



LA MOTIVACION EN LA UNIVERSIDAD

DRA. AMELIA PACHECO

Uno de los desafíos que toda autoridad universitaria debe encarar es lograr los objetivos establecidos a través del aporte de una serie de personas, principalmente de los profesores. Tareas como descubrir nuevo conocimiento; esclarecer y transmitir el existente; promover el aprendizaje de todos los alumnos a fin de que logren desarrollarse personal y profesionalmente; participar responsablemente en el gobierno de la institución, producir bienes y servicios sólo pueden cumplirse a cabalidad si los profesores están realmente dispuestos a hacer su parte. La experiencia nos enseña que esto no siempre es así. Constantemente nos preguntamos: por qué la gente se porta como se porta, qué la induce a actuar como lo hace, por qué unos se esfuerzan al máximo de su capacidad y otros, al parecer, ni siquiera lo intentan. La respuesta a estas preguntas nos llevan a indagar sobre el comportamiento humano en las universidades, específicamente, sobre la motivación.

El presente trabajo tiene por objeto revisar las principales teorías de motivación, y la forma como podrían ser aplicables en la universidad. La idea es proveer una base que sirva para orientar la conducta del grupo hacia el logro de las metas institucionales.

Las teorías que pretenden explicar la motivación son numerosas. Unas se interesan por el contenido de la motivación, es decir, por las cosas que motivan a la gente a actuar como lo hace; otras enfocan la atención en el proceso de iniciación, mantenimiento y extinción de una conducta.

TEORIAS DE CONTENIDO

Esta es una corriente muy antigua. Desde hace mucho tiempo ha habido quienes intentan explicar la conducta humana como el resultado de satisfacer una necesidad básica. Entre estos está Sigmund Freud que enfatizaba la libido –noción amplia de impulso sexual– como el motivador básico del hombre y Adler, para quien el deseo de poder era el principal motivador. Las teorías actuales ven la motivación como un proceso complejo que incluye muchas necesidades. Entre éstas tenemos las siguientes:

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.

El autor de esta teoría, Maslow, veía al ser humano como un animal que desea perpetuamente y cuyo comportamiento está dirigido en gran parte a la satisfacción de necesidades fundamentales. Estas necesidades están arregladas en una jerarquía de preponderancia, según su poder de motivar la conducta. Esto significa que la necesidad más preponderante captará totalmente la conciencia y tendrá el poder de motivar el comportamiento de la persona, mientras que las necesidades menos preponderantes se minimizan y se olvidan o se niegan. Cuando una necesidad está más o menos satisfecha, surge la necesidad de nivel superior, que domina a su vez la vida consciente, y sirve como centro de organización del comportamiento. Las necesidades satisfechas no son motivadoras activas (Maslow, 1970 p.34).

La jerarquía de necesidades, tal como Maslow la concibe es la siguiente:

1. En el primer nivel de la jerarquía están las necesidades biológicas. Aquí se incluyen las necesidades fisiológicas como comida, ropa, techo, descanso, que son fundamentales para el organismo. Estas son las primeras necesidades que el individuo debe satisfacer y son las más potentes de todas. Sólo cuando ellas han sido satisfechas, la persona comienza a esforzarse por las necesidades de segundo nivel. Dice Maslow que si a una persona le falta comida, seguridad, amor y estimación, probablemente tendrá más ganas de alimento que de cualquier otra cosa.

2. En el segundo nivel están las necesidades de seguridad o protección contra la privación. Estas se derivan del deseo humano de un ambiente pacífico, suave, estable. Generalmente las sociedades desarrolladas permiten al individuo la satisfacción plena de estas necesidades, no sólo a través de medidas de seguridad sino de una serie de planes de previsión social como seguro de desempleo, programas de jubilación, etc. Dice Maslow, "las necesidades de seguridad se ven como un movilizador dominante de los recursos del organismo sólo durante emergencias, por ejemplo, guerra, enfermedad, catástrofes naturales, olas de crímenes, desorganización, neurosis, etc." (1970 p. 24-25). Normalmente se manifiestan en la preferencia por evitar lo desconocido.



