

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Maestría en Innovación y Educación Universitaria



**La relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño  
académico del estudiante**

(Tesis de maestría)

Bruce Kervin Figueroa Stokes

Guatemala

2019

**La relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño  
académico del estudiante**

(Tesis de maestría)

Bruce Kervin Figueroa Stokes

Dr. Haroldo Locon (Asesor)

Dra. Flor de María Bonilla (Revisor)

Guatemala

2019

**Autoridades Universidad Panamericana**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. HC. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación**

**M.A. Sandy Johana García Gaitán**

Decana

**M.A. Wendy Flores de Mejía**

Vicedecana

**DICTAMEN DE APROBACIÓN**  
**TESIS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ASUNTO: Bruce Kervin Figueroa Stokes**  
Estudiante de la carrera Maestría en Innovación y  
Docencia Superior de esta Facultad, solicita  
autorización para elaboración de Tesis  
completando los requisitos de graduación.

Dictamen No. 473 08122018

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir con los requerimientos para elaborar Tesis, que es requerido para obtener el título de Maestría en Innovación y Docencia Superior resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el título de: **“La relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño académico del estudiante”**. Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración de Tesis.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).
4. Por lo antes expuesto, el estudiante **Bruce Kervin Figueroa Stokes** recibe la aprobación de realizar Tesis, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

  
**M.A. Sandy J. García Gaitán**  
Decana  
Facultad de Ciencias de la Educación



UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,  
Guatemala, 20 de agosto de 2018

En virtud de que el Informe de Tesis con el tema: **La relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño académico del estudiante.** Presentado por el estudiante: **Bruce Kervin Figueroa Stokes.** Previo a optar al Grado Académico de **Maestría en Innovación y Docencia Superior,** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



**Dr. Agustín Haroldo Locón Solórzano**  
Asesor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,  
Guatemala, 2 de octubre de 2018

*En virtud de que el Informe de Tesis con el tema: La relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño académico del estudiante. Presentado por el estudiante: Bruce Kervin Figueroa Stokes. Previo a optar al Grado Académico de Maestría en Innovación y Educación Universitaria, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*



Revisor(a)

Dra. Elor de María Bonilla

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN. Guatemala, ocho de diciembre del año dos mil dieciocho. -----

En virtud de la Tesis con el tema: “**La relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño académico del estudiante**”, presentado por el estudiante **Bruce Kervin Figueroa Stokes**, previo a optar al grado académico de Maestría en Innovación y Docencia Superior, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la impresión de Tesis.



**M.A. Sandy J. García Gairán**  
Decana

Facultad de Ciencias de la Educación

c.c. archivo  
Pflores

Dictamen aprobación No. 473 08122018

*Para efectos legales únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.*

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>iv</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
<b>Marco conceptual</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	4
1.3 Delimitación	5
1.4 Objetivos de investigación	6
1.4.1 General	6
1.4.2 Específicos	6
<b>Capítulo 2</b>	<b>18</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>18</b>
2.1. Motivación	18
2.1.1 Necesidades del individuo	18
2.2 Modelos de motivación	19
2.2.1 Modelos basados en el contenido	19
2.2.1.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow	19
2.2.1.2. Teoría ERC de Alderfer	20
2.2.1.3. Teoría de dos factores de Herzberg	21
2.2.1.4. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland	23
2.2.1.5. Sinopsis de las cuatro teorías de contenido	24
2.2.2. Modelos basados en los procesos	24
2.2.2.1. Teoría de las expectativas	24
2.2.2.2. Teoría de la equidad	27
2.2.3. Teoría de establecimiento de metas	30
2.2.3.1. Descripción del establecimiento de metas	30
2.2.3.2. Investigaciones sobre el establecimiento de metas	32
2.3. La motivación y el contrato psicológico	32
2.3.1. La teoría del intercambio	32
2.3.2. Contrato psicológico	33
<b>Capítulo 3</b>	<b>34</b>
<b>Marco metodológico</b>	<b>34</b>
3.1 Metodología de la investigación	34
3.2 Tipo de investigación	34
3.4 Sujetos de investigación	35
3.5. Población y muestra	35
3.5.1. Muestreo	35
3.5.2. Tipo de muestra	37
3.5.3. Descripción de la fórmula	37
3.6. Técnicas de análisis de los datos	38
3.6.1. Escala de Likert	38
3.6.2. Boleta de encuesta	38

3.6.3.	Guía de entrevista	38
3.6.4.	Guía de observación	39
<b>Capítulo 4</b>		<b>421</b>
<b>Resultados de Investigación</b>		<b>43</b>
4.1.	Presentación de resultados	44
4.2.	Discusión de resultados	79
<b>Conclusiones</b>		<b>84</b>
<b>Recomendaciones</b>		<b>85</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>		<b>86</b>
<b>Anexos</b>	88	

## **Resumen**

La Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Panamericana, permite al estudiantado de la Maestría en Innovación y Educación Superior, previo a obtener el título universitario en el grado académico de maestría, aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de la carrera estudiantil a través del desarrollo del presente documento.

Antes de la elaboración del presente informe, se imparten tres cursos denominados Tesis I, Tesis II y Tesis III, a través de los cuales se refuerzan los conocimientos y técnicas de análisis adquiridas en los cursos académicos relacionados con el proceso de investigaciones, tales como, la utilización de técnicas de muestreos, plan de tabulación, instrumentos de recolección de información, entre otros.

El presente informe se realizó con el objeto de conocer y analizar la relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño académico del estudiante para contribuir con diferentes alternativas que tengan el propósito de motivar al personal docente y por ende mejorar el rendimiento.

Este documento se orientó al estudio y análisis de la motivación y rendimiento académico del estudiante y como propuesta se desarrolla un programa de incentivos tanto monetarios como no monetarios.

Para el desarrollo de la investigación se utiliza el método científico en las tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, a continuación, se detalla cada una de ellas:

Indagadora, se utiliza para la recolección de información de fuentes primarias a través de guía de entrevista, boleta de encuesta y guía de observación, y para completar la información se utilizan las fuentes secundarias por medio de consultas documentales (texto, leyes, revistas, entre otros).

Demostrativa, compara la información obtenida en el trabajo de campo con toda la documentación (texto, leyes, revistas, entre otros) existente relacionada con el tema, dicha comparación permite obtener mejores resultados.

Expositiva, presenta los resultados del trabajo de campo para posterior desarrollar una propuesta que resuelva la problemática detectada.

Para completar la información se utilizan los métodos deductivos y estadísticos. Por otra parte, la información documental y recopilación de campo se obtuvo por medio de entrevistas y encuestas. Toda la información obtenida permite identificar la propuesta de un programa de incentivos para el personal docente.

La investigación se realiza en la Universidad Panamericana, sede San Raymundo, con una visita preliminar para la autorización de la realización del presente informe y las encuestas, entrevistas y guía de observación. Posterior se realiza el trabajo de campo.

Para realizar el trabajo de campo se utiliza una muestra calculada en forma estadística de acuerdo con el número total de docentes y estudiantes que se encuentran registrados en los registros de la Universidad.

El presente documento se encuentra constituido por un capítulo y a continuación se presenta su contenido:

Capítulo 1, contiene el análisis de los aspectos más importantes del marco conceptual, tales como: antecedentes, planteamiento del problema, pregunta de investigación, justificación del problema, objetivos de la investigación y alcances y límites.

Capítulo 2, describe el marco teórico, el cual detalla los conceptos y definiciones primordiales que dan un soporte confiable a la investigación; así también permite al lector tener un mayor conocimiento acerca de la información proporcionada.

Capítulo 3, se centra de manera breve en el marco metodológico, donde se describe la metodología de la investigación, el tipo, los sujetos, los instrumentos de recopilación de datos y el diseño, es decir, la estructura de tesis a utilizar para la ejecución de la investigación.

Capítulo 4, especifica los resultados de la investigación, el cual consta del muestreo a utilizar para la recolección de información, la presentación de resultados, en donde se expone la parte gráfica de la recolección de datos después de realizado el trabajo de campo y la discusión de resultados obtenidos por medio de la boleta de encuesta, guía de entrevista y observación.

Por último, y como resultado del análisis de los temas que integran el presente documento, se presentan las conclusiones que dieron origen a las recomendaciones, las referencias bibliográficas que respaldan la información presentada y los respectivos anexos que fundamentan la investigación.

## **Introducción**

La educación universitaria promueve el conocimiento y es uno de los factores más importantes que influye en el desarrollo de un país. Por tanto, es una herramienta necesaria y vital para alcanzar los mejores niveles de bienestar económico-social.

Para que las personas puedan tener un crecimiento económico, eliminar las desigualdades económicas y sociales, para acceder a mejores oportunidades de empleo y elevar las condiciones de vida es necesario contar con una educación de calidad.

Los docentes universitarios influyen directamente en el rendimiento académico de los estudiantes, por tanto, para que la educación sea de calidad se debe contar con docentes eficaces y eficientes con un alto grado de profesionalismo.

Sin embargo, existen obstáculos que desmotivan a un docente universitario para brindar la mejor calidad posible en la educación, tales como: bajos salarios (una cantidad significativamente alta de docentes universitarios por los salarios bajos cuentan con dos empleos y en determinado momento descuidan uno, lo cual tiene como resultado una disminución en la calidad de la educación que brindan); y mala cultura y clima organizacional (un clima y cultura organizacional deficiente no permite desarrollarse por completo al docente para brindar educación de calidad).

Los factores mencionados en el párrafo anterior desaniman a los docentes universitarios, lo que tiene como resultado una disminución en la calidad educativa.

# Capítulo 1

## Marco conceptual

El presente capítulo contiene el análisis de los aspectos más importantes del marco conceptual, tales como: antecedentes, planteamiento del problema, pregunta de investigación, justificación, objetivos de la investigación y alcances y límites.

### 1.1. Antecedentes

Las investigaciones educativas son fundamentales para comprender todos aquellos factores que influyen directamente en el rendimiento académico del estudiante. Es necesario determinar, conocer y analizar los motivos que impulsan al alumno a mejorar el rendimiento académico con el principal propósito de desarrollar diferentes estrategias que permitan la mejora continua del estudiante. Entre otras investigaciones se pueden consultar las siguientes:

Treviño (2011), desarrolló el trabajo de investigación titulado: El desempeño docente y su relación con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la universidad particular de Iquitos, año 2010, en el cual plantea la necesidad de hacer una reflexión en el desempeño docente como agente fundamental de cambio a partir de la didáctica empleada en el proceso de enseñar a los futuros profesionales de la Universidad Particular de Iquitos, cuyos egresados deben poseer una amplia cultura general, con alta autoestima, confianza en sí mismo, con personalidad segura, con gran capacidad de comunicación y de interrelacionarse con los demás, es perseverante; activos fundamentales para su éxito en el trabajo.

Mendoza (2014), realizó la investigación reconocida como: Papel de la motivación en el desempeño docente, la cual identifica los principales motivadores del profesor de educación superior, así como la relación entre la motivación y el desempeño docente.

Fernández (2013), efectuó la investigación nombrada: Influencia de la motivación en el rendimiento académico de primer año de los alumnos de las carreras de ingeniería en sistemas computacionales, ciencias de la comunicación, administración de empresas y gastronomía de una universidad privada de México, en la cual se determina el índice de relación entre dos variables: La motivación y el rendimiento académico en alumnos de una universidad privada de Culiacán, Sinaloa, México.

El proceso de motivación se ve afectado por siete factores motivacionales (motivación por aprender, disposición al esfuerzo, desinterés y rechazo por el trabajo, deseo de éxito y su reconocimiento, miedo al fracaso y ansiedad facilitadora del rendimiento) los cuales pueden considerarse en tres conjuntos motivadores: motivación intrínseca (comprender motivación por aprender, disposición al esfuerzo y desinterés, y rechazo por el trabajo), motivación extrínseca (comprende motivación externa, deseo de éxito y su reconocimiento y miedo al fracaso) y ansiedad facilitadora del rendimiento.

Bonilla (2011), desarrolló la investigación reconocida como: El liderazgo y su relación con el rendimiento académico, en la cual establece la incidencia de los estilos de liderazgos en relación con los resultados académicos alcanzados por los alumnos de instituciones académicas y determina los elementos esenciales que permiten que los alumnos alcancen los mejores resultados académicos posibles.

Vidal (2008), realizó la investigación denominada: Programa de relación docente-alumno para el desarrollo de las competencias profesionales en los profesores universitarios del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia, en la cual se determina la relación entre el docente-estudiante, para posterior proponer un programa de mejoramiento de dicha relación, dirigido a los docentes, a través del cual logren desarrollar competencias necesarias en el establecimiento de una relación efectiva.

Con la investigación se pudo conocer las actitudes que presentan los docentes al comunicarse con las alumnas y cómo puede influir en su aprendizaje, conocer el ambiente que se está generando entre docentes y alumnas; ya que, si existe una comunicación

afectiva, esto generará en las alumnas un clima de confianza y seguridad en donde es capaz de desenvolverse, y adoptar una actitud positiva en las relaciones interpersonales con los docentes, teniendo éxito en su proceso de enseñanza-aprendizaje. Solo la buena relación docente- alumna es la base fundamental de la educación.

Janett (2015) emitió la investigación nombrada: Influencia de la comunicación afectiva entre docente-alumna en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la cual determina las actitudes que presentan los docentes al comunicarse con las alumnas y su influencia en el aprendizaje, por otro lado, identifican el ambiente que se está generando entre docentes y estudiantes, para implementar estrategias que logren un clima de confianza y seguridad para que los alumnos puedan desenvolverse y adoptar una actitud positiva en las relaciones interpersonales con los docentes, teniendo éxito en su proceso de enseñanza-aprendizaje. Por tanto, una buena relación docente- estudiante es la base fundamental de la educación con calidad.

Barrios (2012), desarrolló el trabajo de investigación titulado: La construcción de la confianza en la relación estudiante-docente en la facultad de administración en la universidad nacional de Colombia sede Manizales, en la cual analiza la confianza de los estudiantes hacia los docentes e identifica las variables componentes de esta. Así también detecta los comportamientos del docente que, desde esa perspectiva facilitan u obstaculizan el aprendizaje de los estudiantes. Por tanto, la necesidad de la confianza entre estudiantes y docentes condiciona el éxito del proyecto académico.

Rivas (1996), formalizó la investigación reconocida como: La motivación del alumno y su relación con el rendimiento académico en los estudiantes de Bachillerato Técnico en Salud Comunitaria del Instituto República Federal de México de Comayagüela, M.D.C., durante el año lectivo 2013, la cual comprende los factores que influyen en el rendimiento académico y que tienen relación con la motivación intrínseca o extrínseca del alumno. La motivación es el estado interno que anima a actuar, dirige en determinadas direcciones y mantiene en algunas actividades, es el ingrediente esencial que hace que la persona sea capaz de aprender algo, además la motivación es la responsable de que las personas

continúen aprendiendo, en virtud, que los procesos cognitivos necesarios para el aprendizaje son voluntarios y están bajo el control de la persona.

Por otro lado, analiza los motivos que impulsan al estudiante a mejorar el rendimiento académico y de esta manera desarrolla una metodología capaz de mejorar el rendimiento del alumno.

Con base en las investigaciones detalladas en los párrafos anteriores se determina la importancia del rendimiento académico del estudiante, en virtud, que la mayoría de estudios mencionan los factores que afectan positiva o negativamente el aludido rendimiento, por tanto, el tema de este documento es: La relación entre la motivación del docente y el rendimiento académico del estudiante, el cual presenta otro factor que afecta directamente el desempeño del estudiante como lo es la motivación del docente, por tanto, el principal propósito del presente estudio es comprobar la relación directa entre la motivación y el rendimiento académico para posterior proponer estrategias que afecten positivamente la motivación del docente y estas tengan un impacto directo positivo en el rendimiento académico del estudiante al lograr una buena calidad en la educación.

## 1.2. Planteamiento del problema

Es una declaración clara y concisa que describe las partes del problema a solucionar. Por tanto, a continuación, se presentan las tres fases fundamentales para definir el problema:

### 1.2.1 Definición

La desmotivación del docente universitario influye directamente en el desempeño académico del estudiante.

A continuación, se presentan los aspectos más importantes de la especificación del problema.

- La calidad en la educación depende de la motivación que tenga el docente universitario.
- El rendimiento académico del estudiante depende de la educación impartida por el docente universitario.

### 1.3 Delimitación

La educación cambia vidas y genera modificaciones en todas las áreas, por lo cual se convierte en un factor fundamental para lograr mejores niveles de bienestar social y crecimiento económico para el país.

La educación busca construir una sociedad justa e igualitaria, en donde las personas puedan ayudarse mutuamente y lograr mejores oportunidades y niveles de empleo, ampliar oportunidades para los jóvenes, fortalecer el funcionamiento del gobierno y crear avances científicos, tecnológicos e innovaciones.

No obstante, para lograr lo mencionado en el párrafo anterior es necesario una educación de calidad, la cual está ligada a la motivación del docente, es decir, entre más motivado se encuentra el docente mejor será el desempeño académico de los estudiantes. Por tanto, las instituciones educativas deben mantener a los docentes motivados al eliminar obstáculos como los bajos salarios (una cantidad significativamente alta de docentes universitarios por los salarios bajos cuentan con dos empleos y en determinado momento descuidan uno, lo cual tiene como resultado una disminución en la calidad de la educación que brindan); y la mala cultura y clima organizacional (un clima y cultura organizacional deficiente no permite desarrollarse por completo al docente para brindar educación de calidad).

Los factores más significativos de la delimitación del problema son:

- **Unidad de análisis**, Universidad Panamericana, sede San Raymundo.
- **Ámbito geográfico**, 5ª. calle final 7-80 zona 2 del municipio de San Raymundo, departamento de Guatemala.

- **Unidad de tiempo**, período establecido de enero a diciembre del año 2018.
- **De contexto**, la investigación y propuesta se harán basadas en el medio administrativo.

## 1.4 Objetivos de investigación

Tienen como propósito dar una idea clara de las metas que se pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Con la realización de la investigación se intenta lograr el objetivo general y los objetivos específicos, que a continuación se detallan.

### 1.4.1 General

Determinar en qué forma impacta la motivación del docente universitario en el desempeño académico del estudiante.

### 1.4.2 Específicos

Identificar qué es lo que motiva al docente universitario para mejorar la calidad en la educación que imparte.

Establecer qué es lo que aumenta o disminuye el desempeño académico del estudiante.

Relacionar los resultados de motivación del docente con el desempeño académico del estudiante.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico**

Este capítulo describe el marco teórico, el cual detalla los conceptos y definiciones primordiales que dan un soporte confiable a la investigación; así también permite al lector tener un mayor conocimiento acerca de la información proporcionada.

#### **2.1. Motivación**

Para Urcola (2011), son todas aquellas cosas materiales o sentimentales que impulsan a las personas a realizar diferentes acciones contantemente hasta llegar a cumplir los objetivos previamente establecidos o satisfacer una necesidad. La motivación puede moldear el comportamiento e influir directamente en el desempeño laboral de las personas.

La motivación tiene tres componentes principales: dirección, intensidad y persistencia, las cuales se detallan a continuación: a) dirección, es la elección elegida entre una cantidad significativa de opciones que se desean alcanzar en un tiempo determinado; b) intensidad, es el esfuerzo que se realizará para alcanzar la opción elegida con anterioridad; c) persistencia, es la resistencia o el tiempo continuo que se le dedique a esa actividad para lograr lo planeado anteriormente.

Por tanto, la motivación se logra al canalizar la dirección correcta con un alto nivel de intensidad en un tiempo largo y continuo hasta lograr los objetivos previamente establecidos.

##### **2.1.1 Necesidades del individuo**

Cuando existen necesidades insatisfechas, el individuo es más susceptible a los esfuerzos motivaciones, por tanto, las necesidades son percibidas como actividades de respuestas conductuales.

En la motivación en los empleados influyen de forma directa o indirectamente tres áreas: aspectos organizacionales (prestaciones, oportunidades de crecimiento, entre otras); aspectos laborales (oportunidades de aprendizaje, calendario de trabajo, entre otras); y aspectos relacionados con el líder (confianza que inspiran los líderes, flexibilidad en la resolución de problemas, entre otros).

## 2.2 Modelos de motivación

A continuación, se presentan los diferentes modelos de motivación:

### 2.2.1 Modelos basados en el contenido

Entre los primordiales modelos de motivación se encuentran los modelos basados en el contenido, los cuales se enfocan en los principales factores internos de la persona que dirigen, sostienen y/o detienen el comportamiento.

El principal propósito del aludido modelo es determinar las necesidades específicas que motivan a las personas, los modelos más importantes son: la jerarquía de necesidades de Maslow; la teoría ERC de Alderfer; la teoría de dos factores de Herzberg; y la teoría de las necesidades manifiestas de McClelland.

#### 2.2.1.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow (1991), indica que la base de este modelo es que las necesidades forman parte de una jerarquía, es decir, existen necesidades más importantes que otras y que unas no pueden ni deben ser satisfechas hasta que primero se satisfagan otras, las necesidades del nivel inferior son las fisiológicas y las necesidades del nivel superior son las de autorrealización.

Se definen las necesidades de Maslow: fisiológicas (alimentación, vivienda, entre otros); salud y seguridad (salud, seguridad física, seguridad de empleo, entre otras); pertenencia

social y amor (amistad, efecto, afiliación, amor, entre otros); estima (confianza, respecto, autoestima, estima de los demás, entre otros); autorrealización (educación, valores, desarrollo potencial, desarrollo profesional, entre otros).

Por tanto, la idea principal de la teoría de Maslow es que las personas siempre tratan de satisfacer las necesidades más elementales (fisiológicas) para posterior satisfacer las necesidades de nivel superior como la (autorrealización).

Con base en lo expuesto en el párrafo anterior se determina lo siguiente: una necesidad satisfecha deja de motivar y las necesidades insatisfechas ocasionan frustración, conflicto y estrés.

Por tanto, y con base en lo expuesto en los párrafos anteriores, se determina que las personas se motivan por los incentivos salariales (sueldo); por formar parte de un equipo de trabajo (pertenencia social); por el reconocimiento (estima); y por el privilegio de ayudar a las demás personas (autorrealización).

#### 2.2.1.2. Teoría ERC de Alderfer

Stephen (2005), propuso una teoría bastante similar a la de Maslow específicamente en el aspecto que ambos determinaron que las necesidades responden a una jerarquía. No obstante, la propuesta de Alderfer es que las necesidades únicamente se dividen en tres categorías, las cuales se mencionan a continuación: existencia (necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y aspectos laborales); relaciones (necesidades satisfechas por las relaciones sociales y personales); crecimiento (necesidades satisfechas por aportaciones creativas o productivas).

Las necesidades existenciales son similares a las categorías fisiológicas y de seguridad; las necesidades de relaciones son parecidas a las categorías de pertenencia social y amor; y las necesidades de crecimiento son análogas a las categorías estima y autorrealización.

Dos de las principales diferencias entre la teoría de Maslow y la teoría ERC, es la cantidad de divisiones de las necesidades. La otra es que el proceso de progreso y satisfacción actúa también un proceso de frustración y regresión. Es decir, que las personas atraviesan por las diferentes categorías de necesidades y las necesidades insatisfechas son predominantes y que el siguiente nivel superior se activa hasta que la necesidad predominante es satisfecha adecuadamente, pero que también existen frustración al no satisfacer una necesidades y regresión a necesidades anterior por la falta de cumplimiento de una necesidad.

### 2.2.1.3. Teoría de dos factores de Herzberg

Existe un conjunto de condiciones extrínsecas en el contexto laboral que crea insatisfacción entre empleados al no encontrarse presentes las condiciones. No obstante, si las condiciones están no por fuerza motiva a los trabajadores.

Las condiciones mencionadas en el párrafo anterior son los factores de insatisfacción o factores de higiene, en virtud, que son necesarios para mantener al menos un nivel de no insatisfacción, las cuales son: salario, seguridad en el trabajo, condiciones laborales y sociales, entre otras.

Por otra parte, las condiciones intrínsecas en el contenido del trabajo crean un buen desempeño laboral cuando están presentes en el trabajo y crean niveles de motivación sólidos. No obstante, si estas condiciones no están presentes, los empleados no resultan muy satisfechos. A este conjunto de condiciones se denomina factores de satisfacción o factores motivacionales e incluyen: logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, el trabajo mismo y la posibilidad de crecimiento.

Los aportes más importantes de la aludida teoría son los siguientes:

En el momento que existe una ausencia de insatisfacción en el trabajo, con satisfacción de trabajo elevado, al trabajador que se le paga bien tiene seguridad en el trabajo y guarda buenas relaciones con los compañeros de trabajo y supervisor. Por último, se le asignan

responsabilidades que brindan a los empleados un desafío mayor, por el cual se sentirán más motivados.

