



*VICERRECTORADO ACADÉMICO ESCUELA DE  
POSGRADO*

## **TESIS**

**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA,  
AYACUCHO 2015.**

**PRESENTADO POR**

**Bach. ROXANA LEÓN ARONÉS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

AYACUCHO – PERÚ

2019



*VICERRECTORADO ACADÉMICO ESCUELA  
DE POSGRADO*

**TÍTULO DE LA TESIS**

**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE  
LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA, AYACUCHO 2015.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Capital Humano y Desarrollo del Talento:**

**Gestión del Talento Humano**

**ASESOR**

**Dr. Eusterio Oré Gutierrez**

**DEDICATORIA**

A mí adorada Lorenita.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la fortaleza de seguir adelante y porque en él todo es posible.

A mi asesor el Dr. Eusterio Oré Gutiérrez, gracias por su paciencia, motivación y criterio es un privilegio poder contar con su guía y ayuda.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH que desinteresadamente apoyaron con las entrevistas, gracias a ustedes es posible el presente trabajo de investigación.

A Wilber, mi compañero de vida, gracias por estar siempre cuando te necesito.

A las personas que apoyaron este trabajo gracias por su valiosa sugerencia y colaboración.

## **RECONOCIMIENTO**

A la universidad Alas Peruanas por permitirme crecer en mi vida profesional y a sus docentes que nos brindaron sus conocimientos y su apoyo.

<b>CONTENIDO</b>	
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RECONOCIMIENTO .....	v
CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	17
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	18
1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL .....	19
1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	19
1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	19
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL .....	19
1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	19
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.5.1. JUSTIFICACIÓN.....	20
1.5.2. IMPORTANCIA .....	21
1.6. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
1.7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	23
2.2. BASES TEÓRICAS.....	27

2.2.1.	Comportamiento humano.....	27
2.2.2.	Motivación .....	28
2.2.3.	Motivación laboral.....	29
2.2.4.	Teorías de la motivación.....	30
2.2.5.	Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional .....	31
2.2.6.	Desempeño .....	49
2.2.7.	Desempeño laboral .....	50
2.2.8.	Evaluación de desempeño.....	52
2.2.9.	Modelos explicativos del desempeño laboral.....	53
2.2.10.	Motivación y desempeño .....	58
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	59
CAPÍTULO III. HIPOTESIS Y VARIABLES.....		63
3.1.	HIPOTESIS GENERAL .....	63
3.2.	HIPOTESIS ESPECÍFICAS .....	63
3.3.	DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES ...	64
3.4.	CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	65
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		66
4.1.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION .....	66
4.1.1.	Tipo de investigación.....	66
4.1.2.	Nivel de investigación .....	66
4.2.	MÉTODOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	66
4.2.1.	Métodos de la investigación.....	66
4.2.2.	Diseño de la investigación .....	67
4.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
4.3.1.	Población.....	67
4.3.2.	Muestra .....	67
4.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
4.4.1.	Técnica.....	67
4.4.2.	Instrumento .....	68
4.4.3.	Validez y confiabilidad. ....	68
4.4.4.	Procesamiento y análisis de datos .....	68
4.4.5.	Ética en la investigación .....	69

CAPÍTULO V. RESULTADOS .....	70
5.1. Análisis descriptivo.....	70
5.2. Análisis inferencial .....	82
5.3. Prueba de contrastación de las hipótesis .....	83
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	95
CONCLUSIONES .....	96
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	99
ANEXOS .....	102
Anexo 1. Matriz de consistencia .....	103
Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos.....	105
Anexo 3. Validación de expertos .....	108
Anexo 4. Tabla de Prueba de Validación .....	112
Anexo 5. Copia de data procesada .....	114
Anexo 6. Consentimiento informado .....	115
Anexo 7. Autorización de la entidad donde realizó el trabajo de campo .....	116
Anexo 8. Declaración de autenticidad del informe de Tesis .....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de modelos de Maslow y Herzberg.....	42
Tabla 2. Principales teorías de motivación .....	45
Tabla 3. Cuadro comparativo de las técnicas motivacionales .....	47
Tabla 4. Teorías de proceso .....	49
Tabla 5. Componentes situacionales .....	56
Tabla 6. Operacionalización de la variable independiente-motivación laboral .....	65
Tabla 7. Grado de motivación en su dimensión logros de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	70
Tabla 8. Grado de motivación en su dimensión reconocimiento de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	71
Tabla 9. Grado de motivación en su dimensión trabajo en sí mismo de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	72
Tabla 10. Grado de motivación en su dimensión avance de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	73
Tabla 11. Grado de motivación en su dimensión crecimiento de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	74
Tabla 12. Grado de motivación en su dimensión responsabilidad de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	75
Tabla 13. Grado de la variable motivación de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	76
Tabla 14. Grado del desempeño laboral en su dimensión gestión pedagógica de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	77
Tabla 15. Grado del desempeño laboral en su dimensión gerencia institucional de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	78
Tabla 16. Grado del desempeño laboral en su dimensión formación docente de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de	

Huamanga .....	79
Tabla 17. Grado del desempeño laboral en su dimensión innovación e investigación de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	80
Tabla 18. Grado de la variable desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	81
Tabla 19. Prueba de distribución de normalidad de resultados.....	83
Tabla 20. Correlación entre la motivación laboral y la gestión pedagógica de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015 .....	...
Tabla 21. Correlación entre la motivación laboral y la gestión institucional de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015 .....	...
Tabla 22. Correlación entre la motivación laboral y la formación docente de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 23. Correlación entre la motivación laboral y la innovación e investigación de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.....	...
Tabla 24. Correlación entre la motivación y el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015 .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow .....	34
Figura 2. Modelo ERC de la motivación .....	36
Figura 3. Factores motivacionales y factores higiénicos .....	39
Figura 4. Tipos de factores para la motivación .....	40
Figura 5. Teoría de la equidad.....	44
Figura 6. Ciclo para la acción motivación – desempeño.....	59
Figura 7. Grado de motivación en su dimensión logros de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	71
Figura 8. Grado de motivación en su dimensión reconocimiento de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	72
Figura 9. Grado de motivación en su dimensión trabajo en sí mismo de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	73
Figura 10. Grado de motivación en su dimensión avance de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	74
Figura 11. Grado de motivación en su dimensión crecimiento de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	75
Figura 12. Grado de motivación en su dimensión responsabilidad de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	76
Figura 13. Grado de la variable motivación de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	77
Figura 14. Grado del desempeño laboral en su dimensión gestión pedagógica de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	78
Figura 15. Grado del desempeño laboral en su dimensión gerencia institucional de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	79
Figura 16. Grado del desempeño laboral en su dimensión formación docente de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de	

Huamanga .....	80
Figura 17. Grado del desempeño laboral en su dimensión innovación e investigación de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	81
Figura 18. Grado de la variable desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	82

## RESUMEN

La presente investigación surge a raíz de que en un primer instante se previó que la burocracia existente, los pocos equipos y reactivos para el desarrollo de sus materias, los pocos incentivos y recompensas que se le brindan a los docentes de Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH estarían generando problemas en el desempeño de las labores de los educadores, manifestados en su falta de compromiso, pobre producción intelectual y menos preocupación en capacitaciones; por lo cual objetivo de la investigación fue asociar la motivación con el desempeño laboral de los Docentes de la de la facultad en mención. Resulta importante mencionar que, en este estudio, de tipo básica y de nivel relacional, participaron un total de 39 docentes a quienes, mediante una encuesta, se les aplicó un cuestionario validado previamente. El análisis estadístico de los datos mostró en primera instancia los resultados de la contrastación de hipótesis de Chi cuadrado por ser de nivel relacional o causa efecto, la misma que al tener un nivel de significancia 0,000 menor a 0,05, se acepta la Hipótesis Alternativa, mediante el cual, se concluyó que existe relación entre la motivación y desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2015.

**Palabras clave:** motivación, desempeño laboral.

## ABSTRACT

The present investigation arises as a result of the fact that at first the existing bureaucracy, the few teams and reagents for the development of its subjects, the few incentives and rewards that are offered to teachers of the Faculty of Biological Sciences of the UNSCH would be generating problems in the performance of the work of educators, manifested in their lack of commitment, poor intellectual production and less concern in training; Therefore, the objective of the research was to associate the motivation with the work performance of the teachers of the faculty in question. It is important to mention that, in this study, of a basic type and relational level, a total of 39 teachers participated to whom, through a survey, a previously validated questionnaire was applied. The statistical analysis of the data showed in the first instance the results of the Chi square hypothesis test because it is of a relational level or cause effect, the same as having a significance level of 0.000 less than 0.05, the Alternative Hypothesis is accepted , through which, it was concluded that there is a relationship between the motivation and work performance of teachers of the Faculty of Biological Sciences of the National University of San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2015.

**Keywords:** motivation, work performance.

## INTRODUCCIÓN

El tema de la motivación es un tema crucial dentro de una organización, pues su buena comprensión y aplicación tendrá, evidentemente, influencias positivas sobre los resultados de la organización y es que, entre otros aspectos, se vería reflejada en un incremento del desempeño laboral de su personal.

Este trabajo es producto de la investigación realizada respecto a la motivación y el desempeño laboral en los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Este tema nace a raíz de que presumiblemente es poca la motivación laboral del personal docente, pues desempeña su labor: mostrando muy poca responsabilidad e interés en el sentido de sus funciones, presentando así un rendimiento poco adecuado, poca participación en las diferentes actividades, inasistencias, impuntualidad, apatía, etc. Ante esta situación, decidimos llevar a cabo un estudio de naturaleza tal que explique el nivel de motivación y desempeño laboral, pero principalmente para determinar la existencia o no de asociación entre ambas.

Este informe no reporta resultados provenientes de procedimientos metodológicos complejos, al contrario, es el reflejo de la aplicación de un cuestionario validado capaz de medir el grado de motivación y desempeño en sus diversas dimensiones racionales básicas. Esta característica fue de importancia significativa para el tratamiento estadístico, que además garantiza la veracidad de los resultados.

Finalmente, ofrecemos este informe de tesis, para que, ya sea a juicio del lector interesado o de personal especializado en temas organizacionales, se asuma una posición frontal con estudios más minuciosos que apunten a la mejora del desempeño laboral del docente desde la repotenciación de las dimensiones críticas de la motivación.

La investigación presenta la siguiente estructura:

En el Capítulo I. planteamiento del problema; se muestra la descripción de la realidad problemática presente; la delimitación del estudio a nivel espacial, social, temporal y conceptual; los problemas planteados; los objetivos de la investigación y la metodología que se empleó.

En el Capítulo II. Marco teórico, se muestran los estudios previos a la investigación a nivel internacional, nacional y local; posterior a ello se muestran las bases teóricas respecto a las

variables de estudio; finalmente se muestra la definición de términos básicos.

En el Capítulo III se encuentra las hipótesis y las variables de estudio

En el Capítulo IV, se desarrolla la metodología de estudio como tipo, nivel, método y diseño.

En el capítulo V, se obtienen los resultados estadísticos

En el Capítulo VI, se realiza la discusión de resultados

Las páginas finales evidencian; la discusión, las conclusiones, las recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Ante el actual panorama y la nueva ley universitaria, el sector dedicado a la educación tiene que encontrarse a la altura y acorde a las exigencias interpuestas por la misma; para lo cual será el talento humano el principal responsable de cumplir con las exigencias interpuestas; ello a través de un mayor énfasis en el desempeño en la docencia, extensión universitaria y la investigación. Hoy por hoy en las diferentes universidades los docentes tienen la misión importante de desarrollar e impartir conocimiento de calidad a los futuros profesionales.

La motivación Laboral y el desempeño laboral son variables notorias para medir el desarrollo y establecer si realmente se cumplen las funciones establecidas por los entes pertinentes; por lo cual, es necesario que la universidad desarrolle una serie de estrategias motivacionales que permita aminorar el malestar presente en los docentes de la universidad.

No hay una motivación adecuada en el trabajo donde la mayoría de docentes no recibe una remuneración acorde a su labor y preparación, donde se puede observar docentes con remuneraciones que no llegan al sueldo mínimo vital, aduciendo la autoridad que es la categoría y el tipo de contrato a pesar que en la realidad el sueldo no refleja la labor realizada.

Se siente la tensión en el clima laboral por valores y actitudes no compartidas, que muchas veces desencadenan en conflictos internos.

La labor docente deja de ser estimulante y emocionante por las burocracias administrativas, la obsolescencia y falta de equipos y reactivos para un buen desarrollo del tema a tratar, en muchos casos el docente es el que tiene que ver la manera de proveerse de materiales y reactivos afectando así su canasta familiar.

Docentes contratados que por muchos años permanecen en la misma categoría, sin recibir un reconocimiento y sintiéndose no valorados en la labor que realizan.

Debido a lo mencionado, el desempeño de las funciones de los docentes se ve afectado, creando la falta de compromiso con el proyecto educativo institucional, falta de una concienzuda investigación científica en la que se incluya a los alumnos en los trabajos de investigación; por lo tanto, una pobre producción intelectual, menos preocupación en capacitaciones para un mejor dominio de su área del conocimiento.

En la Universidad, al parecer se viene presentando una desproporcionalidad entre lo que se ofrece y lo que en realidad esperan la plana docente; dada que es notable que en los ambientes de la ciudad universitaria exista desperfectos en cuanto a las labores que realizan los docentes ello debido a la poca iniciativa que presentan, la falta de creatividad en la ejecución de la currícula, falta de compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia, además del ausentismo laboral que sin duda estarían generando que el desarrollo educativo no sea el más óptimo.

Se presume que no hay motivación laboral adecuada en la plana docente, dado que se puede observar que los docentes demuestran reducido interés, deficiente rendimiento, poca responsabilidad, muy poca participación en actividades para incrementar sus conocimientos respecto a los temas de las materias a dictar, apatía, inconformidad, entre otros.

Tanto la variable motivación laboral y desempeño laboral indican claramente el comportamiento del personal dentro de una organización en cuanto a las creencias que presentan valores, actitudes, desenvolvimiento, emociones y sentimientos; los mismos que generan de alguna manera una presión interna de cada persona, y que se reflejan en el desarrollo de sus actividades laborales; por lo cual se formula el siguiente enunciado del problema: ¿La motivación en el trabajo estará asociada con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

El estudio fue realizado en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga – Ayacucho.

### **1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL**

El grupo social que desempeñó la función de ser objeto de estudio estuvo constituido por los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas, sin diferencias de ningún tipo.

### **1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La investigación analizó datos e informaciones correspondientes al año 2015, mientras que el informe del estudio se desarrolló durante los meses de julio y octubre del año 2016.

### **1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.**

La investigación trató sobre la motivación en el trabajo y su probable asociación con el desempeño laboral de los docentes pertenecientes a la Facultad de Ciencias Biológicas, para, a partir de ello, diseñar una propuesta de aspectos motivacional en el trabajo con fines de mejorar el desempeño laboral docente en la referida Facultad.

## **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿Cómo se relaciona la motivación con el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2015?

### **1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la gestión pedagógica de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015?

¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la gestión institucional de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015?

¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la formación docente de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015?

¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la innovación e investigación de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San

Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015?

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación de la motivación con el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

##### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar la relación entre la motivación laboral y la gestión pedagógica de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

Determinar la relación entre la motivación laboral y la gestión institucional de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

Determinar la relación entre la motivación laboral y la formación docente de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

Determinar la relación entre la motivación laboral y la innovación e investigación de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

#### **1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1. JUSTIFICACIÓN**

Se justificó la realización del estudio dado que, para cualquier persona incluido los docentes, la motivación resulta ser una herramienta de alta relevancia; porque a través de ella es posible que puedan desarrollar sus actividades más adecuadamente y por ende mejorar su desempeño. Hoy por hoy, son muchas más las instituciones que se encuentran más enfocadas en dirigir sus esfuerzos para mejorar el nivel de motivación de sus trabajadores; dado que tienen conocimiento de su importancia, y que si lo desarrollan de una manera óptima puede conseguir un mejor rendimiento de los mismos

y por ende, lograr cumplir con los objetivos planteados.

Los recursos humanos representan a los activos más relevantes dentro de una institución; por lo cual hoy en día en el mundo se viene requiriendo de personal con más preparación y con alta capacidad para poder adaptarse rápidamente a los cambios propios de la globalización y los que pueden surgir con el paso del tiempo. Existen un gran número de instituciones que no le brindan la debida importancia a la motivación pese a saber que a través de este se puede incrementar los índices de productividad.

La motivación de los trabajadores dedicados a la docencia representa uno de los elementos de vital importancia, con el que de ser ejecutado de manera adecuada es posible la consecución de los objetivos de la institución y que los docentes puedan desarrollarse en el aspecto personal, laboral, social y mental.

Es preciso señalar que desde la creación de la Facultad de Ciencias Biológicas el 15 de diciembre de 1985 hasta el momento no se ha llevado a cabo ninguna clase de estudio referente a la motivación; por lo cual este estudio representará un aporte relevante, el mismo que podrá ser usado como un antecedente para futuras investigaciones.

Por lo antes expuesto, es que surge la necesidad de realizar la presente, la misma que permitirá conocer la asociación entre la motivación y el desempeño de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

### **1.5.2. IMPORTANCIA**

La importancia del presente estudio es que permitirá a las autoridades conocer las necesidades motivacionales que tienen los docentes para que de esa manera se pueda ejecutar estrategias de mejora y por ende se genere un cambio en el desempeño laboral de los educadores de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH. Si el docente se encuentra motivado, estará más capacitado, realizará su trabajo con organización y disciplina; se encontrará más comprometido y orientado a la consecución de objetivos y metas institucionales y personales.

Mejorará el desempeño del docente en investigación, proyección social, extensión universitaria, atención a los alumnos por tanto también será beneficiada la población y

los estudiantes a quienes nos debemos como Institución.

#### **1.6. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Es viable y factible la presente investigación ya que los resultados son convenientes y dan respuesta a una necesidad inmediata dentro de la universidad de estudio, y los resultados dotaran de mecanismos para la toma de decisiones.

Entre los factores positivos considerados para desarrollar a presente investigación fueron los recursos financieros, humanos, materiales, asimismo las implicaciones y consecuencias de la investigación

#### **1.7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Las limitaciones fueron la falta del recurso tiempo, los escasos materiales bibliográficos actualizados, la falta de bibliotecas locales, los pocos antecedentes realizados en la región para el año de investigación.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

A continuación, se citaron algunos análisis de investigación referentes al tema de estudio, sin embargo, es necesario precisar que se encontró un solo trabajo de investigación sobre motivación a nivel local y regional, pocos a nivel nacional, y numerosos a nivel internacional.

##### **2.2.1. A nivel internacional**

Rivas (2009) llevó a cabo la investigación denominada “Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de El Salvador. El propósito fue Saber el nivel de satisfacción laboral y el grado de desempeño auto percetado por los docentes del sistema educativo adventista. Según la observación que dieron los docentes, se concluyó que existe una relación positiva en grado bajo entre ambas variables, además de ello, el nivel de satisfacción laboral resultó expuesto entre satisfechos y muy satisfechos y el grado de desempeño que calificaron los docentes se presentan con bueno y excelente”.

Schubert (2009) llevó a cabo el estudio “Influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institución autónoma de la ciudad de san salvador. El objetivo fue decretar si los componentes de la motivación inciden en el desempeño laboral de los empleados de una Institución Autónoma en la Ciudad de San Salvador en el segundo semestre del año 2008. El autor llega a la conclusión de que los componentes de la motivación no se relacionan con el desempeño laboral, determinando que el componente Aceptación e Integración Social (que incluye la necesidad de integración, las relaciones socio-afectivas en el trabajo) y el componente

Autodesarrollo (que incluye la necesidad de superación personal, realización de proyectos y el establecimiento de metas futuras) son independientes de los resultados obtenidos por la evaluación del desempeño laboral. También los resultados muestran que el componente Reconocimiento Social (que incluye la aprobación de nuestras relaciones sociales, la aceptación de los demás por nuestros esfuerzos o reconocimiento personal) y el componente Seguridad (que incluye la búsqueda de equilibrio mental, en las relaciones familiares y laborales, sociales) no tienen relación significativa con el desempeño laboral. El componente Autoestima/Auto concepto (que incluye el valor personal y la confianza en uno mismo) y el componente Poder (que incluye necesidades de lograr éxitos en lo profesional y reputación, asimismo el de ir al encuentro de medios u oportunidades para dirigir, motivar e influenciar a otras personas) no se ven afectados por la evaluación del desempeño laboral”.

Se desarrolló un trabajo de tesis denominada “La motivación como estrategia de aprendizaje en el desarrollo de competencias comunicativas de los estudiantes de I-II nivel de inglés del convenio Héroes del Cenepa-Espe de la ciudad de Quito en el año 2012”: Elaboración de planes estratégicos motivacionales orientado al docente. El objetivo fue establecer el tipo de estrategias motivacionales que utilizan los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Tuvo como propósito principal establecer las diferentes formas de estrategias motivacionales que son usados por el docente durante el desarrollo de enseñanza - aprendizaje. Los resultados obtenidos concluyeron que las estrategias factibles para el aprendizaje que debe utilizar el docente son: establecer actividades motivacionales con el Idioma, ya sea en grupos o parejas, esto permitirá generar habilidades de comunicación, además de que les genere motivación en la clases. También se encontró que se debe inducir a los estudiantes a la investigación, mediante la curiosidad que se debe generar, de manera que ellos se adentren en la búsqueda de información, y ello permitirá buen aprendizaje que reforzará las clases. Asimismo, aprender un nuevo idioma, para la mayoría de los estudiantes se presenta muy desgana, no sienten atracción a ese nuevo idioma, para lo cual surge la necesidad de estimular su aprendizaje con actividades que permitan inducir la motivación a ello, para así perfeccionar el desarrollo de enseñanza. (Pila, 2012)

Velasco, Bautista, Sánchez, Cruz (2008) “presentaron a la Universidad Valle del Bravo - México, la tesis de maestría en ciencias con especialidad en relaciones industriales

denominada la motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico superior de Tantoyuca, uno de los objetivos fue hacer un análisis de los resultados de la productividad y su relación con la motivación laboral existente. La investigación se realiza a través de un Diseño No Experimental; con un tipo de estudio correlacional causal mediante un diseño transversal. La muestra fue censal de 7 docentes de ciencias básicas y 48 estudiantes de la carrera de ingeniería industrial, llegando a la conclusión que para incrementar la motivación de los docentes existen factores tanto intrínsecos como extrínsecos, considerando que si existe motivación en los docentes del Instituto 18 superior, asimismo se concluye que en los docentes de Química su motivación se está viendo afectada ya que el desempeño se ve afectado en varios indicadores según la manifestación de los estudiantes y el Jefe de departamento.