3. En el tercer nivel están las necesidades relacionadas con el aspecto social de la humanidad, la necesidad de asociarse, de establecer relaciones satisfactorias y afectuosas con otros; la necesidad de pertenecer a un grupo, de compartir intereses, de dar y recibir amor. En la sociedad moderna estas necesidades sociales son extremadamente importantes. Maslow cree que el hambre social desmotiva y desmoraliza y que una serie de desajustes serios en la personalidad surgen de la frustración de estas necesidades. En efecto, una serie de evidencias indican que la falta de amor no sólo conduce a la soledad, la desesperación y el resentimiento, sino que eventualmente puede incluso provocar el deterioro de los órganos vitales (Easwaran, 1984, p.55).

4. El cuarto nivel de necesidades es la estima, que refleja el deseo de tener alto concepto de sí mismo y de ser altamente considerado por otros. Esto incluye status, reconocimiento, respeto. Son las necesidades del ego, por lo que algunos las llaman "las necesidades egoístas". El ser humano necesita saber que lo que está haciendo es útil y es apreciado. La frustración de estos deseos produce sentimientos de inferioridad, de debilidad o de inutilidad. Algunas organizaciones tratan de ayudar a satisfacer esta necesidad enriqueciendo el puesto, haciendo el trabajo más desafiante, ayudando al individuo a experimentar el éxito. En las instituciones educacionales, una palabra de aliento o elogio puede ayudar a elevar el nivel de auto estima.

5. El nivel más alto de necesidades es la actualización o autorealización, es decir, la tendencia a ser lo que uno puede llegar a ser. Maslow define la autorealización como la necesidad del individuo de alcanzar el logro de sus objetivos vitales y realizar el potencial de su personalidad (Hoy y Miskel, 1982 p. 140). Una serie de estudios indican que el principal motivador detrás de los logros humanos más grandes es la auto realización, y la frustración por no lograrla explica las aberraciones más grandes que se conocen en la historia.

Maslow afirma que los niveles altos de necesidad son activados sólo cuando los niveles bajos son satisfechos. Cuando una necesidad ha sido llenada a cierto nivel deja de ser motivadora. Sin embargo, reconoce que las diferencias culturales e individuales afectan esta teoría. La diferencia está en la importancia que se da a la satisfacción de ciertas necesidades, a la prioridad que tienen para nosotros. Hay personas que desean autoestima, antes que pertenencia, o que buscan autorealización cuando no han satisfecho plenamente sus necesidades físicas o de seguridad.

Basándose en el trabajo de Maslow, una serie de especialistas han tratado de perfeccionar la jerarquía de necesidades. Una de estas variaciones es la de Clayton P. Alderger quien plantea una jerarquía de necesidades sólo de tres niveles: necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento.

Las necesidades de existencia se satisfacen con objetos. El hambre y la sed, por

ejemplo, se satisfacen con comida y bebida; sólo adquieren importancia para el individuo cuando los bienes que le permiten satisfacer estas necesidades escasean. En ese caso la ganancia de uno es pérdida de otro. En el trabajo, el salario, los beneficios sociales, el ambiente agradable, pueden permanecer sin ser notados hasta que falten.

Las necesidades de relación se satisfacen con el compartir mutuo de pensamientos y sentimientos con amigos o enemigos. Un postulado de la teoría es que la persona necesita comunicar a otros sus pensamientos y sus sentimientos y escuchar los de otros. La satisfacción de estas necesidades es un esfuerzo cooperativo. El ingrediente esencial es apertura y comunicación.

Las necesidades de crecimiento suponen interacción del individuo con su ambiente a fin de desarrollar habilidades y capacidades creativas. La satisfacción de estas necesidades requiere un cambio básico en las capacidades del individuo. El crecimiento individual procede por etapas. El resultado final es una personalidad más compleja pero integrada, con una conciencia más amplia de sí mismo.

Teoría Motivación-Higiene.

Herzberg, otro psicólogo y científico de la conducta humana, partiendo de la teoría de Maslow ha desarrollado otra teoría conocida como Motivación-Higiene. El no está de acuerdo con Maslow en el sentido de que cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas dejan de moti-

vamos a seguir esforzándonos a ese nivel, pues esto implicaría que una persona que ha satisfecho sus necesidades fisiológicas fundamentales ya no aspira a conseguir más y mejores cosas materiales. Él dice que las necesidades de nivel más bajo son más bien factores de higiene o requisitos ambientales que se debe atender constantemente, pero que no se pueden considerar como motivadores.