Por tanto, los factores de higiene están presentes, ausencia de insatisfacción en el trabajo y los motivadores están presentes, satisfacción de trabajo elevada.

En el momento que existe una ausencia de insatisfacción en el trabajo con insatisfacción en el trabajo, al trabajador que se le paga bien tiene seguridad en el trabajo y guarda buenas relaciones con los compañeros de trabajo y supervisor. Pero no se le asignan responsabilidades y/o tareas que forman un desafío y se encuentran aburridos con el trabajo que desempeñan, por tanto, no se siente motivado.

Por tanto, los factores de higiene están presentes, ausencia de insatisfacción en el trabajo y los motivadores están ausentes, insatisfacción en el trabajo.

Insatisfacción elevada en el trabajo con insatisfacción en el trabajo al trabajador que no se le paga bien tiene poca seguridad en el trabajo y guarda malas relaciones con los compañeros de trabajo y supervisor. Adicional a eso no se le asignan responsabilidades y/o tareas que forman un desafío y se encuentran aburridos con el trabajo que desempeñan, por tanto, no se siente motivado.

Por tanto, los factores de higiene no están presentes, insatisfacción elevada en el trabajo y los motivadores están ausentes, insatisfacción en el trabajo.

El principal propósito es mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades laborales y la satisfacción de los empleados al integrar un mayor alcance para el logro personal y por ende el reconocimiento, esto se logra al constituir un desafío que brinde mayor responsabilidad y oportunidades de crecimiento, lo que tiene como efecto aumentar la motivación.

#### 2.2.1.4. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Tracy (2015), dice que es una teoría que se encuentra interrelacionada con conceptos de aprendizaje. Es decir que toma en consideración que muchas necesidades son adquiridas de la cultura, tres de estas necesidades son de logro, de afiliación y de poder.

Cuando una necesidad es fuerte, motiva a las personas a un comportamiento que genere satisfacción, es decir, que un individuo al tener un elevado grado de necesidades establece metas difíciles para posterior trabajar con ahínco para lograr conseguir las y buscará lograr habilidades y capacidades necesarias para lograr conseguir las.

Por tanto, en la la aludida teoría se presenta lo siguiente:

- A las personas les gusta asumir responsabilidades en el momento de resolver problemas.
- Las personas tienen una tendencia de establecer previamente metas de logro moderados y asume riesgos, pero controlado y/o calculados.
- Las personas necesitan y desean una retroalimentación sobre el desempeño obtenido.

A continuación, se detalla cada necesidad mencionada en los párrafos anteriores. La necesidad de afiliación es el deseo de interactuar de forma social. Por tanto, a las personas con una elevada necesidad de afiliación tiene un gran interés por las relaciones personales de calidad e importantes en su vida.

Otra necesidad es la de poder, la cual se concentra en que la persona quiere obtener y ejercer el poder y la autoridad. Quiere y le interesa influir en las demás personas e incluso llegar a ganar discusiones al tener la razón o convencer a las demás personas del equipo de trabajo.

Aunado a lo anterior, el tema principal de la referida teoría es que las necesidades se aprenden al enfrentar el entorno. Al ser las necesidades aprendidas el comportamiento para satisfacerlas se repite con una frecuencia más alta.

#### 2.2.1.5. Sinopsis de las cuatro teorías de contenido

Las teorías mencionadas en los párrafos anteriores explican el comportamiento desde perspectivas diferentes y cada una pretende explicar de forma clara, significativa y precisa la motivación.

Cada teoría tiene puntos fuertes y débiles que las personas y/o profesionales necesitan tomar en consideración, ninguna es superior o inferior a las demás. Por tanto, todas estas teorías ofrecen enseñanzas aplicables a los desafíos actuales y problemas existentes.

#### 2.2.2. Modelos basados en los procesos

A continuación, se detallan los modelos basados en los procesos.

##### 2.2.2.1. Teoría de las expectativas

La motivación es un proceso que administra las elecciones entre formas altas de actividad voluntaria. Es decir, la mayoría de los comportamientos están bajo control voluntario de las personas y en consecuencia están motivadas.

A continuación, se definen y explican algunos términos que facilitan la comprensión las teorías de las expectativas. Los cuatro términos más importantes son: resultados de primero y segundo nivel, instrumentalidad, valencia y expectativa.

- Resultados de primero y segundo nivel

Los resultados de primer nivel son aquellos asociados con la realización del trabajo, tales como la productividad, ausentismo, rotación y calidad de la productividad.

Los resultados de segundo nivel son los posteriores que en la mayoría de los casos es probable que produzcan los resultados de primer nivel tales como aumentos de sueldo por méritos, aceptación o rechazo del grupo, asenso y terminación.

Por tanto, las personas que trabajan duro y llegan a lograr un nivel de desempeño específico al tomar en cuenta que tiene la capacidad y habilidad, y que se reconoce el desempeño. Si el desempeño es reconocido la calificación en la valoración del desempeño es elevada y genera recompensas tales como reconocimiento, sueldo, oportunidad y vacaciones.

En resumen, los resultados del primer se pueden definir como el desempeño y los resultados de segundo nivel se puede definir como las recompensas.

- Instrumentalidad

Es la percepción que una persona tiene acerca de los resultados de primer nivel como se asocian con los resultados de segundo nivel, es decir, es la idea que la persona tiene de que la consecución de un determinado resultado genera la consecución de uno o más resultados de segundo nivel.

Por tanto, la instrumentalidad puede ser negativa o positiva, todo depende de la percepción que tenga la persona específicamente en la asociación de los resultados de primer nivel con los de segundo nivel.

- Valencia

Es la preferencia de los resultados según la percepción de las personas. Es posible que las personas prefieran una cosa a otra y que diferentes personas escojan una cosa con relación a

otra. Por tanto, una valencia positiva es cuando el individuo prefiere ese resultado y una valencia negativa es cuando las personas no prefieren ese resultado.

El aludido concepto se aplica tanto en los resultados de primer nivel como de segundo nivel, por tanto, una persona puede llegar a preferir ser un empleado con alto desempeño porque considera que este genera un aumento de méritos deseado en el sueldo. También podría ser caso contrario totalmente, es decir, mal empleado por considerar malos los méritos obtenidos.

- Expectativa

Es el porcentaje subjetivo que un comportamiento específico tenga como consecuencia un resultado determinado y que pueda ser posiblemente un resultado único. Es decir, es el grado de probabilidad que las personas perciben de algo que ocurre debido al comportamiento.

La expectativa puede tener rangos determinados, es decir, valores de 0 lo que establece que no hay posibilidad que ocurra un resultado después de un comportamiento y 10 lo que muestra la certeza de que un comportamiento le seguirá un resultado particular.

Las personas tienen una expectativa de esfuerzo y desempeño, cuya representación es que el individuo sabe lo difícil que es lograr un comportamiento específico y la probabilidad de lograrlo. Por otra parte, también hay una expectativa de desempeño resultado que consiste en que las personas asociación un comportamiento con un resultado.

Los buenos líderes deben tomar en consideración los pensamientos de las personas y con base en esos conocimientos adquiridos debe emprender acciones que influyan en dichos procesos para facilitar la consecución de resultados organizacionales positivos para las empresas. Por tanto, se puede emplear y/o aplicar los conceptos y principales de la expectativa para lograr una mejora continua en el desempeño.

Es importante mencionar la relevancia que tiene conocer los resultados que prefieren los empleados, lo cual se puede lograr al escuchar, hablar y observar las respuestas de las personas en relación con las diversas recompensas recibidas tales como incentivos, asensos, elegíos, entre otras. No obstante, lo que las personas deseen hoy mañana puede ser diferente, en virtud, que las necesidades y metas cambian constantemente.

#### 2.2.2.2. Teoría de la equidad

Para Decenzo (2002), es una evaluación de las diferencias percibidas por una persona en relación con la proporción de insumos/resultados y la de la persona de referencia.

La aludida teoría explica y detalla la influencia que ejercen las percepciones sobre el trato justo que reciben los individuos en los intercambios sociales en la motivación, por tanto, el principal propósito de la equidad es la justicia en que las personas realizan una comparación de los esfuerzos y/o recompensas con los de los demás en situaciones similares. Las personas se motivan con un trato equitativo.

A continuación, se presenta los cuatro términos importantes de la teoría mencionada:

- Persona, es aquel individuo que percibe la equidad o inequidad.
- Comparación con los demás, es cualquier persona o grupo de personas que el individuo utiliza para realizar la comparación en relación a insumos - resultados.
- Insumos, son aquellas características que aporta la persona, tales como habilidades, experiencias, aprendizaje entre otros.
- Resultados, es todo aquello que las personas puedan recibir por el trabajo tales como reconocimientos, prestaciones, sueldo, entre otros.

Para concluir, el tema la equidad existe en el momento que los empleados perciben las proporciones de los insumos en relación con los resultados equivalen a las proporciones de las demás personas, es decir, cuando existe una igualdad entre insumos y resultados.

Por otro lado, la inequidad existe en el momento cuando la igualdad entre insumos y resultados no existe o no son equivalentes, es decir, cuando la proporción de insumos en relación con los resultados de las personas puede ser mayor o menor que la de los demás.

- Procedimientos para restablecer la equidad

Para evitar la inequidad o desigualdad en las recompensas, la teoría de la equidad señala diferentes métodos para restablecer la sensación de equidad en relación con el tratamiento que una persona recibe en comparación con la de otra. A continuación, se presentan algunos ejemplos de restablecimiento de la equidad:

- a. Modificación de insumos, las personas pueden decidir si dedican menos tiempo y/o esfuerzo a las actividades.
- b. Modificación de resultados, las personas pueden decidir una negociación de aumento de recompensas.
- c. Cambios de actitudes, las personas pueden decidir modificar únicamente las actitudes convenciendo a las personas de que las recompensas son menos importantes que otros resultados como seguridad laboral, ambiente agradable entre otros.
- d. Cambiar a las personas de referencia, las personas pueden decidir si cambian a la otra persona de referencia por otra que recibió un aumento similar al que la otra persona percibió. El resultado permita restablecer la equidad al comprar la proporción entre resultados e insumos con alguien con una similar.

- e. Cambiar los insumos o resultados de la persona de referencia, las personas pueden decidir si cambian o alientan a otra persona a trabajar más y esforzarse más para justificar las recompensas y/o insumos.
- f. Abandonar el campo, las personas pueden decidir si renuncian o se alejan debido a las frustraciones e injusticia que se percibe en una situación dada.
- g. Investigaciones sobre la equidad

A continuación, se presentan varios aspectos relacionados con la investigación sobre equidad.

- Justicia organizacional, se enfoca en las percepciones y juicios de las personas en relación con la justicia en los procedimientos y discusiones en las organizaciones.
- Justicia destructiva, se enfoca en la percepción de la justicia específicamente en la distribución de recursos y recompensas en una empresa.
- Justicia procedimental, se enfoca en los juicios de las personas en relación a la justicia percibida con los procesos con que la empresa toma decisiones sobre quienes reciben recompensas.

Lo descrito en el párrafo anterior indica el interés por las personas en la justicia para la toma de decisiones en todos los ámbitos del trabajo, incluye las relacionadas con compensación, evaluación del desempeño, capacitación y tareas de equipos de trabajo.

Esto quiere decir que a los empleados les interesa la justicia en la toma de decisiones en todos los ámbitos del trabajo, incluso en las relacionadas con compensación.

Según varias investigaciones realizadas se ha demostrado que la justicia procedimental ejerce una directa influencia positiva en las reacciones afectivas y conductuales de las personas. Entre esas reacciones se encuentran las siguientes: compromiso organizacional, intención de permanecer en la organización, confianza en el supervisor, satisfacción con el resultado de las decisiones, esfuerzo en el trabajo y desempeño.

### 2.2.3. Teoría de establecimiento de metas

Para Stephen (2005), una meta puede definirse como el resultado que una persona y/o equipo de trabajo desea lograr a través del comportamiento y las acciones.

Las metas de las personas son determinantes primarios del comportamiento, se determina que una característica común del comportamiento emocional es que suele seguir hasta que se concluye. Es decir, que en el momento que una persona inicia algo sigue adelante hasta lograr concluir y/o cumplir la meta. Las metas más difíciles generan niveles mayores de desempeño, si la persona acepta dichas metas.

#### 2.2.3.1. Descripción del establecimiento de metas

Las metas deben contar con algunos atributos los cuales se mencionan a continuación:

- La especificidad de la meta, es el grado de precisión cuantitativa de la meta, es decir, la claridad al ser detallada.
- La dificultad de la meta es el nivel de desempeño que se desea alcanzar en las personas.

- La intensidad de la meta es la determinación del cómo se pretende alcanzar la meta.
- El compromiso con la meta es el grado de esfuerzo que será aplicado para lograr la consecución de la meta.

El principal aporte de la aludida teoría es que el establecimiento de una meta sirve como motivador. Es importante mencionar que las metas deben ser claras, significativas y que representen un desafío, en virtud, que en el momento que las metas no se logren las personas van a enfrentar una sensación de insatisfacción y cuando hay una relación entre las metas y el desempeño actúan varios factores, tales como la capacidad, compromiso y retroalimentación.

La capacidad de una persona puede limitar los esfuerzos necesarios para lograr alcanzar las metas, es decir, si la persona carece de capacidad no podrá lograr la meta previamente establecida.

Una persona que se compromete a alcanzar una meta determinada tiene la intensidad, energía y persistencia para trabajar con ahínco. El factor más importante es el compromiso que es capaz de crear el deseo de alcanzar las metas a pesar de los problemas o barreras existentes las cuales ira superando sin importar lo difícil que sea.

Es importante mencionar que las personas utilizan la retroalimentación para determinar que debe mejorar o donde debe ajustar los esfuerzos. Sin la aplicación de esa retroalimentación las personas realizan las actividades sin orientación y/o información para corregir los errores y lograr la mejora continua a fin se logren a tiempo y en los niveles propuestos.

### 2.2.3.2. Investigaciones sobre el establecimiento de metas

Algunas investigaciones detallan que debe existir un examen más detallado del establecimiento de las metas. Por tanto, las metas específicas generan un producto más elevadas que las metas vagas.

Es importante mencionar que deben existir programas para supervisar las consecuencias derivadas de las actitudes y el desempeño. Algunas investigaciones demuestran que los programas de metas suelen perder ímpetu a través del tiempo, por lo que es necesario saber la razón por la cual ocurre este fenómeno. Con programas solidos se pueden identificar buenos resultados y evitar problemas y necesidades no satisfechas.

El establecimiento de metas es una técnica eficaz y eficiente para motivar a los empleados cuando se utilice correctamente al supervisar con atención, respaldar activamente, establecer metas de mejora de desempeño.

## 2.3. La motivación y el contrato psicológico

A continuación, se detallan los aspectos más importantes de la motivación y el contrato psicológico:

### 2.3.1. La teoría del intercambio

Establece que los miembros de una empresa o equipo de trabajo practican relaciones predecibles de toma y da, es decir, un intercambio entre sí. El grado de disposición de las personas a ejercer esfuerzos y comprometerse con las metas depende de una condición, el nivel de expectativa que las personas tengan acerca de lo que la organización y/o equipo dará y las personas recibirán.

### 2.3.2. Contratopsicológico

Es un acuerdo no escrito entre una persona y al empresa o equipo de trabajo, es en el que se determina lo que cada uno espera dar y recibir del otro. Estos acuerdos son enfocados en intercambios que conllevan satisfacción.

El contrato psicológico ideal es el que tiene aportaciones que la persona está dispuesta a brindar y corresponden perfectamente a lo que la empresa y/o equipo de trabajo desea recibir y de igual modo caso contrario, lo que la empresa y/o equipo dará debe corresponder a lo que la persona desea recibir. Los contratos psicológicos no son estáticos, las expectativas de las personas pueden cambiar a través del tiempo, tales como la capacidad o disposición de cualquier de las partes para seguir cumplimiento con dichas expectativas.

Es importante mencionar que en el momento que hay poca o cada vez hay menos correspondencia entre lo que cada parte quiere dar y recibir en el control, la motivación se reduce.

## Capítulo 3

### Marco metodológico

Este capítulo se centra de manera breve en el marco metodológico, donde se describe la metodología de la investigación, el tipo, los sujetos, los instrumentos de recopilación de datos y el diseño, es decir, la estructura de tesis a utilizar para la ejecución de la investigación.

#### 3.1 Metodología de la investigación

El método utilizado es una investigación cuantitativa, en virtud, que tiene como propósito especificar las propiedades y características fundamentales de cualquier objeto de estudio sometido a análisis estadístico.

#### 3.2 Tipo de investigación

El estudio consiste en la investigación descriptiva, en virtud, que se estudia, analiza, interpreta un fenómeno.

#### 3.3. Pregunta

En el planteamiento del problema se expone el origen de la idea u observación de la cual nace el tema de investigación. Esta parte no debe abarcar más de una página. Al final, se *incluye la pregunta de la investigación*.

Las preguntas de investigación no deben contestarse con un sí o un no. Deben expresar claramente el propósito del estudio y estar vinculadas con el tema. Hay una justificación para la selección del tema, basada en los antecedentes expuestos.

### 3.4 Sujetos de investigación

Con base en las necesidades del tema de investigación, la recolección de información, los objetivos previamente establecidos se determinan como sujetos de investigación el total de los docentes de la Universidad Panamericana y los estudiantes de dicho centro educativo.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Muestreo

El aspecto más importante del muestreo es la población meta previamente establecida, la cual es coordinador de la sede, coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas, docentes y estudiantes de la Universidad Panamericana, sede San Raymundo. La selección es al azar. A continuación se detalla la fórmula utilizada con la respectiva simbología:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2(N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Simbología:

n= Tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza.

P=50% probabilidad de éxito.

q=50% probabilidad de fracaso.

N= Tamaño de la población meta definida.

E= Nivel aceptable de tolerancia de error.

A continuación, se presenta el detalle y resultado de la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 \times 50\% \times 50\% \times 243}{0.05^2 (212-1) + 1.96^2 \times 50\% \times 50\%}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.5 \times 0.5 \times 243}{0.0025 (242) + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{233.3772}{0.6050 + 0.9604}$$

$$n = \frac{233.3772}{1.5654}$$

$$n = 149.0847$$

$$n = 150$$

La aplicación de la fórmula detallada anteriormente permitió determinar una muestra de 137 personas, el cálculo tiene un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Los sujetos de estudio son el coordinador de la sede, coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas, docentes y estudiantes de la Universidad Panamericana, sede San Raymundo. Entre coordinadores y estudiantes hay un total de 243 personas de las cuales serán sujetos de estudio 150.

### 3.5.2. Tipo de muestra

Al analizar las ventajas y desventajas de los tipos de muestra se determina que el muestreo probabilístico utilizado en el presente informe es el aleatorio simple o sencillo.

### 3.5.3. Descripción de la fórmula

A continuación, se presenta la descripción de la fórmula utilizada:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2(N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

n = es una porción significativa y representativa del total de la muestra, el resultado es de 150 personas. Dato necesario para la realización del trabajo de campo del presente documento.

Z= se utilizó un 1.96 de nivel de confianza con el propósito de aumentar la certeza de los datos.

P= se tomó el 50% de probabilidad de éxito para no incurrir en desvíos de la información recopilada.

q = se toma el 50% de probabilidad de fracaso para no incurrir en desvíos de la información recopilada.

N= es el total de la población, para el presente estudio consta de 243 personas.

E= es el porcentaje mínimo del 0.05% de error para que no exista manipulación en la información.

### 3.6. Técnicas de análisis de los datos

Para lograr cumplir con los objetivos previamente establecidos en el presente documento, a continuación, se presente los instrumentos de recopilación de información a utilizar:

#### 3.6.1. Escala de Likert

Es una herramienta de medición que permite conocer actitudes y conocer el grado de conformidad de las personas o grupo de personas objeto de estudio. Es decir, las preguntas no son dicotómicas con respuestas si/no, sino que las respuestas son totalmente desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo (ver anexo 1)

#### 3.6.2 Boleta de encuesta

Se puede definir como un conjunto de preguntas en relación de una o más variables que una empresa o una persona individual desea medir, el cual debe estar interrelacionada con el problema objeto de estudio e hipótesis previamente planteada.

El principal objeto del cuestionario es recabar información de forma directa entre el objeto de estudio y el entrevistador, empresa o persona individual que desea medir una o más variables (ver anexo 2).

#### 3.6.3 Guía de entrevista

Se puede definir como un conjunto de preguntas en relación de una o más variables que una empresa o una persona individual desea medir, el cual debe estar interrelacionada con el problema objeto de estudio e hipótesis previamente planteada.

El principal propósito del instrumento antes mencionado es obtener, medir y registrar datos con precisión. Estos datos deben ser objetivos, válidos y confiables. A continuación, se presenta cuestionario de entrada de una entrevista en profundidad (ver anexo 3).

#### 3.6.4 Guía de observación

Este instrumento se ejecuta como una guía de las características que se desean observar sobre el proceso que realiza en cuanto al trabajo que ejecuta el recurso humano, con el fin de saber si contaban con algún equipo de protección personal y señalización en las instalaciones de la empresa; así también con que cuentan las instalaciones (ver anexo 4).

## Capítulo 4

### Resultados de Investigación

Este capítulo específico los resultados de la investigación, el cual consta del muestreo a utilizar para la recolección de información, la presentación de resultados, en donde se expone la parte gráfica de la recolección de datos después de realizado el trabajo de campo y la discusión de resultados obtenidos por medio de la boleta de encuesta, guía de entrevista y observación.

#### 4.1. Presentación de resultados

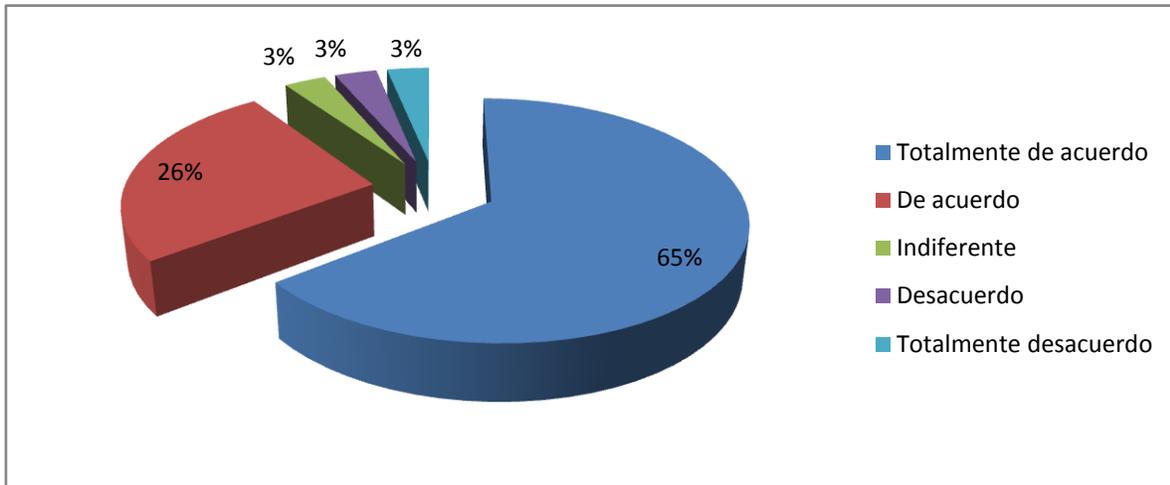
En el siguiente apartado se presenta todos los datos obtenidos a través de los instrumentos de recopilación de información, tales como boleta para encuesta, escala de Likert, guía de entrevista y observación.

Los resultados obtenidos se presentan por medio de gráficas de pastel, cada gráfica contiene una introducción y conclusión para facilitar la comprensión. Los años de experiencia del personal administrativo de Universidad Panamericana, sede San Raymundo, permitió aumentar la confiabilidad de la información objeto de estudio.

En la Universidad Panamericana, sede San Raymundo trabajan un total de un Coordinador de la sede, un Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas y 29 docentes de las diferentes facultades. Por otra parte, cuenta con 212 estudiantes siendo una población objeto de estudio de 243 personas de las cuales serán estudiadas 150 una muestra representativa.

La siguiente gráfica detalla si las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo se encuentran bien definidas.