Esta investigación identificó los factores que dificultan el logro de las metas personales de los maestros, así como las metas de desempeño para contrastar resultados con parámetros establecidos y poder emitir juicios que permitirán proponer alternativas para mejorar el desempeño de los profesores que recaerá en la calidad del proceso educativo. Esta información permite realizar propuestas para mejorar la motivación laboral de los docentes con actividades de participación activa que logre el desempeño satisfactorio de su trabajo”.

Sánchez (2011) “presentó a la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada de la República Bolivariana de Venezuela, la tesis titulada Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital Dr. Alberto Prince Lara; el objetivo de la investigación fue analizar los factores motivacionales como elementos claves para el desempeño laboral. El diseño de la investigación fue de tipo correlacional, descriptiva y de campo, la población a investigar fueron (12) trabajadores, llegando a la conclusión que las necesidades motivacionales de los trabajadores se encuentran medianamente satisfechas, por lo que se concluye que si el personal no tiene un alto nivel de motivación, su rendimiento laboral no es el más adecuado para realizar sus actividades”.

### **2.2.2. A nivel nacional**

Mayurí (2006) desarrolló la tesis titulada “Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima

2006. Su propósito principal establecer y examinar cómo se relaciona la capacitación empresarial con el desempeño laboral en dicha institución. Las conclusiones indicaron que existe una relación muy significativa entre ambas variables que se evidenciaron en los resultados estadísticos expuestos en la investigación”.

González (2014) llevó a cabo el trabajo de investigación titulado “Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz, 2013”. El fin primordial de la investigación fue determinar la relación existente entre la gestión del desempeño y la motivación laboral del área respectiva, cuyas conclusiones mostraron la existencia de la relación presente entre las variables, además de ello, la gestión del desempeño evidenció en su análisis su grado de ineficiencia y en los niveles de motivación laboral se obtuvieron resultados negativos.

Villa (2012) desarrolló el trabajo de tesis titulado “Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.”. El propósito de la investigación fue realizar estímulos organizacionales que generen un buen desarrollo en el clima organizacional, además de mejorar el rendimiento laboral y los índices de productividad en la empresa mencionada. Las conclusiones del estudio fueron que existe una conexión positiva, ya que los estímulos organizacionales generan beneficios en el clima organizacional, además de ello, permite aumentar el rendimiento de los trabajadores y los índices de productividad laboral. Los resultados también evidenciaron que al mejorar el clima organizacional, viene seguido de una elevada satisfacción laboral, que incluye los regocijos por las reputaciones logradas por alcanzar objetivos por parte de los trabajadores en beneficio de la empresa, aumenta el sentimiento de aceptación, mejora la comunicación con los administrativos, al igual que los valores en el grupo de trabajo.

### **2.2.3. A nivel local**

Tutaya (2006) llevó a cabo el trabajo de investigación titulado “Causas más frecuente de desmotivación laboral del usuario interno en las microredes rurales y urbanas del ámbito de la red de salud de Huamanga, 2006”. El objetivo fue conocer los motivos usuales de la falta de motivación en los trabajadores que están dentro de las microredes de la Red de Salud Huamanga. Del estudio se concluyó que las causas más frecuentes de desmotivación laboral de los usuarios internos encuestados, de la Red de

salud Huamanga, son aquellas que se desprenden de necesidades primarias o factores extrínsecos, relacionadas con: el salario, estabilidad laboral y vida personal; lo cual genera insatisfacción y consecuente desmotivación. En tanto, que las condiciones asociadas al Reconocimiento laboral que se incluye en factores intrínsecos, provoca la pérdida progresiva de la Satisfacción laboral, convirtiéndose en fuente de riesgo para la desmotivación laboral en el usuario interno. Del mismo modo, las causas más frecuentes de desmotivación laboral en los usuarios internos de las Microrredes Urbanas, de la Red de Salud Huamanga están relacionadas con aspectos asociados al salario, reconocimiento, estabilidad laboral y supervisión técnica. El surgimiento de estas necesidades puede originar sentimientos de frustración, tensión o inconformidad convirtiéndose en un obstáculo para el buen rendimiento del trabajador y alcanzar éxito en las metas institucionales. Para todo usuarios internos perteneciente a las microrredes rurales, de la Red de Salud Huamanga, las causas más frecuentes de desmotivación laboral están asociadas al salario, estabilidad laboral, vida personal y reconocimiento que al no ser cubiertas pueden repercutir de manera negativa en el desempeño laboral y por ende en el logro de las metas institucionales, debido a que el recurso humano es el eje fundamental de toda institución.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Comportamiento humano**

Chiavenato (1999), en su libro Administración de Recursos Humanos, considera lo siguiente:

Las personas manifiestan diferentes formas de comportamiento dependiendo a las vivencias y experiencias que han acumulado a lo largo de su vida, por lo tanto, el comportamiento es variado según nuestra edad, nuestra época y el lugar donde nos desenvolvemos, rasgos culturales de nuestro medio, entre otros. Frente a las necesidades humanas se consagran nuestros estilos de comportamiento que es diferente en cada persona. Es por ello que existen variedad de teorías avanzadas que permiten conocer el comportamiento humano; entre ellas el enfoque conductual define al comportamiento humano como respuesta a un estímulo brindado, ya sea éste positivo o negativo. (p.195)

El comportamiento humano resulta del proceso de interacción de la persona con el medio o situación en que se encuentra expuesto. Todas las personas somos diferentes,

sin embargo, lo que permite dinamizar el comportamiento humano entre todos es casi igual (Tutaya, 2006).

Se definen tres proposiciones que exponen el desarrollo conductual humano, que permite explicar la incidencia de la motivación en la conducta humana. El medio influye significativamente en el comportamiento de las personas, por ello la conducta humana responde a estímulos internos y externos. Todo comportamiento es motivado y está orientado a objetivos personales del individuo. En la raíz de un comportamiento encontramos una sensación de atracción, un empujón, una insuficiencia de algo que permite manifestar el porqué de un comportamiento (Chiavenato, 2000).

Toda conducta se adapta al medio que lo rodea. A medida que el cambio avanza, también lo hará el comportamiento que resulte de la adaptación. Por otro lado, todo comportamiento surge de situaciones simples a complejas, es así que todo comportamiento está compuesto de otros más simples que se aprendieron previamente. La manera de cómo una persona se moldea en la sociedad se establece siguiendo este sistema: El impulso se pone en movimiento. Se rebate al impulso con el accionar de un individuo. La sociedad por medio de una persona superior en jerarquía decide calificar si el accionar es positivo o negativo. Habrá recompensa con un premio o incentivo si el accionar es positivo. Si es negativo se le juzgará proporcionándole una sanción o castigo. Con la recompensa se espera que en el futuro ocurran estímulos semejantes y con ello la conducta deseada. Cuando suceden, aumentan la probabilidad de la ocurrencia de la conducta deseada, formándose así el aprendizaje. Esto permite la disminución de conductas no deseadas en el individuo. El aprendizaje reside en adquirir nuevos hábitos de comportamiento. Una vez que se aprende esto pasa a ser parte de nuestra variedad de conductas. Las motivaciones y las necesidades es uno de las maravillas más extensas y significativas de nuestro comportamiento, desde fenómenos fisiológicos hasta situaciones culturales. Por la tanto, la vida es fuente de motivaciones de comportamientos (Stephen, 2004).

### **2.2.2. Motivación**

La motivación abarca gran variedad de definiciones, en general consideramos la motivación como la constitución de elementos que son calificados para poder estimular, sostener, conducir y guiar la conducta humana a una meta propuesta. La motivación

también hace mención a la suma de todos los elementos que producen conductas tanto en el rango biológico, social, psicológico y cultural (Velasco, 2006).

Por ello, las personas tienen diferentes motivaciones que responden a las variadas necesidades que poseen, generando múltiples modelos de conducta. También es diferentes la aptitud de poder alcanzar los objetivos y los valores sociales, ya que estos últimos cambian con los años provocando procesos dinámicos de comportamiento.

Proveniente de las palabras latinas *motus* (“movido”) y *motio* (“movimiento”), la motivación estimula a un individuo al accionar y su perseverancia para cumplir sus metas. La motivación tiene mucha vinculación con la fuerza de voluntad y al interés puesto. Por lo tanto, viene a ser la fuerza de voluntad haciendo uso del esfuerzo para poder alcanzar metas propuestas. Para ello, la motivación necesita de una necesidad sin importar su índole, considerando que ese “algo” es importante y necesario (Pila, 2012, pág. 18).

Estudiar a una persona motivada es un análisis extenso, porque muchas veces no solo responde a un solo motivo, al contrario abarca varios deseos y necesidades, algunos que se complementan y otros que se contradicen, todos estos generan el movimiento de las personas. De esta manera, se recurre a varios niveles de empeño para poder alcanzar los propósitos y deseos propuestos, teniendo en cuenta que la condición de su esfuerzo le permitirá alcanzar su necesidad personal. También, podemos definirlo como: 1) Factores que guían e impulsan el comportamiento humano. 2) Proceso que activa la conducta en el transcurso del tiempo. 3) Mecanismo que permite a las personas alcanzar sus objetivos o alejar de situaciones no agradables. Por lo tanto, se considera el acto de estar motivado “al proceso donde las personas al realizar actividades, hacen esfuerzos orientados a conseguir ciertos objetivos y metas, a fin de satisfacer sus necesidades y/o expectativas personales, su satisfacción va depender del esfuerzo que decidan dedicar a sus acciones futuras” (Schubert, 2009, pág. 7).

### **2.2.3. Motivación laboral**

Una de las incógnitas más presentes en toda organización y empresas actuales, es descubrir la forma de cómo generar motivación laboral a sus empleados, para así obtener un buen desempeño laboral y tener satisfacción e interés en el trabajo. La desmotivación se puede ver en estos ejemplos: automóviles con fallas mecánicas que

recién salen de la fábrica, las deficiencias que existen dentro de los despachos gubernamentales, industrias, depósitos. Hay muchos empleados que no les interesa su trabajo. Siempre se creyó que la solución es el aumento del sueldo. Tal suposición dio resultado por mucho tiempo, mas no en la actualidad, ya que no genera beneficios. El dinero ha perdido su fuerza motivadora en la sociedad actual. Actualmente los empleados vienen más preparados que otros empleados generando mayor índice de empleados capaces de asumir un cargo respectivo, con ello buscan una labor cautivadora y con probabilidades numerosas de beneficios. Las labores comunes o rutinarias ya no les causan interés. Bajo un impulso mayor, los nuevos empleados exigen labores interesantes que satisfagan sus necesidades, no necesariamente buscando el bienestar económico. Hay personas que no aceptan trabajos cansados ni aburridos, así la remuneración sea atractiva. Toda empresa ahora está obligada a ofrecer labores más valiosas, esa es la única manera de poder generar buen rendimiento en la empresa con un personal feliz y cómodo. De lo contrario seguirán existiendo falencias con mayores registros de cambio de trabajadores, bienes en mal estado, entre otros. Para que una empresa sobresalga en un mundo de competencia dependerá de la estimulación motivacional de su personal. Por bien capacitados que se encuentran, si no crean ambiente de motivación no podrán cubrir los beneficios de la empresa. La mayoría de empleados pasan la tercera parte de sus vidas laborando en una empresa. Ese tiempo es muy largo para vivir decepcionados por sus labores, sobre todo cuando esa actitud puede influir en otros aspectos de su vida, ya que puede deteriorar las relaciones familiares, amicales y afectar su salud física y psicológica (Schubert, 2009).

#### **2.2.4. Teorías de la motivación**

La década de 1950 es considerada una época productiva para el desarrollo de las teorías motivaciones, fue el periodo donde hubo mayor formulación de teorías para la motivación laboral en una empresa. Entre ellas existe está la de Maslow con su jerarquización piramidal de las necesidades y la de Herzberg que se enfoca en dos factores, ambas son las bases de las teorías contemporáneas y su conceptualización permite explicar la motivación de los empleados, ya que define los componentes partícipes en la motivación de la persona. Las dos teorías se relacionan con el subconsciente de la persona y su actitud que se forme dentro de él.

Aparte de ello existen otras teorías contemporáneas que simbolizan una explicación

actual de la actitud motivacional del empleado. Explican la estimación de la necesidad del individuo y la evaluación de ésta con el transcurrir del tiempo, mediante la aplicación de recompensas que generen mayor estímulo laboral en el personal (Newstrom, 2000; citado en Stephen, 2004).

### **2.2.5. Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional**

“La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004)” (Bedodo, 2006, pág. 26); en resumen, definen a la necesidad como la situación interior de una persona, que genera resultados que son de su agrado.

Además Bedodo (2006) menciona que:

En resumen del párrafo anterior, la motivación tiene mucha participación en el área de trabajo y es definida como la voluntad de un trabajador de realizar esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales de la empresa.

La motivación según las teorías motivacionales, es todo aquello que orienta, da energía, guía la conducta del trabajador, desarrollando por qué un trabajador prefiere a su gusto realizar una determinada actividad que es escogida de entre otras muchas actividades. Elige una acción y rechaza otras opciones de acción. En los años 1950 se evidenciaron la existencia de múltiples teorías motivacionales, de las cuales algunas solo persisten en la actualidad, con previas discusiones sustanciales, que generan explicaciones factibles de la motivación laboral en las empresas. (pág. 26)

Todas las teorías de motivación, tienen algo en común, que es buscar los motivos de porqué las personas adoptan respectivos comportamiento y cuáles son las causas de dichas actitudes que provocan el comportamiento. Para ello, existen dos enfoques sobre la motivación, una que se direcciona a su atención en aquello que motiva el comportamiento, lo cual es conocido como las teorías del contenido. La otra está direccionada en cómo es motivado el individuo, conocida como la teoría del proceso. En resumen, el primer enfoque se basa en las necesidades humanas de cualquier tipo y la manera de satisfacerlas, dentro de ello encontramos la jerarquía de necesidades de Maslow, el modelo de existencia, relaciones y crecimiento (ERC) de Aldelfer, el de

David McClelland con su modelo de necesidades adquiridas y el modelo de dos factores de Frederick Herzberg. El segundo enfoque de procesos se basa en porqué las personas adaptan determinados comportamientos para con ello llegar a cumplir sus propósitos y objetivos, aquí encontramos la teoría de las expectativas de Vroom, la teoría de PorterLawler, la de Stacy Adams con su teoría de la equidad y el modelo de reforzamiento de Skinner (Soberanes, 2012, pág. 16).

#### ***2.2.5.1. Teoría de Maslow.***

Una de las definiciones presentes en las teorías motivacionales que se basan en las necesidades que tiene un individuo, teniendo en cuenta que su comportamiento surge desde su subconsciente, es que su motivación para realizar una acción y adaptar un determinado comportamiento proviene desde su propio yo interior, es aquí donde los seres humanos tenemos conciencia de nuestras propias necesidades, pero no en todas por completo, esta propuesta fue dada en el año 1954 por el doctor Abraham Maslow (Chiavenato, 2000; Arias Heredia, 2004).

Según Maslow citado por Arias & Heredia (2004) presenta una pirámide de las necesidades humanas que están distribuidas según el grado de influencia que tiene el comportamiento humano sobre las necesidades. Encontramos las necesidades más elementales e importantes de la persona en la base de la pirámide, conocidas como necesidades primarias, seguido de las necesidades de trascendencia, desarrollo personal (autorrealización) que están en la cima de la pirámide, conocidas como necesidades secundarias.

Maslow clasifica las necesidades en función a 5 categorías que son: las necesidades fisiológicas (considerada en nivel bajo), de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización. Las necesidades fisiológicas junto con las necesidades de seguridad, de amor y pertenencia, de estima, también se distinguen como necesidades “deficitarias” y las de autorrealización como necesidades para el “desarrollo del ser”. La diferencia entre estas dos distinciones es que las “deficitarias” son carencia, mientras que el “desarrollo del ser” hace mención al quehacer de la persona. (Arias & Heredia, 2004).

Sin ser demasiado extenso, la jerarquización de necesidades propuesta por Maslow es mencionado por Quintero (2007) es la siguiente:

### **Necesidades fisiológicas.**

Son necesidades vitales que permiten la supervivencia del ser humano, conocidas también por ser de origen biológico, ya que con la ausencia de ellas es imposible el bienestar de un individuo, tenemos por ejemplo: la respiración, beber agua, descansar, alimentación, sexo, tener una casa para vivir. (Quintero, 2007).

### **Necesidades de seguridad**

Después que estemos satisfechos con nuestras necesidades fisiológicas completadas, surge esta necesidad, donde buscamos una seguridad personal, una estabilidad estable con orden y protección. Tenemos por ejemplo: la seguridad física, un trabajo, estabilidad económica y familiar, salud y protección a los bienes de una persona (Quintero, 2007).

### **Necesidades de amor, afecto y pertenencia**

Subimos de escalón hacia la tercera calificación, cuando nuestras necesidades fisiológicas y de seguridad se ven cómodas y estables, llegando así a la necesidad compuesta por el amor, el cariño y la inclusión o aceptación a un grupo social. Esta necesidad está orientada a la superación de sentimientos relacionados a la soledad y la alienación. Estas necesidades se manifiestan en la vida de un individuo al sentir deseos de tener un matrimonio, una familia, ser miembro de una comunidad, de una iglesia o participar en una reunión social (Quintero, 2007).

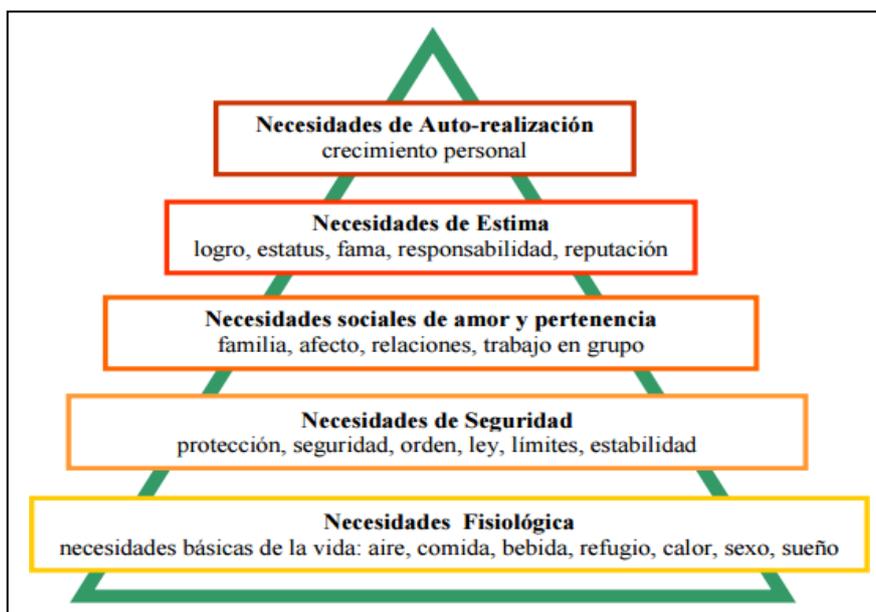
### **Necesidades de estima**

Esta necesidad se presenta cuando tenemos las tres necesidades mencionadas casi satisfechas dentro de nosotros, es aquí donde surge la necesidad de quererse a uno mismo enfocada a la autoestima, al reconocimiento de la persona., al logro que se adquiere y el respeto a los demás. Cuando satisfacemos estas necesidades la persona sienten seguridad en sí misma y dentro de su ámbito social; caso contrario, se presentan sentimientos de inferioridad. En esta categoría Maslow presenta dos necesidades relacionados al estima: una inferior que está representado por el respeto social, búsqueda de status, reputación, popularidad, dignidad, prestigio, notoriedad; y la otra superior que conforman los sentimientos de confianza, desafíos, éxitos, autonomía y libertad

(Quintero, 2007).

### **Necesidades de auto-realización**

Es la necesidad más elevada y se encuentra en la cima de la pirámide de necesidades de Maslow, definiendo esta última categoría como la autorrealización de la persona, la necesidad de querer ser y hacer, en otras palabras, “nació para hacer”, permitiendo así la explotación de sus capacidades, habilidades y talentos a través de una acción determinada, por ejemplo: si una persona se siente motivada por la música que realice música, un artista debe dibujar, un poeta debe caligrafiar (Quintero, 2007).



*Figura 1.* Pirámide de las necesidades de Maslow

Fuente: Koontz, H. y Wehrich, H. (Quintero, 2007)

Algo importante a resaltar, es que no hay necesidades satisfechas completamente, en caso que hubiera y se haya satisfecho en gran porción, esto ya no motivará al personal, puesto que bajo la teoría de Maslow, para poder orientarnos a satisfacer las necesidades de un nivel u otro, debemos identificar la situación en que se encuentra el personal dentro de la distribución de necesidades (Soberanes, 2012, pág. 19).

#### **2.2.5.2. Modelo Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC) 1972**

Con la teoría de Clayton Alderfer de la Universidad de Yale, se observa semejanza con la teoría de Maslow. Presenta tres necesidades de carácter primario: las Existencias, las Relaciones y el Crecimiento, de ahí su sigla ERC.

Existencia. Se manifiestan con sensaciones que generen satisfacción en lo material como físico, abarcando las necesidades del nivel bajo, ideales de supervivencia.

Relación. Definido como las insuficiencias que forman parte de las interacciones sociales con los demás y a la sensación de regocijo que se genera con la ayuda emocional, con el respeto, a la consideración y sentirse acogido por un grupo social.

Crecimiento. Hace incidencia con el subconsciente de la persona incluyendo sensaciones de desear “algo” y superación personal, exponiendo situaciones en donde aprovechamos “ese momento” para poder fomentar el desarrollo de nuestra personalidad.

Mientras que Maslow citado por Schermerhorn, Hunt, & Osborn (2008) sustentó que a medida que una persona aumenta su nivel de necesidades según la distribución piramidal, sube con ello el progreso de la persona, sintiéndose más segura, optimista y asertiva, esto resultó de la superación y regocijo de las necesidades de bajo nivel. La ERC asimismo plantea el supuesto del avance de la satisfacción y el retroceso del fracaso, esto sucede cuando no podemos satisfacer una necesidad de orden superior, es ahí donde activamos una necesidad inferior que ya estaba satisfecha. En otras palabras, cuando estamos en el intento de superarnos personalmente y no lo conseguimos muy seguido caemos en la frustración personal y las necesidades de convivencia o relaciones se convierte en el centro de motivación. “Una característica más de esta teoría es la que establece que se pueden activar más de una necesidad al mismo tiempo” (Soberanes, 2012, pág. 20). Se entiende que las necesidades no aparecen una por una, sino que pueden surgir en conjunto al mismo tiempo (de 1 a más necesidades), esto dependiendo de la situación.