Herzberg sostiene que el ser humano tiene dos series de necesidades: la necesidad de evitar dolor y la necesidad de crecer psicológicamente. Son estas últimas las que actúan como motivadoras. En un estudio hecho a 200 ingenieros y contadores de Pittsburgh, él identificó un tipo de factores que sólo hacían surgir la insatisfacción pero que no conducían a actitudes positivas hacia el trabajo. Sólo satisfacían la necesidad humana de evitar lo desagradable. Entre estos factores estaban la política administrativa de la compañía, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales que él considera importantes pero sólo como factores de higiene; es decir, remueven momentáneamente la insatisfacción pero no conducen a la satisfacción. Encontró también que había otro conjunto de factores que eran determinantes de la satisfacción en el trabajo y que satisfacían la necesidad humana de crecimiento psicológico, de llegar a ser más competentes. Entre los que estaban el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, asumir responsabilidad y el ascenso. Por esto los llamó motivadores. Mientras el primer grupo se refiere al ambiente en

que se lleva a cabo el trabajo, el segundo grupo se refiere a lo que la persona hace. A estos últimos factores les llama satisfactores. Ellos aumentan la satisfacción individual en el trabajo, pero su ausencia no causa necesariamente insatisfacción en el empleo. Herzberg considera que oportunidad de asumir responsabilidad y el desafío son los motivadores que "encienden a una persona y la hacen trabajar para su auto realización". Por eso él recomienda hacer el trabajo más significativo y gratificante.

Basados en los estudios de Maslow y Herzberg, la mayoría de los expertos en diseño organizacional coinciden en que muchas de las necesidades físicas, también llamadas de mantenimiento, no sirven como motivadores pero su ausencia puede crear inquietud o insatisfacción. Son importantes en el sentido de que deben ser mantenidas a un nivel competitivo a fin de retener a los actuales trabajadores y atraer a otros. Entre estos factores se han mencionado los siguientes:

1. Necesidades físicas— organización del trabajo, exigencias del puesto, equipo, ubicación, espacios, facilidades de estacionamiento, estética.
2. Necesidades sociales— grupos de trabajo, grupos de café, grupos de almuerzo, grupos sociales, grupos de interés.
3. Necesidades de status— clasificación de puestos, títulos, muebles, ubicación, privilegios, relaciones.
4. Necesidades de Orientación— instrucciones para el trabajo, reglas del trabajo, reuniones de trabajo, talleres, periódicos, boletines, manuales, cartas,

pizarrones, racimos de uva.

5. Necesidades de seguridad— justicia, consistencia en el trato, reaseguramiento, amistad, derechos por antigüedad, procedimientos para quejas.
6. Necesidades económicas— sueldos y salarios, aumentos automáticos, participación en utilidades, seguridad social, compensación por desempleo y jubilación, licencias pagadas, seguros, pensiones de enseñanza, descuentos (Sisks, 1969). A pesar de lo importante que es el dinero en nuestra sociedad, lo consideran sólo un factor de higiene; no sirve como motivador. Puede ser considerado, sin embargo como medida del éxito.

Entre los factores que funcionan como motivadores los especialistas proponen:

1. Delegación de responsabilidades, acceso a información, libertad para actuar, atmósfera de aprobación.
2. Crecimiento personal y logro.
3. Reconocimiento del mérito, premios discrecionales.
4. Crecimiento de la empresa, promociones, transferencias y rotaciones, educación, membresía profesional.
5. Aptitudes utilizadas, el trabajo mismo.
6. Responsabilidad, reconocimiento.
7. Participación en el establecimiento de metas, planeamiento, solución de problemas, simplificación del trabajo, apreciación de la actuación (Brin, 1983, p.243).