**Gráfica 1**  
**Funciones y responsabilidades**



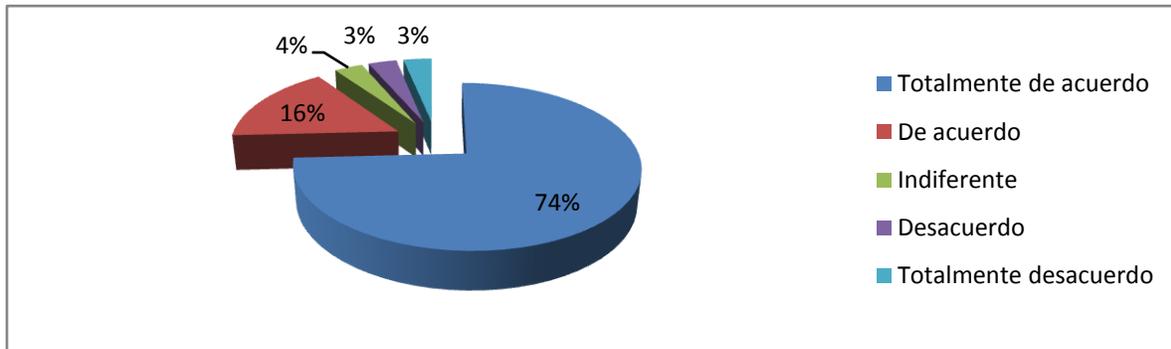
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Al contar con las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo definidas, los trabajadores saben que deben hacer en todo momento y pueden unificar los objetivos personales con los objetivos de empresa.

Los docentes tienen conocimiento de todos los aspectos que deben cumplir antes y después del desarrollo de una clase, que se deben entregar a los coordinadores y cómo desempeñarse en el día a día. También tienen el conocimiento correcto de lo que se deben entregar tanto para iniciar el cuatrimestre como para culminarlo.

La gráfica presentada a continuación detalla las cargas de trabajo si se encuentran bien repartidas.

**Gráfica 2**  
**Cargas de trabajo**

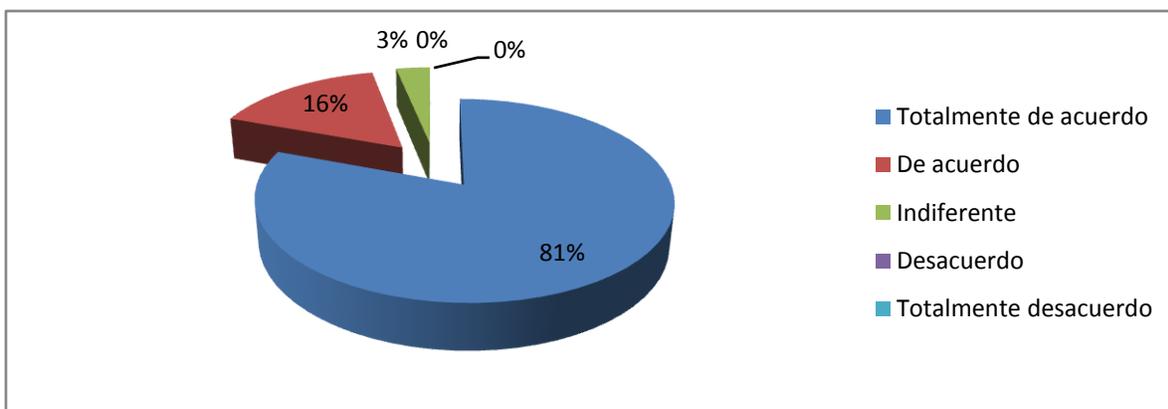


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Una correcta repartición de cargas de trabajo permite que los docentes se puedan desarrollar de mejor manera y buscar la mejora continua. Por otra parte, también tiene como propósito evitar que los empleados se estresen, en virtud, que el estrés disminuye la productividad de los trabajadores.

La siguiente gráfica puntualiza si en el puesto de trabajo se puede desarrollar bien las capacidades y habilidades que se poseen.

**Gráfica 3**  
**Capacidades y habilidades**

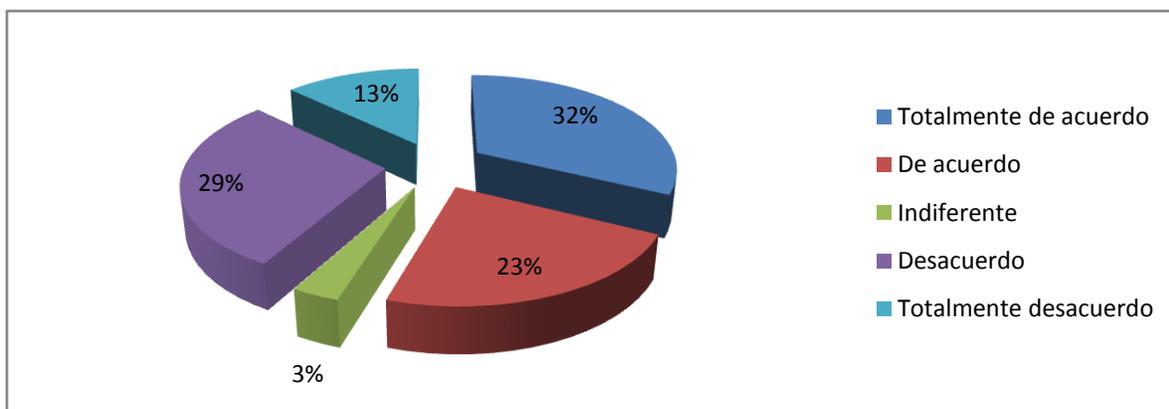


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los docentes pueden desarrollarse con libertad en los cursos asignados, por tanto, pueden desarrollar de forma gratificante las capacidades y habilidades que poseen. En algunas ocasiones los temas de los cursos les impiden que desarrollen completamente las mejores habilidades, no obstante, la mayoría de las docentes se desenvuelven con facilidad.

La siguiente gráfica se centra en si los docentes reciben información de cómo se desempeñan en el puesto de trabajo.

**Gráfica 4**  
**Desempeño**



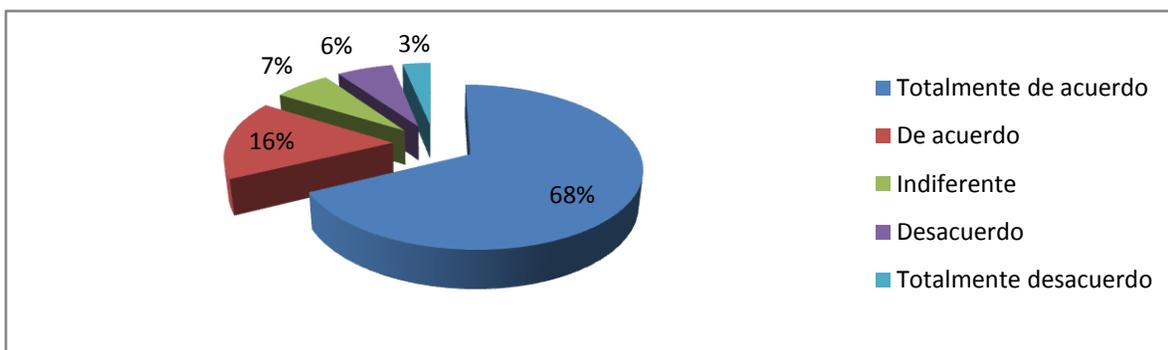
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La retroalimentación del trabajo realizada permite identificar errores para buscar la mejora continua. En la sede San Raymundo, se realiza una retroalimentación cada cuatrimestre, la cual contiene aspectos, tales como, punteos y aspectos que se deben mejorar.

No obstante, los resultados no siempre son entregados a los docentes y no se realiza ningún tipo de reunión para hablar sobre el desempeño de los docentes, por tanto, existen la evaluación de desempeño, pero no una comunicación adecuada de la misma.

La gráfica siguiente particulariza si el coordinador soluciona los problemas de manera eficaz y eficiente.

**Gráfica 5**  
**Solución de problemas**

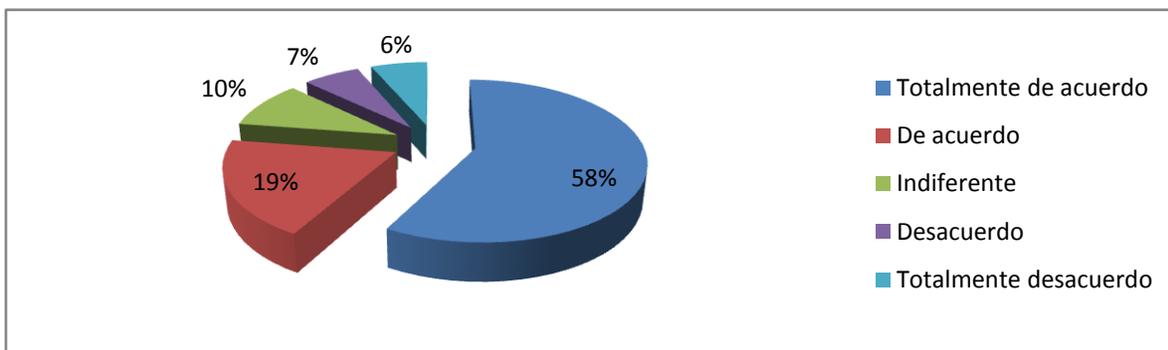


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

En los cursos de la Facultad de Ciencias Económicas específicamente en la carrera de Administración de Empresas se imparten cursos de toma de decisiones, en el cual se analizan todo el proceso, los inconvenientes que se pueden tener, como analizar la información necesario para buscar una mejor decisión, entre otros aspectos importantes. El aludido curso es puesto en práctica por los coordinadores de la sede y facultad para mejorar el proceso, por dicha razón soluciona los problemas de forma eficaz y eficiente.

La gráfica que a continuación se presenta, detalla que el coordinador establece de forma eficaz y eficientemente las funciones de responsabilidad.

**Gráfica 6**  
**Funciones de responsabilidad**



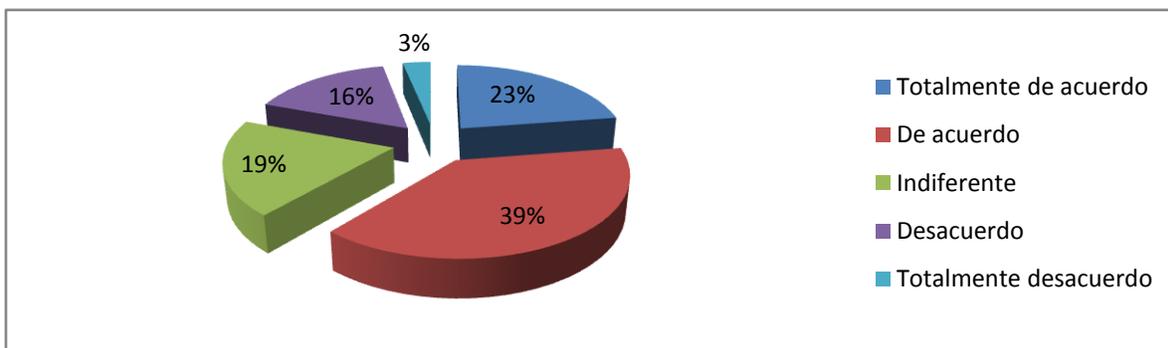
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Al iniciar el cuatrimestre, el coordinador de Universidad Panamericana, sede San Raymundo, realiza una reunión con todos los docentes que iniciarán actividades el primer día de clases.

En dicha reunión se desarrolla una inducción para todos aquellos docentes que impartirán clases en la sede por primera vez y en la aludida reunión establece de forma eficaz y eficientemente las funciones de responsabilidad.

La gráfica siguiente se centra en que si el coordinador toma en cuenta la participación de todo el recurso humano para el proceso de toma de decisiones.

**Gráfica 7**  
**Participación del recurso humano**

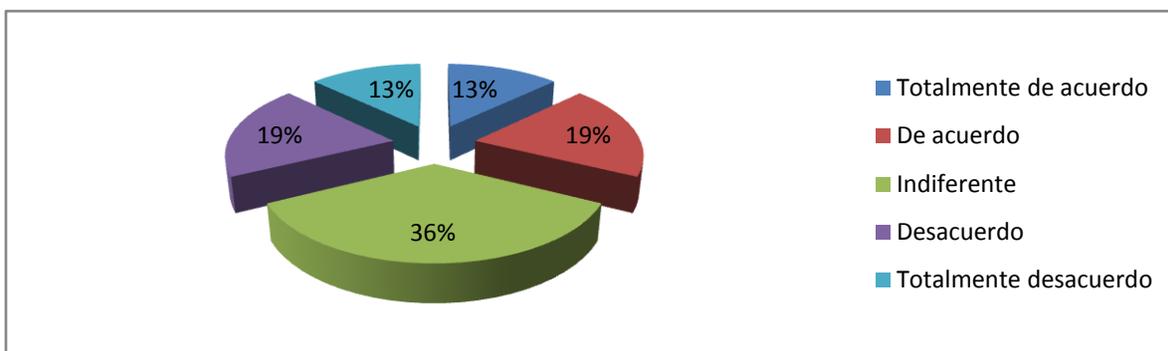


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

En ocasiones el coordinador de Universidad Panamericana, sede San Raymundo, realiza reuniones para escuchar el punto de vista de los docentes y con base en dichos puntos de vista toma las mejores decisiones para el equipo de trabajo, sin embargo, no todas las decisiones las toma con base en la opinión de los docentes, existen decisiones que afectan al personal y las toma sin consultar.

La gráfica que a continuación se presenta puntualiza la relación y comunicación entre docentes.

**Gráfica 8**  
**Relación y comunicación**



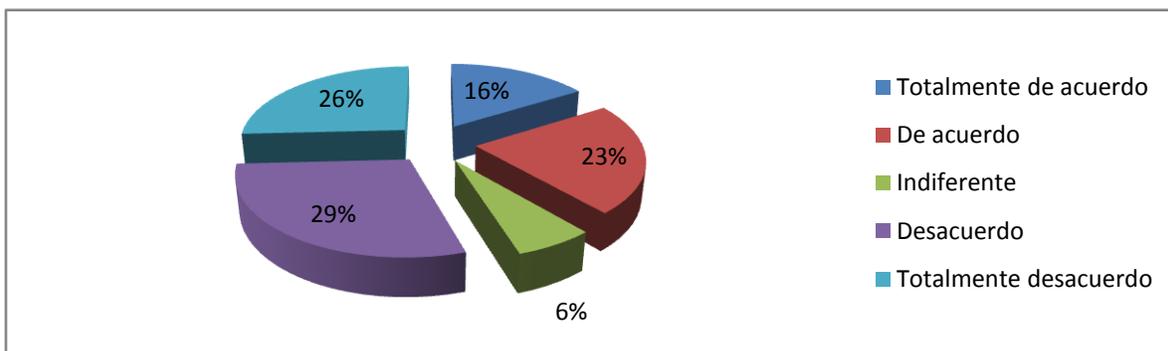
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Existe una buena comunicación entre docentes, sin embargo, el tiempo de comunicación es demasiado ilimitado y eso ocasiona en muchas situaciones que no se puedan poner de acuerdo con el momento de manejar clases y actividades similares entre docentes.

A los docentes no les afecta el tiempo de comunicación entre docentes, no obstante, el trabajo se puede realizar de mejor forma al existir una mejor comunicación con mayor tiempo.

La siguiente gráfica especifica si los docentes se sienten como parte de un equipo de trabajo.

**Gráfica 9**  
**Equipo de trabajo**



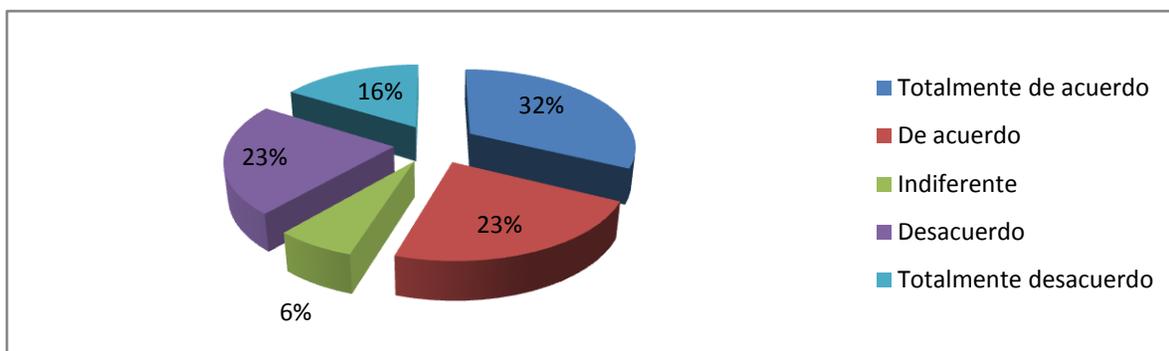
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Para muchos docentes trabajar en Universidad Panamericana, sede San Raymundo, es una experiencia gratificante, sin embargo, por el poco tiempo que se tiene entre clases para compartir con los otros docentes, muchos no se sienten parte de un equipo de trabajo.

Se realizan actividades integradoras, pero se llevan a cabo una o dos veces al año, cantidad muy baja para lograr formar un equipo de trabajo unido, sin embargo, existen propuestas para mejorar la aludida situación.

La gráfica que se presenta a continuación particulariza que si los empleados tienen facilidad en expresar las opiniones en el lugar de trabajo.

**Gráfica 10**  
**Facilidad de expresión**

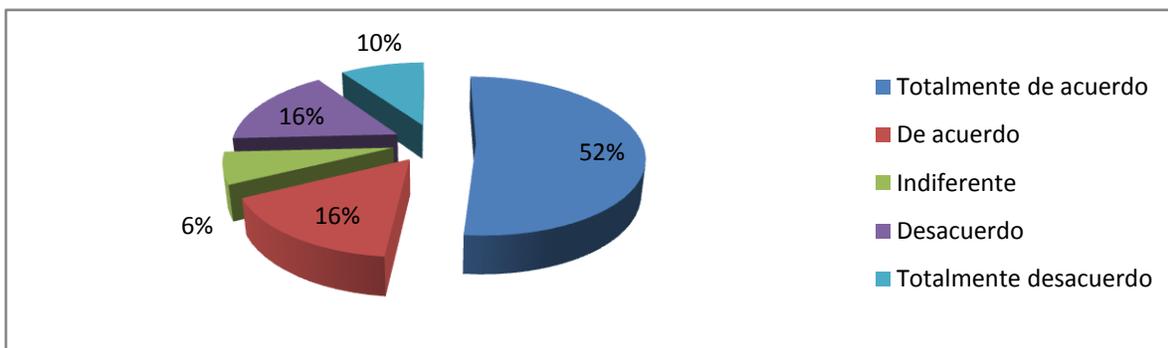


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los coordinadores de sede y facultad desde el primer día de clases dejan claro que cualquier docente puede expresar todo lo que desee, en aspectos, tales como, ideas nuevas, comentarios sobre los programas del curso, propuestas a desarrollar, problemas entre docentes y estudiantes, entre otros temas que puedan ser problema o al contrario que beneficien al equipo de trabajo de la sede.

La gráfica que se presenta a continuación detalla si el ambiente de trabajo produce estrés en los empleados.

**Gráfica 11**  
**Estrés en los empleados**

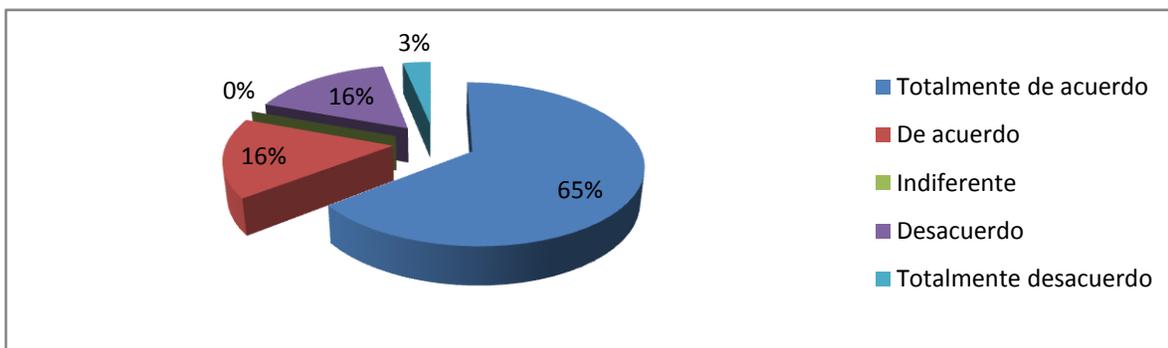


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Impartir clases universitarias los fines de semana y un trabajo formal entre semana son actividades difíciles de realizar constantemente, la combinación y cantidad de actividades a desarrollar en ambos trabajos causa estrés según la mayoría de las docentes. Es importante dejar claro que puramente las actividades de la sede no ocasionan estrés, en virtud, que las funciones y responsabilidades se encuentran perfectamente divididas.

La siguiente gráfica detalla si es fácil la comunicación con el coordinador de la sede San Raymundo.

**Gráfica 12**  
**Fácil comunicación**

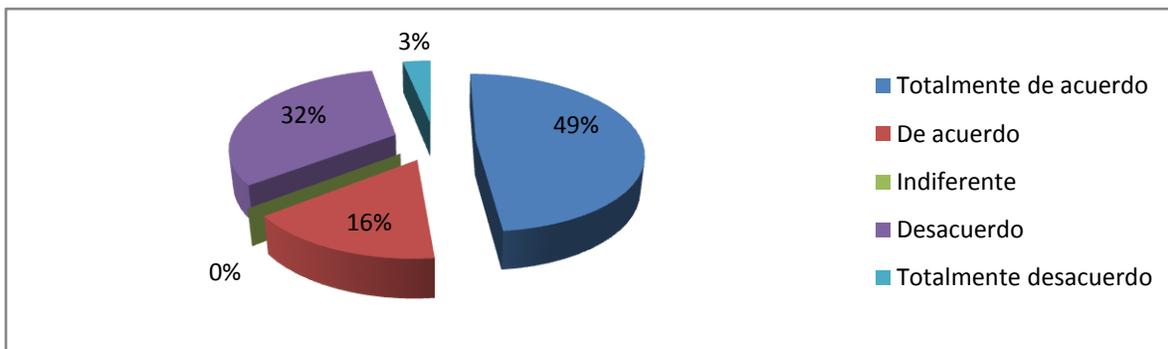


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Por parte de los coordinadores tanto de la sede como de la facultad se da la libertad que los docentes puedan expresar cualquier aspecto, tales como, ideas nuevas, comentarios sobre los programas del curso, propuestas a desarrollar, problemas entre docentes y estudiantes, entre otros temas que puedan ser problema o al contrario que beneficien al equipo de trabajo de la sede. No obstante, por el tiempo entre clases dicha comunicación se complica, en virtud, que es difícil encontrar el momento para realizar la comunicación.

La gráfica que se presenta a continuación particulariza si los docentes reciben la información correcta y necesaria para el desarrollo de las actividades dentro de la universidad.

**Gráfica 13**  
**Información correcta**



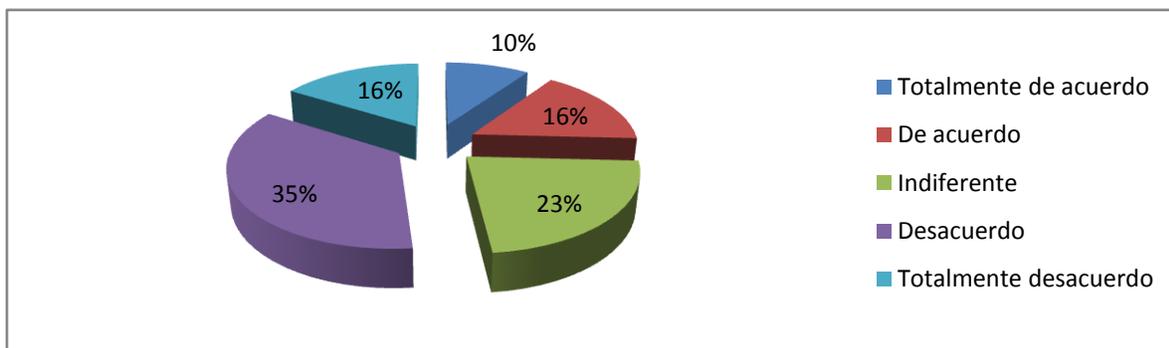
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

El proceso de inducción se realiza un día antes del inicio oficial del ciclo universitario, por tanto, en dicho proceso se brinda toda la información correcta y necesaria para el desarrollo de las actividades dentro de la universidad.

En la presente inducción se detallan temas, tales como, proceso de introducción al tema, evaluación, secuencias didácticas, punteos de estudiantes, expedientes de los cursos, funciones, responsabilidades, programas, entre otros temas importantes. Cada uno de los temas mencionados tiene su grado de importancia y se explica en dicho orden.