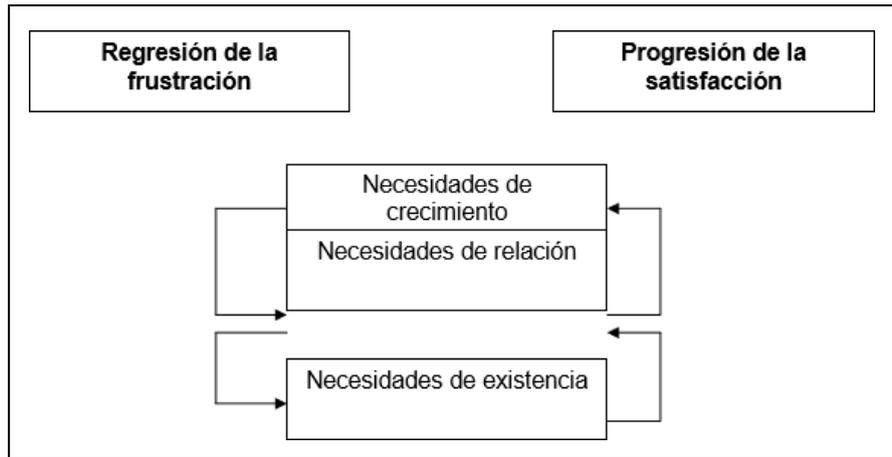


Figura 2. Modelo ERC de la motivación

Fuente: (Hellriegel, D. y Slocum, J. W.) (Soberanes, 2012, pág. 20)

### 2.2.5.3. Teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland.

Soberates (2012) mencionó respecto a esta teoría que:

McClelland buscó determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, señala que la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes. Necesidad de logro o realización, se refiere al impulso por sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de una lucha continua para conseguir el éxito. Necesidad de poder, se refiere a ese deseo de una persona por influir sobre otra, la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera. Necesidad de afiliación, el deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas. Estos tres motivos adquiridos serán importantes para las personas interesadas en actuar eficazmente en una empresa. Sin embargo, estas deben estar orientadas a la obtención del éxito dentro del mundo competitivo que se vive actualmente (p.21)

McClelland citado por Soberanes (2012) sostuvo en su artículo “That Urge to Achieve” una persona inducida al éxito, tiene el componente sustancial para lograr distinciones significativas en el ámbito empresarial, personal y social. Según la psicología las personas nos dividimos en dos grandes grupos, el primer grupo lo conforman las personas con deseos ansiosos de superación, aceptando toda oportunidad de querer lograr algo y el segundo lo conforman todas las personas en mayoría, son las que no sienten demasiada atención en superarse a sí mismos, a la obtención de logros, en otras palabras no les interesa el rumbo de su vida. La psicología ha estado buscando por más

de 20 años cuales son los factores que intervienen en ambos grupos de personas, ¿por qué existe esa diferencia de personas?, para que una persona tenga la necesidad de realizarse ¿qué interviene: un accidente, la herencia genética o es resultado del medio que lo rodea?

Se realizó una investigación a 450 empleados que perdieron su trabajo en Pensilvania, es aquí donde se observó la diferencia de los grupos de personas explicados en el párrafo anterior. Luego del despido, gran parte de los empleados no les quedó otra que averiguar si había puestos laborales en la empresa misma o en otras empresas, buscarían una labor donde desempeñen el mismo rol de trabajo que realizaban.

También estuvo la otra parte de los empleados, que fueron minoría, ellos en cambio comenzaron la persecución de conocidos y de labores en su comunidad, incluyendo los espacios de avisos publicitarios, y de esta manera, aprendían nuevas habilidades que le permitían estar más aptos para puestos laborales, este grupo estaba con la disponibilidad de migración a otro lugar.

Con los estudios psicológicos se pensó que este grupo minoritario tenía un modelo de motivación “A, que describe a las personas con ganas de superación, los que llevan la delantera, aquellos que buscan retos ocasionando regocijo en su proceso de realización personal. En cambio, el grupo mayoritario solo buscaba cumplir con su trabajo sin mostrar algo extra. (Soberanes, 2012, pág. 22).

#### ***2.2.5.4. Teoría X y de Douglas McGregor (1960)***

Schermerhorn citado por Soberanes (2012) presentó dos componentes en relación a la cualidad humana, uno negativo y otro positivo. El negativo, al que denominó teoría X, sustenta que los trabajadores son ociosos por su misma forma de ser, les desagrada su labor, no son responsables y no les gusta llevar obligaciones laborales, a éstos se les aplica la autoridad para desempeñarse. El positivo, al que denominó teoría Y, sustenta que los trabajadores son capaces y aptos, con imaginación y actitud, tienen orientado su trayectoria. (pág. 23)

Según McGregor la teoría X está sustentada por tres suposiciones (Koontz, Harold y Heinz Weihrich, 2004): a) A los empleados no les agrada las obligaciones y responsabilidades, para lo cual estarán indispuestos a recibirlos; b) Por el desagrado que tienen, los responsables de la empresa tendrán que aplicar la autoridad mediante normas

que han de recibir los empleados para que cumplan con los objetivos de la empresa, caso contrario estará sujeto a las infracciones y faltas administrativas; c) Siguiendo lo antecedido los empleados estarán gustosos de ser direccionados y guiados, así no estarán con responsabilidades, mostrando su desinterés a mejorar. La teoría Y está presentada por seis supuestos: a) Los empleados no deben tomar el trabajo como algo extraño, al contrario, que lo reciban lo más natural, como si fueran a descansar o divertirse; b) Los empleados sin importar el género mostrarán su buen desempeño y voluntad de trabajar, siempre y cuando sientan su compromiso que han de ser enfocados con los objetivos de la empresa; c) Su compromiso se verá demostrado por las retribuciones o pagos que recibirán por su cumplimiento de labores; d) Las personas exploran y aprueban responsabilidades donde ven que las condiciones son adecuadas; e) Estando dentro de las labores aplican su intelecto, imaginación y talento para la solución de dificultades que se puedan presentar; y f) La gerencia tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones adecuadas para que los empleados ejerzan sus habilidades e intelectos generando provecho a la empresa (Soberanes, 2012, pág. 24).

#### ***2.2.5.5. Teoría de los dos factores.***

Chiavenato (2000) mencionó que la teoría de los dos factores ambientales y motivadores, desarrollada por Frederick Herzberg en la década de 1950, muestra la presencia de dos factores, los cuales se definen a continuación:

#### **Factores Higiénicos**

De carácter protector y según su incidencia dentro del trabajo, esto no genera mucha satisfacción, pero a su ausencia generan disgustos en la empresa. Pueden ser: requisitos de trabajo y tranquilidad, política impuesta por la empresa y de dirección, vínculos con el administrador, sueldos, permanencia en el puesto, buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y entre otros. (Chiavenato, 2000).

#### **Factores motivacionales**

Relacionado con las obligaciones y actividades que ha de realizar según el puesto ocupado. Cuando son adecuados para su desarrollo generan regocijo muy significativo. Si son inadecuados generan insatisfacción. Estos factores motivacionales incluyen una buena aprobación de obligaciones por parte del empleado, la libre disposición de designar el desarrollo de un proyecto, ascensos de puestos, el uso de sus aptitudes y

capacidades personales, ampliación o enriquecimiento del cargo, sentimiento de Autorrealización (Chiavenato, 2000).

Asimismo, Herzberg citado por Rue (2000) presenta la «Teoría de los dos factores», denominada la «Teoría de la motivación e higiene». La teoría presenta el nivel de influencia que tienen estos componentes en las personas, cuando las personas obtienen resultados positivos de las actividades que les hagan sentir motivados obtienen grata satisfacción, sin embargo, tienen poco efecto con la insatisfacción, ya que ésta es esencialmente el producto de los factores de higiene. Cuando hay insuficiencia de estos factores, generan insatisfacción, pero cuando encontramos existencia de estos factores, hay poco resultado en la satisfacción a periodos largos. Los siguientes factores de higiene son los salarios, políticas regidas dentro de la empresa u organización, comunicación interpersonal entre compañeros de trabajo, lugar de labores, supervisión, desarrollo, convicción laboral, fortalecimiento. Y los factores de motivación son los éxitos, logros, promoción, las obligaciones, autonomía laboral e identificación o reconocimiento. (pág. 204)

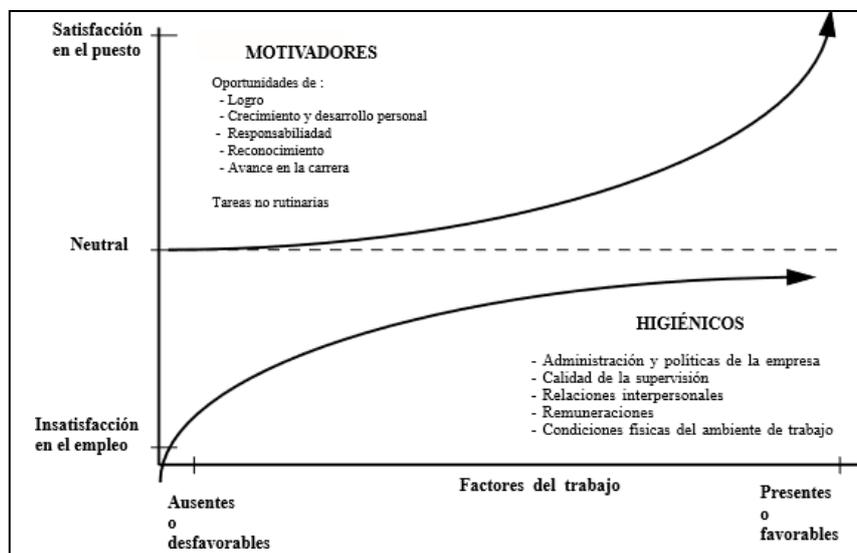


Figura 3. Factores motivacionales y factores higiénicos

Fuente: (Manso, Juan s.f.)



*Figura 4.* Tipos de factores para la motivación  
Fuente: (Mayuri, Jorge, 2006)

#### **2.2.5.6. Teoría motivacional de la expectativa (1963)**

Porter y Lawler expandieron esta teoría, cuyo pionero original fue el psicólogo Víctor H. Vroom. Esta teoría presenta las creencias, las esperanzas y las perspectivas de una vida futura de los empleados, ya que los seres humanos somos personas pensantes y razonables, y actuamos según nuestras expectativas, y para poder analizar la motivación laboral, es necesario saber lo que el empleado busca dentro de la empresa y la manera que cree poder conseguir lo que busca, ya que esta teoría parte de la proposición que las necesidades experimentales son el motivo del comportamiento humano que una persona adopta dentro de su contexto. Es necesario recalcar que las personas deciden una acción que van realizar, teniendo en cuenta la retribución o premio que le traerá dicha acción (Duncan, 2000, pág. 208).

En el contexto laboral, quiere decir que una persona decide poner todo su entusiasmo y desempeño en su labor, con el fin de obtener un beneficio o utilidad que le traerá mucha satisfacción, como por ejemplo un incremento de salario, ascenso de puesto en el trabajo. Cabe mencionar que esta teoría de las expectativas fue diseñada con soporte en tres fundamentos (Hellriegel, y Slocum, 2000; Soberanes, 2012, pág. 27).

La valencia. Definido como el deseo de una persona por obtener un producto o resultado determinado, haciendo mención al esfuerzo que una persona realiza, poniendo como estímulo al grado de recompensa o incentivo que ellos especulan que recibirán por su

desempeño otorgado. Esto dependerá de sus preferencias con respecto a los incentivos y recompensas brindadas, que estimulará el grado de esfuerzo que pongan.

Expectativa. Esto hace mención a que todo esfuerzo generará resultados, existiendo una relación entre el grado del esfuerzo dado con el nivel de desempeño que generan, ya que los empleados tienen la convicción que por su desempeño laboral productivo generarán resultados que serán favorables para ellos. Los trabajadores competentes, firmes y optimistas evidencian las expectativas más resaltantes por su forma de pensar, de ser entusiastas y animosos. Mientras que los trabajadores pesimistas no llegan a percibir expectativas beneficiosas en un futuro. Frente a esto, la gerencia podrá incidir positivamente en sus trabajadores a través de la correcta distribución de persona – trabajo. La expectativa también se presenta como subjetiva por la variedad de conceptos que atribuyen los trabajadores a un resultado.

Instrumentación. Es la relación presente entre el desempeño y la recompensa, lo que se fundamenta cuando al realizar una actividad productiva en un nivel uno, nos llevará al nivel dos, que viene a ser el nivel deseado, el de la recompensa.

Por tanto, esta relación se expresa en la fórmula siguiente:

$$\text{Valencia} \times \text{Expectativas} \times \text{Instrumentalidad} = \text{Motivación}$$

#### ***2.2.5.7. Teoría de Porter y Lawler***

Lawler & Porter (1967) ampliaron con nuevos conocimientos a la teoría de las expectativas, planteando que el esfuerzo y la motivación dependerán en demasía de la recompensa o incentivo que se brinda. Mediante la percepción del individuo presentaron dos relaciones: la de esfuerzo - recompensa y desempeño- recompensa. Los individuos suponen que la persona que más rinde en un contexto laboral con desempeño distinguido será el que mayor recompensa o beneficio llegue a obtener, incluido la posibilidad de poder alcanzar mejor puesto laboral.

Llevando a la realidad el párrafo anterior, se llega a la conclusión de que no siempre esto sucede dentro de una empresa, sin embargo, el modelo presentado se enfoca en dar importancia a lo que el empleado espera obtener y la percepción de los directores encargados, con el fin de no cometer equivocaciones generando insatisfacción, que será puesto en evidencia en la estimulación para trabajar y generar beneficios a la empresa.

La investigación se fundamenta en 4 suposiciones que explican el motivo del comportamiento dentro de una organización: a) Explica que el comportamiento es la interacción de fuentes individuales y de fuentes del exterior (medio), ninguno de ellos actúa solo, se necesitan estar conectados de alguna manera para adoptar un comportamiento determinado. b) Una persona toma decisiones y realiza acciones dependiendo de su comportamiento presente. c) Las personas muestran diferentes formas de necesidades, deseos, metas y propósitos. d) Las personas determinan sus acciones dependiendo de su comportamiento dado y de las expectativas o percepciones que pueden tener con respecto a los resultados o incentivos que llegarían a lograr (Koontz, H., Weihrich, H., 2002, pág. 309).

La conjetura plantea los pasos siguientes para una correcta motivación laboral:

1. Establecer las recompensas que pertenecen a cada puesto de trabajo.
2. Poner estándares de objetivos que deben desempeñar cada trabajador.
3. Verificar que todos los límites de desempeño son factibles para lograr.
4. Fijar que cada recompensa sea según al esfuerzo y desempeño individual.
5. Corroborar que las recompensas son apropiadas para el trabajador.

Lawler y Porter llegan a la conclusión que el desempeño no solo tiene que ver con el esfuerzo y la motivación del empleados, sino que también interviene toda aptitud y percepción que tiene por su rol de trabajo a realizar, una persona llegará a cubrir las necesidades de la empresa cuando éste sepa lo que debe hacer, que sea capaz de hacerlo y que tenga las ganas de poder realizarlo. Si se presentan algunos defectos en los factores mencionados, trae como consecuencia insatisfacción del trabajador que se verá resaltado en su bajo desempeño laboral. (Soberanes, 2012, pág. 29).

Tabla 1.  
*Comparativo de modelos de Maslow y Herzberg*

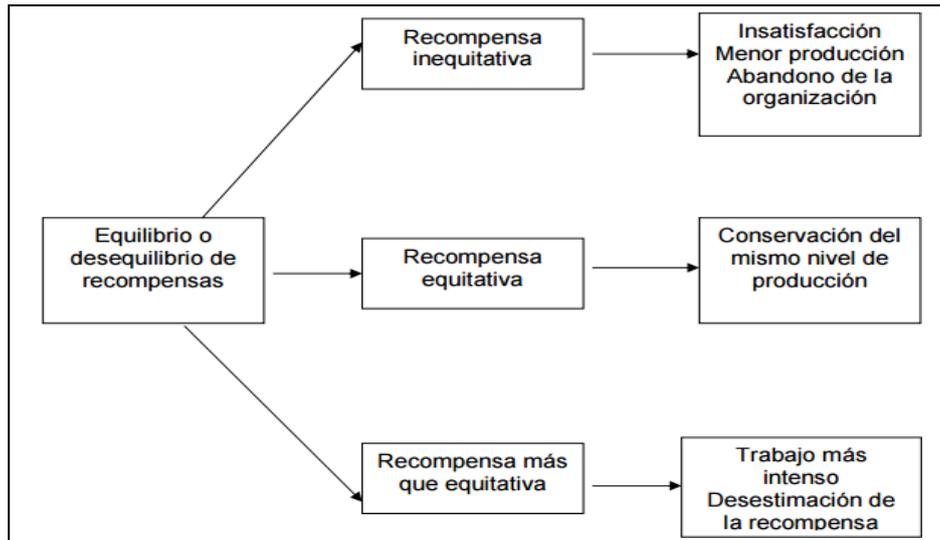
Modelo de “Jerarquía de necesidades” de Maslow	Modelo de Motivación – Higiene” o “Teoría de dos factores de Herzberg”
“Autorrealización y satisfacción	Trabajo en sí mismo Logros Crecimiento y desarrollo

Estima y posición social	Responsabilidad Ascensos Progreso personal Reconocimiento Situación y función
Necesidades de Pertenencia y de Tipo Social	Relación con los superiores Relación con los compañeros Relación con los subordinados
Seguridad	Calidad de la supervisión Condiciones de trabajo Seguridad en el trabajo”
Necesidades fisiológicas	Pagos, honorarios,...

Fuente: (Mayuri, Jorge, 2006)

#### **2.2.5.8. Teoría de la equidad de J. Stacy Adams (1963)**

Esta teoría presenta el factor más importante que interviene en la motivación del empleado, que viene a ser la evaluación de cada individuo en función a la recompensa que ofrece la empresa, en otras palabras, evaluar si las recompensas son concedidas con igualdad y justicia. Este caso se presenta cuando hay diferencias entre las recompensas de un trabajador según su puesto y en función al esfuerzo que proporciona, hay diferencias grandes en estos contextos. Lo que determina la teoría es que un trabajador demuestra más empeño cuando las recompensas sean proporcional a su esfuerzo puesto en la empresa. La recompensa más motivadora para todo empleado es el dinero según las investigaciones. Como conclusión, las personas observan las diferencias de las recompensas de sus actividades con otras personas que realizan los mismos roles de trabajo. En ese espacio se presenta la desmotivación del trabajador y se ve demostrado en el bajo rendimiento laboral que generará en la empresa, o en algunos casos la renuncia al trabajo. Si el trabajador siente que sus retribuciones son justas, entonces este mantendrá el nivel de productividad y desempeño en sus roles de trabajo, o si en caso el trabajador observa que es en demasía lo retribuido, según su expectativa, éste estará laborando con más entusiasmo y ánimo, en algunos casos no tendrá efecto, según como lo vea el trabajador. (Montana, 2002, pág. 277).



*Figura 5. Teoría de la equidad*

Fuente: Koontz, H. y Weihrich, H. (Soberanes Lugarda, 2012, p.31)

La investigación sostiene que la determinación anterior permitirá manejar la actitud del trabajador. El autor expone que para poder motivar a un empleado no se requiere identificar las necesidades de éste, ni que tampoco se comprendan los comportamientos que adoptarán, sólo se debe tener presente cómo se relacionan los comportamientos entre sí y que consecuencias producirán, generando situaciones en que las conductas deseadas podrán tener las más predominio de las conductas indeseadas. También fundamenta que si este recurso se pone a utilizar de manera adecuada, motivará a los empleados a un comportamiento estable dentro de la empresa. Si los resultados son positivos ocasionará que el empleado responda de forma semejante y si los resultados son negativos, el empleado se inclinará a una nueva conducta (Soberanes Lugarda, 2012, p.32).

#### **2.2.5.9. Teoría del establecimiento de metas (1968)**

La propuesta de Edwin Locke fundamenta que lo que permitirá un buen desempeño laboral será las ganas de trabajar enfocados a una meta, haciendo referencia que las metas permiten el desarrollo laboral. Es necesario especificar las metas que todo trabajador debe llegar a conseguir, ya que permite generar esfuerzos en el trabajador para poder conseguirlo (Robbins & Stephen, 1999; Soberanes, 2012, pág. 33).

“Goal-setting-a motivacional technique that Works” Latham & Locke, 1979 citados por Soberanes (2012) aludieron que toda recompensa primordial es el dinero, que se convierte en el estímulo de los empleados para cumplir sus roles de trabajo, pero el

dinero no es suficiente para que se dé un buen desempeño laboral, sino que también intervienen otros aspectos como el desarrollo organizacional y la intervención del trabajador con su participación. Considerando también que establecer un rol específico, un reto, un plazo, un resultado específico no es algo nuevo. Pero rescatando todo ello, el que más peso tiene es el dinero y el más práctico para llegar a cumplir objetivos propuestos. Federick W. Taylor plantea un modelo que genere mayor productividad en los obreros (considerado la piedra angular de la gestión científica) con la interacción de tres factores que son el rol de la tarea a realizar, que viene con el tiempo y el estudio, y la presencia de una remuneración. (p.33)

Locke citado por Soberanes (2012), expone que también es importante reconocer la aceptación de un trabajador para asumir una obligación o reto, teniendo en cuenta que los retos o trabajos más difíciles requerirán de un esfuerzo mayor y los retos más sencillos serán más cómodos de realizar.