TEORIAS SOBRE PROCESOS

Algunos estudiosos de la motivación, no contentos con modificar las teorías

existentes han adoptado un enfoque completamente nuevo a la motivación. En vez de explicar las cosas que motivan la conducta, les interesa explicar los procesos conductuales, es decir, cómo se inicia una conducta, como se sostiene y como se extingue. Estas teorías intentan definir las variables principales necesarias para explicar elección de alternativas, refuerzo y persistencia de la conducta. Después les interesa explicar cómo estas variables interactúan para cumplir resultados tales como efectividad en el trabajo y satisfacción en el empleo.

Teoría de la Espectativa.

Propuesta por Vrom y modificada por otros, la teoría de la expectativa descansa en los siguientes supuestos:

1. Los individuos toman decisiones sobre su propia conducta en las organizaciones usando sus habilidades para pensar, razonar y anticipar futuros eventos. La motivación es un proceso consciente gobernado por leyes. Las personas de manera subjetiva evalúan el valor esperado de los resultados o los beneficios personales resultantes de sus acciones y luego escogen cómo actuar.

La motivación es un producto del valor anticipado de los resultados de una acción por la probabilidad percibida de que se alcanzarán las metas (Koontz O'Donnell, 1979, p.634).

2. El comportamiento se determina por una combinación de fuerzas en el individuo y en el ambiente. Los valores y actitudes individuales, por ejemplo, inter-

accionan con componentes del ambiente, tales como expectativas del rol y clima organizacional, para influir la conducta* (Hoy y Miskel, 1982 pag. 155 y 156).

3. Cada individuo es único, tiene necesidades y expectativas diferentes, resultantes de sus experiencias pasadas lo que influye sobre su reacción al trabajo y al ambiente. Los individuos se satisfacen o se sienten recompensados por diferentes resultados.

Hay tres componentes de la teoría: valencia, instrumentalidad y expectativa.

La Valencia (v) hace referencia al valor o poder motivador que el resultado de determinado comportamiento tiene para cada individuo específico. No depende de la calidad del resultado mismo sino de la importancia que el individuo le da. Para algunos educadores, por ejemplo, sentimientos de logro y creatividad representan resultados de trabajo muy apreciados.

La Instrumentalidad (i) es la probabilidad percibida de que se obtendrá algo valioso después que se ha alcanzado cierto nivel de logro. La instrumentalidad es alta cuando hay una fuerte asociación entre actuación individual y compensación. Si los profesores creen que el rendimiento que logren sus alumnos en clase resultará en reconocimiento público de su habilidad docente, entonces la instrumentalidad es alta.

La Espectativa (e). Son las consecuencias que el individuo prevee de determinado comportamiento. Dicho de otra manera, es la medida en que el individuo cree que esforzándose hasta cierto nivel resultará en un nivel específico de logro de metas. Por ejemplo, si los profesores

creen que hay una alta probabilidad de mejorar el rendimiento estudiantil aumentando sus propios esfuerzos de desarrollo docente, entonces los educadores tendrán un alto nivel de expectativa.

La intensidad de la motivación de una persona es igual a la valencia por la expectativa. Esto quiere decir que cuando tenga que optar por una conducta, el individuo seguirá un proceso que incluye interrogantes como: ¿Puedo desempeñar a ese nivel si me esfuerzo? Si yo actúo a ese nivel, qué recibiré. ¿Qué siento acerca de esos resultados? El individuo entonces decide actuar en la forma que parezca tener la mejor oportunidad de obtener las recompensas deseadas (Hoy y Miskel, 1982 p. 156).

Teoría de objetivos.

El postulado básico de la teoría es que los propósitos de alcanzar una meta constituyen las principales fuerzas motivadoras. La técnica de formulación de objetivos como un proceso cognoscitivo de motivación en el trabajo se ha hecho popular durante los 70's. Esta teoría no está totalmente desarrollada pero es útil. Está incluida en la técnica de Administración por objetivos y en el uso de objetivos conductuales para guiar la toma de decisiones en el diseño de un curso o sistema de instrucción.

Conductismo.