La gráfica presentada a continuación muestra que si los empleados son partícipes de cada uno de los logros y éxitos de la universidad.

**Gráfica 14**  
**Logros y éxitos de la universidad**

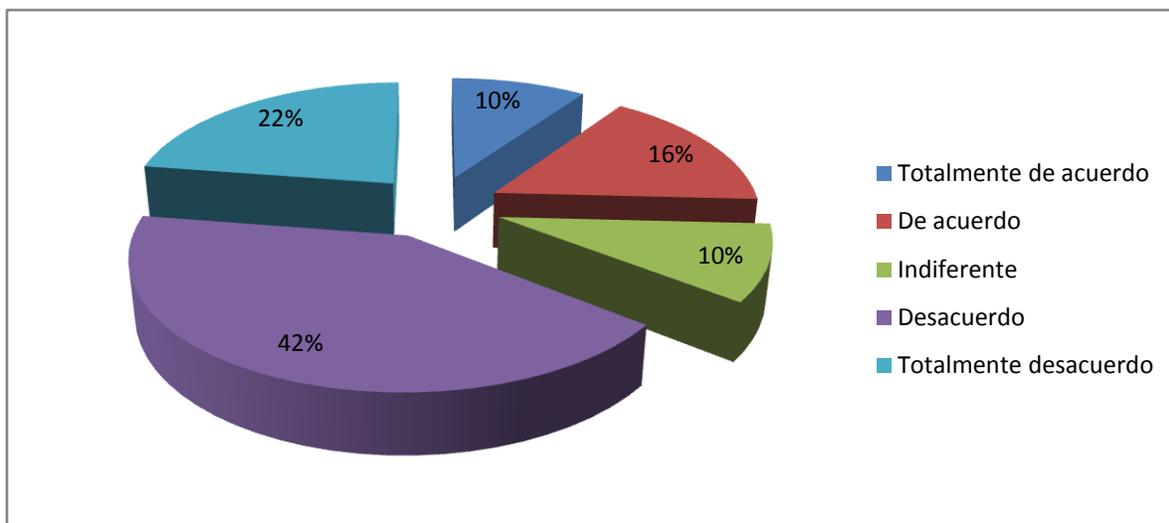


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Cuando un docente presenta alguna nueva idea, innovación y/o propuesta no se felicita en ningún momento, razón por la cual muchos docentes no se sienten parte de cada uno de los logros y éxitos en la universidad.

La siguiente gráfica puntualiza si los docentes se encuentran motivados para realizar las actividades necesarias para el desarrollo del trabajo.

**Gráfica 15**  
**Motivación**



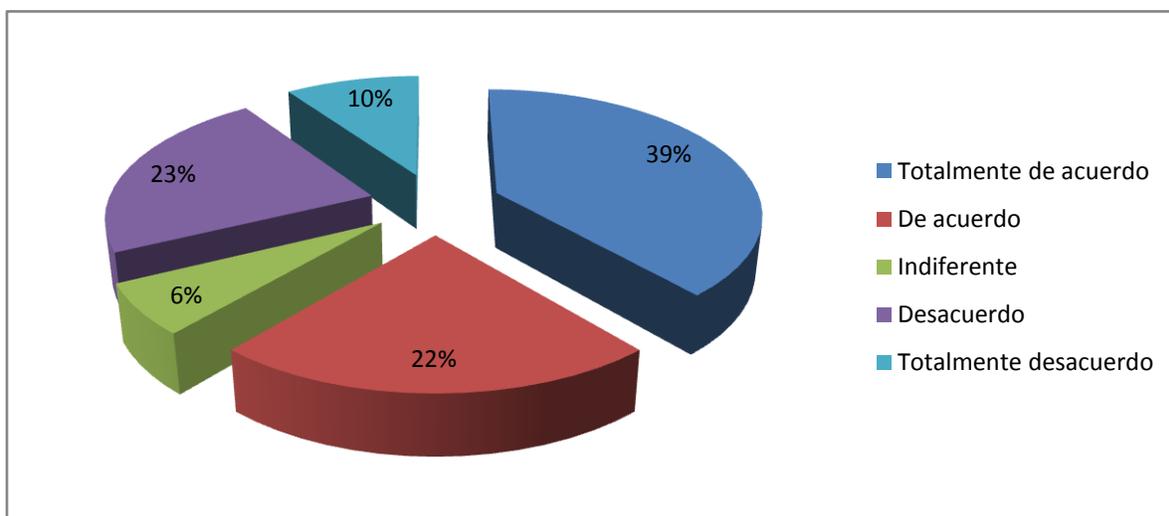
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los docentes no se encuentran motivados por varios factores, entre los cuales se mencionan los siguientes: mala remuneración según la importancia del puesto, dificultad de tener dos trabajos, estrés.

No obstante, el principal problema que no motiva a los docentes es la poca remuneración que se brinda en relación con la importancia que tiene el puesto de docente para el desarrollo de un país.

La gráfica siguiente particulariza si le reconocen a los docentes oportunamente el buen desempeño en las tareas que realiza.

**Gráfica 16**  
**Desempeño**

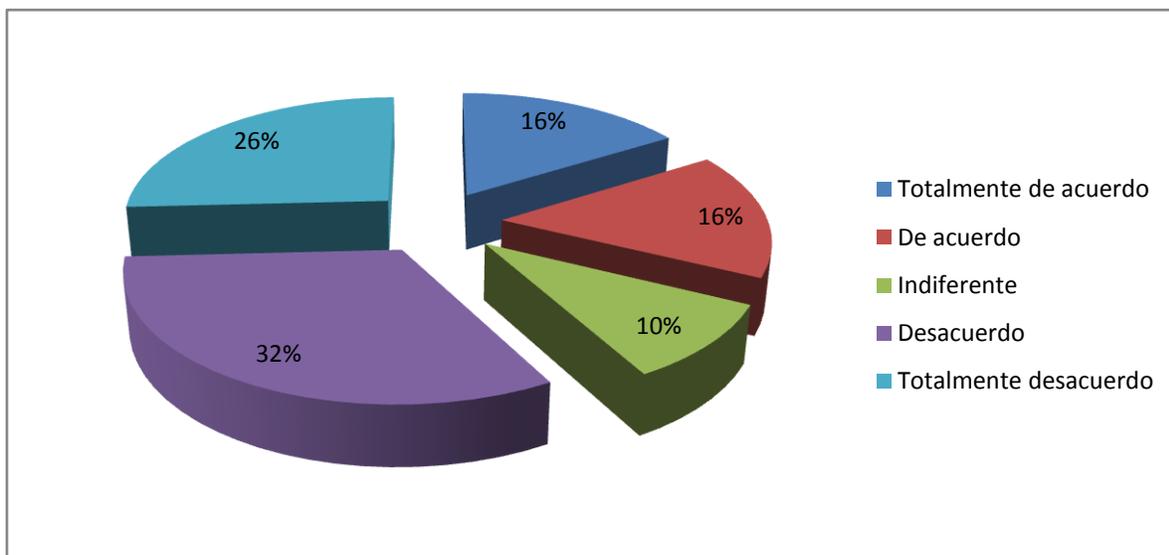


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

El buen desempeño de los docentes es reconocido en Universidad Panamericana, sede San Raymundo, cada fin de cuatrimestre realizan una evaluación de desempeño. El único problema con el que se cuenta es que la evaluación de desempeño no tiene una correcta retroalimentación, en virtud, que no todos los docentes reciben dicha información, por tanto, no a todos los docentes se les brinda un reconocimiento por el buen desempeño. La mala comunicación de los resultados impide un buen proceso de reconocimiento por desempeño.

La gráfica que a continuación se presenta puntualiza que si en el momento que introduce una mejora en el trabajo es reconocida por el coordinador de la sede.

**Gráfica 17**  
**Introducción de una mejora**



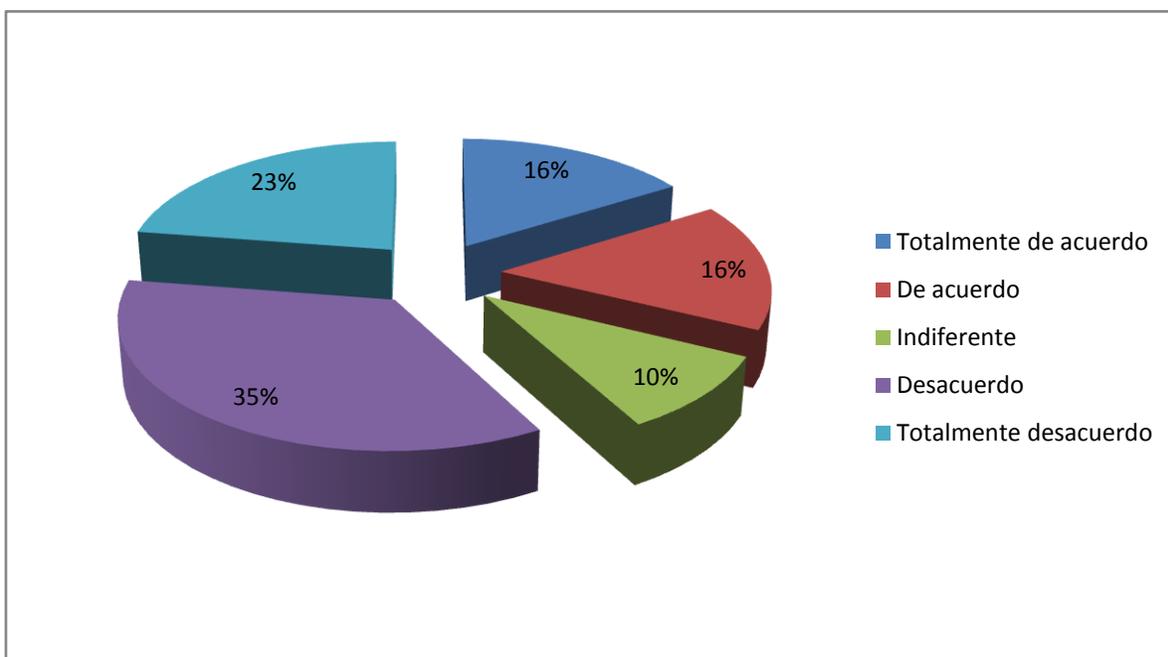
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Las nuevas e innovadoras ideas no son reconocidas por los coordinadores de la sede y facultad, en virtud, que las ponen en práctica, pero no reconocen ni felicitan por la propuesta realizada.

El resultado de lo expuesto en el párrafo anterior es que los docentes se desmotivan y ya no proponen más dichas ideas innovadoras, por tanto, se debe buscar la mejora continua en el aludido tema.

La gráfica que a continuación se presenta, detalla si la universidad le proporciona oportunidades para desarrollar carrera profesional.

**Gráfica 18**  
**Carrera profesional**

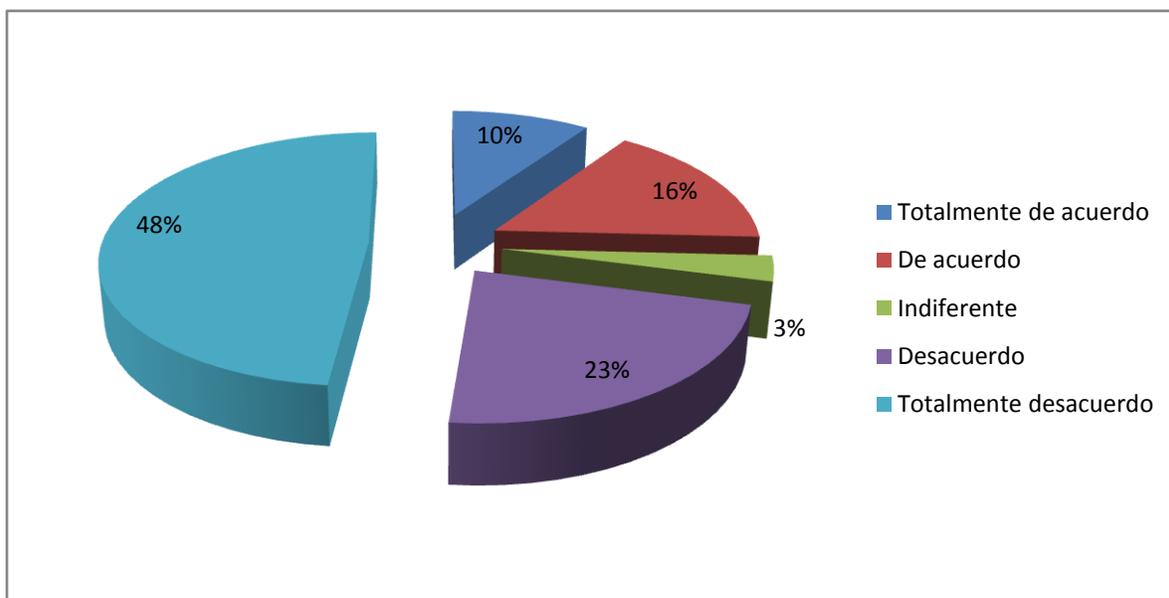


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La Universidad Panamericana, sede San Raymundo, no tiene carrera profesional, es difícil ascender, en virtud, que los puestos altos son pocos y las personas que los ostentan llevan varios años trabajando para la institución y dicha experiencia no permite realizar cambios constantes en los puestos importantes de la sede.

La gráfica siguiente particulariza si el salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales, entre otros, de la universidad son satisfactorios.

**Gráfica 19**  
**Beneficios satisfactorios**



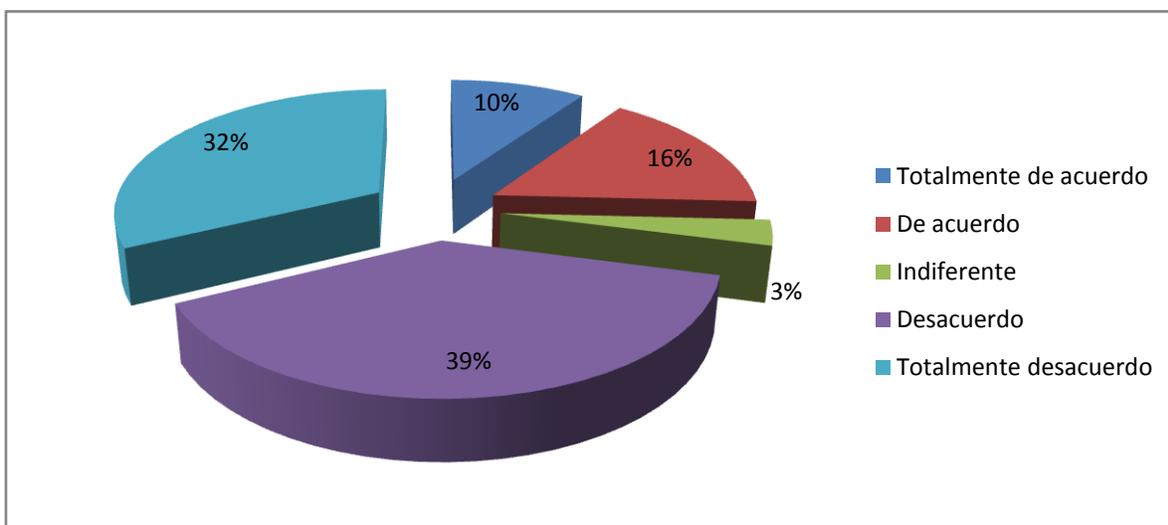
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

El salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales, entre otros, de la universidad no son satisfactorios, una de las principales razones son que el puesto es demasiado importante para el desarrollo de un país y la remuneraciones es muy poca, aunado a lo anterior los docentes no forman parte de una planilla, en virtud, que facturan para que la universidad les pueda pagar, por tanto, no cuentan con ningún tipo de bonificaciones tales como Bono 14, Aguinaldo, vacaciones, beneficios sociales, ente otros.

La falta de lo mencionado en el párrafo anterior desmotiva constantemente a los docentes que forman parte del equipo de Universidad Panamericana, sede San Raymundo.

La gráfica siguiente se centra en que si los docentes se encuentran satisfechos con el trabajo que realiza y la institución educativa para la cual trabaja.

**Gráfica 20**  
**Grado de satisfacción**



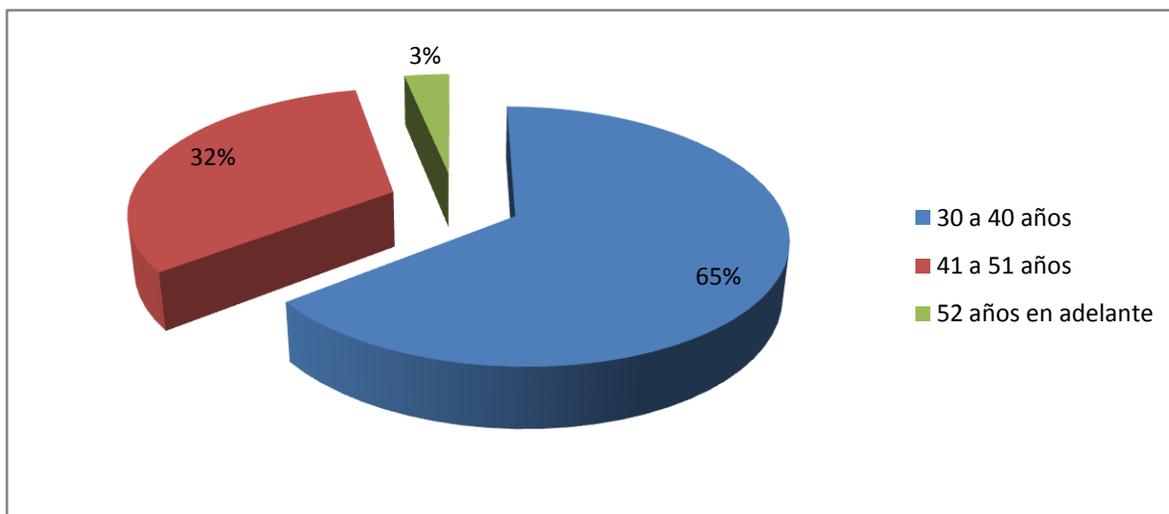
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los docentes tienen un gran respeto por formar parte del equipo de trabajo de Universidad Panamericana, sede San Raymundo, sin embargo, la mayoría no se encuentran satisfechos y las principales razones son: poca remuneración en relación con la importancia del puesto que ocupan y falta de una relación entre empresa y empleado.

La falta de relación mencionada en el párrafo anterior no permite que los docentes gocen de vacaciones y de bonificaciones de ley, lo cual desmotiva en un alto grado a los docentes que conforman el equipo de trabajo de la sede.

La siguiente gráfica detalla la edad de los docentes que se encuentran laborando en sede San Raymundo.

**Gráfica 21**  
**Edad**



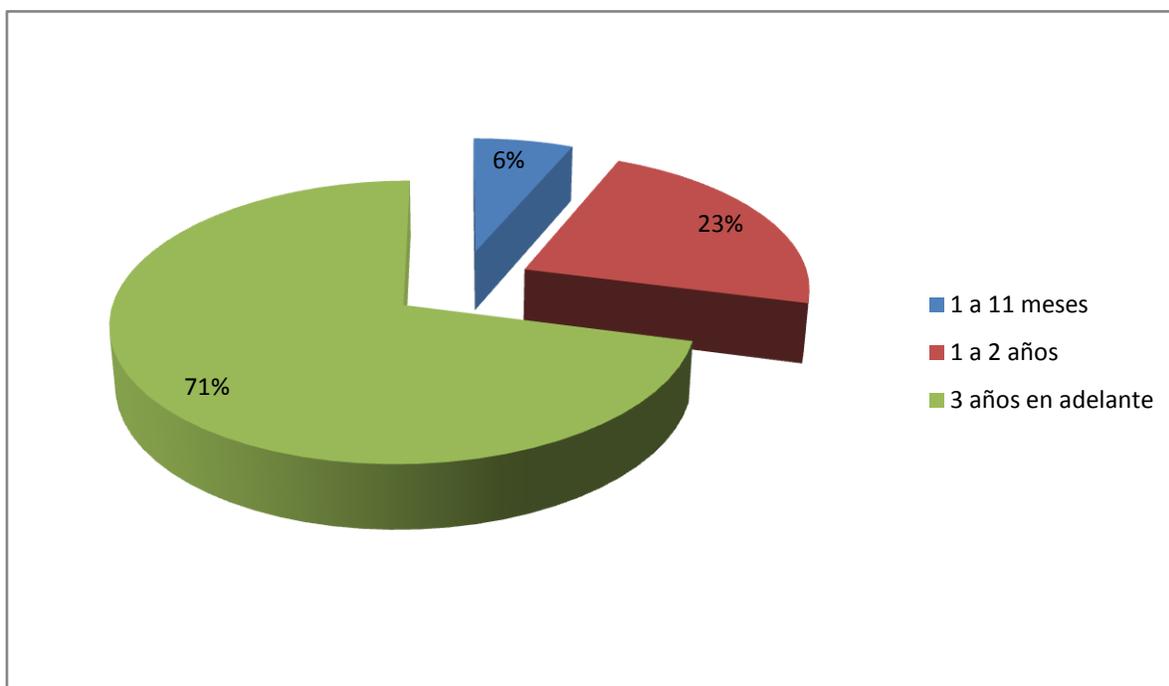
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La edad de los docentes permite que cada uno cuente con una trayectoria y experiencia importante, la cual ayuda a mejorar la enseñanza-aprendizaje de la sede.

Cada docente ejemplifica temas con vivencias reales, lo cual han logrado obtener a lo largo de los años y el tiempo de laborar en la Universidad.

La gráfica presentada a continuación muestra la experiencia que tiene el recurso humano de la sede San Raymundo.

**Gráfica 22**  
**Experiencia**



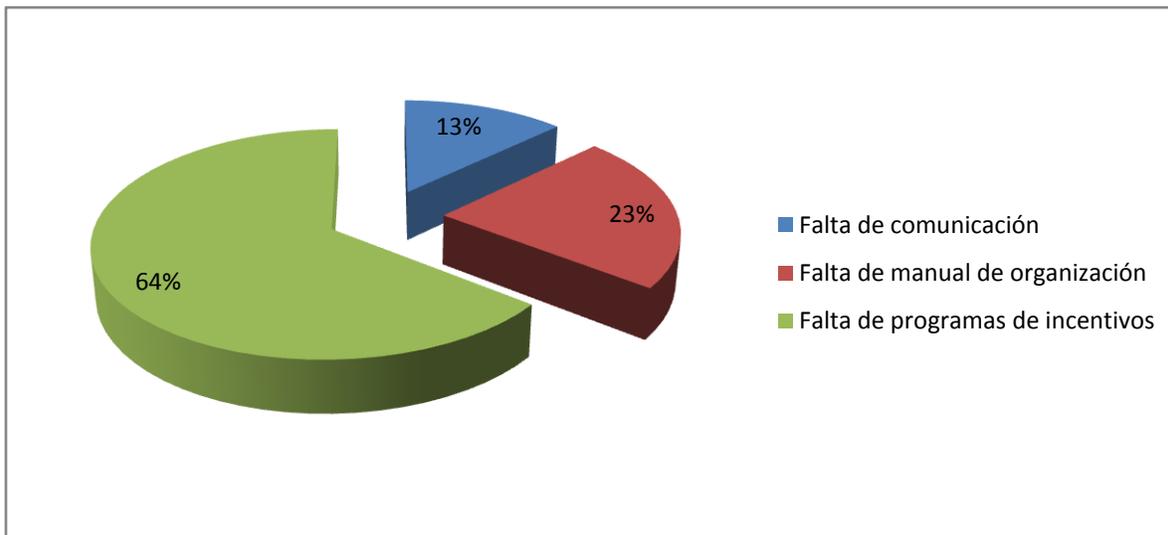
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La experiencia es parte fundamental para el buen desarrollo de las actividades específicas del puesto, en virtud, que existen conocimientos que únicamente se aprenden con la experiencia sin importar los estudios, licenciaturas, maestrías y doctorados que se puedan obtener.

Muchas empresas buscan como parte fundamental para la contratación de nuevos puestos la experiencia, por tanto, la sede cuenta con docentes con más de tres años de laborar lo que brinda a los estudiantes una experiencia que sin duda alguna mejora el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La siguiente gráfica puntualiza factores que pueden ocasionar problemas en la universidad.