Scott & Lazenby citados por Soberanes (2012) mencionaron algunos aportes que llegaron a determinar, afirmando que:

- Los retos puestos a los empleados deben establecer metas bien claras.
- A los roles de trabajo nuevos y extensos, se deben establecer en grupo las metas orientado al aprendizaje y nivel de desempeño. Para otros roles, se deben orientar las metas enfocadas al desempeño (cuantitativo y cualitativo).
- Los directivos y/o administradores de la empresa deben dejar en claro los objetivos de las metas propuestas.
- La retroalimentación directa y a su tiempo, es importante para que los empleados cumplan las metas fijadas. (p.33)

Resumiendo presentamos lo siguiente en la **Tabla 2.**

Tabla 2.  
*Principales teorías de motivación*

Teoría	Aportación
Jerarquía de necesidades Abraham Maslow (1943)	Determina las cinco categorías de necesidades, exceptuando la motivación: Distribuidos en forma piramidal, conformado por las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; en donde las necesidades consideradas básicas se encuentran en la base y las necesidades superiores o conocidas también como racionales se encuentran en la cima de la pirámide.
Modelo	Existencia, Presenta tres conjuntos de necesidades de fuente primaria:

Relación y Crecimiento. Clayton Alderfer (1972)	Que vienen a ser la Existencia, la Relación y el Crecimiento. Esta teoría es presentada con cierta similitud a la teoría de Maslow, exponiendo el supuesto de la superación de la satisfacción, del mismo modo, el supuesto la retrocesión de la frustración.
Necesidades adquiridas David C. McClelland (1989)	Enfoca tres formas de motivación, siendo: el logro, el poder y la afiliación. Manifiesta que el medio interviene en las ansias de superación del ser humano, afirmando también que la inducción al éxito es componente primordial para poder triunfar en los ámbitos empresariales, individuales y sociales.
Teoría X y Y Douglas McGregor (19609)	Ambas teorías van en sentidos diferentes, ya que la teoría X explica que las personas son ociosas, sin rumbo en su vida, evitando las obligaciones y responsabilidades, que necesitan de una sanción para poder estar motivados. Y la teoría Y, es lo contrario, manifestando que las personas toman el trabajo como algo natural, y que su buen desempeño en el trabajo le permite obtener una recompensa, tienden a buscar retos y obligaciones.
Modelo de dos factores Frederick Herzberg (1959)	Muestra a los factores motivaciones (lo que produce satisfacción) y los higiénicos (lo que produce insatisfacción), ambas independientes entre sí. Los motivacionales están enfocados al trabajo que incluye: las responsabilidades, la superación competente, los reconocimientos y el cambio ascendente de puestos de trabajo. Los higiénicos enfocados al lugar de trabajo, normas y actividades administrativas, las inspecciones laborales, los requisitos de trabajo.
Teoría motivacional de la expectativa Víctor Vroom (1963) Lyman W. Porter y Edward E. Lawler (1968)	Esta teoría plantea que un trabajador se motiva más porque está sujeto a una recompensa o incentivo, después de culminado sus roles de trabajo, además que será otorgado en función a su esfuerzo puesto en su labor.
Teoría de la equidad J. Stacy Adams (1963)	Establece que los obreros comparan las recompensas con los de otros obreros, con el fin de determinar si existe alguna irregularidad o injusticia, en caso existiera, responderán con el fin de corregir tal injusticia.
Teoría del reforzamiento B. F. Skinner	Plantea la relación que se produce entre el comportamiento y sus efectos futuros, y así generar un buen escenario motivacional en los empleados, que serán acreditadas por conductas deseadas.
Establecimiento de metas Edwin Locke (1968)	Fundamenta que todo trabajador enfocado a una meta genera motivación laboral.

Fuente: (Soberanes Lugarda, 2012, p.36)

*2.2.5.10. Diferencias y similitudes entre las teorías de motivación (Herzberg, McClelland, Maslow)*

Los tres autores mencionados se enfocan en buscar los motivos de la conducta humana, considerando todo aquello que permite a una persona estar motivada, en otras palabras, las teorías de contenido.

Se observa gran semejanza de las necesidades de McClelland (de logro, de afiliación y poder), dentro de las necesidades que Maslow establece en la cima de su distribución piramidal. Los factores de la teoría de Herzberg (motivacionales e higiene) están de igual modo integrados dentro de la teoría de Maslow, pues los factores motivacionales están dentro de la pirámide de Maslow en las necesidades de autorrealización y de estima; y los factores de higiene presentes también en la distribución piramidal, dentro de las necesidades de seguridad, sociales y fisiológicas. Una diferencia marcada entre las tres teorías es el enfoque que plantea la teoría de la distribución piramidal de Maslow, ya que es el punto de partida para el estudio de las motivaciones, abarcando más estudios en lo fisiológico. Su investigación es más extensa, debido a que indaga los componentes internos de la persona y del trabajo que realiza con el exterior, esto es lo que permite la jerarquía de necesidades dentro de su distribución piramidal. El autor explica que toda necesidad insatisfecha incide en el comportamiento de la persona, todo lo demás no genera motivación para su comportamiento. Plantea de igual modo que para satisfacer las necesidades de orden superior se debe satisfacer las necesidades inferiores. Su teoría fue escenario de discusión, ya que Maslow no considera que todas las personas somos diferentes, también que una necesidad insatisfecha genera un comportamiento y que la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. Maslow determina que la motivación de la persona dependerá en qué nivel de necesidad se encuentra, sin importar si inferior o superior, y desde ahí concentrarse a satisfacer sus necesidades. Lo que caracteriza a Maslow es que su teoría está enfocada orientado hacia el interior del individuo, en cambio, el de Herzberg tiene un enfoque orientado hacia el exterior, lo que viene a ser el trabajo de la persona en un ambiente determinado.

*Cuadro comparativo de las técnicas motivacionales*

<b>Teorías de contenido</b>			
Enfocan en las necesidades humanas de algún tipo y la forma de satisfacerlas. Centran su atención en aquello que motiva el comportamiento			
<b>Exponente</b>	<b>Abraham Maslow</b>	<b>Herzberg</b>	<b>McClelland</b>
<b>Teoría</b>	<b>Las necesidades humanas</b>	<b>Bifactorial</b>	<b>Las tres necesidades</b>
Descripción	<p>La única razón por la que una persona o individuo hace algo, es por satisfacer sus necesidades, y dentro de esta teoría Maslow destaca las necesidades humanas en 5 niveles:</p> <p>Necesidades fisiológicas (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.)</p> <p>Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o el miedo, etc.)</p> <p>Necesidades sociales (relaciones amicales, inclusión a clubes sociales, etc.)</p> <p>Necesidad de estima (reconocimiento, autoestima, dignidad a uno mismo, prestigio, etc.)</p> <p>Necesidad de autorrealización (desarrollo potencial de talentos, dejar huella, etc.)</p>	<p>Se considera al ambiente externo y al trabajo del individuo; establece unos factores higiénicos que le permite a la persona no sentirse insatisfecha, pero no generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. De este modo, demostró que los componentes motivacionales estando presentes, no son los mismos que los que desaniman, y los clasifica en:</p> <p>Factores Higiénicos: Son componentes externos al trabajo. Su regocijo quita todo descontento, no demuestra una motivación enfocado al esfuerzo y al alcance de metas. Pero su regocijo incompleto provoca descontento. (Sueldos, seguridad, requisitos de trabajo, status, etc.).</p> <p>Factores de motivación: Relacionado a los roles de trabajo en sí. Hacen mención a todo aquello, presente o ausente, que motiva o no motiva a una persona (Responsabilidad, progreso, reconocimientos, logros, autorrealización, etc.).</p>	<p>Esta teoría plantea que una vez el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias, su conducta pasa a estar dominada por tres necesidades:</p> <p>Necesidades de Afiliación, deseo de mantener relaciones interpersonales.</p> <p>Necesidades de Logro, impulso de sobresalir, alcanzar metas y tener éxito.</p> <p>Necesidades de Poder, deseo de influir en los otros, con preocupación de alcanzar reptación, más que su productividad. Las necesidades mencionadas trabajan juntos, pero en un contexto dado, predomina una sobre las otras y el individuo adapta una actitud que le permite buscar satisfacción de una necesidad.</p>

Fuente: Adaptado de (Quintero; J. 2007).

Tabla 4.  
Teorías de proceso

<b>Teorías de proceso</b>		
Los motivos para que una persona adopte una determinada conducta para lograr sus objetivos Se centran en el cómo es motivado el individuo		
Exponente	Víctor H. Vroom	J. Stacy Adams
Teoría	Teoría de las Expectativas	Teoría de la equidad
Descripción	Las necesidades experimentadas son la causa del comportamiento del individuo. Esta conjetura afirma que los individuos como seres pensantes tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Establece q los individuos toman decisiones a partir de lo que esperan como premio al esfuerzo realizado. Fue elaborada con base en tres conceptos; <b>Valencia</b> (valor personal que los trabajadores conceden a las recompensas que ellos especulan que recibirán por su desempeño), <b>Expectativa</b> (creencia donde se plantea que todo impulso generará resultados) e <b>Instrumentación</b> (que se origina de la correlación del trabajo con el incentivo) Valencia x Expectativa x Instrumentalidad = Motivación	Es la evaluación individual que se hacen en la forma en que se conceden los incentivos, es decir si éstas son otorgadas con justicia y equidad. Los individuos comparan lo que reciben por la realización de sus actividades con respecto a lo que otras personas reciben en situaciones iguales o similares. Así pues, si los trabajadores piensan que se les ha retribuido de una manera injusta (inequitativa) puede generar una insatisfacción (desmotivación) y de ésta manera puede repercutir en la producción reduciendo ésta o su calidad y en algunos casos puede reflejarse en el abandono de la empresa

Fuente: (Montana, P. J. 2002).

### 2.2.6. Desempeño

El desempeño es el comportamiento del trabajador orientado a buscar objetivos fijados, constituyendo una estrategia para lograr objetivos personales. El grado de desempeño se medirá en función a la evaluación de sus habilidades. Evaluar el desempeño laboral es una estrategia directiva necesaria en el desarrollo gerencial. Evaluar permite generar rendimiento laboral dentro de la entidad, por ejemplo: (a) Definir las responsabilidades con precisión, (b) inspeccionar las labores, (c) determinar reglamentos, (d) saber las capacidades que se ha de tener en cuenta para que su trabajo sea eficiente y (e) saber los rasgos de conducta y rendimiento laboral que la gerencia considera valioso para la institución (Enriquez, 2014).

Sin importar que tan grande haya sido el esfuerzo en una actividad o de llevar las responsabilidades tan eficientes y eficaces, el resultado se convierte en el desempeño puesto a la actividad. Los gerentes de una empresa se preocupan por el desempeño organizacional, ya que este se convierte en el rendimiento final de todas las ocupaciones

laborales de los trabajadores. Todo gerente debe entender los factores que contribuyen en el rendimiento de sus trabajadores. Los comportamientos observados en el desempeño de un trabajador pueden ser medidos con la contribución que generan a la empresa. En general, el desempeño es el resultado de acciones efectivas y eficientes con minimización de errores y frustraciones. Las actitudes contempladas en los trabajadores son importantes, ya que contribuye ejecutar las metas de la institución, son evaluadas a través de la competencia laboral y con el grado de contribución que generan en la organización (Enriquez, 2014, págs. 4,6).

### **2.2.7. Desempeño laboral**

Motowidlo citado por Jaén (2010), el desempeño es el valor total que la empresa espera con respecto a las vivencias reservadas de los trabajadores en un intervalo de tiempo. La valoración final será positiva (eficiente) o negativa (deficiente) en función al rendimiento del trabajador y a la contribución que genera para llegar a los objetivos de la organización. Cuando se enfoca al rendimiento existe doble perspectiva, ya que es considerado como el resultado o dato resultante de la persona (tales como, la cantidad de consumidores obtenidos o el número de bienes elaborados). (p.12)

Según Campbell, McCloy, Oppler y Saer que son mencionados por Jaén en el 2010, fundamenta que la eficiencia de una persona se determina evaluando el rendimiento de su desempeño. Con un punto de vista histórico, la conducta del trabajador es considerada la causa de estos outputs, siendo un medio para la evaluación del desempeño eficaz (Waldman, 1994; Jaén 2010). En las empresas los directivos juzgan el rendimiento laboral con las contribuciones o los outputs que generan los trabajadores. Frente a esto, se considera que podemos medir numéricamente el rendimiento y su apreciación obtenida será los juicios de valor que se le asignarán por la calidad de su rendimiento.

Asimismo, el desempeño de un trabajador también se define como la interacción de la habilidad del trabajador con su nivel de estímulo cedido en el trabajo (Moorhead y Griffin, 1998; Jaén, 2010). Teniendo en cuenta esto, el acto de estar motivado es una fuente psicológica que estimula la realización de las labores y el desempeño se convierte en su resultado conductual.

Según Campbell et al., citado por Jaén (2010), fundamenta que, el rendimiento que se obtengan en las labores, no caen directamente a responsabilidad del empleado, ya que

existen muchas causas para una deficiencia laboral que no dependen del empleado, tales como:

**Prácticas organizativas:** encontramos la inadecuada transmisión de información entre los empleados, capacidad mínima en la labor, ineficaz atención a las necesidades del empleado, falta de esclarecimiento en las normas de trabajo, etc. (Jaén, 2010).

**Preocupaciones relacionadas con el puesto:** disgustos entre trabajadores, requerimientos para asumir roles de trabajo inconsistente o con bajo esclarecimiento, desgano o demasía de labores, falta de posibilidades para mejorar, escasez de recursos, falta de capacidades para un rol de trabajo, etc. (Jaén, 2010).

**Problemas personales:** de índole familiar, económica, desequilibrio en las emociones, dilemas para adaptarse a sus labores y permanencia con la familia, etc. (Jaén, 2010).

**Factores externos:** ambiente de desafíos, disputa de la percepción cívica del empleado con los requerimientos de un rol de trabajo, pugna de la dirección con los gremios laborales. (Jaén, 2010, pág. 12).

**Gestión Pedagógica:** “Comprende tanto a los profesores que ejercen funciones de enseñanza en el aula y actividades curriculares complementarias al interior de la Institución Educativa y en la comunidad, como a los que realizan orientación y consejería estudiantil, coordinación, jefatura, asesoría y formación entre pares. Restablécese el cargo y función de coordinación académica en las áreas de formación establecidas en el plan curricular”.

**Gestión Institucional:** “Comprende a los profesores en ejercicio de dirección y subdirección, responsables de la planificación, supervisión, evaluación y conducción de la gestión institucional. Se puede ingresar al área de gestión institucional a partir del II Nivel de la Carrera Pública Magisterial. Incluye, también, a los especialistas en educación de las diferentes instancias de gestión educativa descentralizada”.

**La formación docente:** “es sustantiva por su relación estrecha con el desarrollo y desempeño profesional, así como por la relación que tiene con los estudiantes.

La concreción de esta modalidad de formación docente, su desarrollo y consolidación a nivel organizacional se constituye en una de las responsabilidades centrales e indelegables del director de toda institución”.

**Innovación e investigación:** “Comprende a los profesores que realizan funciones de diseño y evaluación de proyectos de innovación, experimentación e investigación educativa. Así mismo, a quienes realizan estudios y análisis sistemáticos de la pedagogía y experimentación de proyectos pedagógicos, científicos y tecnológicos. Su dedicación es a tiempo parcial y complementaria con las otras áreas”.

### **2.2.8. Evaluación de desempeño.**

A principios del siglo XX se origina la evaluación del desempeño en Estados Unidos, siendo aplicado en los años 1916 a los comerciantes trabajadores del estado y a la milicia militar. Para 1923 se establece el Acta de Clasificación, donde se da implanta los procedimientos de cómo se debe evaluar a todo habitante del país. (Rivas, 2009, pág. 5).

La valoración del desempeño con el transcurrir del tiempo se convirtió en un modelo que sirvió de apoyo para que todo trabajador logre tener los requisitos indispensables que una empresa busca en cada puesto de trabajo. No sólo sirvió para los empleados realizar una evaluación, sino también para evaluar los métodos de instrucción que la empresa utiliza. También se tuvo en cuenta, la retroalimentación que todo trabajador necesita después de evaluado y obtenido sus resultados, esto genera más seguridad y confianza del trabajador de permanecer dentro de la empresa. (Méndez, 2000). Por otro lado a inicios del siglo XX, Owen que es mencionado en Méndez (2000) y Pontifes (2003) (Rivas, 2009) utilizaron la evaluación del desempeño laboral en Escocia por primera vez. Se supervisaron a los empleados, realizando registros de sus roles de trabajo, señalaban los niveles de desempeño que realizaban con colores distintos, esto dependiendo del puesto ocupado. Todo el estudio se realizó con estadísticas aplicadas para su valoración. (p.5)

La evaluación que se hace a los empleados fue variando con el transcurso del tiempo, generando cambios con nuevos métodos, la manera de evaluar a una persona frente a otra viene de mucho tiempo atrás, casi como la existencia del ser humano. Todo cambió se generó a partir del sistema elaborado por Walter Hill Scout, quien evaluaba a los comerciantes con otras personas que tenían desempeños variados según su nivel social al que pertenecían. Con el paso de los años, se realizó evaluación a la milicia militar de

los Estado Unidos durante la Primera Guerra Mundial (Chruden y Sherman, 2002; Rivas, 2009, pág. 6)

A finales de ese siglo, Frederick Taylor propone generar valoración del desempeño de una persona, teniendo en cuenta el puesto que ocupa y con ello determinar un índice de nivel de rendimiento para el futuro. La causa de generar esta propuesta fueron las guerras existentes junto con la milicia militar, debido a la necesidad de tener una buena organización grupal y administración adecuada de los materiales militares. Con la evaluación se determinaba a los más eficaces y aptos, y así se les otorgaba distinguidas jerarquizaciones según su nivel alcanzado de desempeño, todo ello con previa capacitación y orientación. (Pontifes, 2003; Rivas, 2009)

Mondy y Noé (2005) citado por Rivas (2009), fundamentaron que dentro de una entidad existen niveles de calidad en cada proceso del sistema de organización, y con ello realizar la gestión del desempeño que se medirá en función a cada proceso y sus funciones respectivas. De igual modo, señala que toda empresa debe tener los medios necesarios para poder realizar la evaluación del desempeño, ya sea individual o grupal, con único fin de proyectar objetivos para un mejor crecimiento institucional. (pág. 6)

### **2.2.9. Modelos explicativos del desempeño laboral.**

Los antiguos esquemas del desempeño, no reflejaban mucho su esencia en sí, pero lo resaltaban como la representación de las capacidades y los estímulos laborales, que son señalados con anterioridad (Moorhead y Griffin, 1998; Jaén, 2010, p.25). “Los primeros modelos del desempeño no precisaban con exactitud su naturaleza, pero lo consideraban como una función de las habilidades y la motivación del trabajador (Moorhead y Griffin, 1998; Jaén, 2010, p.25) y esto se mantienen con fuerza en las teorías actuales. Sin embargo, éstas han elaborado considerablemente la proposición original, demasiado básica”.

- a. Una muestra sustancial del desempeño es presentado por Campbell siendo citado por Jaén (2010), que viene a ser su teoría basado en la conducta humana, donde determina 3 aspectos:
  1. conocimiento declarativo: enfocado al entendimiento de los sucesos y los objetos (inteligencia para la acción), orígenes, metas, auto entendimiento, también implica la interacción de variados componentes como las capacidades, las

vivencias, la preparación, la identidad, las preocupaciones, el potencial y las instrucciones. (p.25)

2. conocimientos sobre los procedimientos y habilidades. Enfocado a la capacidad intelectual, la psicología motora, lo corporal, la autorrealización, lo interpersonal, haciendo mención también a los componentes previos. (p.25)

3. motivación, definida como conducta de elección, en otras palabras, la opción de accionar o asignar impulso; la opción del nivel de impulso y la opción de ser perseverantes con el paso del tiempo. (p.25)

Esto se enfoca en toda variante individual que está presente en las teorías motivacionales. Como se puede apreciar, la acción de una persona es en base a un conocimiento, la capacidad, el talento y el estímulo provocado, sin embargo, esto no queda esclarecido debido a los conceptos arduos que intervienen en los componentes propios. (Viswesvaran y Ones, 2000; Jaén, 2010, p.25).

b) Una muestra ejemplar también es de Furnham que es mencionada por Jaén en el 2010, que fundamenta que son 5 componentes esenciales que se relacionan con la conducta del empleado:

- Habilidad. Es la capacidad de un empleado, de poder utilizar su potencial con eficiencia las diversas actividades que la gerencia le administra, considerando aspectos simples como la buena coordinación del tacto y la vista, así como también los aspectos extensos que requiere hacer uso de la inteligencia o capacidad intelectual del empleado. (p.26)
- Factores Demográficos. Incluye otros componentes con los cuales se relaciona, entre ellos, con el componente Biográfico (que está representado por el puesto que ocupa en la familia, ya sea con sus padres o con sus hermanos) y también con los componentes Psicográficos como la convicción y la ética del empleado. Lo que más influye dentro de este factor son la sexualidad, los años de vida y la instrucción del individuo. (p.26)
- Inteligencia. Hace referencia al potencial que una persona tiene para poder enfrentar retos intelectuales, la ciencia trata de buscar cómo se origina la inteligencia, suponen las hipótesis que es hereditario o de acuerdo a su nivel de instrucción. La inteligencia es la parte ideal de todo ser humano que genera raciocinio, es muy baja la probabilidad de su intervención en la conducta

humana. (p.26)

- Motivación. Es un tema muy complejo y diverso, es la inclinación a responder una necesidad con un sentimiento alto de emoción, atendemos nuestras necesidades con estímulos que vienen acompañado de impulsos en nuestras acciones que realizamos. La motivación es también subjetiva como la inteligencia. Una necesidad particular que genera una gran motivación es la de poder alcanzar el éxito a través del logro. (p.26)
- Personalidad. Es toda característica esencial que acompaña al ser humano durante su periodo de existencia, que le permite generar un molde de conductas que servirán para su desarrollo de actividades día a día, Con estas características se exponen preguntas importante como el ¿Por qué? ¿Qué? ¿Cómo?, del movimiento humano. (p.26)

Siguiendo la propuesta de Furnham, considera a la personalidad humana como el concepto que más abarca en referencia a otros componentes. También determina que las relaciones bidireccionales inciden en la conducta del empleado. Todas las descripciones que se hicieron solo se enfocan en el aspecto interno de la persona, para lo cual no es una fuente de información muy abundante, ya que también se debe considerar el aspecto externo o el contexto de la persona.

- c) Los sistemas iniciales que incorporaron los componentes que se relacionan al aspecto externo, que son la situación/contexto eran sustanciales. Pero ahora, en la actualidad (Guzzo y Gannett, 1988; Waldman, 1994) (Jaén Marian, 2010, p.28) se “reconoce que los factores situacionales pueden tener efectos facilitadores (potenciadores o impulsores) y limitantes. Los primeros, llevarían el rendimiento al máximo nivel posible, mientras que los segundos, restringirían el rendimiento hasta el mínimo aceptable”. (Guzzo y Gannett, 1988; Jaén, 2010, p.28)

Son los que inciden de forma indirecta en el rendimiento, incidiendo de manera inicial en las características de la persona. También necesita estar enfocado a los componentes externos que son la forma de organización de los recursos humanos, el liderazgo y el plan de organización que desarrollarán e impulsarán a los trabajadores a un buen rendimiento (Waldman, 1994; Jaén, 2010, p.28).

Factores limitantes e inhibidores: Enfocados en los aspectos de desarrollo en la tecnología y la labor, el sistema y la forma de organización, normativas. Estos son identificados limitantes por Peter y O'Connor que son mencionados por Jaén en el 2010, como: los instrumentos y el grupo, el periodo necesario y los alrededores del centro de trabajo. (p.28), Barón analizó el contexto laboral en que se rodea el trabajador (1994; Jaén, 2010, p.28). Determinó que las temperaturas heladas y calurosas junto con el excesivo alboroto de sonido generan resultados negativos, también clasificó como componentes externos al alumbrado, la buena atmósfera y la cantidad de personas.