Una aplicación especial de la motivación es la técnica de modificación de la conducta aplicada por Skinner. El considera que la conducta es determinada y

controlada de manera sistemática y consistente por factores genéticos y ambientales y tiene consecuencias que pueden aumentar o disminuir la posibilidad de que ocurran otra vez. Para los conductistas, las especulaciones acerca de sentimientos, pensamientos u otros procesos internos como causas de la conducta son innecesarias y engañosas. Reconocen que pueden ocurrir cambios en estados internos, pero alegan que ellos no controlan la conducta. Mas bien, son las condiciones ambientales –refuerzo o castigo– las que influyen las respuestas internas así como las conductas manifiestas. Los estados internos son considerados efectos antes que causas.

Según los conductistas el comportamiento en el trabajo se aprende, los individuos aprenden a realizar bien o mal un trabajo. Aprenden a ser puntuales, a cooperar, a ser amables con los compañeros de trabajo, y demás (Stoner, 1984 p. 426). Todo esto depende del refuerzo que se les dé. Si se quiere hacer más probable que se repita una reacción, hay que hacer que a ésta siga inmediatamente una consecuencia positiva. En caso contrario, producir en seguida una consecuencia repulsiva. Si los empleados trabajan eficientemente e inmediatamente se les premia con ciertos privilegios, es probable que se repitan sus esfuerzos en circunstancias parecidas. Hay programas de refuerzo más efectivos que otros. Lo que para unos es premio, para otros no lo es, por eso es importante tener en cuenta las características de la persona.

Los conductistas recomiendan observar las reglas siguientes:



Reglas para el empleo de las técnicas del condicionamiento operante

Regla 1. No debe recompensarse a todos por igual. Las recompensas para ser eficaces como esfuerzo del comportamiento deben basarse en el desempeño. La recompensa que se da a todos por igual refuerza en efecto el desempeño malo y mediocre, mientras que pasa por alto la realización extraordinaria.

Regla 2. La falta de reacción también podrá modificar el comportamiento. Los gerentes influyen sobre los subalternos tanto por lo que hacen como por lo que dejan de hacer. Por ejemplo, si dejamos de encomiar a un subalterno meritorio, éste podría desempeñarse mediocremente la próxima vez.

Regla 3. Hay que decir claramente a los empleados lo que han de hacer para obtener el refuerzo. Al sentar una norma, se hace saber a los trabajadores lo que deben hacer para merecer una recompensa: podrán así ajustar, de conformidad con esto, su patrón de trabajo.

Regla 4. Debe explicarse a los empleados lo que están haciendo mal. Si el gerente niega la recompensa a un subalterno sin explicarle por que no se le ha premiado, el empleado podría quedar confuso respecto al tipo de comportamiento que el superior encuentra indeseable. También podría el trabajador sentirse manipulado.

Regla 5. No castigar delante de los demás. La reprimenda a un subalterno puede no ser un medio útil de eliminar un comportamiento indeseado. La reprensión en público, sin embargo, humilla al empleado y causa resentimiento general contra el gerente de parte de todo el grupo de trabajo.

Regla 6. Hay que ser justo. Las consecuencias de un comportamiento deben ser apropiadas a éste. Hay que dar a los subalternos las recompensas merecidas. No dar la recompensa adecuada, o recompensar en exceso a quien no lo merece, reduce los efectos de refuerzo de la recompensa.

Fuente: Basado en "Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings" de W.Clay Hammer, en *Organizational Behavior and Management*. Henry L. Tosi y W.Clay Hammer, eds. (Nueva York: Wiley, 1977). Tornado de Stoner, 1982, p.430)

Las teorías de la motivación revisadas indican que la motivación es un proceso complejo, incluye una serie de motivos, urgencias, necesidades, estados de tensión y otros mecanismos que inducen al individuo a actuar de determinada manera. Por eso no hay una fórmula que pueda servir para motivar a todos los individuos. Cada teoría aporta elementos significativos que deberían ser utilizadas por líderes y administradores educacionales.

