué estoy estudiando?
  - ¿Para qué estoy estudiando?
  - ¿Se estudiar?
- Escoge un ideal y redacta una lista de tus propósitos y repasala cuantas veces necesites

FUENTE: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

ANEXO N° 5.

FORMACION DE LA CONDUCTA HUMANA PARA EL APRENDISAJE

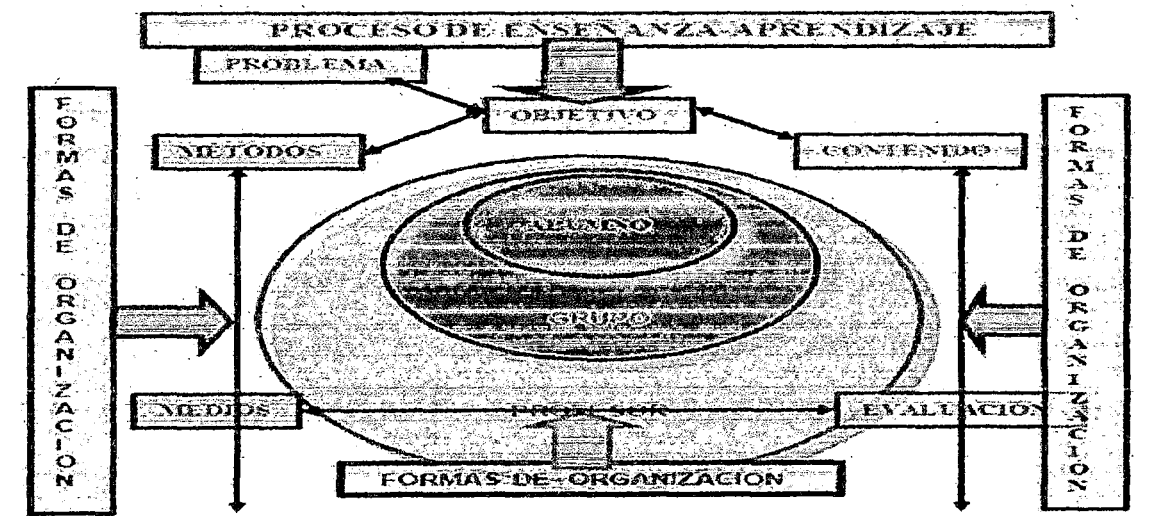
CEFIDERH Centro De formación Integral Para el Desarrollo De Los Recursos Humanos



FUENTE: CEFIDERH

ANEXO N° 6.

MOTIVACION PARA EL APRENDISAJE

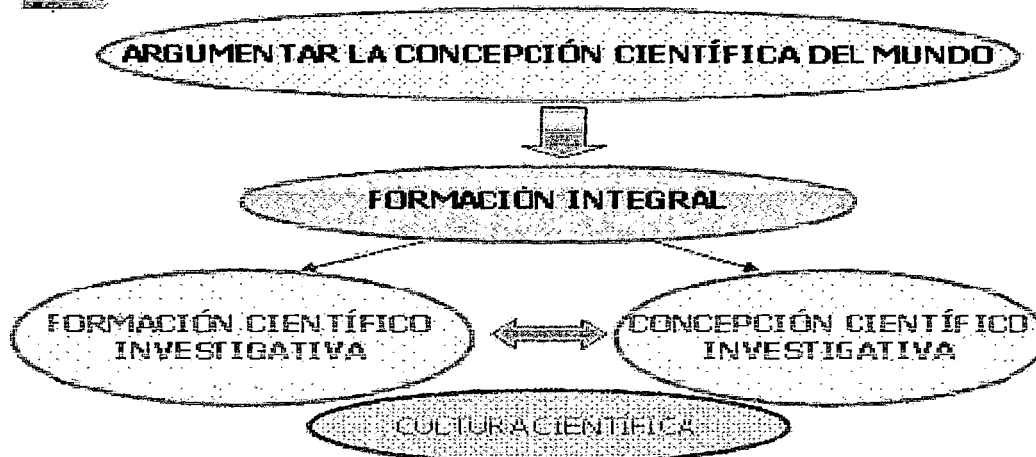


FUENTE: CEFIDERH

ANEXO N° 7.

LOGICA PARA EL APRENDISAJE

**LÓGICA DE LA CONCEPCIÓN CIENTÍFICO  
INVESTIGATIVA DEL PROCESO DE  
ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**