Baron (Jaén, 2010, p.29) expone que los componentes mencionados inciden de manera indirecta en el rendimiento laboral al igual que la actitud laboral. Todo lo que se produce en el contexto influencia significativamente dentro del individuo. Los autores Bacharach y Bamberger, que son mencionados por Jaén en el 2010, establecen que todo faltante genera efectos negativos en los roles de trabajo, entre ellos: el empleado no podrá aplicar bien sus capacidades potenciales al igual que trabajar en grupo, bajará su grado de estímulo puesto a su rol de trabajo. Los autores Cardy y Dobbins, que son mencionados por Jaén (2010) presentaron un sistema para el desempeño laboral que se enfoca en componentes individuales de la persona y el contexto donde se encuentren, esto agrupa los temas explicado previamente que son el de las conductas y los resultados. Ambos autores consideran que lo que el empleado realice o genere (que vienen a ser los resultados) y las conductas a los cuales están expuestas son dos rangos de rendimiento, En efecto, un resultado obtenido en la labor, se establecen por la interacción de los componentes de la organización y de los comportamientos, y con ello, las relaciones de los componentes individuales de la persona y el resultado de la labor no se establecen directamente, al contrario, se establecen por las actitudes que son necesarias para la labor. Y cuando se habla de las conexiones con el componente del contexto, Schneider y Hough, que son mencionados por Jaén (2010), realizan estudios más complejos, obteniendo así:

Tabla 5.  
*Componentes situacionales*

“Características de las tareas	Consistencia de la tarea. Fase de adquisición de habilidades para la misma.
--------------------------------	--

	Cantidad de estructura de tarea. Tiempo invertido en la tarea. Presión de plazos para completarla. Variedad de habilidades, identidad y significado de la tarea, autonomía, feedback.
Características de los objetivos:	Especificidad Complejidad Dificultad Gratificación asociada a la consecución de objetivos. Conflicto con otros objetivos. Rendimiento frente al objetivo por excelencia.
Características del entorno físico:	Condiciones ambientales (luz, ruido, temperatura). Momento del día. Peligro de daño físico. Organización del lugar de trabajo (elementos estructurales). Lugar de trabajo.
Características de la función:	Ambigüedad Sobrecarga Conflicto de funciones.
Características del entorno social	Compañeros de trabajo (de todos los niveles). Estilo de gestión del superior. Cohesión del grupo de trabajo. Apoyo social (trabajo, amigos, familia). Trabajo en equipo vs. Trabajo independiente.
Características de la organización	Valores Sistema de gratificaciones. Nivel de participación de los empleados. Nivel de inestabilidad organizativa. Naturaleza de políticas y procedimientos administrativos. Estructura organizativa".

Fuente: (Jaén, 2010, p.30).

De todo lo expuesto, se llega a concluir que los componentes personales y los sociales inciden de manera significativa en el desempeño del trabajador. Encontramos la conducta laboral que es ineficaz, en otras palabras el absentismo, que según los estudios se puso en evidencia que los componentes internos de una persona son de mucha determinación al igual que los aspectos externos absentistas que rodean al trabajador, tales como los hábitos organizacionales y su normativa respectiva. (Jaén, 2010, p.31).

Según Guzzo y Gannet que son mencionados por Jaén (2010), fundamentan que se debe tomar de importancia la capacidad perceptiva del trabajador en función al sistema organizacional de la empresa, ya que las personas sentimos variadas concepciones con respecto a los valores, motivos, entre otros, y el sistema a veces no satisface la percepción del trabajador, no solamente disminuye el rendimiento laboral el sistema

expuesto, sino que también sucede de manera contraria, cuando el trabajador genera discordias con el sistema. Es por ello, de manera resumida tener presente la relación trabajador - sistema organizacional. No se tiene que tomar toda percepción como un límite a realizar actividades, al contrario debe representar un reto laboral. Lo mencionado es uno de los aspectos subjetivos presentes en los recursos humanos existentes en cualquier empresa u organización, son numerosos para poder medirlos con fiabilidad. (Ritter y Anker, 2002; Jaén, 2010, p.31).

#### **2.2.10. Motivación y desempeño**

Representan las partes más importantes dentro del comportamiento organizacional. Un trabajador motivado con habilidades ingeniosas supera al trabajador que tiene el mismo ánimo pero con deficiencias en sus capacidades. El esmero del trabajador será calificado como el resultado de las habilidades generadas por la motivación. Toda habilidad responde a la capacidad que ha venido desarrollando gracias a la preparación y los factores que hicieron posible su determinación; con ello, el estar motivado se convierte en el resultado de la aspiración y el acuerdo. Para obtener un rendimiento mayor en cualquier tipo de labor se debe poseer los elementos mencionados. Si se observa en algún momento que hay disminución en el ímpetu laboral e impulso de trabajo, debemos entender que a veces no podemos cambiar o controlar dichos factores que entusiasman a un trabajador. Algunas veces los salarios, las responsabilidades y la satisfacción están fuera de control de la gerencia. Frente a esto, se determina la relación significativa que tiene la motivación con el desempeño. Todo trabajador debe tener un impulso que le permita establecer lazos entre su autosatisfacción de necesidades y la ejecución de una labor única. Un aspecto que disminuye la motivación de un trabajador afectando su desempeño laboral es cuando no se sabe que se espera de él. Si los trabajadores saben lo que deben hacer frente a unas situaciones podrán responder frente a otras situaciones, sabrán cómo reaccionar y llegarán a adaptarse, lo que incrementa su nivel de motivación (Enriquez, 2014).

El ciclo de la motivación y el desempeño, funciona cuando se establece un objetivo final en la empresa, cuando el trabajador satisface sus insuficiencias, cuando el optimismo laboral se hace presente, todo ello en conjunto genera movimiento en las personas y con ello surge la motivación. (**Figura 6**). 1) Iniciamos con una situación visible: existencia

de la desmotivación, rendimiento en el trabajo mínimo, ideas equivocadas del trabajo, poca creatividad y mente cerrada; 2) Conceptos del que basa la motivación con una causa del trabajo: cuál es la razón para que persona esté motivada direccionado a “algo”, mas no otras cosas particulares.3). Cambio de actitudes: adquirir nuevo rumbo con la búsqueda de conocimientos y creando perspectivas positivas que guíen al eficiente rendimiento; 4). Preservar ideas y acciones: desarrollar una nueva forma de vivir con entusiasmo y motivación; 5). Tener voluntad: practicar los hábitos aprendidos y estar comprometidos con la acción; 6). Desempeño eficaz en el trabajo: obtenemos un beneficio favorable (Chiavenato, 2000).



*Figura 6.* Ciclo para la acción motivación – desempeño.

*Fuente:* (Enriquez, 2014, pág. 7)

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

#### **Comportamiento:**

Es la manera de responder ante ciertos impulsos que se determinarán

dependiendo al contexto o situación que rodea a una persona.(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Necesidades:**

Surge ante la insuficiencia de algunas sensaciones variadas, tales como las físicas, los biológicos o las sentimentales. No sólo se observa en los seres humanos, sino en otros seres vivos, estas insuficiencia generan movimiento en las personas, para que así se puedan satisfacerlas, es por ello que es considerado como uno de los aspectos más importantes en la vida de todo ser vivo. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Motivación laboral:**

Que permite adoptar un comportamiento para que lleguen a obtener el éxito en los objetivos, Toda actitud humana surge a causa de la motivación, respondiendo a un estímulo o incentivo. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Desempeño laboral:**

Compuesto por el desarrollo de actividades, que determina el nivel de rendimiento de cada trabajador en una empresa. Es necesario saber el desempeño de un trabajador para poder así determinar y clasificar los incentivo o recompensas que se otorgarán y con ello también crear sistemas de retroalimentación que apoyarán a los empleados en sus roles de trabajo, haciendo buen análisis de los problemas que se tienen en los recursos humanos de la empresa. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Desmotivación Laboral:**

Expresa cada insatisfacción presente en el ambiente de trabajo, revelados con las necesidades, dilemas de trabajadores, miedos, incomodidades. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Ambiente Laboral:**

Es el ámbito más complejo que una persona debe afrontar en su vida, ya que nos enfocamos al aspecto externo de una persona y es considerado por parte del empleado, lo único que no puede elegir en relación a las personas que participarán. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Clima institucional:**

Es el componente más importante, ya que ésta es percibida por los trabajadores, conformado por los aspectos de su medio que lo rodea, esto incidirá mucho en su comportamiento. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Comportamiento:**

Es toda acción o determinación que adopte una persona de manera individual o grupal. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Comunicación:**

Es el proceso de interacción social donde se transmite información de persona a persona o en conjunto. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Absentismo**

Considerado como el hábito de no ser recurrente en un contexto de trabajo, que pueden ser la empresa o la escuela. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Liderazgo:**

Es el desarrollo de crear influencia en las personas, haciendo que éstas se esfuercen en sus actividades, orientado al éxito de metas en forma grupal. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Cultura corporativa:**

Agrupación de todo componente subjetivo como las creencias, hábitos, valores de una persona que son compartidas o interactuadas dentro de un centro de trabajo. Es el discernimiento de pensamientos que se establecen en los miembros de una empresa, que permite diferenciarlos de otras entidades. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Ética laboral:**

Comportamiento de los trabajadores donde conceptualizan al trabajo con mucho interés con objetivos para la vida. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Socialización organizacional:**

Son los procedimientos que permiten el aprendizaje de las éticas, actitudes, capacidades importantes para poder ser parte de una organización con un respectivo puesto y rol de trabajo. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Trabajo en equipo:**

Es el contexto donde los individuos trabajan acorde a una meta proyectada entre todos. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

**Visión Institucional:**

Es lo que la empresa busca en el futuro, con la realización de planes y estrategias que permitan proyectarse al cumplimiento de la misión. .(glosario de términos educativos, Inei, 2013)

## **CAPÍTULO III.**

### **HIPOTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. HIPOTESIS GENERAL**

La motivación se relaciona con el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

#### **3.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

La motivación laboral se relaciona de manera significativa con la gestión pedagógica de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

La motivación laboral se relaciona de manera significativa con la gestión institucional

de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

La motivación laboral se relaciona de manera significativa con la formación docente de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

La motivación laboral se relaciona de manera significativa con la innovación e investigación de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

### **3.3. DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES**

#### **3.3.1. Variable independiente (X): Motivación**

##### **Dimensiones:**

X1: Logros

X2: Reconocimiento

X3: Trabajo en sí mismo

X4: Avance

X5: Crecimiento

X6: Responsabilidad

#### **3.3.2. Variable dependiente (Y): Desempeño laboral**

##### **Dimensiones:**

Y1: Gestión pedagógica

Y2: Gestión Institucional

Y3: Formación Docente

Y4: Innovación e investigación

### 3.4. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 6.

Operacionalización de la variable independiente-motivación laboral

VARIABLE 1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORES
<b>Motivación laboral</b>	Koontz et al (2012), afirman que los factores motivacionales implican impulsos como deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares dentro del ambiente laboral. Para una adecuada motivación laboral se deben satisfacer esas necesidades, de esta manera obtener resultados organizacionales	La motivación laboral se evaluó mediante la valoración de los factores motivacionales de a teoría de dos factores, para lo cual se utilizara un cuestionario.	Logros	Contribución al logro de objetivos institucionales Ideas innovadoras	1. Nunca
			Reconocimiento	Reconocimiento con recompensa Reconocimiento sin recompensa	2. Muy pocas veces
			Trabajo en sí mismo	Sentimientos positivos del trabajo Sentimientos negativos del trabajo	3. A veces 4. Casi siempre
			Avance	Percepción de mejora Capacitación y actualización	5. Siempre
			Crecimiento	Desarrollo laboral	
			Responsabilidad	Autonomía	
VARIABLE 2	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORES
<b>Desempeño laboral docente</b>	(MINEDU, 2012), es la actuación del docente que es el comportamiento observable que puede ser descrito y/o medido, la responsabilidad que es la referencia de las funciones que deberá realizar el docente para obtener los resultados que es la referencia para la	El desempeño laboral se evalúa a través de la valoración de cuatro aspectos fundamentales; Gestión Pedagógica, Gestión Institucional, Formación docente, y la innovación e	Gestión pedagógica	Juicio pedagógico	
			Gestión	Organizacional	1. Nunca
			Institucional	Colegiada	2. Muy pocas veces
			Formación Docente	Reflexiva Proyectos de innovación pedagógica e	3. A veces 4. Casi siempre

determinación de los logros generales y específicos comprometidos con la actuación de cada docente

investigación, mediante de la aplicación de un cuestionario.

Innovación e investigación

investigación educativa  
Estudios y análisis sistemático de la pedagogía

5. Siempre

---

Fuente: Base teórica

Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV.**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION**

##### **4.1.1. Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo básica; ello dado que se encuentra orientado a innovar los conocimientos con los que actualmente se cuenta mediante la aplicación de métodos formales. Cabe mencionar que la intención de este estudio es netamente generar conocimiento, y de esa manera interpretar, explicar y que se conozca los secretos de las ciencias (Muñoz, 2011, pág. 25).

##### **4.1.2. Nivel de investigación**

La investigación presentó un nivel de investigación relacional, ello debido a que tuvo como propósito principal tener en conocimiento la asociación o grado de relación existente entre las variables de estudio en un periodo y espacio determinado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 93).

En ese sentido, la investigación buscó Asociar la motivación con el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad en mención- Ayacucho-2015.

#### **4.2. MÉTODOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

##### **4.2.1. Métodos de la investigación**

Método inductivo, debido a que se “usó el razonamiento para poder obtener

conclusiones que parten principios particulares para llegar a conclusiones generales” (Oré, 2015, pág. 97).

Método deductivo, el cual se encuentra caracterizado por tomar en consideración conclusiones de manera general para poder dar explicaciones particulares (Oré, 2015, pág. 97).

#### **4.2.2. Diseño de la investigación**

El presente estudio tuvo un diseño no experimental, ya que en ningún momento se realizó algún tipo de manipulación a las variables de estudio; y solo se observaron y analizaron tal cual, para posteriormente describirlos y analizarlos (Díaz, 2009, pág. 121).

### **4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.3.1. Población**

La población es conglomerado de fenómenos que serán estudiadas (Ñaupas, Mejía, & Novoa, 2013, pág. 246). En ese sentido, la población de la presente investigación se encontró definida por todos los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, que en total sumaron 43 personas.

#### **4.3.2. Muestra**

De acuerdo Ñaupas et al. (2013) menciona que: “la muestra es un subconjunto de la población, escogida a través de diversos métodos; pero los cuales siempre mostrarán la representatividad de la población” (pág. 246)

En ese sentido, la muestra fue establecida mediante un muestreo no probabilístico- por conveniencia; ello debido a razones de acceso a la información; siendo de esa manera, la muestra igual a 39 personas.

### **4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **4.4.1. Técnica**

Las técnicas son procedimientos a través de los cuales será posible recolectar información necesaria para probar y contrastar las hipótesis planteadas (Ñaupas et al. 2013, pág. 201). En ese sentido, la técnica que se empleó en el presente estudio fue la

encuesta.

La encuesta, es procedimiento en el cual el investigador se hace de información valiosa mediante un cuestionario, el mismo que se encontrará estructurado a través de preguntas, resulta importante mencionar que esta técnica no requiere de la intervención directa del investigador (Valderrama, 2015, pág. 195)

#### **4.4.2. Instrumento**

Para la presente investigación, el instrumento que permitió la recopilación de información fue el cuestionario.

El cuestionario contiene un conglomerado sistemático de ítems, las mismas que se encuentran relacionadas con las variables e indicadores del estudio; la finalidad que se persigue a través de este instrumento es el recolectar información y verificar las hipótesis de investigación (Ñaupas et al., 2013, pág. 211).

#### **4.4.3. Validez y confiabilidad.**

##### **Validez**

Antes de la aplicación de los instrumentos se procedió a validar los instrumentos, con la finalidad de determinar en qué grado los ítems son una muestra representativa de todo el contenido a medir. En ese sentido, se recurrió al juicio de 3 expertos en la materia y contenido, y a través de la Prueba binomial se determinó si el instrumento de medición es válido para su medición

##### **Confiabilidad**

Para la confiabilidad de los instrumentos se empleó el estadístico de Fiabilidad de Alfa de Cronbach, el cual permitió determinar si el instrumento produce resultados consistentes cuando es aplicado en diferentes ocasiones.

#### **4.4.4. Procesamiento y análisis de datos**

Posterior a la aplicación de los instrumentos, se realizó la tabulación de los datos con apoyo del Software Microsoft Excel; que permitió también realizar las gráficas descriptivas. Asimismo, para el contraste de las hipótesis se empleó el Software Estadístico SPSS en su versión 24; el cual permitió tener las tablas de contingencia y los resultados de las pruebas de correlación; con el cual fue posible brindar las

conclusiones y recomendaciones pertinentes.

#### **4.4.5. Ética en la investigación**

El presente estudio se encontró regido bajo el Código de ética para la Investigación de la Universidad Alas Peruanas (2018), teniendo en cuenta lo siguiente:

- El presente estudio obligatoriamente observó la veracidad de la información y proceder, asegurando de esa manera la fiabilidad, validez y credibilidad de los métodos, procedimientos, fuentes y datos empleados.
- Para el desarrollo de la presente se actuó, haciendo pleno respeto de la dignidad humana, la diversidad, la identidad, la libertad, confidencialidad y privacidad de los involucrados.
- Se procedió con responsabilidad, rigurosidad científica, honestidad y transparencia en todo el proceso de investigación.
- La investigación garantiza el principio de libre pensamiento intelectual en la investigación, respetando en ese sentido el derecho de autor.

## CAPÍTULO V. RESULTADOS

### 5.1. Análisis descriptivo

A efectos de cumplir con este objetivo, se presentan a continuación los resultados obtenidos de ambas variables, así como de sus respectivas dimensiones:

#### 5.1.1. Grado de motivación de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2015.

Tabla 7.

*Grado de motivación en su dimensión logros de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy baja</b>	2	3	3	8%
<b>Baja</b>	4	5	11	28%
<b>Media</b>	6	7	13	33%
<b>Alta</b>	8	9	12	31%
<b>Muy alta</b>	10	10	0	0%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

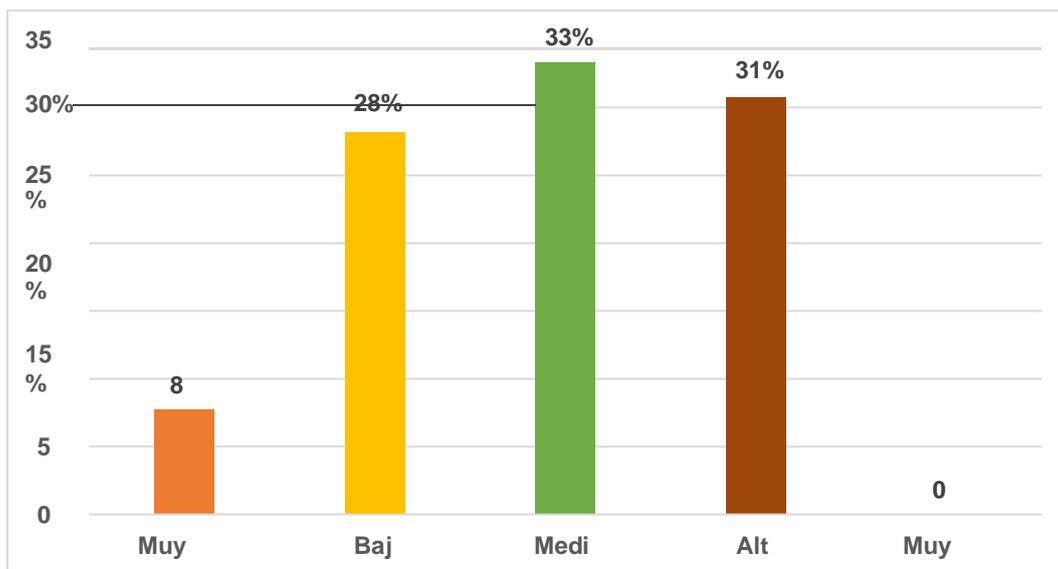


Figura 7. Grado de motivación en su dimensión logros de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

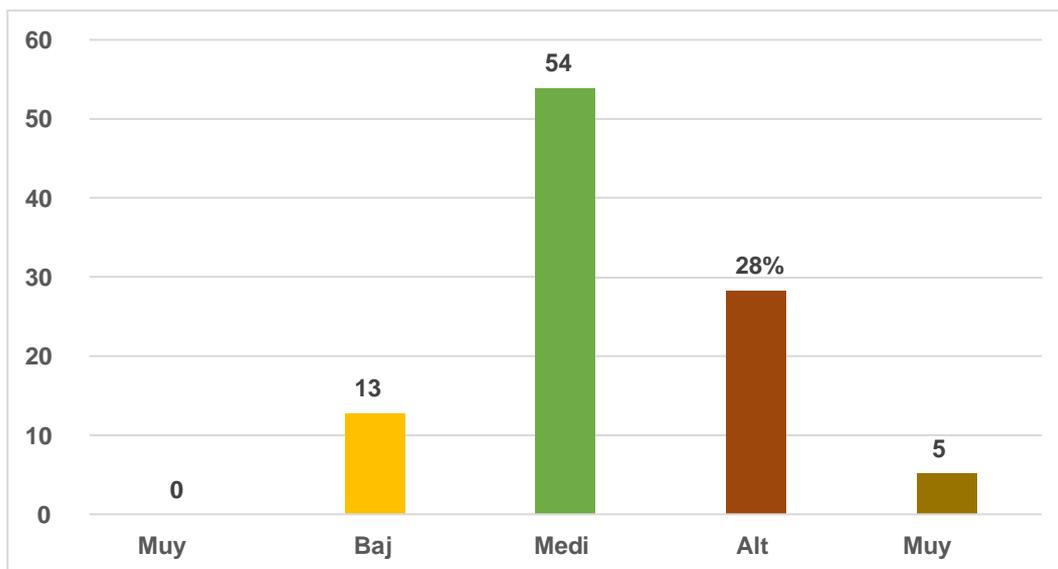
A partir de los resultados de la tabla y figura 7, se puede establecer que, un 8% de los docentes tiene un grado de motivación muy bajo respecto a los logros, un 28% tiene un grado bajo de motivación, un 33% presenta un nivel medio, y el 31% restante presenta un nivel alto de motivación en base a los logros.

Tabla 8.

Grado de motivación en su dimensión reconocimiento de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy baja</b>	2	3	0	0%
<b>Baja</b>	4	5	5	13%
<b>Media</b>	6	7	21	54%
<b>Alta</b>	8	9	11	28%
<b>Muy alta</b>	10	10	2	5%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 8. Grado de motivación en su dimensión reconocimiento de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En cuanto la tabla y figura 8, un 54% de los docentes tiene una baja motivación respecto al reconocimiento que puedan tener, un 54% tiene un grado medio, un 28% tiene una alta motivación, y finalmente, un 5% de los docentes tiene una muy alta motivación en cuanto al reconocimiento.