La teoría de las necesidades sugiere que la persona que pretende motivarnos tendría que conocer cuáles son nuestras necesidades y qué estamos dispuestos a hacer para satisfacerlas. Aunque la jerarquía de Maslow ha sido diseñada en países altamente desarrollados donde los individuos tienen una fuerte orientación hacia el logro, puede echar luces para explicar el comportamiento de los profesores en nuestro país. No hay que olvidar, sin embargo, que el profesorado universita-

rio en el Perú se caracteriza por su gran heterogeneidad. Mientras que en algunos casos se trata de profesionales que están empeñados en satisfacer necesidades de autorealización y esto lo hacen a través de su trabajo, en otros, puede tratarse de individuos que aún luchan por satisfacer sus necesidades más elementales y ven en el trabajo docente sólo una forma de ganarse la vida. La gran tarea del líder es identificar talentos, intereses, habilidades de sus profesores que sean compatibles con los objetivos de la institución y crear un clima apropiado para aplicar estos atributos y conseguir un sentimiento de logro. Debe, además, reconocer las diferentes necesidades que sus profesores tratan de satisfacer y ayudarles a que lo hagan a través de su trabajo. Como afirma Brin, "cuando las necesidades y metas de un individuo estén en armonía con las recompensas y metas de la institución surgirá un ambiente que eleve los niveles de calidad y la productividad en la institución educativa" (Brin, 1983).

Tratándose de profesores universitarios, es indudable que los motivos que determinan la conducta de estos difieren según su condición y categoría. El grupo de profesores principiantes por lo general no ha resuelto aun sus necesidades básicas de salario y buenas condiciones de trabajo. Requieren, por eso, alto grado de aliento, elogio, refuerzos positivos, y todos aquellos factores de higiene a que nos hemos referido más adelante. Los profesores asociados tendrán más necesidad de estima, de reconocimiento, saber que lo que hacen es apreciado por los demás. La motivación de los profesores principales requiere algo más. Generalmente estos

profesores ya han satisfecho sus necesidades de nivel bajo y pueden concentrar sus energías en autorealización. Pueden dedicar más tiempo a investigación y publicación. Para estas personas la motivación es intrínseca, en la mayoría de los casos. Los administradores educacionales pueden proveer el clima que los ayude a alcanzar todo su potencial: apoyo monetario para investigaciones específicas, tiempo para trabajar en nuevos planes en los que están interesados, etc. . Como afirma Masterson, después que una persona ha experimentado la satisfacción de las necesidades más altas, se vuelve más insaciable con respecto a su necesidad de prestigio, reputación, autorealización. Por tanto, estas necesidades sirven como fuerzas motivadoras poderosas dentro de un individuo .

La teoría de las necesidades indica también que en la mayoría de los casos, el salario y condiciones de trabajo, pueden eliminar insatisfacción pero no nos motivan a altos niveles de rendimiento. Esto podría explicar por qué a pesar de los esfuerzos por elevar considerablemente los sueldos, la organización no observa en sus profesores altos niveles de productividad. Los verdaderos motivadores están en el trabajo en sí.

La Teoría de la Espectativa y su énfasis en la valencia, instrumentalidad y expectativa señala un problema que las universidades peruanas deben encarar y que tiene que ver con el escaso valor que se tiende a dar a la función de enseñanza, de creación intelectual o investigación científica. Más prestigio y status parece tener el cargo burocrático. En estas condiciones es difícil que los profesores hagan

esfuerzos suficientes para alcanzar altos niveles de excelencia en estos campos. La misma escala de puntajes para nombramientos y promociones en algunas instituciones revela esta distorsión. En muchos casos, no se requiere demostrar logros significativos en trabajos académicos y científicos de calidad para llegar a la cúspide de la escala.

Las teorías conductistas ponen énfasis en algunos aspectos a menudo ignorados: las condiciones en que se ejecuta la tarea y las consecuencias que se derivan de la misma. De acuerdo a ellos, si la labor docente se ejecuta en condiciones desagradables el profesor vinculará su trabajo a esa incomodidad y tenderá a evitarlo. Por el contrario, si el trabajo se realiza en condiciones agradables, la tarea que al comienzo pudo ser neutral, adquirirá este carácter agradable y la persona tenderá a repetirla. Igualmente, siempre que el trabajo sea seguido de una consecuencia positiva se incrementará la posibilidad de un futuro acercamiento hacia esa tarea. Mientras que una consecuencia negativa disminuirá las posibilidades de que esa conducta se repita. Una condición o consecuencia repulsiva es todo lo que causa molestia física o mental, todo lo que lleva a tener un concepto menos elevado de uno mismo, lo que lleva a perder el respeto o dignidad, cualquier condición que haga que la gente se sienta empequeñecida. Entre estos se mencionan: el dolor, el miedo, la ansiedad, la frustración, la humillación y el desconcierto, el aburrimiento y la incomodidad física (Mager,).