**Gráfica 23**  
**Factores que ocasionan problemas**



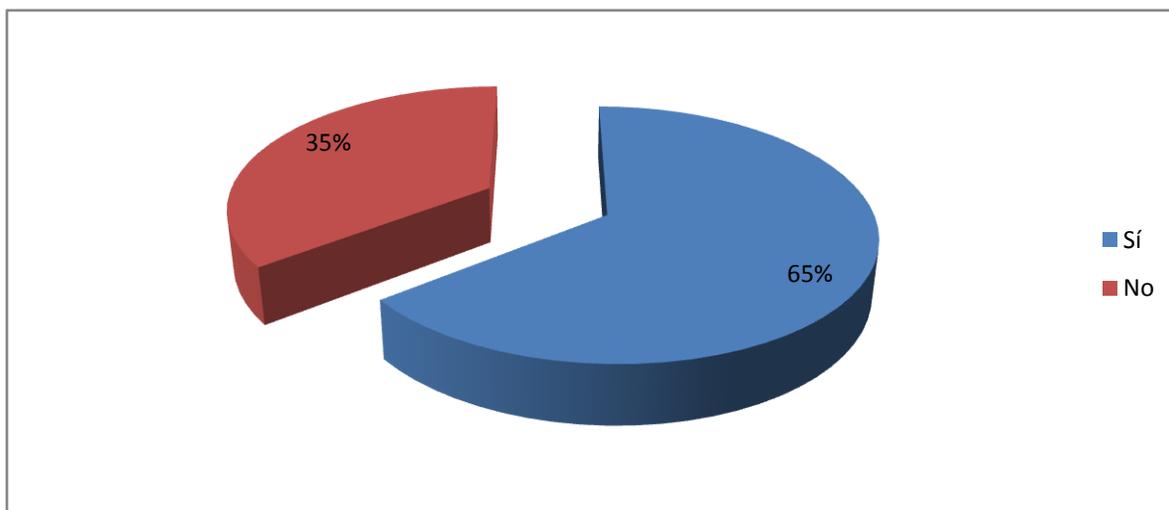
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La Universidad Panamericana, sede San Raymundo, no cuenta con un programa de incentivos, por tanto, si los docentes realizan un excelente trabajo, propone ideas nuevas e innovadoras, mejoran la enseñanza-aprendizaje, no tienen ninguna posibilidad de recibir algún tipo de premio para seguir buscando la mejora continua.

Es importante mencionar que los incentivos pueden ser monetarios y no monetarios, sin embargo, el propósito de ambos es el mismo, motivar a los docentes que conforman parte del equipo de docentes de la sede.

La gráfica siguiente particulariza si a los docentes les gusta trabajar en equipos de trabajo.

**Gráfica 24**  
**Trabajo en equipo**



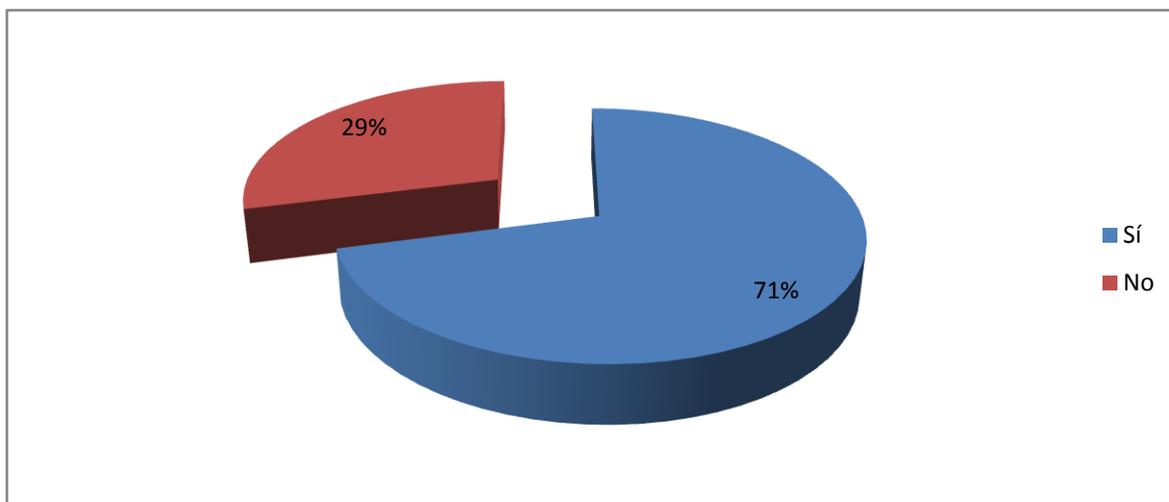
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Las empresas pueden obtener mejores resultados al trabajar en equipo, no obstante, los equipos de trabajo deben lograr la sinergia para que la suma de las partes sea mayores a las individuales.

Cuando se trabaja en equipo los esfuerzos de los integrantes se potencia, disminuye el tiempo de acción y aumenta la eficiencia de los resultados. Por tanto, si los docentes pueden y tienen el gusto del trabajar en equipos los coordinadores de la sede pueden aprovechar eso para obtener mejores resultados.

En esta gráfica se presenta si los docentes se sienten bien en el trabajo y al realizar las actividades que desempeña

**Gráfica 25**  
**Actividades desempeñadas**

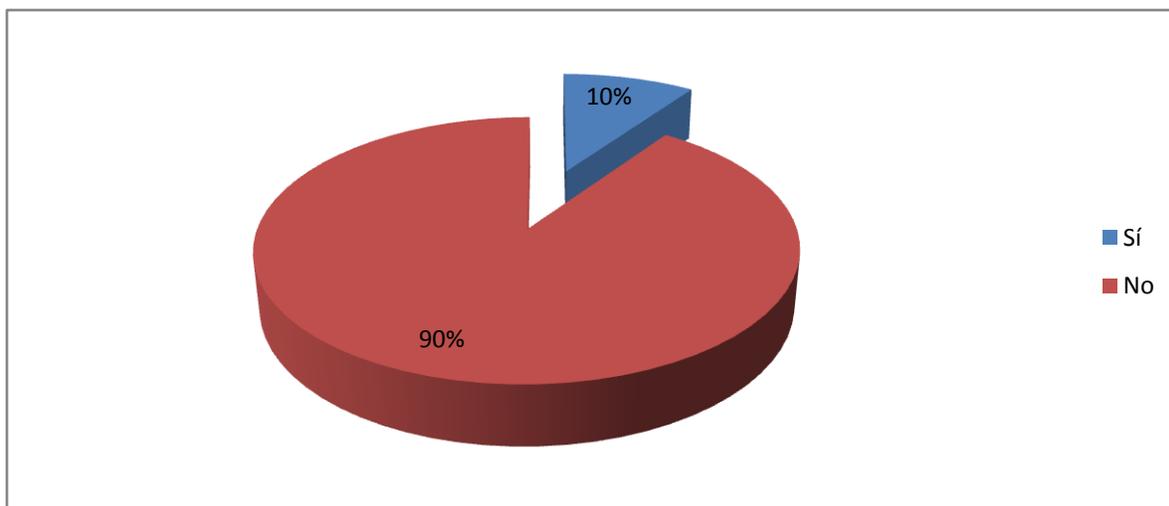


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los docentes se sienten orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo de Universidad Panamericana, sede San Raymundo, en virtud, que el trabajo que realizan es de vital importancia para el desarrollo de un país. Los docentes tienen una gran amistad por el tiempo que llevan de laborar para la institución educativa, por tanto, dicha amistad los hace sentir mejor en las actividades desempeñadas.

La gráfica siguiente particulariza si los beneficios económicos percibidos por el trabajo son justos según la importancia de la actividad a la cual se dedica.

**Gráfica 26**  
**Beneficios económicos**



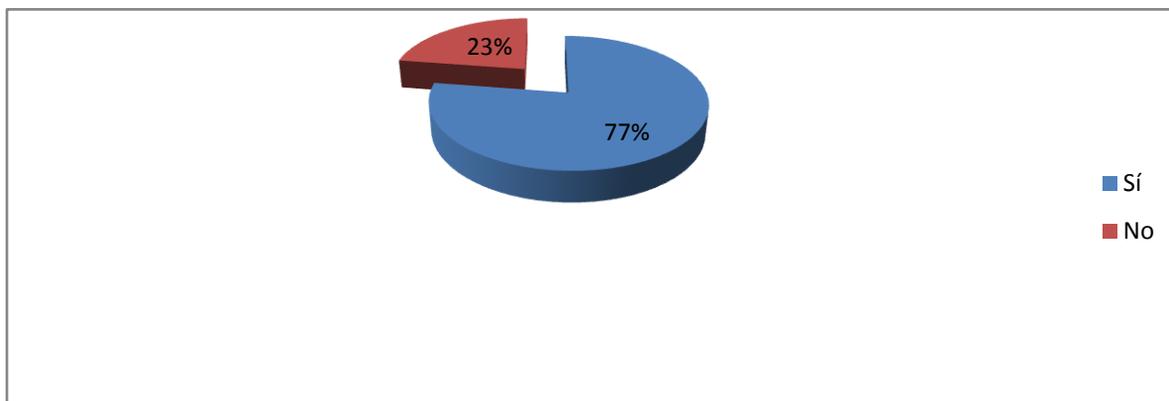
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los docentes y coordinadores son claros al sentirse desmotivados por la remuneración que perciben en relación con la importancia de las actividades que se desarrollan, es decir, que el puesto es demasiado importante para el desarrollo de un país y la remuneración es muy poca.

Aunado a lo anterior los docentes no forman parte de una planilla, en virtud, que facturan para que la Universidad les pueda pagar, por tanto, no cuentan con ningún tipo de bonificaciones tales como Bono 14, Aguinaldo, vacaciones, beneficios sociales, ente otros, dicho factor desmotiva aún más a los catedráticos.

La siguiente gráfica especifica si los docentes cuentan con todos los recursos necesarios para realizar las actividades y tener un buen desempeño en las mismas.

**Gráfica 27**  
**Recursos necesarios**



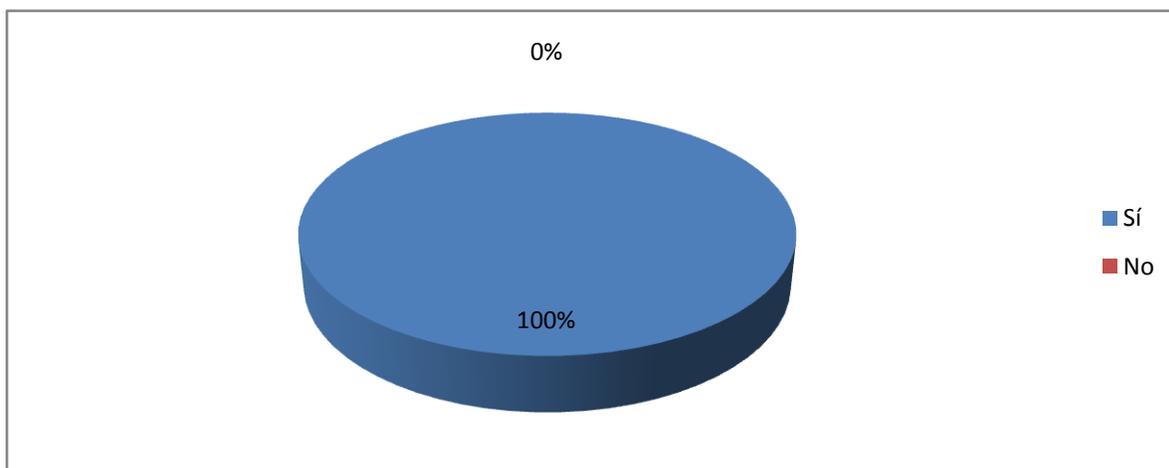
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La Universidad Panamericana, sede San Raymundo siempre trata de brindar todas las herramientas y recursos necesarios para que los docentes se puedan desarrollar de la mejor manera posible.

La gráfica que se presenta a continuación particulariza si los docentes reciben un trato justo en el trabajo.

### Gráfica 28

#### Trato justo

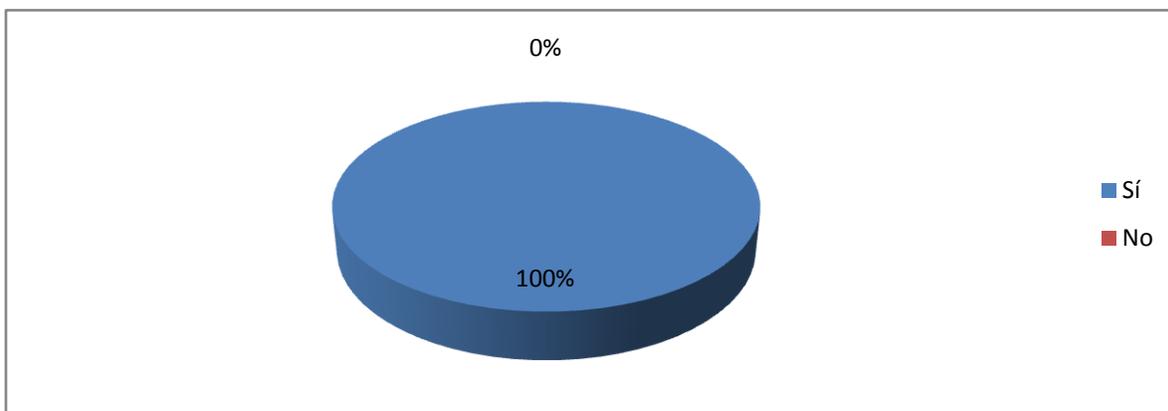


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los coordinadores de la sede y facultad no tienen ninguna preferencia por ningún docente a todos los catedráticos que forman parte del equipo de trabajo Upana reciben un trato justo y eso hace que cada una realice de mejor manera sus labores.

La siguiente gráfica se centra en si el coordinador tiene buenas relaciones con los docentes de la universidad.

**Gráfica 29**  
**Buenas relaciones**

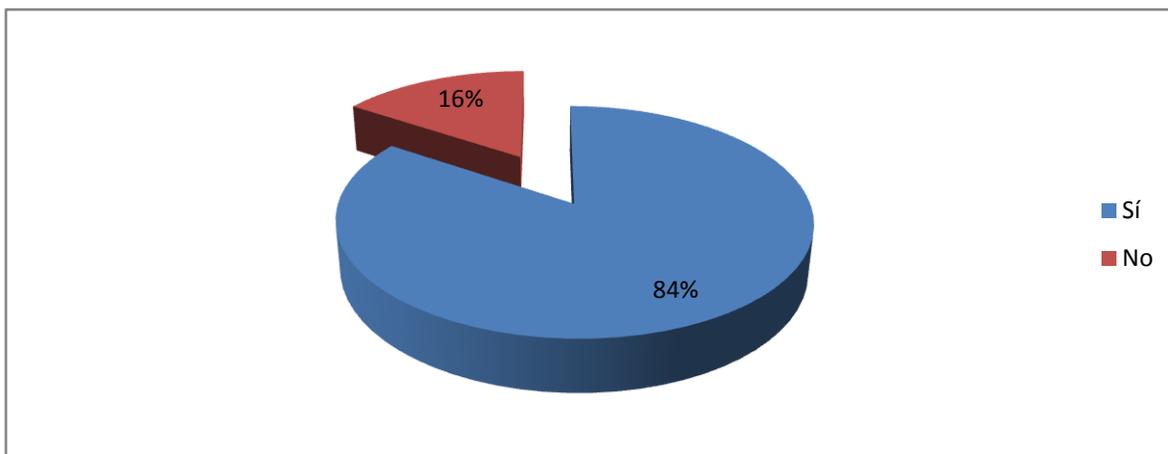


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los coordinadores de la sede y facultad tienen un buen tipo de liderazgo, lo cual facilita la relación entre docentes y catedráticos. En Universidad Panamericana, se imparten varios cursos de liderazgo y manejo de equipos de trabajo, cursos que facilitan y mejoran las relaciones entre los integrantes de este.

La gráfica que se presenta a continuación detalla si el trabajo genera estrés a los docentes.

**Gráfica 30**  
**Estrés en el trabajo**



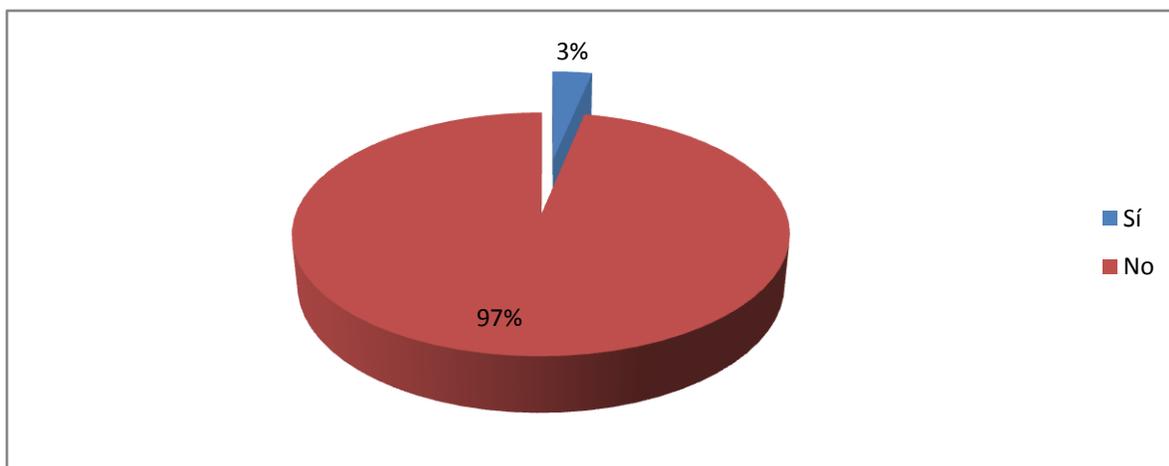
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Una cantidad significativa de docentes se encuentran estresados, no obstante, la mayoría no lo atribuyen únicamente a las actividades que realizan para la universidad Panamericana, sino que a la realización de varias actividades simultaneas por tener dos trabajos. La baja remuneración de los docentes en relación con la importancia del puesto obliga a los catedráticos a tener otro trabajo y eso causa el estrés.

El estrés causa que los docentes en muchas ocasiones descuiden las actividades que realizan y obtengan resultados insatisfactorios en los resultados de evaluación de desempeño. Por tanto, el estrés puede afectar directamente en la productividad de la sede e impedir la mejora continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La siguiente gráfica detalla si los empleados han recibido algún incentivo y/o reconocimiento (carta de felicitación, beca, capacitaciones, bonos, vacaciones adicionales, entre otras) en los dos últimos años.

**Gráfica 31**  
**Incentivo y reconocimiento**

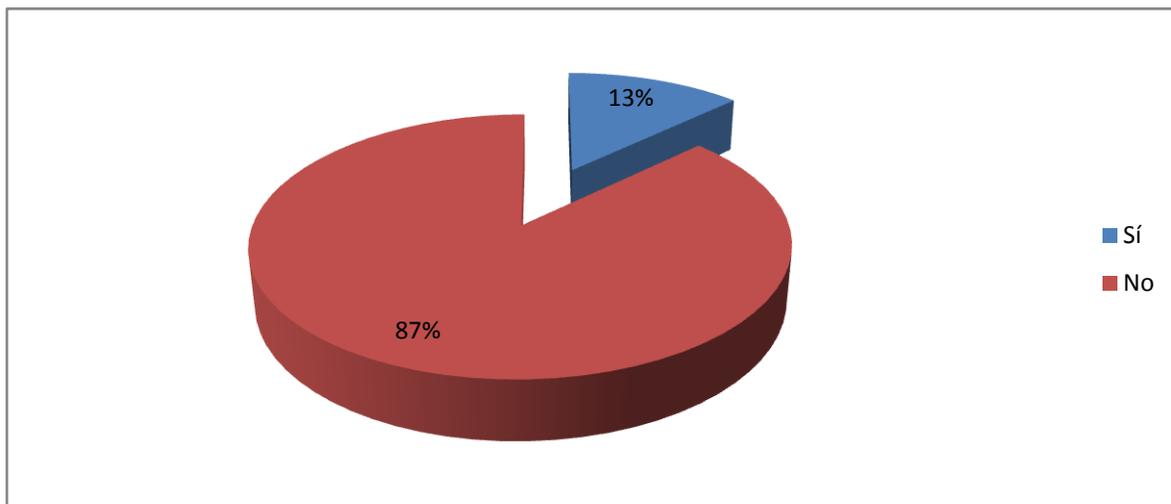


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Muchos catedráticos han propuesta nuevas e innovadoras ideas, nuevas aplicaciones a utilizar para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, actividades para ejemplificar los temas a desarrollar según el proceso, y ningún docente recibe recibe algún tipo de incentivo y/o reconocimiento, por las propuestas desarrolladas. La falta de incentivos y reconocimientos desmotivan al personal docente.

En esta gráfica se presenta si los docentes han recibido capacitaciones en los últimos años.

**Gráfica 32**  
**Capacitaciones**

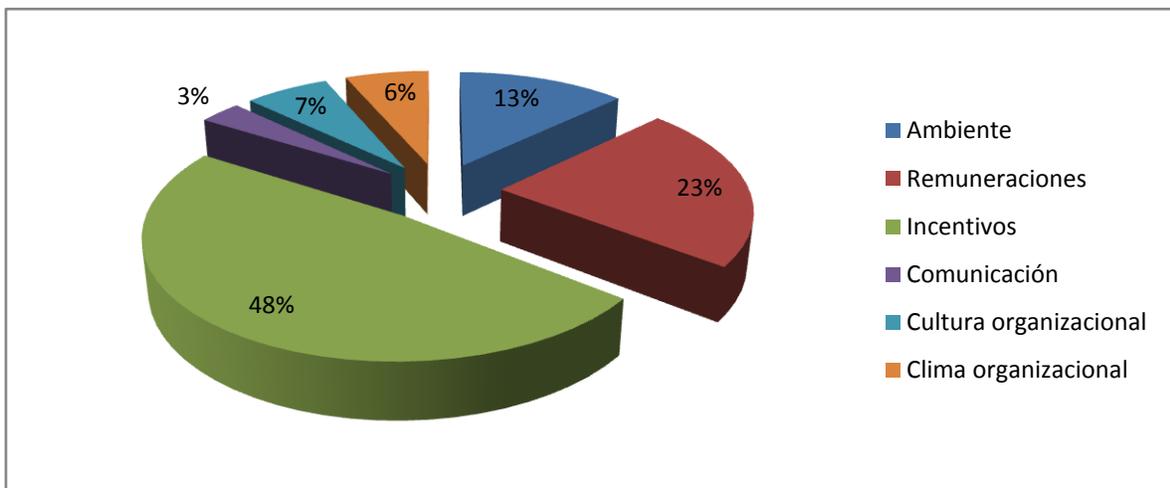


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

En ocasiones la Universidad Panamericana, realiza capacitaciones, pero únicamente a los docentes de cursos medulares y coordinadores, sin embargo, la mayoría de docente no recibe ningún tipo de capacitaciones que puedan mejorar el desempeño.

La gráfica siguiente particulariza que aspectos debe mejorar la universidad sede San Raymundo desde el punto de vista de los docentes que laboran para dicha institución educativa.

**Gráfica 33**  
**Aspectos por mejorar**

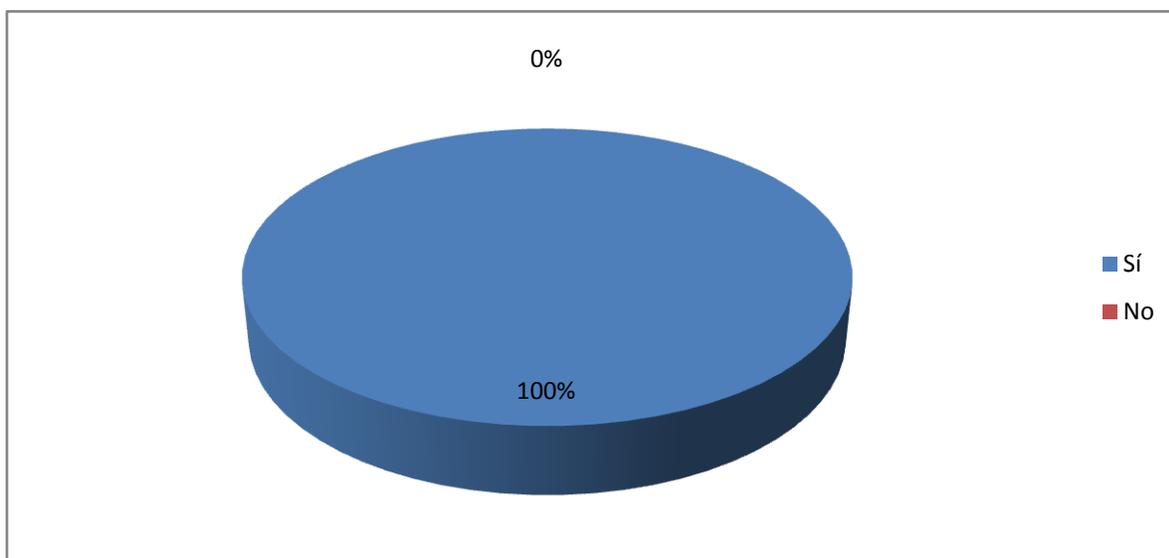


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

El principal aspecto que se deben mejorar en Universidad Panamericana son los incentivos, es decir, crear un programa de incentivos monetarios y/o no monetarios para motivar a los docentes y así buscar la mejora continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gráfica que a continuación se presenta detalla si los docentes se sienten orgullosos del lugar donde laboran.