Tabla 9.

*Grado de motivación en su dimensión trabajo en sí mismo de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy baja</b>	2	3	9	23%
<b>Baja</b>	4	5	11	28%
<b>Media</b>	6	7	14	36%
<b>Alta</b>	8	9	4	10%
<b>Muy alta</b>	10	10	1	3%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

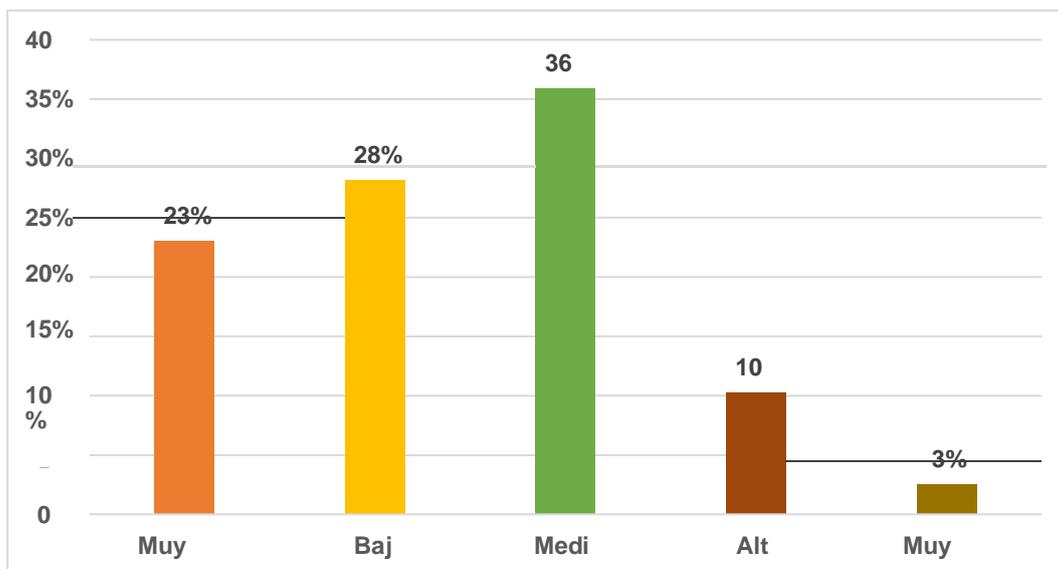


Figura 9. Grado de motivación en su dimensión trabajo en sí mismo de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

Respecto a la tabla y figura 9, el 23% de docentes presenta una muy baja motivación respecto al trabajo en sí mismo, un 28% tiene una baja motivación, un 36% tiene un grado medio, un 10% una alta motivación, y un 3% una muy alta motivación.

Tabla 10.

Grado de motivación en su dimensión avance de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy baja</b>	1	1	11	28%
<b>Baja</b>	2	2	11	28%
<b>Media</b>	3	3	11	28%
<b>Alta</b>	4	4	2	5%
<b>Muy alta</b>	5	5	4	10%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

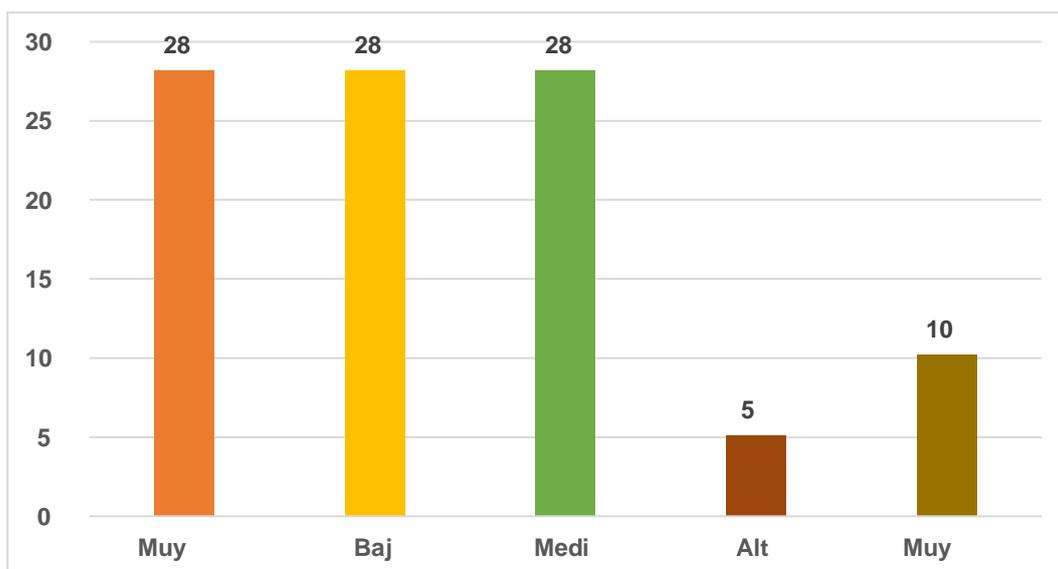


Figura 10. Grado de motivación en su dimensión avance de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En base a los resultados de la tabla y figura 10, un 28% presenta una motivación muy baja, otros 28% una motivación baja, y un 28% presenta un grado medio de motivación en cuanto al avance que puedan realizar los docentes. Por su parte, solo un 10% presenta un muy alto grado de motivación, y el 5% restante, una alta motivación.

Tabla 11.

Grado de motivación en su dimensión crecimiento de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy baja</b>	2	3	3	8%
<b>Baja</b>	4	5	19	49%
<b>Media</b>	6	7	9	23%
<b>Alta</b>	8	9	7	18%
<b>Muy alta</b>	10	10	1	3%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

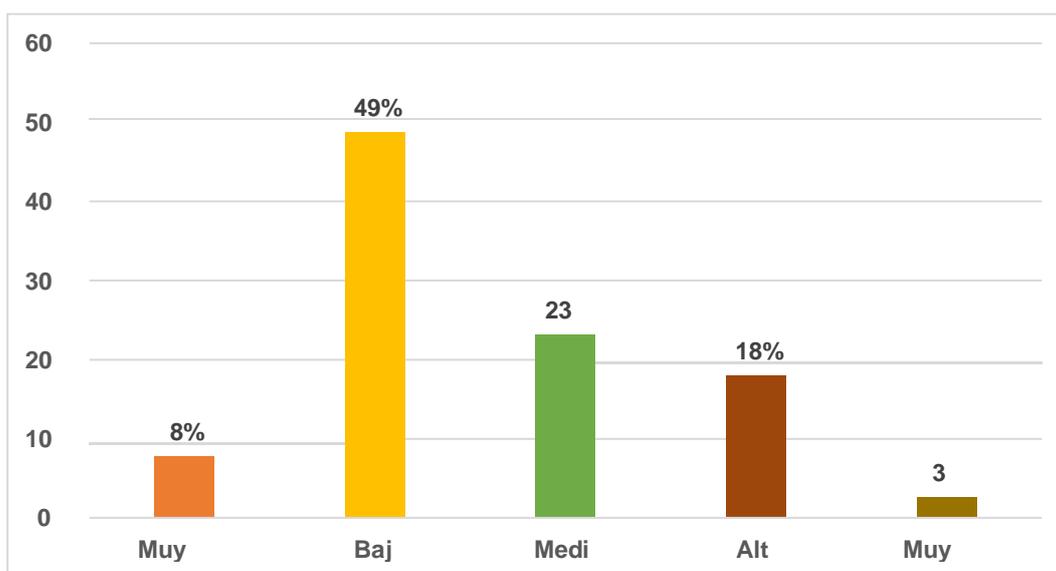


Figura 11. Grado de motivación en su dimensión crecimiento de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En cuanto a la dimensión crecimiento de los docentes, la tabla y figura 11 muestran que un 8% presenta una motivación muy baja, un 49% una motivación alta, un 23% una motivación media, un 18% una motivación alta, y los 3% restante, una motivación muy alta.

Tabla 12.

Grado de motivación en su dimensión responsabilidad de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy baja</b>	1	1	9	23%
<b>Baja</b>	2	2	19	49%
<b>Media</b>	3	3	9	23%
<b>Alta</b>	4	4	2	5%
<b>Muy alta</b>	5	5	0	0%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

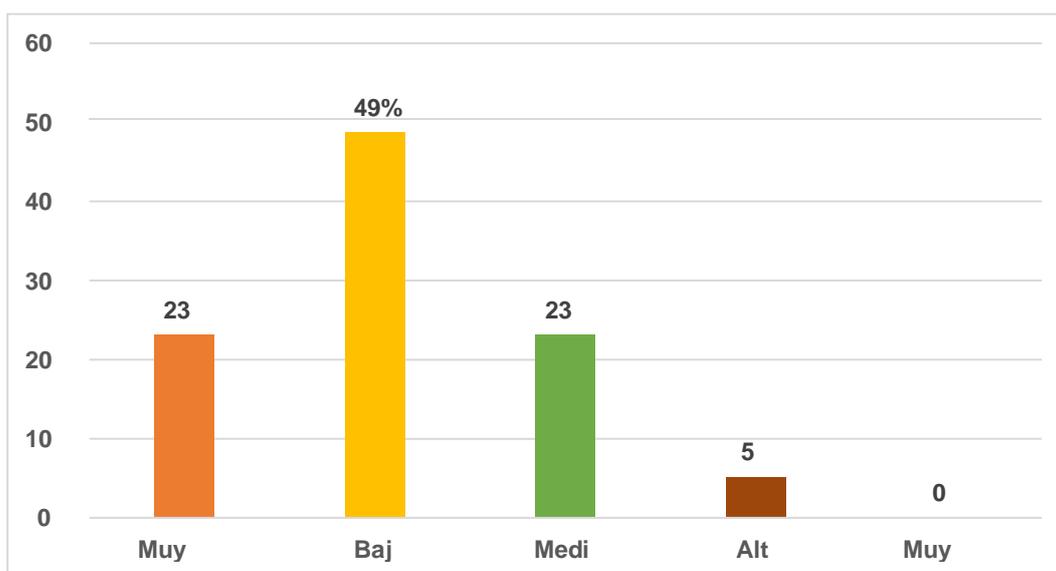


Figura 12. Grado de motivación en su dimensión responsabilidad de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

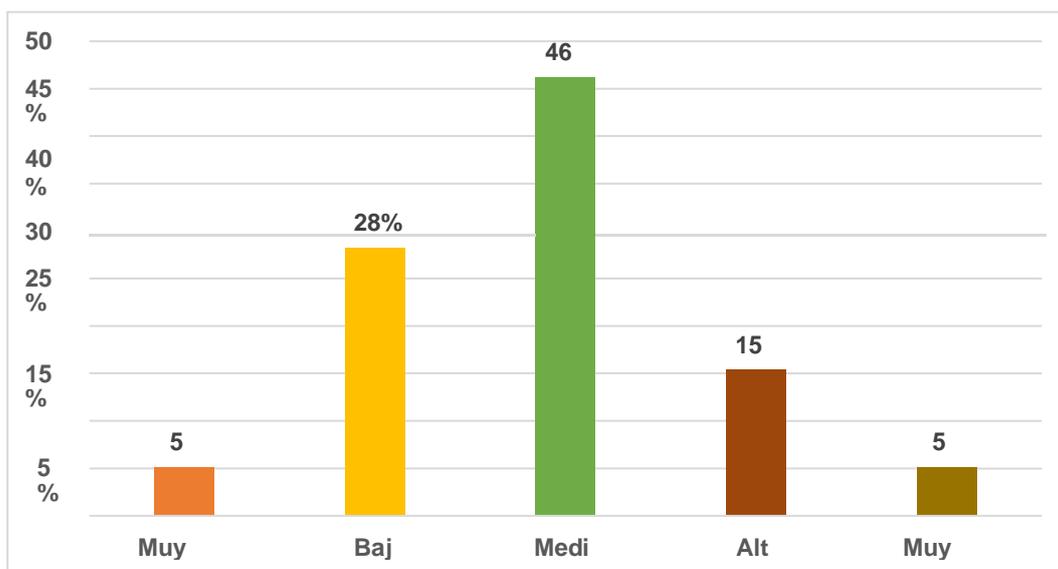
En cuanto a la dimensión responsabilidad, un 21% presenta una motivación muy baja, un 49% presenta una misión baja, un 23% tiene una motivación media, y los 5% restante una motivación alta.

Tabla 13.

Grado de la variable motivación de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy baja</b>	10	17	2	5%
<b>Baja</b>	18	25	11	28%
<b>Media</b>	26	33	18	46%
<b>Alta</b>	34	41	6	15%
<b>Muy alta</b>	42	50	2	5%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 13. Grado de la variable motivación de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación**

En cuanto a la variable motivación de los docentes, en la tabla y figura 13, un 5% tiene una motivación muy baja, un 28% tiene una motivación baja, un 46% una motivación media, un 15% una motivación alta, y finalmente un 5% tiene una motivación muy alta. Estos resultados son presentados a partir de que, gran parte de los docentes han indicado que, dentro de la facultad, no es muy usual que se valore la calidad de trabajo realizado por el docente, mucho menos se encuentran en la búsqueda de una vida laboral saludable, siendo otro problema evidenciado el hecho de que no reciben capacitaciones para el dominio del curso de cada docente. Por último, los docentes han mencionado no sentir una total autonomía para trabajar como mejor les parezca.

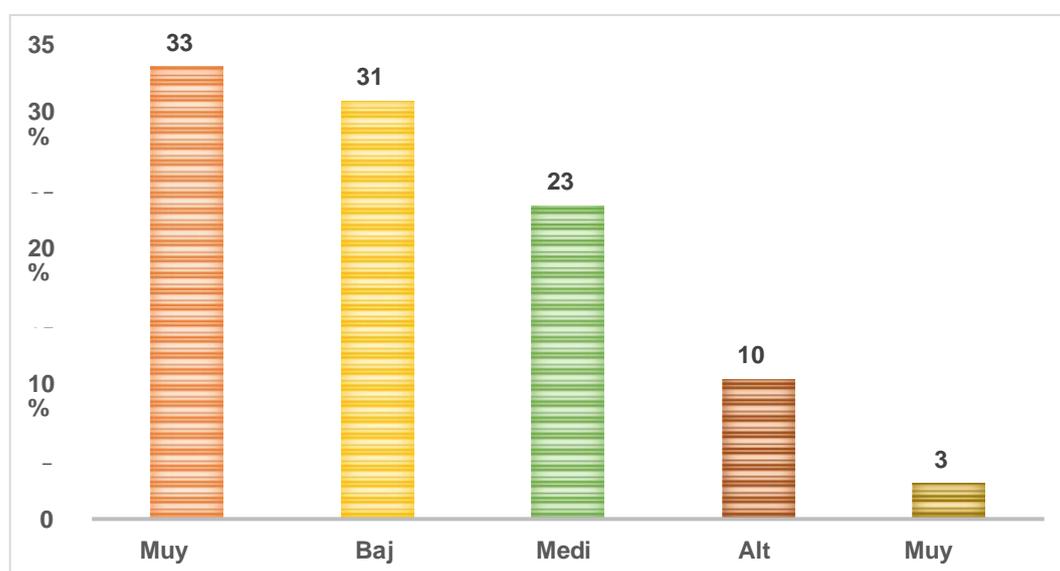
### **5.1.2. Grado de desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2015.**

Tabla 14.

*Grado del desempeño laboral en su dimensión gestión pedagógica de los docentes de la*

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy bajo</b>	1	1	13	33%
<b>Bajo</b>	2	2	12	31%
<b>Medio</b>	3	3	9	23%
<b>Alto</b>	4	4	4	10%
<b>Muy alto</b>	5	5	1	3%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 14. Grado del desempeño laboral en su dimensión gestión pedagógica de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación**

En cuanto a los resultados de la tabla y figura 14, en cuanto a la dimensión gestión pedagógica, el 33% de los docentes tiene un desempeño muy bajo, un 31% tiene un desempeño bajo, un 23% un desempeño medio, un 10% un grado alto, y un 3% un nivel alto.

Tabla 15.

*Grado del desempeño laboral en su dimensión gerencia institucional de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de*

## Huamanga

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy bajo</b>	1	1	7	18%
<b>Bajo</b>	2	2	16	41%
<b>Medio</b>	3	3	12	31%
<b>Alto</b>	4	4	4	10%
<b>Muy alto</b>	5	5	0	0%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

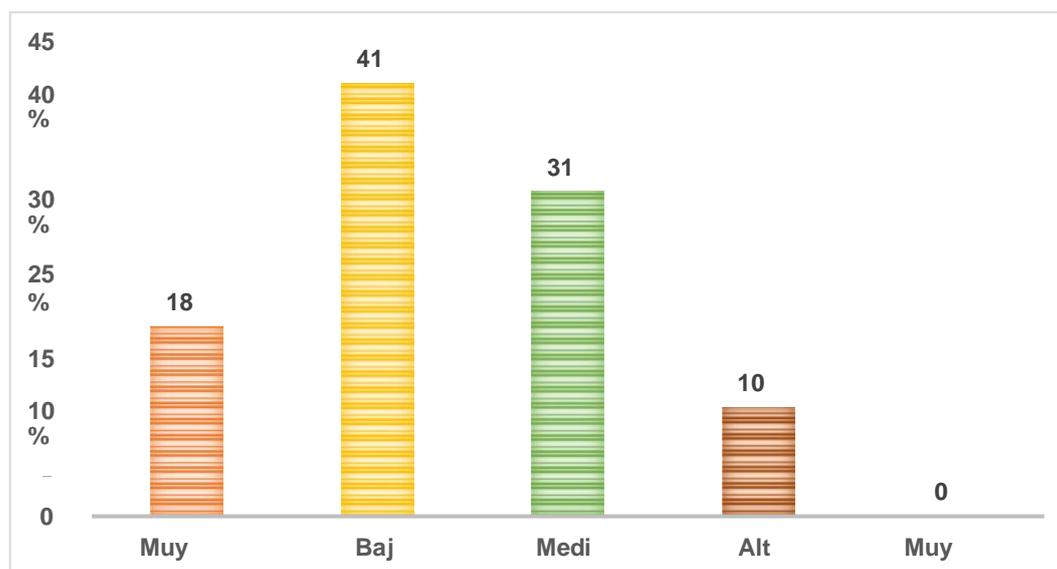


Figura 15. Grado del desempeño laboral en su dimensión gerencia institucional de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

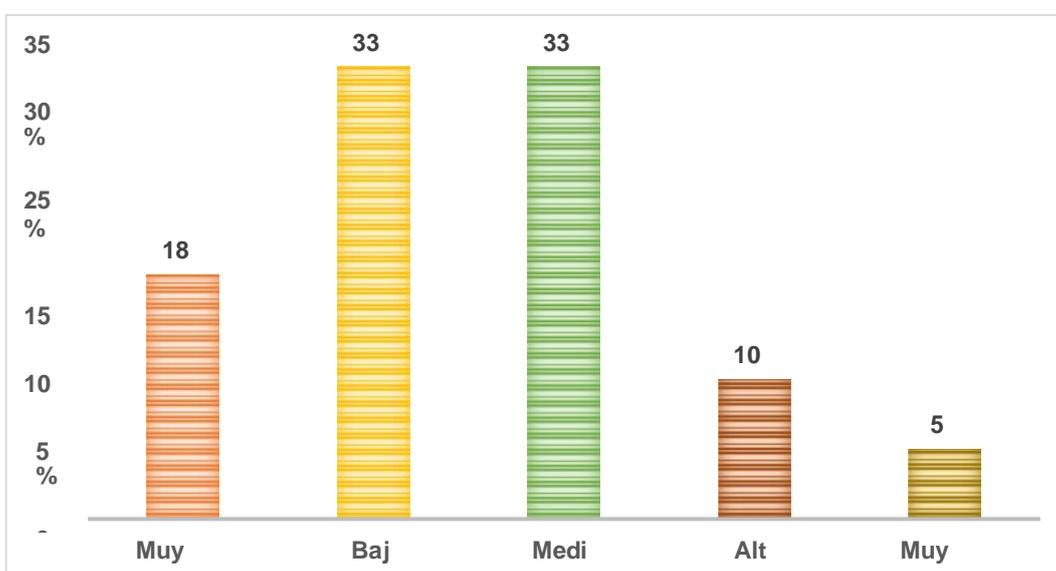
En cuanto a la tabla y figura 15, el 18% de los docentes tiene un muy bajo grado de desempeño en cuanto a la dimensión gerencia institucional, un 41% presenta un nivel bajo, un 31% un nivel medio, un 10% un nivel alto, y nadie presenta un nivel muy alto de desempeño.

Tabla 16.

Grado del desempeño laboral en su dimensión formación docente de los docentes de la

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy bajo</b>	2	3	7	18%
<b>Bajo</b>	4	5	13	33%
<b>Medio</b>	6	7	13	33%
<b>Alto</b>	8	9	4	10%
<b>Muy alto</b>	10	10	2	5%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 16. Grado del desempeño laboral en su dimensión formación docente de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación**

En la tabla y figura 16, un 18% de docentes tiene un muy bajo desempeño en cuanto a la formación que se imparte, un 33% tiene un bajo desempeño, un 33% tiene un nivel medio, un 10% un nivel alto y los 5% restante, un nivel muy alto.

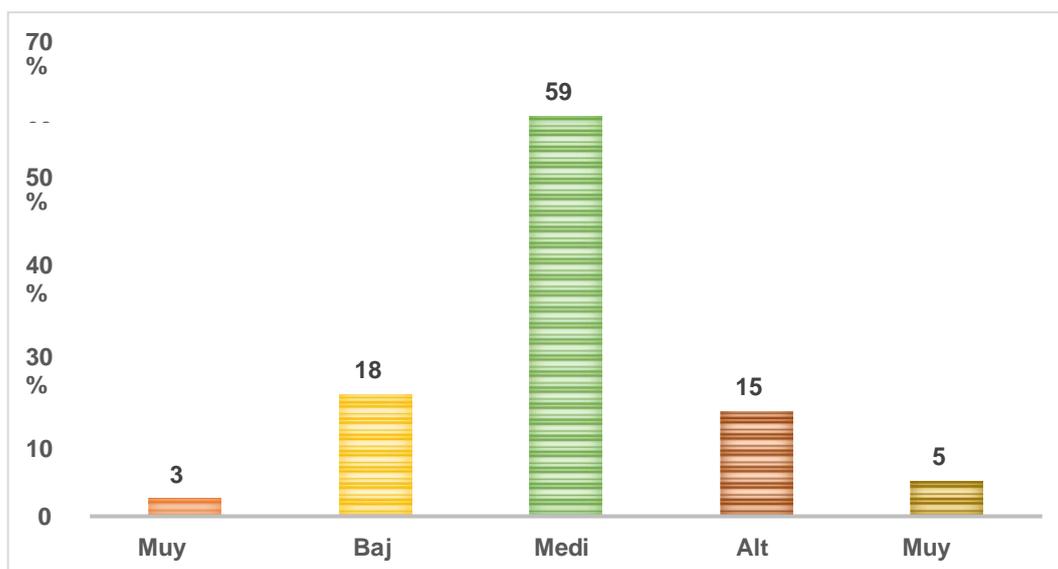
Tabla 17.