FUENTE: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

ANEXO N°8

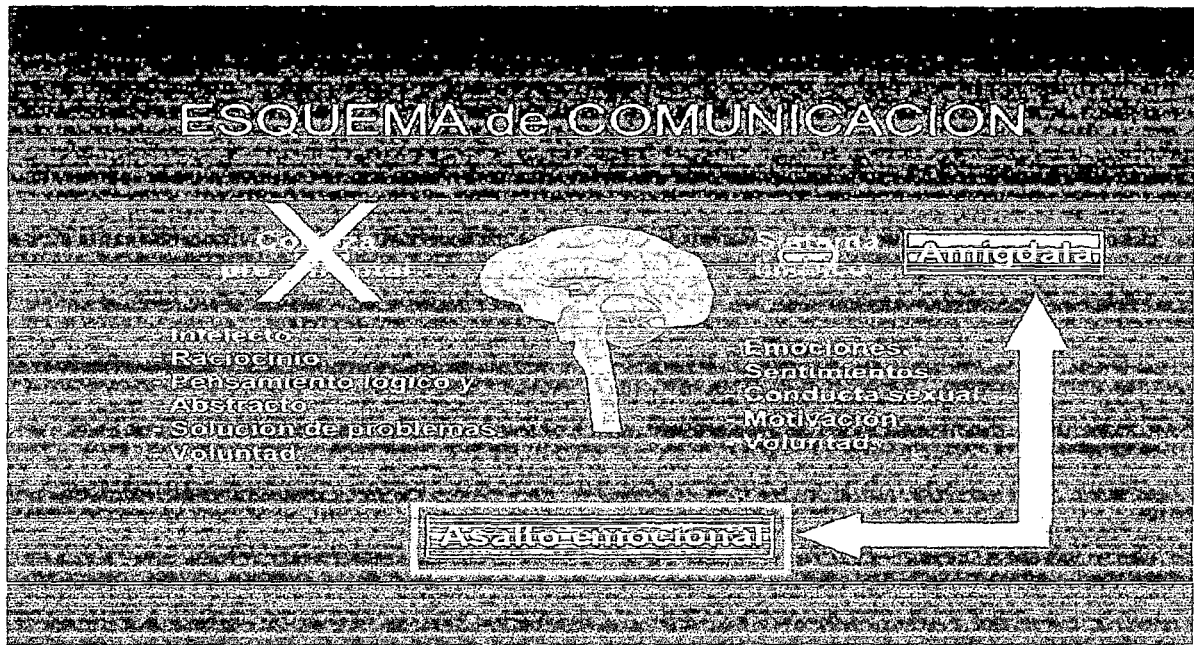
METODO CIENTIFICO PARA EL APRENDISAJE



FUENTE: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

ANEXO N° 9

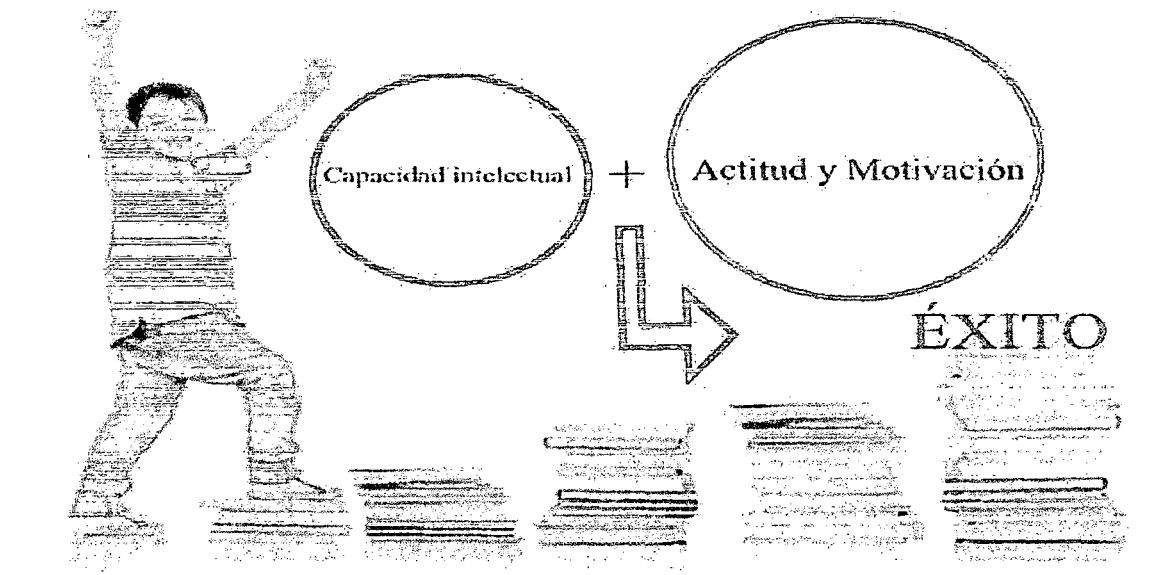
ESQUEMA DE LA COMUNICACION PARA EL APRENDISAJE



FUENTE: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

ANEXO N° 10

MOTIVACION PARA EL APRENDISAJE



FUENTE: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**ANEXO N° 11**

**UNIVERSIDADES MOTIVACION PARA EL APRENDISAJE**



**Universidades privadas de las que  
Sí contrataría egresados**

Pensando solamente en UNIVERSIDADES PRIVADAS, ¿de qué universidades contrataría egresados?