**Gráfica 34**  
**Orgullo del equipo de trabajo**

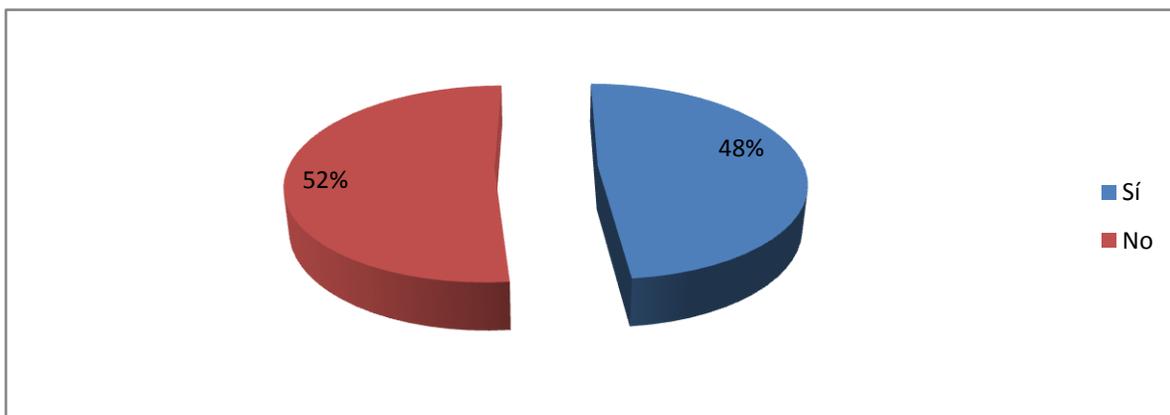


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Todos los docentes se sienten orgullosos de formar parte del equipo de Universidad Panamericana, sede San Raymundo, en virtud, que tienen conocimientos de la importancia de su puesta para un país, debido a que la educación es la base de desarrollo.

La gráfica siguiente se centra en si los docentes se encuentran motivados por trabajar de Universidad Panamericana, sede San Raymundo.

**Gráfica 35**  
**Motivación**

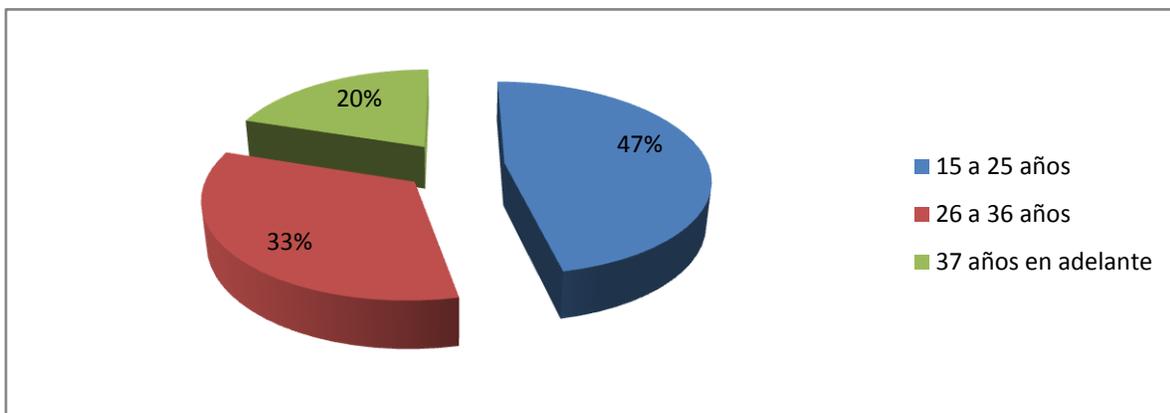


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los docentes se sienten motivados para formar parte del equipo de trabajo de Universidad Panamericana, sin embargo, el único descontento es la poca remuneración en relación con la importancia del puesto y la falta de incentivos para motivar a los docentes.

La siguiente gráfica detalla la edad de los alumnos que se encuentran estudiando en sede San Raymundo.

**Gráfica 36**  
**Edad**

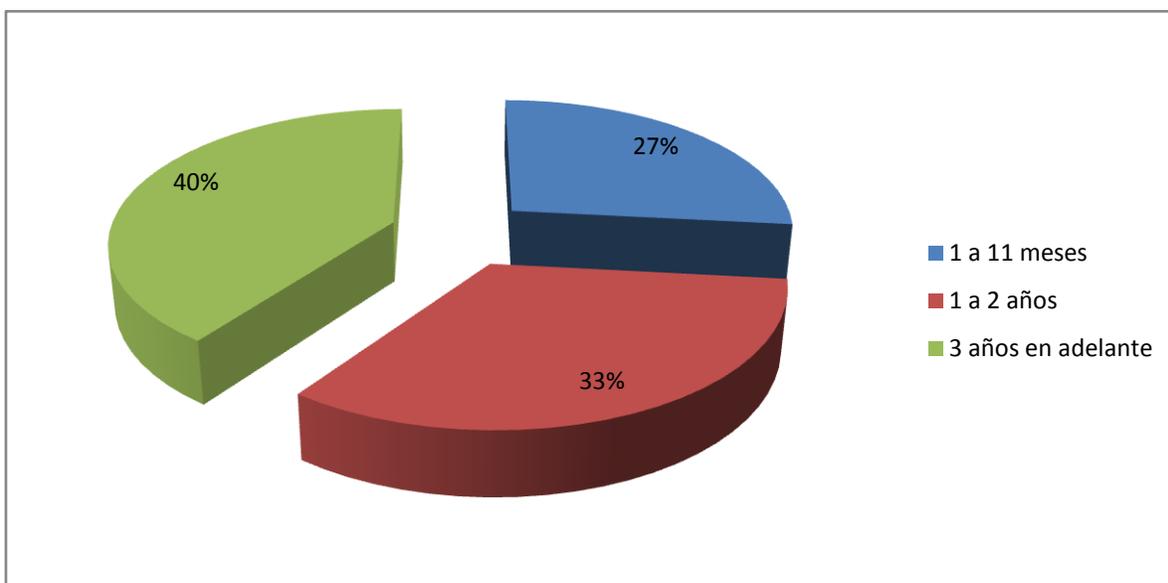


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de los estudiantes se encuentra en un rango de edad de 15 a 25 años, cuya edad es perfecta para el aprendizaje. La edad también tiene pequeñas dificultades como la rebeldía, falta de atención, falta de interés en los estudios, no obstante, es una edad donde se puede aprovechar mucho las habilidades y capacidades de los estudiantes.

La gráfica presentada a continuación muestra los años de estudio de los alumnos de Universidad Panamericana, sede San Raymundo.

**Gráfica 37**  
**Años de estudio**

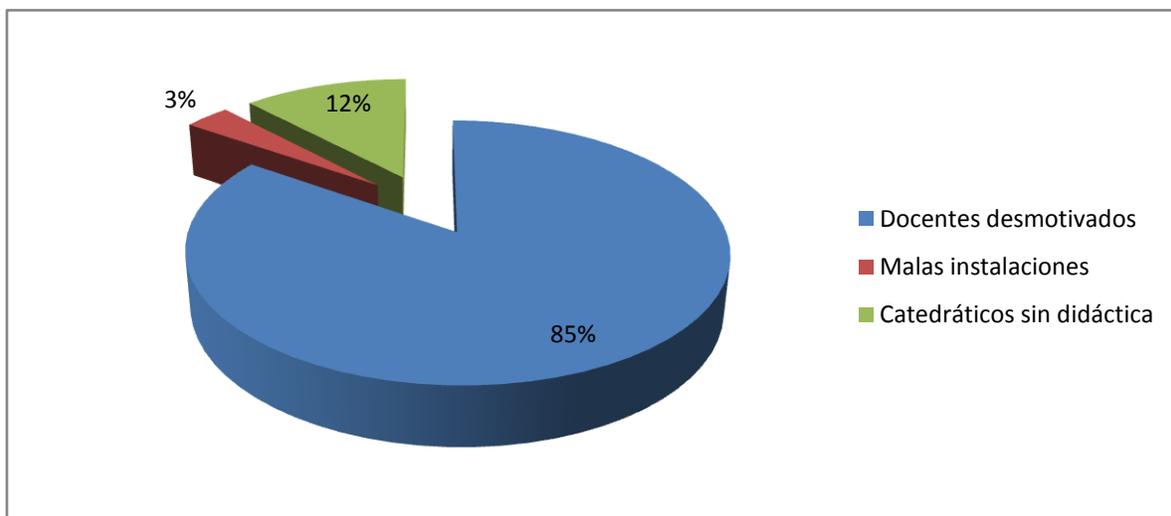


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de los estudiantes se encuentran en los últimos años de estudio, un aspecto a considerar a nivel sede, en virtud, que varias cohortes van culminando los estudios y han existido pocas aperturas de cohortes con menos estudios, por tanto, deben mejorar las estrategias de marketing para aumentar el número de estudiantes nuevos y que la sede siga creciendo constantemente.

La siguiente gráfica puntualiza en los factores que considera que pueden ocasionar problemas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Gráfica 38**  
**Factores que ocasionan problemas**

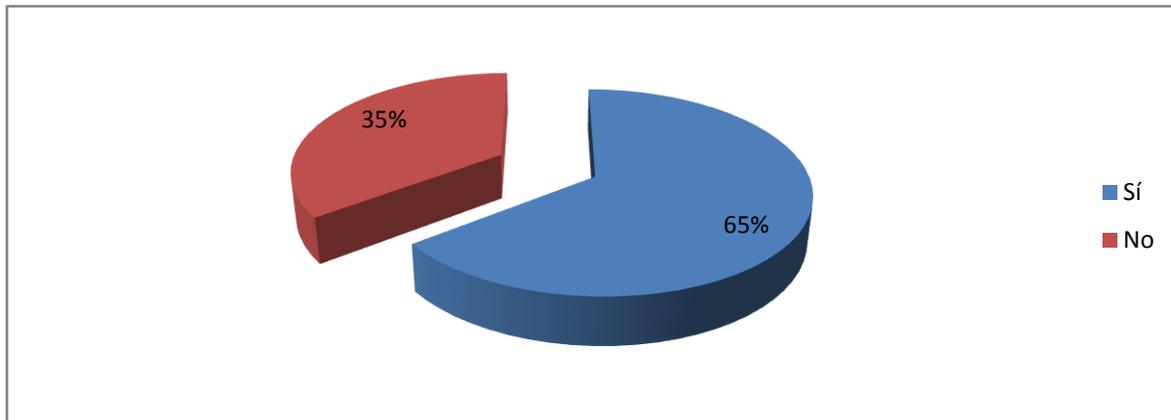


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de los estudiantes con base en los conocimientos obtenidos a lo largo de las carreras determinaron que una cantidad significativamente grande de docentes se encuentran desmotivados y los resultados se ven en la forma de impartir la clase de los primeros años a los actuales.

La siguiente gráfica detalla si los docentes se preparan con tiempo para impartir el curso previamente asignado por la universidad

**Gráfica 39**  
**Preparación de los docentes**



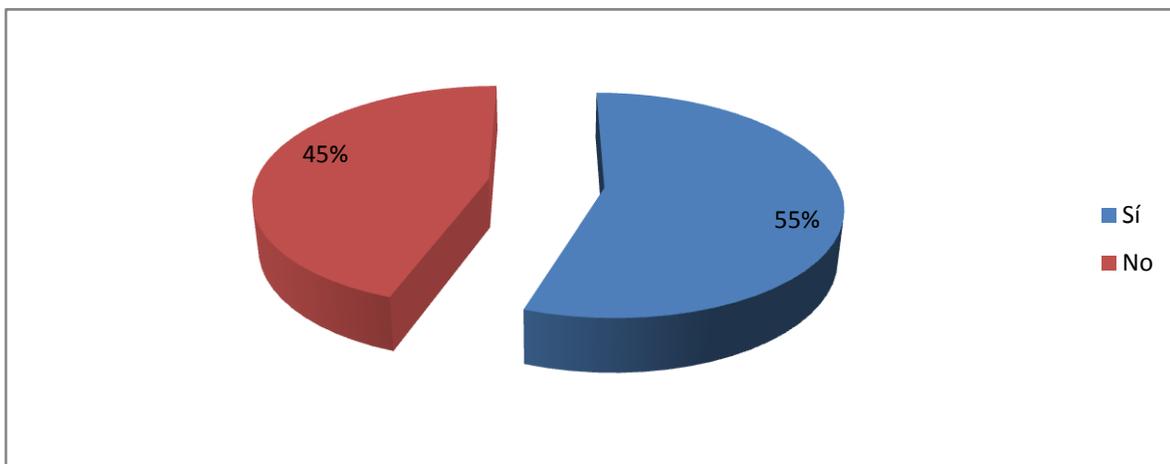
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

A pesar de la desmotivación de los docentes, los estudiantes ven reflejando el esfuerzo que dedican para preparar con tiempo los cursos que imparten en cada cuatrimestre de los años.

Esa preparación previa mejora el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gráfica presentada a continuación muestra si el catedrático responde de forma satisfactoria a las inquietudes realizadas por los estudiantes.

**Gráfica 40**  
**Respuesta a inquietudes**

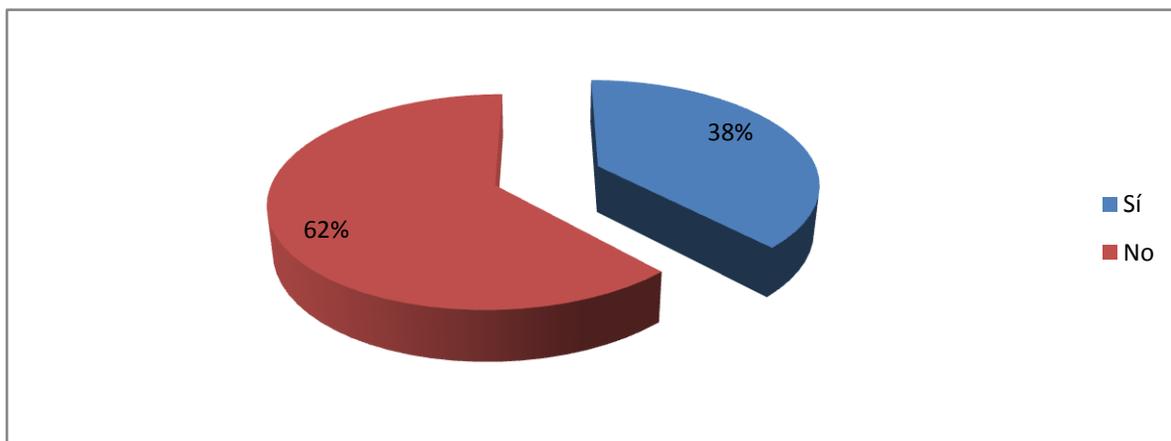


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los docentes siempre se esfuerzan para lograr satisfacer cada una de las preguntas que realizan los estudiantes, el principal propósito es que los temas impartidos siempre quedan claro para que los estudiantes los puedan poner en práctica.

La siguiente gráfica puntualiza si el docente utiliza de forma correcta los medios didácticos, tales como, audiovisuales, pizarra, entre otros.

**Gráfica 41**  
**Uso correcto de medios didácticos**

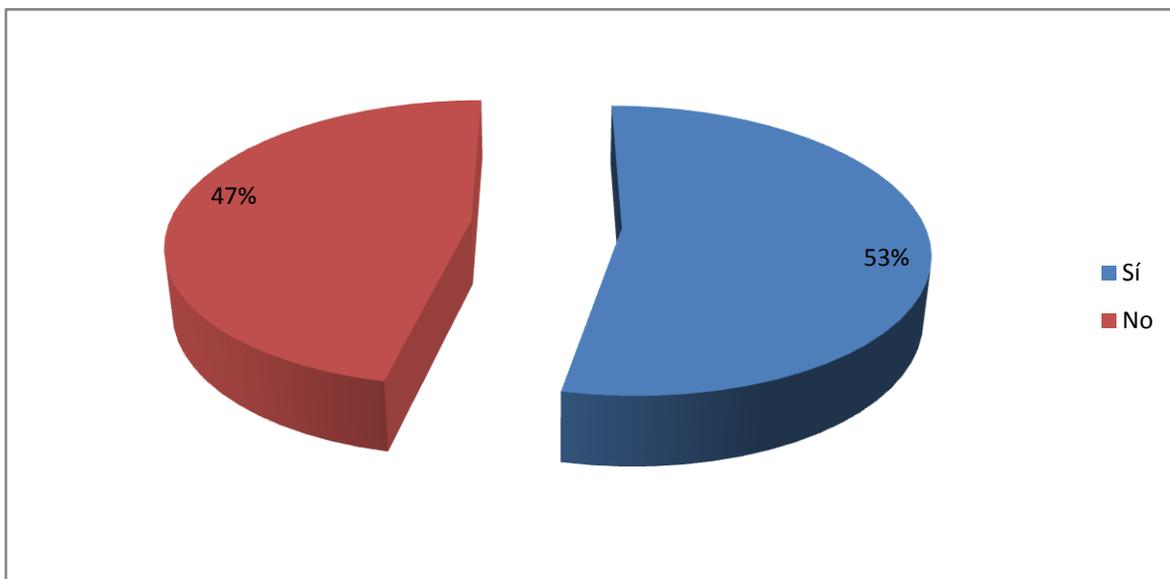


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Una cantidad alta de docentes utilizan mal los medios didácticos, en virtud, que usan la cañonera todo el tiempo que dura la clase, es decir, que no se desenvuelven como es correcto, el mal uso de los aludidos medios perjudica el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En esta gráfica se presenta si el docente logra conseguir la atención y el interés del grupo de estudiantes en las diferentes clases del curso asignado.

**Gráfica 42**  
**Atención e interés**

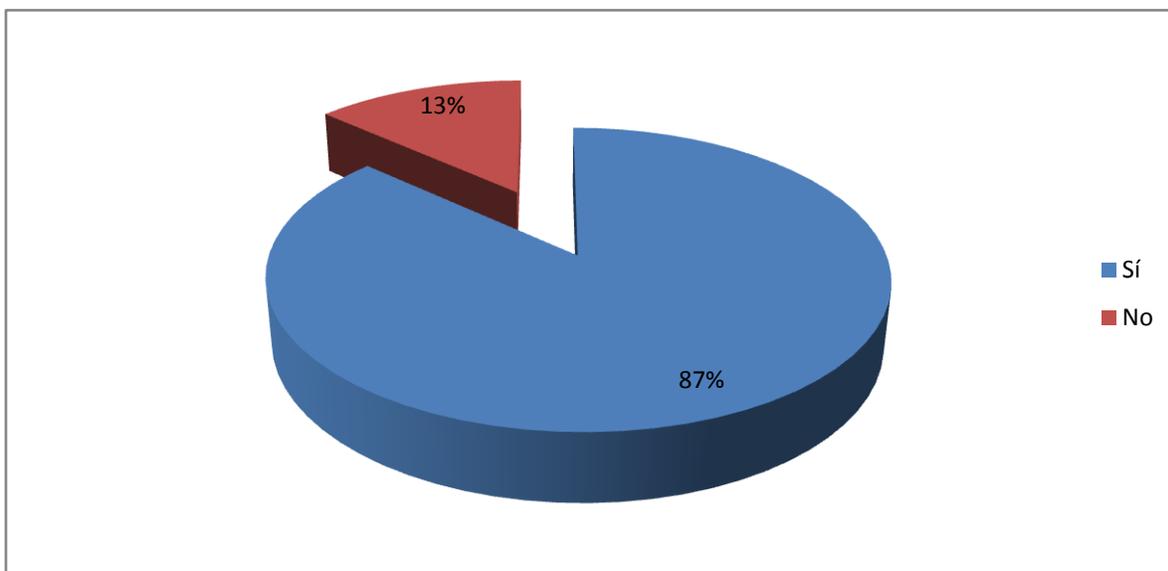


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Varios docentes utilizan diferentes estrategias para lograr captar la atención de los estudiantes, uno de los principales métodos es la participación y el uso de aplicaciones innovadoras que les permita a los estudiantes manejar temas de su agrado según su generación.

La gráfica siguiente particulariza si las fuentes bibliográficas y el material de apoyo brindado por el docente son útiles para los estudiantes.

**Gráfica 43**  
**Fuentes bibliográficas y material de apoyo**



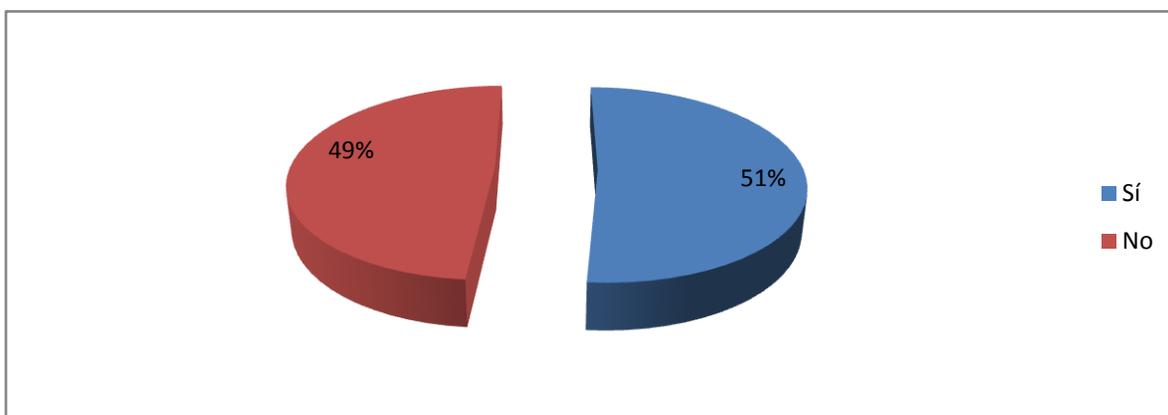
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

El programa de los cursos tiene fuentes bibliográficas y material de apoyo propuesto, aunado el docente brinda propuestas que puedan ayudar a los estudiantes a manejar los temas con mayor facilidad.

La mayoría de los estudiantes establecen que ambas propuestas son útiles para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gráfica que a continuación se presenta detalla si los criterios de evaluación fueron asignados y explicados con suficiente tiempo de antelación a los estudiantes.

**Gráfica 44**  
**Criterios de evaluación**



Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

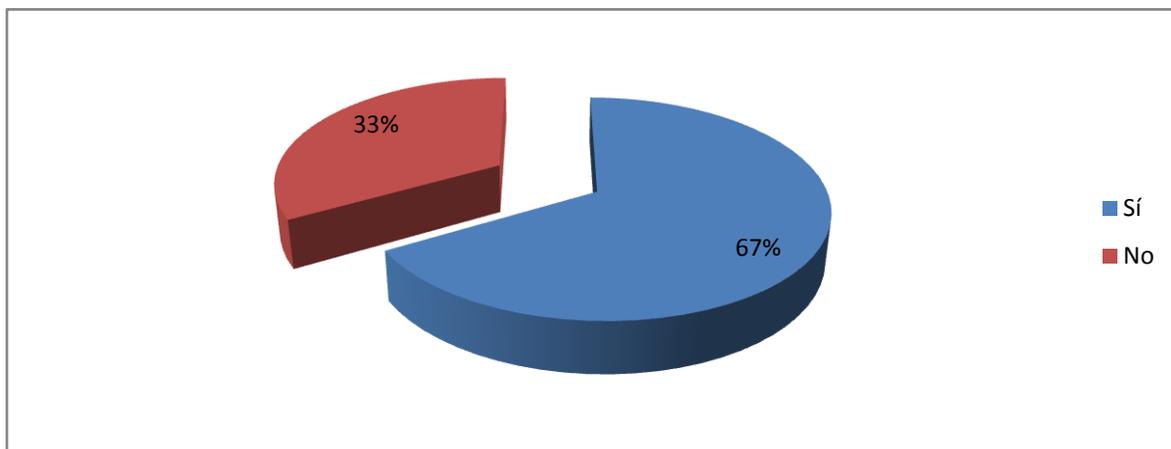
Según la inducción impartida por los coordinadores de sede y facultad, los docentes deben explicar desde los primeros días de clase los criterios de evaluación, razón por la cual, la mayoría de los docentes cumplen con dicha instrucción, no obstante, bastantes catedráticos no lo cumplen y es un aspecto que se deben mejorar.