*Grado del desempeño laboral en su dimensión innovación e investigación de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San*

*Cristóbal de Huamanga*

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy bajo</b>	5	8	1	3%
<b>Bajo</b>	9	12	7	18%
<b>Medio</b>	13	16	23	59%
<b>Alto</b>	17	20	6	15%
<b>Muy alto</b>	21	25	2	5%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 17. Grado del desempeño laboral en su dimensión innovación e investigación de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación**

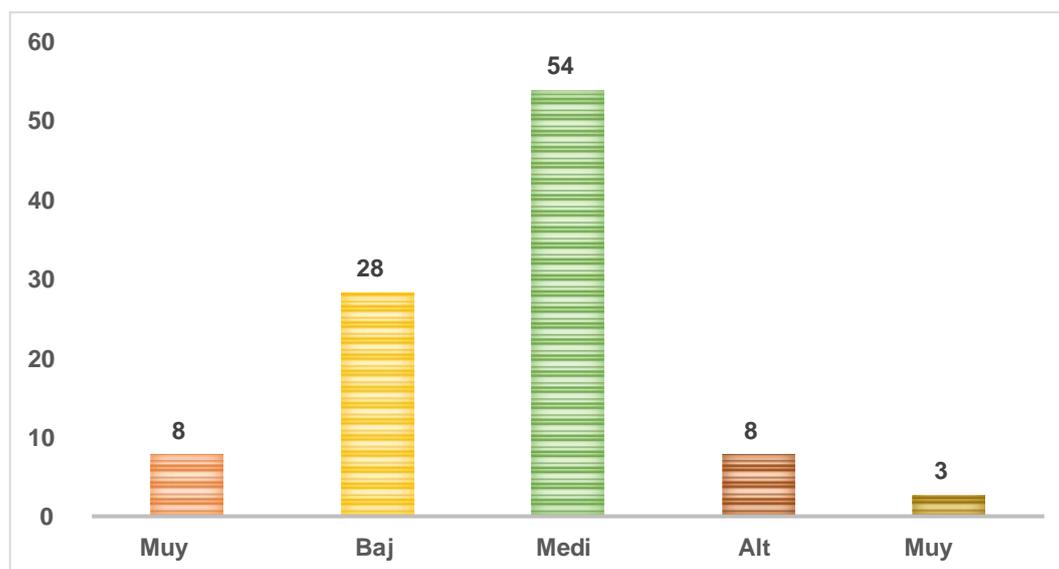
En cuanto a la innovación e investigación de los docentes, un 3% presenta un nivel muy bajo de desempeño, un 18% presenta un nivel bajo, un 59% presenta un nivel medio, un 15% presenta un nivel alto, y los 5% tiene un nivel muy alto de desempeño.

Tabla 18.

*Grado de la variable desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias*

	Límites		f	%
	Inferior	Superior		
<b>Muy baja</b>	9	15	3	8%
<b>Baja</b>	16	23	11	28%
<b>Media</b>	24	30	21	54%
<b>Alta</b>	31	38	3	8%
<b>Muy alta</b>	39	45	1	3%
<b>Total</b>			<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 18. Grado de la variable desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación**

En la tabla y figura 18, el 8% de trabajadores ha presentado un muy bajo grado de desempeño, un 28% ha tenido un bajo desempeño, un 54% ha presentado un grado medio de desempeño, un 8% tiene un alto grado, y los 3% restantes un muy alto desempeño. Estos resultados se traducen principalmente porque, los docentes no vienen formulando propuestas pedagógicas, además, no se observa mucha innovación por parte de los docentes, así como una carente publicación de textos universitarios.

## **5.2. Análisis inferencial**

Tabla 19.  
*Prueba de distribución de normalidad de resultados*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Motivación	,087	39	,200*	,982	39	,786
Gestión pedagógica	,206	39	,000	,868	39	,000
Gestión Institucional	,234	39	,000	,878	39	,001
Formación Docente	,130	39	,093	,961	39	,192
Innovación e investigación	,150	39	,027	,962	39	,208
Desempeño laboral	,116	39	,200*	,976	39	,570

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

### **Interpretación**

A efectos de poder desarrollar los objetivos concernientes a los resultados estadísticos, se procedió primero con la determinación de la normalidad de los resultados sujetos a procesamiento de relación, mismos que, según los resultados de la tabla 19, solo las variables motivación y desempeño laboral, así como las dimensiones de formación docente e innovación e investigación, son las que se encuentran normalmente distribuidas, por lo que de establecerse una relación entre estas, se aplicará la prueba de Pearson, en tanto que, aquellos que no se encuentran normalmente distribuidos, serán relacionados por medio de la prueba Rho de Spearman. Dicho esto, se presenta continuación cada una de las relaciones encontradas a partir del uso del SPSS:

### **5.3. Prueba de contrastación de las hipótesis**

#### **Criterio general:**

**Si :**        **Sig. (bilateral) < 0,05 = Se acepta la hipótesis de investigación**

**Si :**        **Sig. (bilateral) > 0,05 = Se rechaza la hipótesis de investigación**

#### **Donde:**

Sig. (bilateral)    = Valor “p” obtenido por medio de la prueba estadística

0,05 = Valor equivalente al margen de error admisible

Una vez establecidos los criterios para llevar a cabo la contratación de las hipótesis, se procede con la aplicación de las pruebas correspondientes en función a la prueba de normalidad. Por ser una investigación de nivel relacional o causa efecto se empleó el Chi cuadrado.

**5.3.1.** Relación entre la motivación laboral y la gestión pedagógica de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

**H<sub>0</sub> :  $\rho = 0$**

La motivación no se relaciona con el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

**H<sub>a</sub>:  $\rho \neq 0$**

La motivación se relaciona con el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

### **Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,432 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	12,308	1	,000		
Razón de verosimilitud	16,250	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,001	,001
Asociación lineal por lineal	16,674	1	,000		
N de casos válidos	39				

#### 4º: Toma de decisiones.

Al ser el nivel de significancia 0,000 menor a 0,05, se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ ,  $\therefore$  a un nivel de confianza del 95% se puede afirmar que existe relación de la motivación y el desempeño laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

## **Contrastación de las Hipótesis Específicas**

### **Contrastación de la Hipótesis Específica N° 01:**

#### **1°: Formulación de las hipótesis de investigación.**

**Ho:  $\rho = 0$**

La motivación no se relaciona con la gestión pedagógica de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho 2015.

**Ha:  $\rho \neq 0$**

La motivación se relaciona con la gestión pedagógica de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho 2015.

**2°: Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)**

**3°: Cálculo del estadístico de prueba:**

**4°: Toma de decisiones.**

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,332 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	12,328	1	,000		
Razón de verosimilitud	15,250	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,001	,001
Asociación lineal por lineal	15,674	1	,000		
N de casos válidos	39				

Al ser el nivel de significancia 0,000 menor a 0,05, se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ ,  $\therefore$  a un nivel de confianza del 95% se puede afirmar que existe relación de la motivación y la gestión pedagógica de los docentes de la facultad de ciencias biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

**Contrastación de la Hipótesis Específica N° 02:**

**1°: Formulación de las hipótesis de investigación.**

**Ho:  $\rho = 0$**

La motivación no se relaciona con la gestión institucional de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho 2015.

**Ha:  $\rho \neq 0$**

La motivación se relaciona con la gestión institucional de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho 2015.

**2°: Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)**

**3°: Cálculo del estadístico de prueba:**

**4°: Toma de decisiones.**

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,432 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	12,308	1	,000		
Razón de verosimilitud	15,250	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,001	,001
Asociación lineal por lineal	15,674	1	,000		
N de casos válidos	39				

Al ser el nivel de significancia 0,000 menor a 0,05, se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ ,  $\therefore$  a un nivel de confianza del 95% se puede afirmar que existe relación de la motivación y la gestión institucional de los docentes de la Facultad de Ciencias biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho -2015.

### **Contrastación de la Hipótesis Específica N° 03:**

#### **1°: Formulación de las hipótesis de investigación.**

**$H_0: \rho = 0$**

La motivación no se relaciona con la formación docente de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

**$H_a: \rho \neq 0$**

La motivación se relaciona con la formación docente de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015

**2°: Nivel de significación:**  $\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

**3°: Cálculo del estadístico de prueba:**

**4°: Toma de decisiones.**

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,432 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	11,308	1	,000		
Razón de verosimilitud	16,230	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,001	,001
Asociación lineal por lineal	16,674	1	,000		
N de casos válidos	39				

Al ser el nivel de significancia 0,000 menor a 0,05, se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ ,  $\therefore$  a un nivel de confianza del 95% se puede afirmar que existe relación de la motivación y la formación de los docentes de la facultad de ciencias biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.

**Contrastación de la Hipótesis Específica N° 04:**

**1°: Formulación de las hipótesis de investigación.**

**Ho:  $\rho = 0$**

La motivación no se relaciona con la innovación e investigación de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho 2015.

**Ha:  $\rho \neq 0$**

La motivación se relaciona con la innovación e investigación de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho 2015.

**2°: Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)**

**3°: Cálculo del estadístico de prueba:**

**4°: Toma de decisiones.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,432 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	12,308	1	,000		
Razón de verosimilitud	14,250	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,001	,001
Asociación lineal por lineal	15,674	1	,000		
N de casos válidos	39				

Al ser el nivel de significancia 0,000 menor a 0,05, se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ ,  $\therefore$  a un nivel de confianza del 95% se puede afirmar que existe relación de la motivación e investigación y la innovación de los docentes de la Facultad de Ciencias biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho -2015.



## **CAPÍTULO VI.**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El primer objetivo específico fue el de determinar la relación entre la motivación laboral y la gestión pedagógica de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, para ello, a partir de los resultados obtenidos de ambas variables, se comparó por medio de la prueba de Chi cuadrado obteniendo así que existe una relación entre los elementos analizados, ello debido a que el valor de sig. (bilateral) de 0,000 es menor al margen de error de 0,05, motivo además por el cual, se acepta la hipótesis de investigación formulada para este objetivo.

Como segundo objetivo específico, se buscó determinar la relación entre la motivación laboral y la gestión institucional de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-para ello, a partir de la prueba Chi Cuadrado se estableció que existe una relación entre los elementos analizados, ello debido a que el valor de sig. (bilateral) de 0,001 es menor al margen de error de 0,05, motivo por el cual, se acepta la hipótesis de investigación formulada para este objetivo

El tercer objetivo específico fue el de determinar la relación entre la motivación laboral y la formación docente de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, para ello, se compararon los resultados tanto de la variable, como de la dimensión en el SPSS a través de la prueba de Pearson, obteniéndose así que existe relación entre la motivación y el desempeño en su dimensión formación docente, ello pues, debido a que el valor de sig. (bilateral) obtenida fue de 0,000, siendo este valor mucho menor al margen de error, de 0,05, aceptándose de esta manera la hipótesis de investigación formulada.

En el último objetivo específico, se buscó determinar la relación entre la motivación

laboral y la innovación e investigación de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, mismo que se desarrolló a través de la prueba de Pearson, bajo el cual se estableció que la motivación guarda relación significativa con la innovación e investigación, pues el valor de sig. (bilateral) obtenido fue de 0,000. Además, ya que dicho valor fue menor al margen de error de 0,05, se aceptó la hipótesis de investigación correspondiente a este objetivo.

Finalmente, el objetivo general fue el de buscar asociar la motivación con el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015. Esto se logró gracias a la comparación de los resultados generales de ambas variables, mismas que al ser procesadas en el SPSS a través de la prueba de Pearson, se estableció que la motivación si se relaciona con el desempeño laboral que puedan demostrar, pues, el valor de sig. (bilateral) de 0,000 es menor al margen de error de 0,05, permitiendo de esta manera, aceptar la hipótesis general de investigación. De igual modo, con una correlación de Pearson de 0,685, dicha relación es positiva considerable. De esta manera, queda demostrado que, como resultado de que los docentes tienen un bajo grado de motivación, terminan por tener un bajo desempeño. Este resultado se diferencia al de Schubert (2009) ya que el autor llega a la conclusión de que los componentes de la motivación no se relacionan con el desempeño laboral, determinando que el componente Aceptación e Integración Social (que incluye la necesidad de integración, las relaciones socio-afectivas en el trabajo) y el componente Autodesarrollo (que incluye la necesidad de superación personal, realización de proyectos y el establecimiento de metas futuras) son independientes de los resultados obtenidos por la evaluación del desempeño laboral.

## CONCLUSIONES

1. Se demostró que la motivación laboral de cada uno de los docentes, se relaciona de forma significativa con la gestión pedagógica de los mismos, dado que el valor de significancia de 0,000 fue menor al margen de error de 0,05. Con ello se llega a

explicar que, frente una variación de la motivación, la gestión pedagógica del docente tiende a variar en similar proporción.

2. De igual modo, con un valor de significancia de 0,001 se aceptó que el hecho de que los docentes presentes un nivel de motivación medio, se relaciona de manera significativa con la gestión institucional de los mismos, ligado a la capacidad organizativa que tienen.
3. De la misma manera, bajo un nivel de sig. (bilateral) de 0,000 se aceptó la relación significativa entre la motivación la formación docente, aceptándose no solo la hipótesis, sino que, además, se estableció que, tanto la variable como la dimensión, se encuentran en un nivel medio, por lo que, de mejorarse la variable, la motivación se verá posiblemente influenciada en similar proporción.
4. Se aceptó además la relación entre la motivación y la innovación de los docentes, gracias a que el valor sig. (bilateral) de 0,000 fue menor al margen de error de 0,05. Con ello además se encontró que esta relación evidencia que, frente a la generación de una motivación media de los docentes, su capacidad de innovación se encontrará en similar proporción.
5. Finalmente, se aceptó la hipótesis de investigación general, como resultado de haber obtenido un valor de significancia (sig.) bajo la prueba de Pearson de 0,000, estableciéndose así que la motivación se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral, ya que, en ambos casos, se encontró un nivel medio predominante en la mayoría de docentes.

## RECOMENDACIONES

1. A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, desarrollar e implementar con profesionales de psicología, estrategias de motivación encaminadas para los docentes. De igual manera, es necesario desarrollar acciones que conlleven a que el docente perciba que su trabajo es importante, además, es necesario desarrollar líneas de carrera e incentivar las capacitaciones y especializaciones.
2. A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, implementar sistemas de control y evaluación periódicas de las funciones y trabajos que realizan, basándose en la asignación de reconocimientos para los que contemplen un mejor nivel de desempeño. A futuros investigadores, llevar a cabo un estudio en el que se profundice el análisis de la gestión pedagógica e identifiquen nuevas variables que puedan encontrarse influyendo en esta.
3. A futuros investigadores, llevar a cabo una investigación en donde se ejecute un análisis entre la motivación laboral y la gestión institucional, bien sea en otra facultad u otra universidad. A futuros investigadores, llevar a cabo una investigación experimental, en el que, a partir de la implementación de programas educativos para los docentes, se evalúe su evolución profesional a lo largo de un periodo.
4. A futuros investigadores, llevar a cabo un trabajo de investigación en el que se analice las actuales capacitaciones que reciben, en la medida de que, se puede hacer un seguimiento de la formación docente, y evaluar su efectividad, permitiendo así tomar decisiones más elocuentes y asertivas.
5. Al mismo investigador, en un futuro llevar a cabo una investigación para una próxima especialidad, en la que se amplíe el estudio a toda la universidad, y no solo en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aldana Alzate, C. (2014). *La Motivación como Principio Esencial en el Desempeño*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Arias, F., & Heredia, V. (2004). *Administración de Recursos humanos para el alto desempeño* (Tercera ed.). México: Editorial Trillas.
- Bedodo, E. G. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill .
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago: Ril.
- Duncan, J. W. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna*. México: Oxford.
- Enriquez, L. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México. Tesis para optar por el grado de Magíster en Administración*. México: Universidad de Montemorelos.
- González, A. S. (2014). *Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz (Tesis de Maestría)*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill .
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H. (2002). *Elementos de administración: enfoque internacional*. México: Mc Graw Hill.
- Lawler, E., & Porter, L. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28. doi:doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x
- Mayurí, B. J. (2006). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006. (Tesis Doctoral)* . Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Montana, P. J. (2002). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Muñoz, C. (2011). *CÓMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACIÓN DE TESIS*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Ñaupas, H., Mejía, E., & Novoa, E. (2013). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Colombia, Bogotá.
- Oré, E. (2015). *El ABC de la Tesis. con contrastación de hipótesis* (Primera ed.). Perú, Ayacucho.
- Pila, C. J. (2012). *La motivación como estrategia de aprendizaje en el desarrollo de competencias comunicativas de los estudiantes de I-II nivel de inglés del convenio héroes del Cenepa-Espe de la ciudad de Quito en el año 2012. (Tesis de Maestría)*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Quintero, J. (28 de junio de 2007). *Venezuela; Universidad Fermin Toro, Escuela de Doctorado*. Obtenido de Seminario Teorías y paradigmas educativos : <http://doctorado.josequintero.net/>
- Rivas, H. M. (2009). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de El Salvador (Tesis de Grado)*. San Salvador.: Universidad de Montemorelos.
- Rue, L. B. (2000). *Administración: teoría y aplicaciones*. Colombia: Alfaomega.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2008). *Comportamiento organizacional*. México.
- Schubert, O. I. (2009). *La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institución autónoma de la ciudad de San Salvador (Tesis de Grado)*. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Soberanes, E. L. (2012). *Modelo de motivación para organizaciones en Morelos*. Morelos: Red Nacional para la Competitividad e Innovación en el Trabajo.
- Stephen, P. R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Inc.
- Sum, M. (2005). *Motivación y desempeño laboral, estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de Quetzaltenango (Tesis de Grado)*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Tutaya, A. I. (2006). *Causas más frecuente de desmotivación laboral del usuario interno en las microredes rurales y urbanas del ámbito de la red de salud de Huamanga, 2006*. Ayacucho: Dirección Regional De Salud Ayacucho.
- Universidad Alas Peruanas. (2018). *Código de ética para la investigación*. Perú: Universidad Alas Peruanas. Obtenido de <https://uap.edu.pe/wp-content/uploads/2019/03/CODIGO-DE-ETICA-PARA-LA-INVESTIGACION%20N-VRIIE.pdf>
- Valderrama, S. (2015). *pasos para elaborar proyectos de investigacion científica*. Lima:

Editorial San Marcos.

Velasco, L. E. (2006). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca*. México: Instituto Tecnológico de Tantoyuca.

Villa, C. J. (2012). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A. (Tesis de Maestría)*. El Callao: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

### MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA-AYACUCHO-2015.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGIA
¿La motivación estará asociada con el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?	Determinar la relación de la motivación con el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015.	La motivación está asociada con el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho- 2015.	<b>Motivación</b>  <i>Dimensiones:</i> - Logros - Reconocimiento - Trabajo en sí mismo - Avance - Crecimiento - Responsabilidad	<b>Tipo de Investigación</b> Básica  <b>Nivel de Investigación</b> Relacional  <b>Método:</b> Inductivo Deductivo
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		
¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la gestión pedagógica de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015? ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la gestión institucional de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015? ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la formación docente de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015? ¿Cómo se relaciona la	Determinar la relación de la motivación laboral con la gestión pedagógica de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015?  Determinar la relación de la motivación laboral con la gestión institucional de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga- Ayacucho-2015?  Determinar la relación de la motiacion laboral con la formación docente de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la	La motivación laboral se relaciona con la gestión pedagógica de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho- 2015?  La motivación laboral se relaciona con la gestión institucional de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho- 2015  La motivación laboral se relaciona con la formacion docente de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015?	<b>Desempeño laboral</b>  <i>Dimensiones:</i> - Gestión pedagógica - Gestión Institucional - Formación Docente - Innovación e investigación	<b>Diseño de la investigación</b> No experimental  <b>Población</b> 43 docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH <b>Muestra</b> 39 docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH  <b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumento</b> Cuestionario  <b>Técnica de procesamiento de datos</b> Se emplearon los Softwares SPSS V.24 y Microsoft Excel

<p>motivación laboral con la innovación e investigación de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015?</p>	<p>Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015?  Determinar la relación de la motivación y la innovación e investigación de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015?</p>	<p>La motivación laboral se relaciona con la innovación e investigación de los Docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-2015?</p>		
--	---	--	--	--

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario de motivación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS BIOLÓGICAS  
CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN

Objetivo: Conocer el nivel motivacional y desempeño laboral Docente en el desarrollo de sus actividades laborales, identificando los factores que inciden en el mismo.

Para su completa tranquilidad el cuestionario es absolutamente anónimo y los datos que Ud. aporte serán usados solo con fines de investigación; Por ello puede Ud. responder con toda sinceridad y confianza.

INSTRUCCIONES: Complete lo siguiente:

#### DATOS GENERALES

Edad ( )                      Género ( )  
Condición laboral                      .....  
Tiempo de servicio                      .....  
Categoría                      .....  
Grado académico más alto                      .....

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" La opción de su preferencia:

#### I. MOTIVACIÓN LABORAL

##### 1.1. Dimensión: Logro

###### Indicador: Contribución al logro de objetivos institucionales

Los docentes cumplen con la labor de atención a alumnos todas las semanas, durante el semestre académico.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

###### Indicador: Ideas innovadoras

En la Facultad se promueve el trabajo desafiante hacia la creatividad e innovación.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

##### 1.2. Dimensión Reconocimiento

###### Indicador: Reconocimiento con recompensa

En la Facultad se promueven reuniones de reconocimiento público a los docentes destacados.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

###### Indicador: Reconocimiento sin recompensa

En la facultad se reconoce el esfuerzo y dedicación de los docentes

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

##### 1.3. Dimensión: Trabajo en sí mismo

###### Indicador: Sentimientos positivos del trabajo

En la Facultad se valora la calidad de trabajo realizado por el docente.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

###### Indicador: Sentimientos negativos del trabajo

En la facultad se practica relaciones interpersonales adecuadas

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

##### 1.4. Dimensión: Avance

###### Indicador: Percepción de mejora

En la Facultad se trabaja en la búsqueda de una vida laboral saludable para sus docentes.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

#### **1.5. Dimensión: Crecimiento**

##### **Indicador: Capacitación y actualización**

En la Facultad se brinda capacitaciones para el dominio del curso de cada docente.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

##### **Indicador: Desarrollo laboral**

En la Facultad se brinda facilidades para su desarrollo humano y profesional.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

#### **1.6. Dimensión: Responsabilidad**

##### **Indicador: Autonomía**

En la Facultad se tiene la autonomía para trabajar como mejor les parezca.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

## **II. DESEMPEÑO LABORAL**

#### **2.1. Dimensión: Gestión pedagógica**

##### **Indicador: Juicio pedagógico**

En la facultad se formula o se acepta propuestas pedagógicas

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

#### **2.2. Dimensión: Gestión Institucional**

##### **Indicador: Organizacional**

En la facultad se trabaja a base de diagnóstico pedagógico

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

#### **2.3. Dimensión: Formación Docente**

##### **Indicador: Colegiada**

Los docentes participan y sustentan sus aportes para el plan de estudios y el currículo de la escuela profesional.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

##### **Indicador: Reflexiva**

Los docentes aplican los conocimientos, métodos y herramientas aprendidos en los cursos de capacitación.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

#### **2.4. Innovación e investigación**

##### **Indicador: Proyectos de innovación pedagógica e investigación educativa**

Los docentes desarrollan en su cátedra el aprendizaje basado en proyectos.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

Los docentes cuentan con publicaciones de artículos científicos

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

Los docentes asesoran tesis y promueve la mejora del proceso de innovación e investigación

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

Los docentes publican los resultados de su investigación en revistas Indexadas.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

Los docentes elaboran y desarrollan proyectos de Investigación científica y los sustentan cada año.