Principales respuestas	2011			2012			Diferencia porcentual		
	2011	2012	Total 2012	2011	2012	Total 2012	2011	2012	Total 2012
PUCP	71	68	61	65	70	45	66	67	49
U. Lima	63	53	52	70	44	43	53	52	52
UPC	28	34	32	27	26	43	32	27	35
USMP	17	24	32	20	37	36	24	40	32
U. Pacífico	51	38	31	37	26	32	31	22	40
USIL	9	7	16	10	18	19	11	19	19
R. Palma	13	14	13	9	15	14	11	16	12
ESAN	8	8	9	10	8	8	9	11	7
Garcilaso	5	11	6	6	6	6	12	0	5
Base	162	152	155	40	61	54	55	53	47

○ diferencia significativa

Base: Total de entrevistados (155)

↓ Disminución respecto al 2012

↑ Aumento respecto al 2012

**Ipsos Marketing**

FUENTE : ANR

**ANEXO N° 12**

**MOTIVACION PARA EL APRENDISAJE**

**TABLA DE POSICIONES - 5ª FECHA**

N°	INSTITUCION	P1	P2	P3	PROM	PUNTAJES			RAT		PROM
						P1	P2	PROM	R1	R2	
1	Universidad César Vallejo	5	4	1	0	230	175	1.31	8	3	4.00
2	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	5	3	1	0	202	204	1.00	0	5	1.00
3	Universidad San Ignacio de Loyola	5	3	1	0	201	165	1.00	0	2	0.00
4	Universidad de Lima	5	2	2	0	215	271	0.95	7	0	1.15
5	Universidad Tecnológica del Perú	5	2	3	2	215	252	0.96	6	0	1.00
6	E. O. Politécnico Nacional del Perú	5	1	4	0	192	200	0.91	2	0	0.25
7	Universidad Nacional del Callao	5	0	1	0	235	234	0.90	4	0	0.50
8	Universidad de San Martín de Porres	5	1	4	0	230	235	0.90	2	0	0.22

FUENTE : ANR

## ANEXO N° 12

### UNIVERSIDADES EN EL PERU

Economía	Universidad	Ubicación	Tipología	Administración	Presupuesto	Capital	Activos	Pasivos
ECONOMIA	UNIVERSIDAD DEL PACIFICO	Lima	UNIVERSIDAD	PRIVADA	5 17165 - 38165	53.69		4189
ECONOMIA	UNIVERSIDAD DE LIMA	Lima	UNIVERSIDAD	PRIVADA	5 14430 - 27560	48.91		3825
ECONOMIA	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	Lima	UNIVERSIDAD	PRIVADA	5 9292 - 29672	39.76		3489
ECONOMIA	UNIVERSIDAD DE PIURA	Piura	UNIVERSIDAD	PRIVADA	5 2530 - 22150	51.34		3472
ECONOMIA	UNIVERSIDAD SAGRADO DE LOYOLA	NO	UNIVERSIDAD	PRIVADA	NO	NO	NO	3026
ECONOMIA	UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES	San Martin	UNIVERSIDAD	PRIVADA	NO	NO	NO	2837
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA	Lima	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5 50 - 1650	34.95		2767
ECONOMIA	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	Lima	UNIVERSIDAD	PRIVADA	5 8150 - 12800	96.08		2590
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	NO	UNIVERSIDAD	PUBLICA	NO	NO	NO	2573
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO	Callao	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	166 22.41		2572
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU	Juin	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	70 17.73		2266
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO	Cusco	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	40 4.47		2265
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL	NO	UNIVERSIDAD	PUBLICA	NO	NO	NO	2250
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA	Loreto	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	134 62.16		2236
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA	Piura	UNIVERSIDAD	PUBLICA	NO	NO	NO	2154
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA	Cajamarca	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	52 32.29		2103
ECONOMIA	UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO	Cusco	UNIVERSIDAD	PRIVADA	NO	NO	NO	2087
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA	Huancayo	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	142 51.97		2084
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN	NO	UNIVERSIDAD	PUBLICA	NO	NO	NO	2054
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO	Lambayeque	UNIVERSIDAD	PUBLICA	NO	NO	NO	1987
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO	La Libertad	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	251 27.95		1947
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA	NO	UNIVERSIDAD	PUBLICA	NO	NO	NO	1832
	UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVELO	Lambayeque	UNIVERSIDAD	PRIVADA	5 4000 - 6000	77.46		NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD CATOLICA SEDES SAGRARIAS	Lima	UNIVERSIDAD	PRIVADA	5 1300 - 6654	94.74		NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS	Lima	UNIVERSIDAD	PRIVADA	5 3970 - 5070	95.21		NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD CONTINENTAL	Juin	UNIVERSIDAD	PRIVADA	5 350 - 650	96.53		NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE	Lima	UNIVERSIDAD	PRIVADA	5 7950 - 3400	NO		NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD JOSE CARLOS MARIATEGUI	Moquegua	UNIVERSIDAD	PRIVADA	5	2020	NO	NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD PRIVADA LIDER PERUANA	Cusco	UNIVERSIDAD	PRIVADA	NO	NO	NO	NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYELIC	Huancavelica	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	53 16.67		NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIVIA	Huanuco	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	30 28.74		NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN	San Martin	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	159 22.41		NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO	Ancash	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	60 32.11		NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES	Tumbes	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	90 40.27		NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION	Pasco	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	100 100.00		NO
ECONOMIA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	Ayacucho	UNIVERSIDAD	PUBLICA	5	116 17.50		NO

FUENTE : ANR