Para lograr que la mayoría de los docentes cuenten con los mismos criterios de evaluación se desarrollaron en equipos de trabajo varias rúbricas para evaluar proyectos, exposiciones y demás trabajos que los estudiantes deben entregar.

Una rúbrica es una matriz cuya función principal es la evaluación y es útil para hacer visibles los diferentes aspectos que se desean analizar y evaluar en una actividad, tarea, proyecto, producto, servicios, entre otros.

La gráfica que a continuación se presenta puntualiza si el docente le ha ayudado a aprender cada uno de los temas asignados o descritos en el programa del curso

**Gráfica 45**  
**Temas asignados**

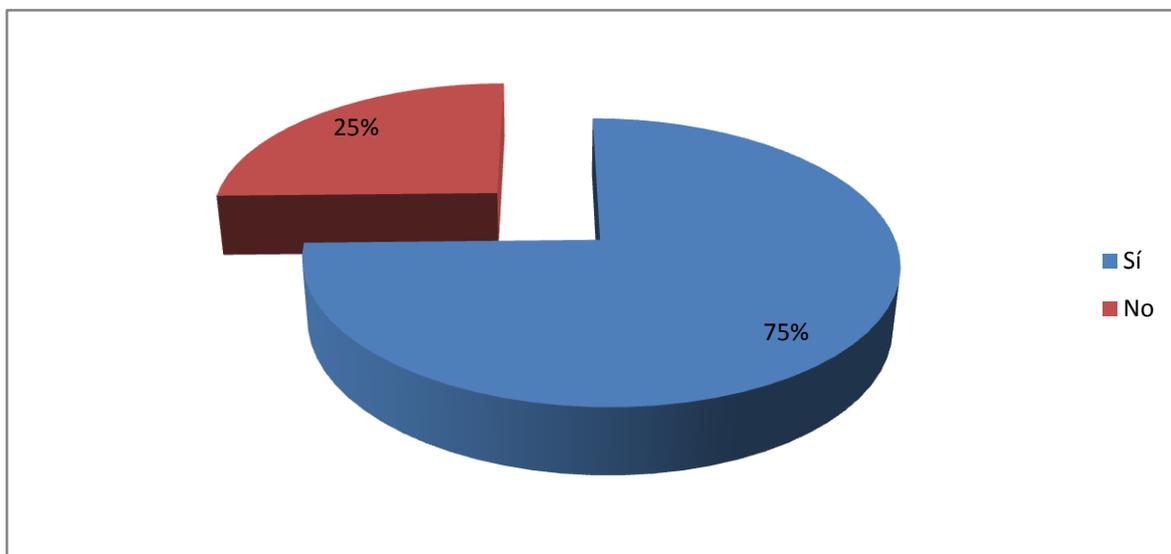


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Al aprovechar la cantidad de estudiantes por salón, los catedráticos tratan de individualizar las clases que imparten y tratan de ayudar a cada estudiante a aprendiza cada uno de los temas asignados y descritos en el programa.

La siguiente gráfica especifica si los estudiantes han aprendido con el docente cosas valiosas para la formación universitaria.

**Gráfica 46**  
**Formación universitaria**

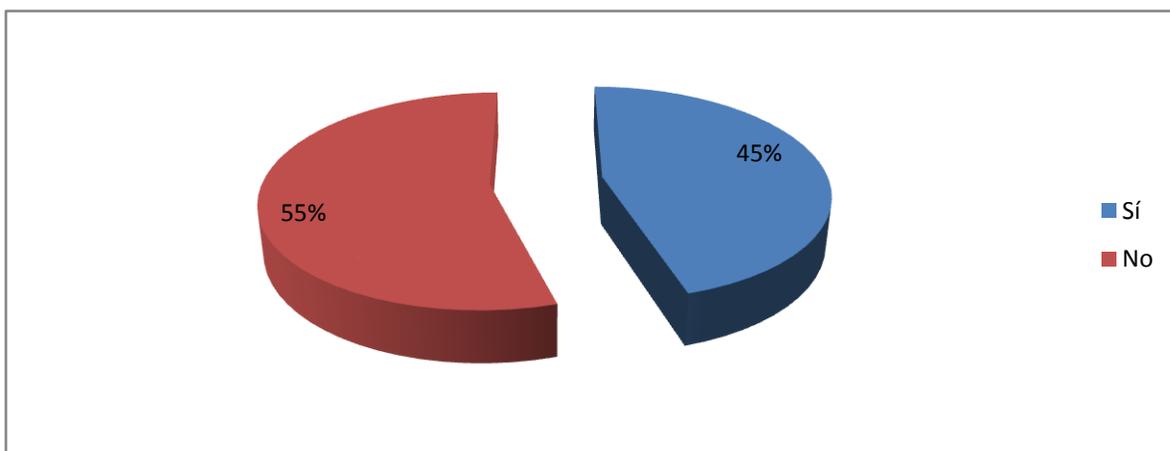


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Cada docente brinda aspectos importantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como experiencia, conocimientos, ejemplos, entre otros. Los aludidos aspectos permiten que los estudiantes hayan aprendido con el docente cosas valiosas para la formación universitaria.

La gráfica que se presenta a continuación particulariza si la forma de impartir el curso del docente motiva la asistencia a cada una de las clases del curso que imparte.

**Gráfica 47**  
**Motivación al estudiante**



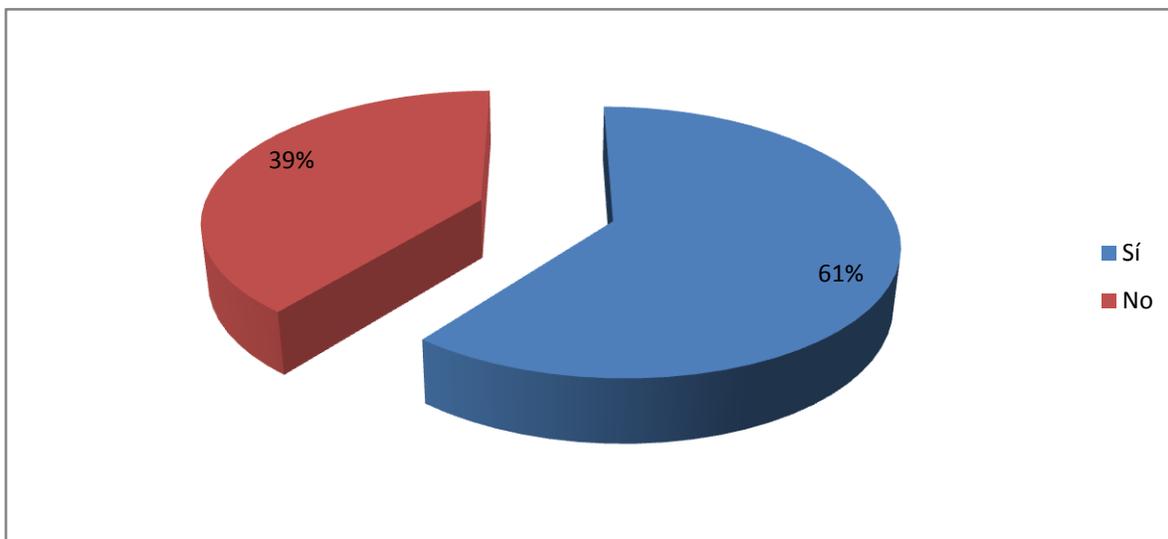
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de las docentes no motivan a los estudiantes a asistir a todas las clases que integra un cuatrimestre.

El problema existe, en virtud, que perderse una clase es perder un enorme contenidos que les puede ayudar directamente en la formación universitaria.

La siguiente gráfica se centra en si los estudiantes se encuentran satisfechos con el docente que imparte el curso previamente asignado.

**Gráfica 48**  
**Satisfacción estudiantil**



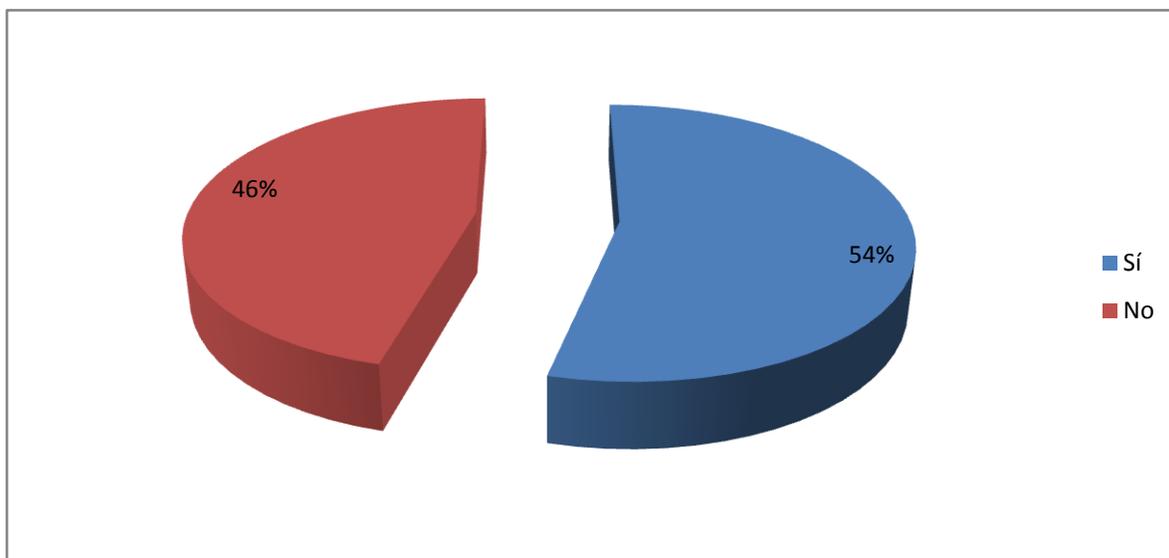
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Universidad Panamericana, sede San Raymundo, cuenta con un excelente equipo de trabajo que se encuentra integrado por docentes graduados de la Universidad de San Carlos y Universidad Panamericana.

La mayoría de los docentes cuenta con maestrías, por las razones mencionadas con anterioridad la mayoría de los estudiantes se encuentran satisfechos con el docente que imparte el curso.

La gráfica que se presenta a continuación detalla si el docente explica con claridad y resalta cada uno de los contenidos importantes de la asignatura.

**Gráfica 49**  
**Claridad en los contenidos**

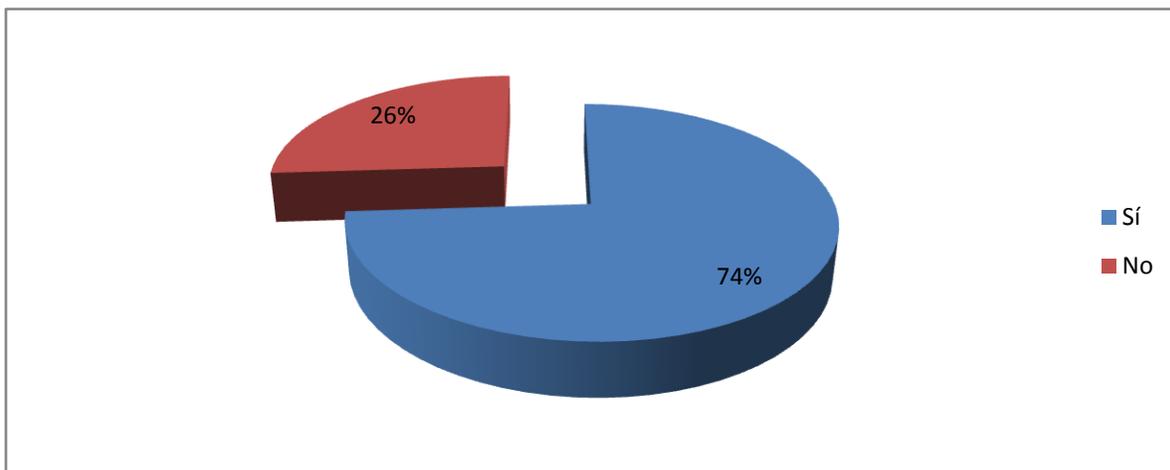


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Según la inducción impartida por los coordinadores de sede y facultad, es obligatorio que los catedráticos cumplan el programa del curso lo más que se puede, por tanto, cada docente trata de explicar con claridad y de resaltar cada uno de los contenidos importantes, lo cual se ve reflejado en la respuesta de los estudiantes.

La siguiente gráfica detalla si el catedrático prepara el material de apoyo, organiza y estructura las actividades (laboratorio, taller, seminario, entre otros) y tareas que se realizan en el curso.

**Gráfica 50**  
**Estructura de actividades**



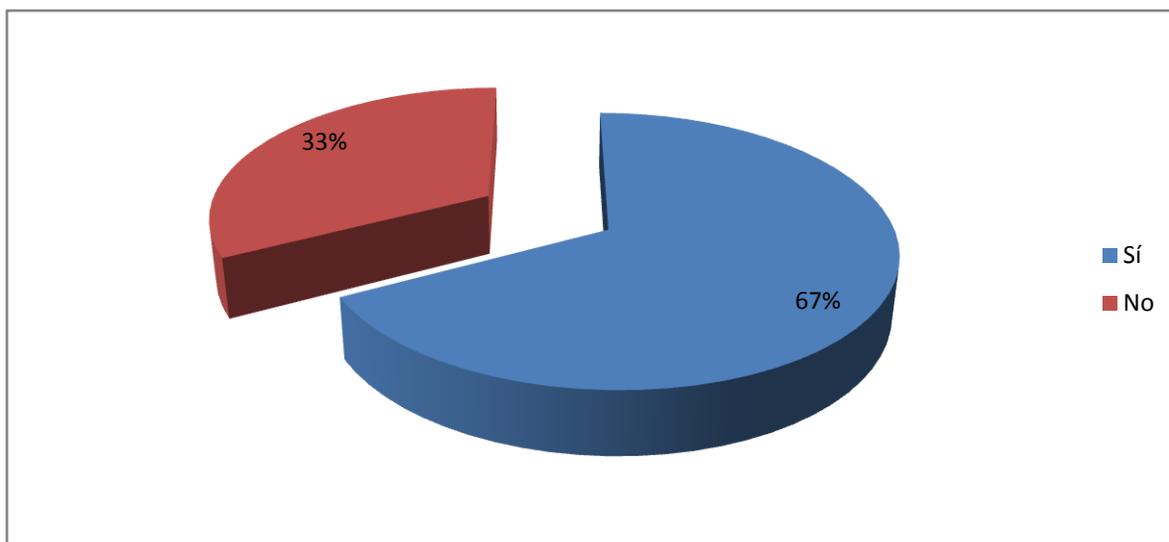
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los docentes de la sede preparan con tiempo el material de apoyo que utilizarán a lo largo del curso, así también organizan y estructuran las actividades, tales como, laboratorios, talleres, seminarios, tareas, entre otros.

La preparación con tiempos de antelación permite a los docentes mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gráfica que se presenta a continuación particulariza si gracias al docente los estudiantes han logrado mejorar los conocimientos, habilidades, o la manera en que afronta determinados temas.

**Gráfica 51**  
**Conocimientos y habilidades**

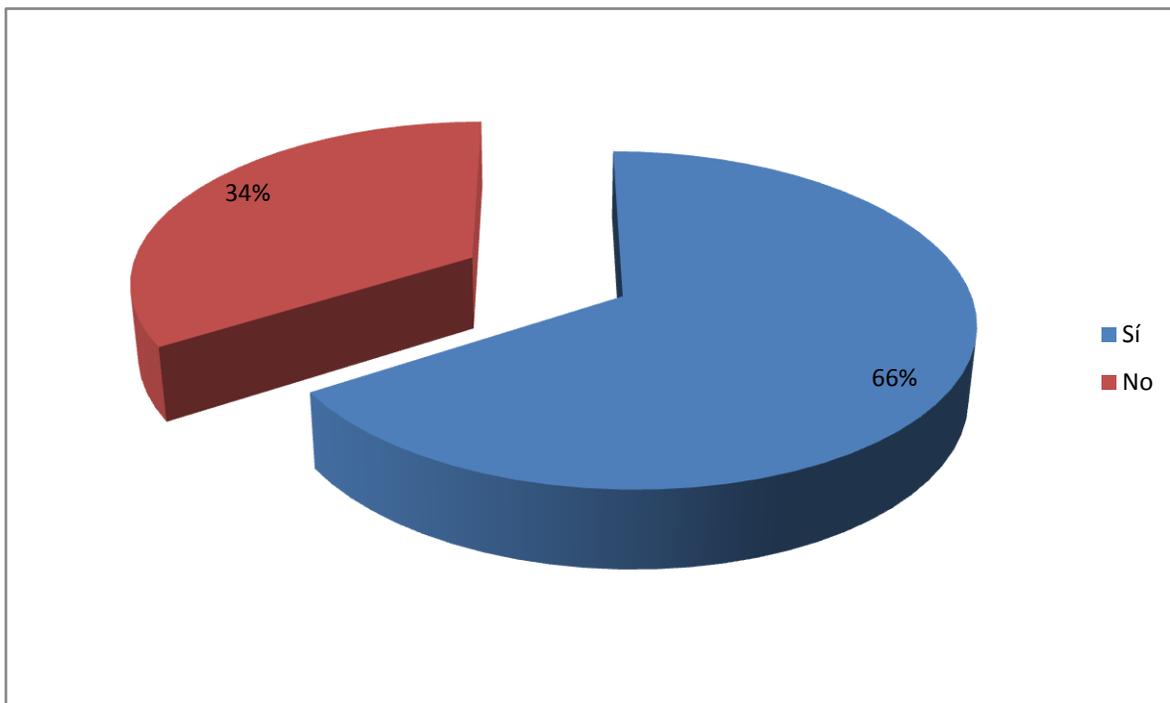


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los conocimientos, las ejemplificaciones, los ejercicios, las tareas, entre otros han logrado que los estudiantes mejoren los conocimientos, habilidades, o la manera en que afronta determinados temas.

La gráfica siguiente particulariza si le gustaría llevar de nuevo el curso con el mismo docente.

**Gráfica 52**  
**Satisfacción con el docente**



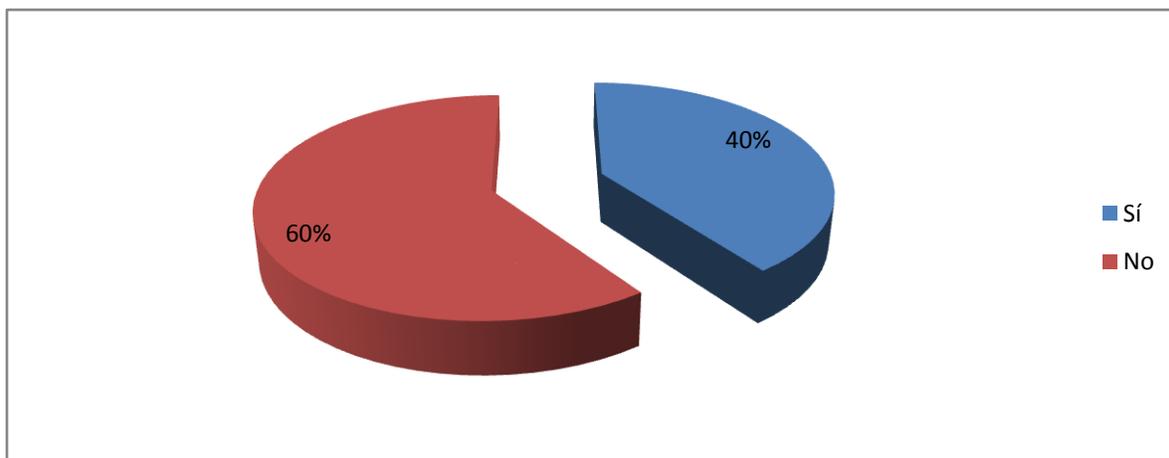
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Varios alumnos se identifican con los docentes que ya les han impartido cursos en algún momento de la carrera.

En ocasiones la familiaridad y confianza que se tiene ayuda a los estudiantes a realizar preguntas y sentirse más cómodos en el momento de recibir las diferentes clases.

La gráfica que a continuación se presenta detalla si el docente incentiva la discusión y participación de los estudiantes.

**Gráfica 53**  
**Participación y discusión**



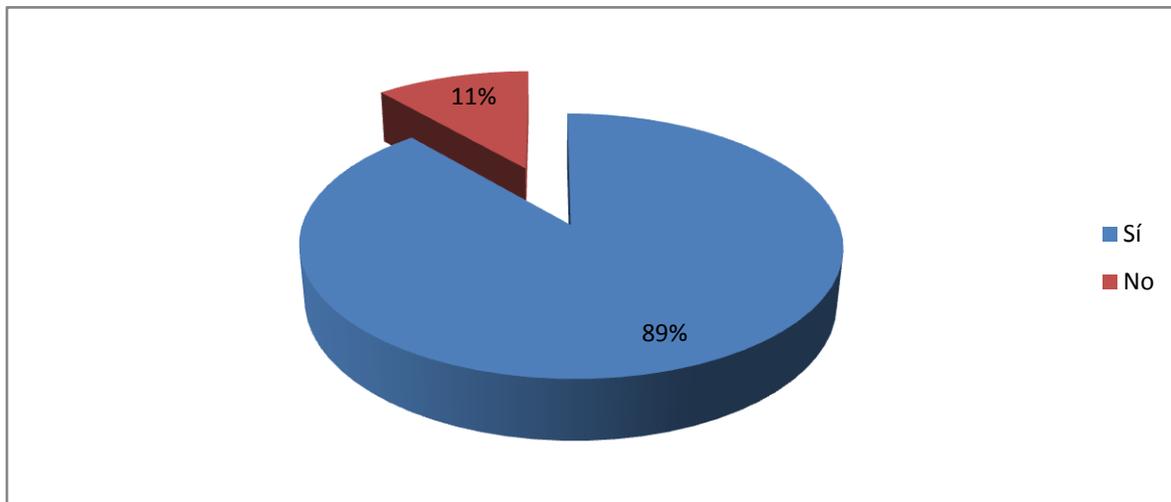
Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de las docentes no incentiva la discusión y participación activa de los estudiantes, sin embargo, existen varias estrategias que pueden ser utilizadas para dicho fin, tales como foros, seminarios, exposiciones, entre otros.

La participación y discusión entre docentes y catedráticos es de vital importancia, en virtud, que permite conocer los diferentes puntos de vista y así aprovechar la diversidad de pensamientos con los que se cuenta.

La siguiente gráfica especifica si los estudiantes se encuentran satisfechos con la labor del docente.

**Gráfica 54**  
**Labor docente**

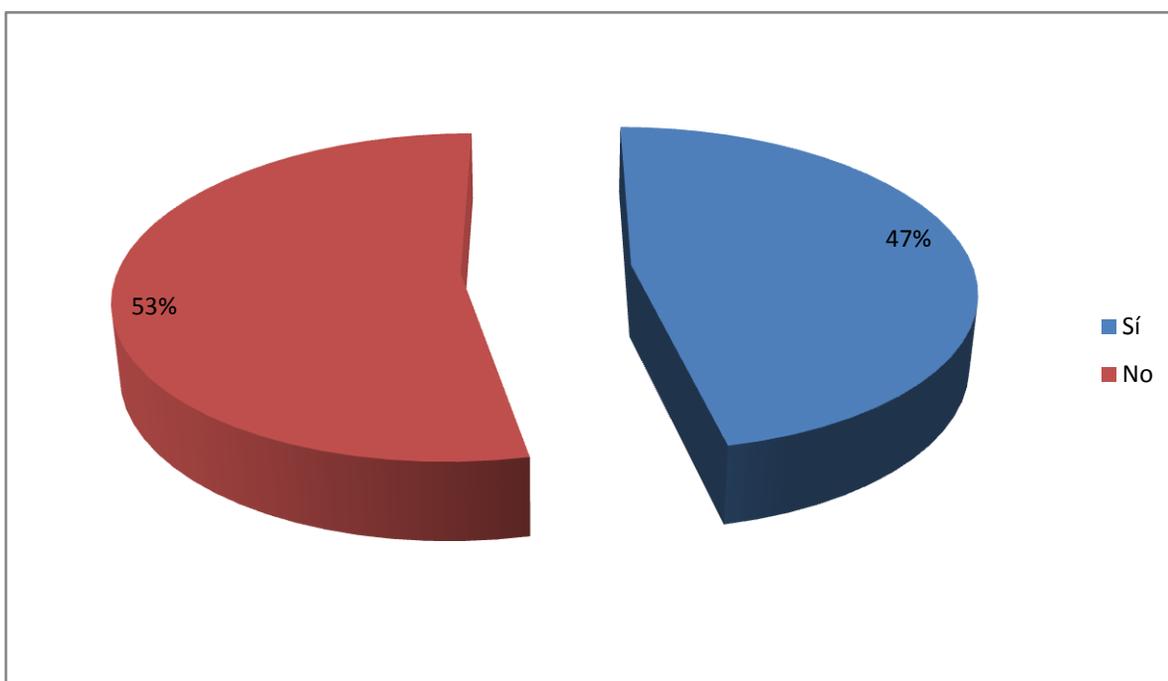


Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de los estudiantes se encuentran totalmente satisfechos con la labora docentes, en virtud, que tienen conocimientos del esfuerzo que cada uno hace para que ellos entienda cada uno de los temas contenidos en el programa del curso.