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

**Indicador: Estudios y análisis sistemático de la pedagogía**

Los docentes aplican en su cátedra el aprendizaje basado en problemas

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

Los docentes cuentan con publicaciones de textos universitarios

5. Siempre ( ) 4. Casi siempre ( ) 3. A veces ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 1. Nunca ( )

Alguna recomendación, respecto a estos puntos del cuestionario

.....  
.....  
.....  
.....

### Anexo 3. Validación de expertos



VICERRECTORADO ACADEMICO  
 ESCUELA DE POSGRADO  
**FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

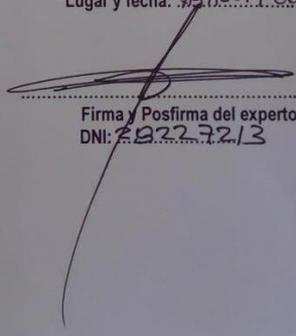
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Orsi Gutiérrez Eustelio
- 1.2 Grado académico: DY. EN ADMINISTRACION
- 1.3 Cargo e institución donde labora: DOCENTE - UAP - AYACUCHO
- 1.4 Título de la Investigación: MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANKA, AYACUCHO 2015.
- 1.5 Autor del instrumento: LEON ARDONES ROXANA
- 1.6 Maestría/ Doctorado/ Mención: ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS
- 1.7 Nombre del instrumento: .....

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				90%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				90%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				90%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				80%	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				80%	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				90%	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80%	
SUB TOTAL					800%	
TOTAL					800%	

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) : 160.  
 VALORACION CUALITATIVA : .....  
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: INSTRUMENTO APLICABLE

Lugar y fecha: MAC-14-06-2019

  
 Firma y Posfirma del experto  
 DNI: 88227213

VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
**FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: RODRIGUEZ HURTADO VICTOR RAÚL  
 1.2 Grado académico: MP EN ADMINISTRACION  
 1.3 Cargo e institución donde labora: DOCENTE UAP - FILIAL AYACUCHO  
 1.4 Título de la Investigación: MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA, AYACUCHO 2015.  
 1.5 Autor del instrumento: LEON ARONÉS, ROXANA  
 1.6 Maestría/ Doctorado/ Mención: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
 1.7 Nombre del instrumento: .....

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				80%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				80%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				80%	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				80%	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				80%	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80%	
SUB TOTAL					800	
TOTAL					800	300

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) : 160

VALORACION CUALITATIVA : .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: INSTRUMENTO APLICABLE

Lugar y fecha: AYAC-21-06-2019

Firma y Posfirma del experto  
DNI: 28217926

VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
**FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

- I. DATOS GENERALES
- 1.1 Apellidos y nombres del experto: HUAIHUA FLORES ELVIS RAUL
- 1.2 Grado académico: MAESTER
- 1.3 Cargo e institución donde labora: LINSCH
- 1.4 Título de la Investigación: MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO 2015
- 1.5 Autor del instrumento: ROXANA LEÓN ARONÉS
- 1.6 Maestría/ Doctorado/ Mención: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- 1.7 Nombre del instrumento: .....

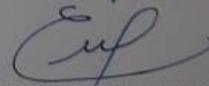
INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				86	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				80	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				80	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				80	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80	
SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) : 160

VALORACION CUALITATIVA : .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: INSTRUMENTO APLICABLE

Lugar y fecha: AYACUCHO 20/11/2019



Firma y Posfirma del experto  
DNI: 45656739

VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
**FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: HUAMAN BARRIENTOS SARA MARCOT  
 1.2 Grado académico: Mg. EN ADMINISTRACION  
 1.3 Cargo e institución donde labora: ESSALUD  
 1.4 Título de la Investigación: MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUANCAYLA AYACUCHO 2015.  
 1.5 Autor del instrumento: ROXANA LEON ARBRES  
 1.6 Maestría/ Doctorado/ Mención: DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
 1.7 Nombre del instrumento: .....

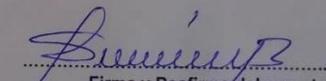
INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				30	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				30	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				30	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				30	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				30	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				30	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				30	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				30	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				30	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				30	
SUB TOTAL					300	
TOTAL					300	

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) : 160

VALORACION CUALITATIVA : .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: INSTRUMENTO APLICABLE

Lugar y fecha: DYAC-24-06-2019

  
 Firma y Posfirma del experto  
 DNI: 28224096

### Anexo 4. Tabla de Prueba de Validación

#### Prueba de Validación V de Aiken para la Variable 1

Ítems	V de Aiken										Promedio
	Claridad	Objetividad	Actualidad	Organización	Suficiencia	Intencionalidad	Consistencia	Coherencia	Metodología	Conveniencia	
1	0.67	0.58	0.67	0.83	0.92	0.75	0.75	0.58	0.83	0.67	0.725
2	0.58	0.75	0.67	0.83	0.58	0.58	0.50	0.75	0.50	0.67	0.642
3	0.42	0.67	0.92	0.75	0.50	0.83	0.75	0.58	0.58	0.58	0.658
4	0.58	0.75	0.83	0.67	0.75	0.83	1.00	0.50	0.92	0.42	0.725
5	0.67	0.83	0.83	0.83	0.33	0.83	1.00	0.58	0.75	0.75	0.742
6	0.92	0.83	0.58	0.67	0.83	0.75	1.00	0.75	0.75	0.67	0.775
7	0.67	0.25	0.67	0.75	0.67	0.92	0.50	0.75	0.75	0.83	0.675
8	0.75	0.42	0.83	0.33	0.75	0.58	0.75	0.67	0.67	0.67	0.642
9	0.92	0.75	0.67	0.92	0.58	0.58	0.50	0.75	0.50	0.67	0.683
10	0.75	0.75	0.83	0.50	0.92	0.75	0.50	0.67	0.83	0.33	0.683
										Total	0.695

**Prueba de Validación V de Aiken para la Variable 2**

ítems	V de Aiken										Promedio
	Claridad	Objetividad	Actualidad	Organización	Suficiencia	Intencionalidad	Consistencia	Coherencia	Metodología	Conveniencia	
1	0.83	0.42	0.75	0.75	0.75	0.75	0.83	0.92	0.75	0.75	0.750
2	0.67	0.67	0.50	0.92	0.50	0.75	0.67	0.75	0.50	0.58	0.650
3	0.75	0.67	0.42	0.75	0.58	0.67	0.75	0.42	0.83	0.58	0.642
4	0.83	0.83	0.67	0.83	0.83	0.67	0.75	0.42	0.92	0.58	0.733
5	0.67	0.92	0.67	0.58	0.50	0.75	0.50	0.75	0.83	0.83	0.700
6	0.75	0.50	0.42	0.50	0.58	1.00	0.67	0.67	0.67	0.83	0.658
7	0.67	0.58	0.67	0.58	0.67	0.58	0.58	0.50	0.75	0.83	0.642
8	0.42	0.75	0.67	0.83	0.92	0.67	1.00	0.67	0.83	0.92	0.767
9	0.83	1.00	0.83	0.83	0.75	0.58	0.67	0.92	0.58	0.75	0.775
10	0.92	0.67	0.83	0.75	0.75	0.92	0.42	0.75	0.75	0.67	0.742
11	0.75	0.75	0.58	0.50	0.67	0.50	0.75	0.75	0.75	0.50	0.650
<b>Total</b>										<b>0.701</b>	

## Anexo 5. Copia de data procesada

1.

T	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	
E1	no	no	si	no	si	si	si	si	si	no	no	si	no	no	no	si	si	no	no	no									
E2	no	no	si	no	si	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	no	no	no									
E3	no	no	si	si	si	si	no	si	si	si	no	no	si	no	si	no	si	no	si	no	no								
E4	no	no	si	si	si	si	no	si	si	no	no	no	si	si	si	no	si	si	si	si	no	no	no	si	no	no	no	no	
E5	no	no	si	no	si	si	no	si	si	no	no	no	si	no	si	si	si	no	no										
E6	no	no	si	si	si	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	no	si	no	no								
E7	no	no	si	si	si	si	no	si	si	si	no	no	si	no	si	si	si	no	si										
E8	no	no	si	no	no	si	si	no	si	no	si	si	si	no	no														
E9	si	no	si	no	si	si	no	si	si	si	no	si	no	si	no	si	si	si	no	no									
E10	si	no	si	no	si	si	no	si	si	si	no	si	no	no	no	si	si	no	no	no									
E11	no	no	si	no	si	si	no	si	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	no	no	no	no							
E12	no	no	si	si	si	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	no	no	no	no								
E13	no	no	si	si	si	si	no	si	si	si	no	no	no	si	si	no	si	si	si	si	si	si	no	si	si	si	no	si	
E14	si	no	si	no	no	si	si	si	si	no	no	no	si	no	si	no	si	si	si	si	si	si	no	si	no	no	no	si	
E15	no	no	si	no	si	si	no	si	si	si	no	no	si	si	si	no	si	si	no	no	no	no	no	si	no	no	no	no	
E16	si	no	si	no	no	si	no	si	si	no	no	no	si	si	si	no	si	no	si	no	no	no	no	si	no	no	no	no	
E17	si	no	si	si	no	si	si	si	si	no	no	no	si	no	no	no	no	si	si	no	no								
E18	no	no	si	si	si	si	no	si	si	no	no	no	si	si	si	no	si	si	si	si	si	si	no	si	si	no	no	no	
E19	no	no	si	no	no	si	no	si	si	no	si	no	si	no	no	no	si	si	no	no									
E20	no	no	si	no	si	si	si	si	si	no	no	no	si	si	si	no	si	si	si	si	no	no	no	si	si	no	no	no	
E21	no	no	si	no	no	no	si	no	si	no	no	si	si	no	no	no													
E22	no	no	si	no	no	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	si	si	si	no	no									
E23	no	no	si	no	no	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	si	si	no	no								
E24	no	no	si	no	no	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	si	si	no	si								
E25	si	si	si	si	si	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	no	si	no	no								
E26	no	no	si	no	no	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	si	si	no	no								
E27	si	si	si	si	si	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	si	si	si	no	no									
E28	si	si	si	si	si	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	si	si	no	si								
E29	no	no	si	no	no	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	si	si	no	si								
E30	no	no	si	no	no	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	no	si	no	no								
E31	si	no	si	no	si	si	no	si	si	no	no	no	no	no	si	no	no												
E32	si	no	si	no	si	si	no	si	si	no	no	si	si	si	no	si	si	si	si	si	no	no	no	si	no	no	no	no	
E33	si	nr	nr	nr	nr	si	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si	si	no	no	no								
E34	si	no	si	si	si	no	no	no	no	si	no	no	no	no	si	no	si	si	no	si	no	si	si	no	no	no	si	no	
E35	si	no	si	no	si	si	no	si	si	no	no	no	si																

<b>E3 6</b>	si	no	si	no	si	si	no	si	si	no	no	no	si	no	si	si	si	si	si	si	no	no	si	si	no	no	si	
<b>E3 7</b>	si	no	si	no	si	si	no	si	si	no	no	si	si	si	si	no	si	si	si	si	no	si	no	si	si	no	no	no
<b>E3 8</b>	si	no	si	no	si	si	no	si	si	no	no	si	no	no	no	si	si	no	no	no								
<b>E3 9</b>	si	no	si	no	no	si	no	si	si	no	no	no	no	si	no	si	si	si	no	no								

## Anexo 6. Consentimiento informado

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>
<b>PROPÓSITO DEL ESTUDIO</b>
(Para que se va a realizar el estudio)
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE INFORMACIÓN</b>
(Metodología a seguir para la toma de información)
<b>RIESGOS</b>
(Riesgos que se podrían presentar para el que brinda información)
<b>BENEFICIOS</b>
(Beneficios que se podrían presentar para la institución del que brinda información). No representa ningún tipo de beneficio económico para el encuestado)
<b>COSTOS</b>
(Costos que se podrían presentar para el que brinda información). No representa ningún costo para el encuestado ni para su institución.
<b>INCENTIVOS O COMPENSACIONES</b>
(Incentivos o compensaciones que se le podrían dar a el que brinda información)
<b>TIEMPO</b>
(Duración de la toma de información)
<b>CONFIDENCIALIDAD</b>
(Participación voluntaria y anónima, de ser el caso). Los datos recabados serán utilizados estrictamente en la presente investigación respetando su estrictamente su confidencialidad, los cuales serán eliminados al término del estudio.

### CONSENTIMIENTO:

Acepto voluntariamente participar en esta investigación. Tengo pleno conocimiento del mismo y entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio si los acuerdos establecidos se incumplen.

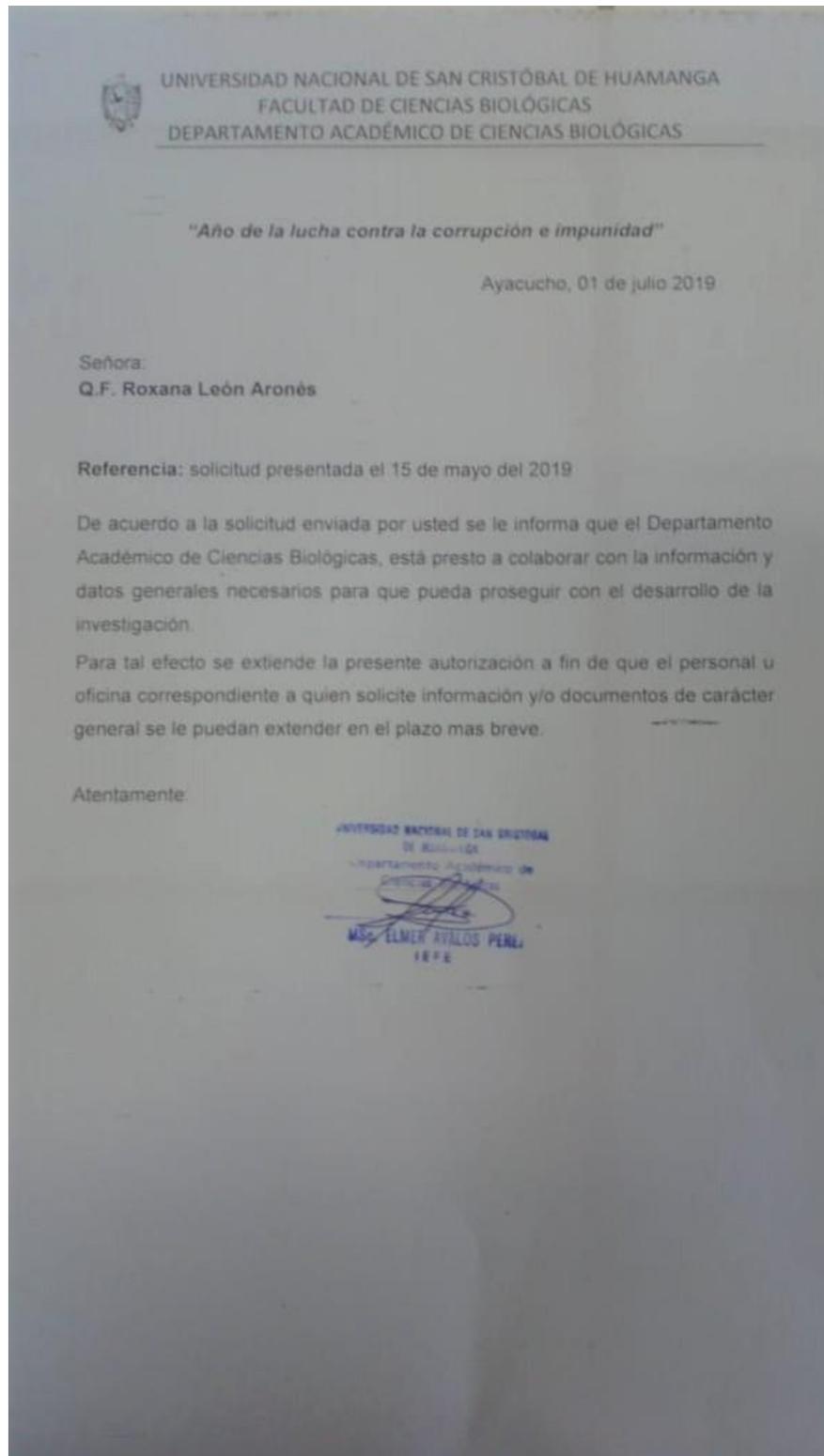
En fe de lo cual afirmo a continuación:

.....

Apellidos y Nombres

DNI N° \_\_\_\_\_

## Anexo 7. Autorización de la entidad donde realizó el trabajo de campo



## Anexo 8. Declaración de autenticidad del informe de Tesis

 **UNIVERSIDAD  
ALAS PERUANAS**  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA DE POSGRADO

DECLARACIÓN JURADA PLAN DE TESIS

Yo, ROXANA LEÓN ARONÉS.....estudiante del  
Programa...MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN.....de la Universidad Alas Peruanas  
con Código N° 2011207322....., identificado con DNI: 40902237.....con el Plan  
de Tesis titulada:

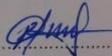
MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA, AYACUCHO, 2015.

Declaro bajo juramento que:

- 1).- El Plan de Tesis es de mi autoría.
- 2).- He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultas. Por tanto, el plan de tesis no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3).- Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aporte a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), de plagio (información sin citar a autores), de piratería (uso ilegal de información ajena) o de falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que mi acción se deriven, sometiendo a la normatividad vigente de la Universidad ALAS PERUANAS.

Lima, 25 de 06 del 2019

Firma: 

DNI: 40902237

## Anexo 9. Tablas

Frecuencia de edad de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH, Ayacucho 2015

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
25,00	1	2,6	2,6
26,00	1	2,6	5,1
30,00	1	2,6	7,7
33,00	1	2,6	10,3
35,00	3	7,7	17,9
37,00	2	5,1	23,1
38,00	2	5,1	28,2
40,00	4	10,3	38,5
43,00	1	2,6	41,0
47,00	2	5,1	46,2
49,00	2	5,1	51,3
50,00	4	10,3	61,5
52,00	1	2,6	64,1
53,00	2	5,1	69,2
55,00	2	5,1	74,4
56,00	2	5,1	79,5
58,00	1	2,6	82,1
67,00	2	5,1	87,2
69,00	1	2,6	89,7
70,00	1	2,6	92,3
72,00	2	5,1	97,4
80,00	1	2,6	100,0
Total	39	100,0	

Fuente: elaboración propia

Frecuencia del género de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH, Ayacucho 2015

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	24	61,5
Femenino	15	38,5
Total	39	100,0

Fuente: elaboración propia

Condición laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH, Ayacucho 2015

<b>Condición laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nombrado	25	64,1
Contratado	14	35,9
Total	39	100,0

Fuente: elaboración propia

Tiempo de servicio de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH, Ayacucho 2015.

<b>Tiempo de servicio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	6	15,4	15,4
2,00	4	10,3	25,6
3,00	1	2,6	28,2
4,00	3	7,7	35,9
5,00	1	2,6	38,5
7,00	1	2,6	41,0
9,00	1	2,6	43,6
10,00	1	2,6	46,2
15,00	2	5,1	51,3
16,00	1	2,6	53,8

17,00	1	2,6	56,4
20,00	2	5,1	61,5
22,00	1	2,6	64,1
23,00	1	2,6	66,7
24,00	1	2,6	69,2
25,00	1	2,6	71,8
26,00	2	5,1	76,9
27,00	1	2,6	79,5
28,00	1	2,6	82,1
31,00	1	2,6	84,6
35,00	2	5,1	89,7
36,00	1	2,6	92,3
38,00	1	2,6	94,9
40,00	1	2,6	97,4
43,00	1	2,6	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: elaboración propia

Categoría de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH, Ayacucho 2015.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Principal	8	20,5	20,5
Asociado	11	28,2	48,7
Auxiliar	16	41,0	89,7
Jefe de práctica	4	10,3	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: elaboración propia

Grado académico de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH,  
Ayacucho 2015.

<b>Grado académico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Doctor	7	17,9	17,9
Magister	14	35,9	53,8
Titulado	15	38,5	92,3
Bachiller	3	7,7	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: elaboración propia

Porcentaje de frecuencia de respuesta respecto de las dimensiones de la motivación de los  
docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH, Ayacucho 2015.

<b>ítem</b>	<b>Nunca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	2,6	23,1	15,4	46,2	12,8
2	12,8	28,2	35,9	20,5	2,6
3	0	5,1	15,4	33,3	46,2
4	12,8	17,9	48,7	15,4	5,1
5	23,1	20,5	33,3	17,9	5,1
6	15,4	25,6	38,5	15,4	5,1
7	28,2	28,2	28,2	5,1	10,3
8	12,8	43,6	28,2	12,8	2,6
9	0	30,8	33,3	28,2	7,7
10	0	23,1	48,7	23,1	5,1

Fuente: elaboración propia

Porcentaje de frecuencia de respuesta respecto de las dimensiones del desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNSCH, Ayacucho 2015.

Ítem	Nunca	Muy pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	33,3	30,8	23,1	10,3	2,6
2	17,9	41	30,8	10,3	0
3	7,7	33,3	33,3	15,4	10,3
4	20,5	15,4	38,5	20,5	5,1
5	5,1	10,3	17,9	23,1	43,6
6	2,6	17,9	30,8	35,9	12,8
7	15,4	53,8	17,9	12,8	0
8	0	61,5	28,2	7,7	2,6
9	2,6	48,7	25,6	23,1	0
10	7,7	41	33,3	12,8	5,1

Fuente: elaboración propia