Las teorías conductistas explican no sólo las fobias hacia ciertas tareas sino también lo que ocurre cuando un profes-

or hace un esfuerzo de investigación y publicación y no recibe ni una sola palabra de aliento de su Director o Decano o, cuando el Decano no distingue un trabajo de calidad del que no la tiene y prodiga las mismas frases a todos.

Una interrogante que aún no ha sido respondida en nuestro medio es qué ocurre cuando por una interpretación extrema de la democracia académica no se hacen distinciones entre los profesores de una misma categoría y se da a todos ellos, cualquiera sea su tiempo en la institución o su aporte a la misma, el mismo sueldo, el mismo espacio, el mismo escritorio, los mismos privilegios. Algunos piensan que el hecho de remunerar a todos los profesores de la misma manera, cualquiera que sea su contribución a la institución puede funcionar como un elemento desmotivador para un sector de profesores. Otros piensan que cuando se establecen diferencias basadas en el mérito recompensan el rendimiento superior de unos pocos a expensas de fomentar resentimiento y hostilidad en los restantes y alegan que no hay evidencia que demuestre que el rendimiento superior es causado por un sistema de premio al mérito. Este es un tema que amerita estudio.

Aunque no se han conducido estudios sobre los requerimientos motivacionales de los profesores en la Universidad Peruana, hay algunos elementos que toda autoridad universitaria debe tener presente:

a. No bastan los esfuerzos por ofrecer un buen sueldo o mejorar las condiciones de trabajo. Tanto o más importante que esto es la justicia, la imparcialidad, el respeto, el gesto de aprecio, la demostración de confianza, la evaluación sincera

de los esfuerzos desplegados, el reconocimiento de los logros, el estímulo, la oportunidad de un trabajo desafiante y de asumir responsabilidad .

b. Si queremos que los profesores se esfuercen por aumentar la calidad de su trabajo y su rendimiento en términos de enseñanza, investigación y trabajo intelectual, tenemos que revalorizar estas funciones y adscribirles el status que les corresponde dentro de la universidad. ■

Referencias

- Brin Paula S. Motivational Theories. En Miller Bob W. , Robert H. Hotes, Jack D.Terry Jr. (ed.) Leadership in Higher Education. A Handbook for Practicing Administrators. Westport, Conn.Greenwood Press, 1983)
- Easwaran, Eknath. El amor nunca falla. Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992
- Hoy, Wayne K. y Cecil G. Miskel. Educational Administration. Theory, Research and Practice. Segunda Edición. New York, RandomHouse, 1982.
- Koontz, Harold y Cyril O'Donnel. Curso de Administración moderna. 6a. Edición. Méjico. Ed. Mc Graw Hill, 1979
- Likert, Rensis. "Motivación: El Corazón de la Gerencia", en Management: A Book of Reading, eds. Harold Koontz and Cyril O'Donnell (New York: Mc Graw Hill, 1972, p. 558)
- Mager,Robert. Actitudes Positivas Hacia la Enseñanza.
- Maslo, Abraham H. Motivation and Personality. 2a. edición. New York, Editorial Harper and Row, 1970
- Mc Gregor, Douglas. The Human Side of Enterprise.Mc Graw Hill

Nieswodomy, Rose. "Faculty Motivation". En Miller, Bob W., Robert H. Hotes y Jack D. Terry Jr. (ed.) Leadership in Higher Education. A Handbook for Practicing Administrators. Westport,Conn. Greenwood Press, 1983.

Sisks, Henry. Principles of Management: A Systems Approach to the Management Process (Cincinnati: South-Western Publishing Company,1969.pp. 545-66, citado por Paula S. Brin., p.242.

Stoner James A. Administración.Segunda Edición. Mexico. Editorial Calypso, S.A.

Todes, Jay John Mc Kinney y Wendell Ferguson. Management and Motivation: An Introduction to Supervision (New York: Harper y Row, 1977)pp. 242, 45, Tomado de Brin, p. 243).