La gráfica presentada a continuación muestra que si los docentes se encuentran motivados al momento de impartir el curso.

**Gráfica 55**  
**Labor docente**



Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Desde el punto de vista del estudiante muchos docentes no se encuentran motivados y la falta de motivación interfiere en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las personas desmotivadas no son tan productivas como una persona motivada, por tanto, las propuestas para motivar a los docentes es la creación de un programa de incentivos, los cuales pueden ser monetarios o no monetarios.

## 4.2. Discusión de resultados

De acuerdo con resultados alcanzados en aplicación a encuestas realizadas al Coordinador General, Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas, docentes y estudiantes de Universidad Panamericana, sede San Raymundo, se constató que la mayoría de los docentes se encuentran entre los 30 y 40 años. La edad de los docentes que laboran en la sede es buena para desarrollar las funciones sugeridas por el puesto de catedrático universitario. Por otra parte, los docentes llevan varios años de laborar para la institución educativa, lo que demuestra la experiencia que tiene cada uno y la estabilidad que existe en dicha sede.

El factor que podría ocasionar mayores problemas en la sede San Raymundo es la falta de un programa de incentivos, en virtud, que una cantidad significativamente alta de catedráticos tiene la percepción que la remuneración brindada no es acorde a la importancia del puesto.

A la mayoría de los catedráticos les gusta desarrollar las diferentes actividades en equipos de trabajo y se sienten bien al laborar en la sede, sin embargo, una de las principales dificultades es que la mayoría de los catedráticos indicaron que no son justos los beneficios económicos percibidos en el trabajo según la importancia de la actividad a la cual se dedica.

Los catedráticos cuentan con todos los recursos necesarios para realizar las actividades y tener un buen desempeño en las mismas, reciben un trato justo, la relación entre coordinador y docentes es buena, no obstante, un problema importante a tomar en consideración las actividades desarrolladas por el puesto generan estrés.

Los aspectos que podrían mejorarse en la sede es que los docentes indicaron que no han recibido algún incentivo y/o reconocimiento (carta de felicitación, beca, capacitaciones, bonos, vacaciones adicionales, entre otras) en los dos últimos años, no han recibido capacitaciones.

Los catedráticos indicaron que uno de los aspectos más importantes para mejorar en la institución educativa objeto de estudio brinde diferentes incentivos tanto económicos como no económicos y que mejore la remuneración en relación con la importancia del puesto.

Por último, los docentes se sienten orgullosos de formar parte del equipo de trabajo de Universidad Panamericana, sede San Raymundo, pero no se encuentran motivados para realizar las actividades diarias que el puesto solicita.

Por otro lado, se realizó una boleta de encuesta a los alumnos que estudian en Universidad Panamericana, sede San Raymundo y se obtuvieron los resultados siguientes.

La edad de los estudiantes se encuentra en un rango de 15 a 25, edad perfecta para concluir los estudios con satisfacción en un tiempo prudente para lograr los objetivos estudiantes previamente establecidos. La mayoría de los estudiantes se encuentran cursando del tercer año en adelante.

Los estudiantes indicaron que el principal problema que podría afectar el proceso de enseñanza-aprendizaje es que los docentes se encuentren desmotivados, en virtud, que no darán lo mejor de sí, no preparan las clases con tiempo, los materiales didácticos carecerán de información importante, entre otros aspectos.

Los estudiantes notan que los catedráticos se preparan con tiempo para la cátedra, que responden de forma satisfactoria a las inquietudes realizadas, que no utilizan de forma correcta los medios didácticos, que logran conseguir la atención e intereses del grupo, que las fuentes bibliográficas y el material de apoyo brindado son útiles y que detallan los criterios de evaluación, los cuales son asignados y explicados con suficiente tiempo de antelación.

Los alumnos respondieron que los docentes brindan ayuda a los estudiantes para aprender cada uno de los temas asignados o descritos en el programa del curso, que han aprendido con el docente cosas valiosas para la formación universitaria, sin embargo, indicaron que la forma de impartir el curso del docente no motiva la asistencia a cada una de las clases del curso que imparte.

La mayoría de los estudiantes se encuentran satisfechos con el docente que imparte el curso, en virtud, que, si explican con claridad y resalta cada uno de los contenidos importantes de la asignatura, que los catedráticos si preparan el material de apoyo, organiza y estructura las actividades (laboratorio, taller, seminario, entre otros) y tareas que se realizan en el curso.

Los estudiantes indicaron que gracias a los docentes han logrado mejorar los conocimientos, habilidades, o la manera en que afrontan determinados temas, que les gustaría llevar de nuevo el curso con el mismo docente y que realmente se encuentran satisfechos con la labora del docente. No obstante, establecieron que los docentes no incentivan la discusión y participación de los estudiantes y que el problema más determinante es que los docentes no se encuentran motivados al momento de impartir el curso.

Para que este documento fuera confiable y se aplicara el método científico principalmente en la fase demostrativa, se practicó una entrevista al Coordinador General y Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas, donde se constató lo siguiente.

Los coordinadores creen que para los catedráticos es un orgullo pertenecer al equipo de trabajo de Universidad Panamericana, sede San Raymundo, no obstante, falta un programa de incentivos para motivar a los docentes y que todas las actividades mejoren constantemente.

Universidad Panamericana, sede San Raymundo, realiza capacitaciones dos veces al año, no obstante, Universidad Panamericana central no realiza ninguna capacitación desde hace varios años.

Por el momento no se brinda ninguna carta de felicitación, beca, capacitaciones, bonos, vacaciones adicionales, entre otras, al momento que un integrante del recurso humano realiza de forma excepcional las actividades o logra la introducción de una mejora.

Los catedráticos son tomados en cuenta para el proceso de la toma de decisiones, cada reunión se pregunta puntos de vista y con base en cada opinión se toma la mejor decisión para el equipo de trabajo. La relación y comunicación entre autoridades y recurso humano de la sede es excelente cada uno emite opiniones y son escuchados para buscar soluciones a cualquier problemática.

En Universidad Panamericana, sede San Raymundo, no se tiene ningún programa de incentivos y dicho programa puede ser una propuesta de mejora para la sede para obtener mejores resultados continuamente.

Por último, se realizó una guía de observación en la Universidad Panamericana, sede San Raymundo, para que esta información fuera con mayor confiabilidad, por ello se constató lo siguiente.

Universidad Panamericana, sede San Raymundo no tiene a la vista ningún manual de organización y funciones ni programas de formación y asesoramiento para los docentes, sin embargo, se realiza de forma cuatrimestral un proceso de evaluación con el propósito de buscar la mejora continua.

La sede no cuenta con ningún programa de incentivos para el recurso humano y la falta de dicho programa afecta el crecimiento de la institución educativa. Pero si existe una buena comunicación y coordinación entre autoridad y recurso humano

Los empleados conocen a detalle las funciones y responsabilidades del puesto por la experiencia que se ha obtenido al trabajar tantos años en dicha institución. Ningún docente ha realizado actividades que no correspondan al puesto. Cada docente cuenta con experiencia, historial académico y/o profesional necesarios para el puesto en el que labora.

Universidad Panamericana, sede San Raymundo tiene claramente definidas las funciones, responsabilidades, líneas de autoridad, niveles jerárquicos, vías de comunicación y posiciones de los puestos en la empresa.

Uno de los principales problemas de la sede es que los catedráticos no se encuentran totalmente motivado y uno de los factores faltantes es la baja remuneración con relación a la importancia del puesto que desarrollan, por tanto, la implementación de un programa de incentivos sería una buena propuesta para lograr una mejora en relación a ese aspecto.

## **Conclusiones**

Al analizar la información contenida en el presente documento se determinaron las siguientes conclusiones que dan respuesta a la pregunta de investigación y objetivos específicos planteados.

Un programa de incentivos tanto monetarios como no monetarios motivan al docente universitario para mejorar la calidad en la educación que imparte. La recompensa por un buen trabajo, nueva e innovadora idea, propuestas de mejora, entre otros permite a los docentes encontrarse motivados y continuar proponiendo alternativas.

Los docentes desmotivados disminuyen el desempeño académico del estudiante. Un docente con falta de motivación no utiliza correctamente las estrategias, recursos, lista de cotejo, rúbrica, audiovisuales, entre otros en las aulas universitarias.

Según los instrumentos, catedráticos y punteos de los estudiantes se puede determinar que los alumnos con menor rendimiento académico se encuentran con los docentes que se encuentran más desmotivados.

## **Recomendaciones**

Como resultado de las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones, como posibles soluciones a la problemática expuesta:

Que Universidad Panamericana, sede San Raymundo cree un programa de incentivos que contenga tanto beneficios monetarios como no monetarios, en virtud, que una recompensa por desempeño permite la mejora continua.

Que en el programa de incentivos creen beneficios económicos y no económicos por cada aspecto que los docentes se encuentren desempeñando de forma extraordinario

Que los esfuerzos por motivar al personal docente de la sede se enfoquen en aquellos docentes que se encuentran más desmotivados, en virtud, que dichos docentes disminuyen el desempeño académico del estudiante.

## Referencias bibliográficas

Barrios, B. A. (2012). *Influencia de la comunicación afectiva entre docente-alumna en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Bonilla, L. A. (2011). *La construcción de la confianza en la relación estudiante-docente en la facultad de administración en la universidad nacional de Colombia sede Manizales*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Decenzo, S. R. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.

Fernández, M. I. (2013). *Programa de relación docente-alumno para el desarrollo de las competencias profesionales en los profesores universitarios del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia*. Argentina: Universidad de Córdoba.

Janett, V. R. (2015). *Influencia del docente en la motivación de los alumnos de 3° de secundaria*. México: Universidad Pedagógica Nacional.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

MENDOZA, G. R. (2014). *La motivación del alumno y su relación con el rendimiento académico en los estudiantes de Bachillerato Técnico en Salud Comunitaria del Instituto República Federal de México de Comayagüela., durante el año lectivo 2013*. México: Universidad Pedagógica Nacional.

Monzón, A. A. (2015). *Influencia de la motivación en el rendimiento académico de primer año de los alumnos de las carreras de ingeniería en sistemas computacionales, ciencias de la comunicación, administración de empresas y gastronomía de una universidad privada de México*. México: Tecnológico de Monterrey.

Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Stephen, R. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Treviño, J. U. (2011). *Papel de la motivación en el desempeño*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Urcola, J. L. (2011). *La motivación empieza en uno mismo*. ESIC Editorial: Madrid.

## **Anexos**

## **Instrumentos**

En el presente apartado se muestran los instrumentos utilizados para la investigación de campo, los cuales se detallan a continuación.

### **Anexo 1**

#### **Escala de Likert**

Es una herramienta de medición que permite conocer actitudes y conocer el grado de conformidad de las personas o grupo de personas objeto de estudio. Es decir, las preguntas no son dicotómicas con respuestas si/no, sino que las respuestas son totalmente desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Es importante mencionar los criterios de evaluación:

**Nivel alto**, la institución posee documentos operativos, es decir, manuales de organizaciones y funciones que permitan que todos los empleados conozcan la información. Por otra parte, también tiene programas de formación y asesoramiento para los empleados.

**Nivel medio**, la institución no posee documentos operativos, pero si existe una definición, sin embargo, no tiene un plan que asegure el conocimiento de todos los empleados y no pueden asegurar la aplicación y evaluación del procedimiento.

**Nivel bajo**, la institución no poseen documentos operativos, ni definiciones ni referencias de los temas mencionados en los párrafos anterior.

A continuación, se presenta el formato utilizado:



## Escala de Likert

**Sujeto:** Coordinador General, Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas y recurso humano de Universidad Panamericana, sede San Raymundo.

**Introducción:** la presente escala de Likert contribuirá a la investigación denominada “La relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño académico del estudiante”. El propósito principal es obtener información acerca de motivación del personal docente como del desempeño académico del estudiante. Por tanto, se solicita su importante colaboración para responder las siguientes preguntas. La información proporcionada será de uso confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

**Instrucciones:** Responda las siguientes preguntas subrayando la respuesta que considere se ajuste más a la institución educativa.

1. Las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo se encuentran bien definidas.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

2. Las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

3. En el puesto de trabajo se puede desarrollar bien las capacidades y habilidades que se poseen.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

4. Se recibe información de cómo se desempeña en el puesto de trabajo.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

5. El coordinador soluciona los problemas de manera eficaz y eficiente.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

6. El coordinador establece de forma eficazmente y eficientemente las funciones de responsabilidad.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

7. El coordinador toma en cuenta la participación de todo el recurso humano para el proceso de toma de decisiones.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

8. La relación y comunicación entre docentes es buena.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

9. Se siente parte de un equipo de trabajo.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

10. Le resulta fácil expresar las opiniones en el lugar de trabajo.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

11. El ambiente de trabajo no le produce estrés.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

12. Es fácil la comunicación con el coordinador.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

13. El recibe la información correcta y necesaria para el desarrollo de las actividades dentro de la universidad.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

14. Se siente participe de cada uno de los logros y éxitos de la universidad.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

15. Se encuentra motivado para realizar las actividades necesarias para el desarrollo del trabajo.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

16. Le reconocen oportunamente el buen desempeño en las tareas que realiza.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

17. En el momento que introduce una mejora en el trabajo es reconocida por el coordinador.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

18. La universidad le proporciona oportunidades para desarrollar carrera profesional.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

19. El salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales, entre otros, de la universidad son satisfactorios.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

20. Se siente satisfecho con el trabajo que realiza y la institución educativa para la cual trabaja.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Totalmente desacuerdo

---

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2

### Boleta de encuesta

Es un cuestionario diseñado de acuerdo con la información necesaria a recolectar. A continuación, se presente el formato a utilizar.

## UNIVERSIDAD PANAMERICANA



### Boleta de encuesta

**Sujeto:** Coordinador General, Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas y recurso humano de Universidad Panamericana, sede San Raymundo.

**Introducción:** la presente boleta de encuesta contribuirá a la investigación denominada “La relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño académico del estudiante”. El propósito principal es obtener información acerca de motivación del personal docente como del desempeño académico del estudiante. Por tanto, se solicita su importante colaboración para responder las siguientes preguntas. La información proporcionada será de uso confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

**Instrucciones:** Marque con una “X” la respuesta a cada uno de los planteamientos.

1. ¿Cuál es su edad?
  - a. 30 a 40 años \_\_\_\_\_
  - b. 41 a 51 años \_\_\_\_\_
  - c. 52 años en adelante \_\_\_\_\_
  
2. ¿Cuánto tiempo lleva de trabajar para la universidad, sede San Raymundo?
  - a. 1 a 11 meses \_\_\_\_\_
  - b. 1 a 2 años \_\_\_\_\_
  - c. 3 años en adelante \_\_\_\_\_
  
3. ¿Qué factores considera que pueden ocasionar problemas en la universidad?
  - a. Falta de comunicación \_\_\_\_
  - b. Falta de manual de organización \_\_\_\_
  - c. Falta de programas de incentivos \_\_\_\_

4. ¿Le gusta trabajar en equipos de trabajo?  
a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es sí, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Se siente bien en el trabajo y al realizar las actividades que desempeña?  
a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es sí, indique ¿cuál?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Los beneficios económicos percibidos en el trabajo son justos según la importancia de la actividad a la cual se dedica?  
a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es sí, indique ¿cuál?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Cuenta con todos los recursos necesarios para realizar las actividades y tener un buen desempeño en las mismas?  
a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es sí, indique ¿cuál?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Recibe un trato justo en el trabajo?  
a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es sí, indique ¿cuál?  
\_\_\_\_\_
9. ¿El coordinador tiene buenas relaciones con los docentes de la universidad?  
a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es sí, indique ¿cuál?  
\_\_\_\_\_
10. ¿El trabajo le genere estrés?  
a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es sí, indique ¿cuál?  
\_\_\_\_\_

11. ¿Ha recibido algún incentivo y/o reconocimiento (carta de felicitación, beca, capacitaciones, bonos, vacaciones adicionales, entre otras) en los dos últimos años?

- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es sí, indique ¿cuál?

\_\_\_\_\_

12. ¿Ha recibido capacitaciones en los últimos años?

- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es sí, indique ¿cuál?

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué considera que se debe mejorar en la universidad?

- a. Ambiente \_\_\_\_ b. Remuneraciones\_\_\_\_ c. Incentivos \_\_\_\_ d. Comunicación\_\_\_\_e.  
Cultura organizacional \_\_\_\_f. Clima organizacional \_\_\_\_

14. ¿Se siente orgulloso del lugar donde labora?

- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es sí, indique ¿cuál?

\_\_\_\_\_

15. ¿Se encuentra motivado por trabajar de Universidad Panamericana sede San Raymundo?

- b. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es sí, indique ¿cuál?

\_\_\_\_\_

**Gracias por su tiempo, su colaboración me será muy útil,**

**Dios le bendiga**

---

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 3

### Guía de entrevista

Se encuentra diseñada en un formato específico con la información que se desea indagar.

## UNIVERSIDAD PANAMERICANA



### Guía de entrevista

**Entrevistado principal:** Coordinador General y Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas.

#### Grabación en audio y video.

**Introducción:** la presente guía de entrevista contribuirá a la investigación denominada “La relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño académico del estudiante”. El propósito principal es obtener información acerca de motivación del personal docente como del desempeño académico del estudiante. Por tanto, se solicita su importante colaboración para responder las siguientes preguntas. La información proporcionada será de uso confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

1. ¿Cree que los empleados de la universidad se encuentran motivados por trabajar de Universidad Panamericana sede San Raymundo
2. ¿Puede mencionar como logran que los docentes se encuentren motivados contantemente?
3. ¿Brinda capacitaciones constantemente para lograr la mejora continua?
4. ¿Brinda alguna carta de felicitación, beca, capacitaciones, bonos, vacaciones adicionales, entre otras, al momento que un integrante del recurso humano realiza de forma excepcional las actividades o logra la introducción de una mejora?

5. ¿Toma en consideración a los integrantes del recurso humano de la universidad para el proceso de la toma de decisiones?
6. ¿Existe una buena relación entre las altas autoridades y el recurso humano de la universidad?
7. ¿La universidad proporciona a los trabajadores oportunidades para desarrollar carrera profesional?
8. La relación y comunicación entre docentes y altas autoridades es buena
9. En la Universidad Panamericana existe un programa de incentivos para los empleados
10. Qué propondría para mejorar la motivación del recurso humano de la universidad.

---

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 4

### Guía de observación

Es una guía de las características que se desean observar sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, para el presente caso específicamente el currículo.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



### Guía de observación

**Sujeto:** Coordinador General, Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas y recurso humano de Universidad Panamericana, sede San Raymundo.

**Introducción:** la presente guía de observación contribuirá a la investigación denominada “La relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño académico del estudiante”. El propósito principal es obtener información acerca de motivación del personal docente como del desempeño académico del estudiante. Por tanto, se solicita su importante colaboración. La información proporcionada será de uso confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

**Instrucciones:** Marcar con una “x” en la escala de acuerdo al parámetro correspondiente.

No.	Rasgos de conducta observados	Parámetro de medida		Observación
		Si	No	
1	La institución posee documentos operativos, es decir, manuales de organizaciones y funciones que permitan que todos los empleados conozcan la información relacionada con las funciones. Por otra parte, también tiene programas de formación y asesoramiento para los empleados.			

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

No.	Rasgos de conducta observados	Parámetro de medida		Observaciones
		Si	No	
2	Se realiza un proceso de evaluación con el propósito de lograr la mejora continua.			
3	La universidad posee programas de incentivos para el recurso con el que se cuenta.			
4	Existe buena comunicación y coordinación de las actividades en la universidad.			
5	Los empleados conocen con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades del puesto.			
6	En alguna ocasión los empleados han realizado actividades que no correspondan al puesto.			
7	La falta de un programa de incentivos afecta el desarrollo y crecimiento de la institución educativa.			
8	Los empleados cuentan con la experiencia, historial académico y/o profesional necesarios para el puesto en el que labora.			
9	Están claramente definidas las funciones, responsabilidades, líneas de autoridad, niveles jerárquicos, vías de comunicación y posiciones de los puestos en la empresa.			
10	Se encuentra motivado el persona de Universidad Panamericana sede San Raymundo.			

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 5

### Boleta de encuesta

Es un cuestionario diseñado de acuerdo con la información necesaria a recolectar. A continuación, se presente el formato a utilizar.

### UNIVERSIDAD PANAMERICANA

### Boleta de encuesta



**Sujeto:**Estudiantes de Universidad Panamericana, sede San Raymundo.

**Introducción:**la presente boleta de encuesta contribuirá a la investigación denominada “La relación entre la motivación del docente universitario y el desempeño académico del estudiante”. El propósito principal es obtener información acerca de motivación del personal docente como del desempeño académico del estudiante. Por tanto, se solicita su importante colaboración para responder las siguientes preguntas. La información proporcionada será de uso confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

**Instrucciones:** Marque con una “X” la respuesta a cada uno de los planteamientos.

1. ¿Qué edad tiene?
  - a. 15 a 25 años \_\_\_\_\_
  - b. 26 a 36 años \_\_\_\_\_
  - c. 37 años en adelante \_\_\_\_\_
  
2. ¿Cuánto tiempo lleva de estudiar enUniversidad Panamericana, sede San Raymundo?
  - a. 1 a 11 meses \_\_\_\_\_
  - b. 1 a 2 años \_\_\_\_\_
  - c. 3 años en adelante \_\_\_\_\_
  
3. ¿Qué factores considera que pueden ocasionar problemas en el aprendizaje?
  - a. Docentes desmotivados \_\_\_\_
  - b. Malas instalaciones\_\_\_\_
  - c. Catedráticos sin didáctica\_\_\_\_

4. ¿El docente se prepara con tiempo para impartir el curso previamente asignado por la universidad?
- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_
5. ¿El catedrático responde de forma satisfactoria a las inquietudes realizadas por los estudiantes?
- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_
6. ¿El docente utiliza de forma correcta los medios didácticos, tales como, audiovisuales, pizarra, entre otros?
- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_
7. ¿El docente logra conseguir la atención y el interés del grupo de estudiantes en las diferentes clases del curso asignado?
- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Las fuentes bibliográficas y el material de apoyo brindado por el docente es útil para los estudiantes?
- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Los criterios de evaluación fueron asignados y explicados con suficiente tiempo de antelación a los estudiantes?
- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_

10. ¿El docente le ha ayudado a aprender cada uno de los temas asignados o descritos en el programa del curso?

a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?

\_\_\_\_\_

11. ¿Con el docente ha aprendido cosas valiosas para la formación universitaria?

a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?

\_\_\_\_\_

12. ¿La forma de impartir el curso del docente motiva la asistencia a cada una de las clases del curso que imparte?

a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?

\_\_\_\_\_

13. ¿Se encuentra satisfecho con el docente que imparte el curso previamente asignado?

a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?

\_\_\_\_\_

14. ¿El docente explica con claridad y resalta cada uno de los contenidos importantes de la asignatura?

a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?

\_\_\_\_\_

15. ¿El catedrático prepara el material de apoyo, organiza y estructura las actividades (laboratorio, taller, seminario, entre otros) y tareas que se realizan en el curso?

a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?

\_\_\_\_\_

16. ¿Gracias al docente ha logrado mejorar sus conocimientos, habilidades, o la manera en que afronta determinados temas?

- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_

17. ¿Le gustaría llevar de nuevo el curso con el mismo docente?

- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_

18. ¿El docente incentiva la discusión y participación activa de los estudiantes?

- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_

19. ¿En general se encuentra satisfecho con la labor del docente?

- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_

20. ¿Cree que el docente que imparte el curso se encuentra motivado?

- a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_ c. Si su respuesta es no, indique ¿por qué?  
\_\_\_\_\_

**Gracias por su tiempo, su colaboración me será muy útil,**

**Dios le bendiga**

---

Fuente: elaboración propia.