



Los Factores Motivacionales y el Desempeño Laboral de los Docentes de Relevo Generacional de la UPNFM durante el Año 2021

Motivational Factors and Job Performance of UPNFM Generational Replacement Teachers during the Year 2021

Gustavo Adolfo González Cáceres^{a,*}

^a ggonzales@upnfm.edu.hn. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras. <https://orcid.org/0000-0001-9486-7905>

Resumen

Dentro del ámbito universitario cada día está cobrando especial interés el estudio del recurso humano disponible que da sentido a la razón de ser de este tipo de organizaciones: los docentes. En este estudio se busca analizar el impacto de los factores motivacionales del capital humano en el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) durante el año 2021. Se lleva a cabo un estudio de tipo cuantitativo en el que se analizan dos variables: motivación y desempeño laboral, en la que cada una contará con seis dimensiones bien identificadas. Para ello se aplicará un cuestionario en línea dirigido a los docentes de relevo generacional, posteriormente se realizará el análisis estadístico utilizando SPSS, tomando como base del estudio las pruebas no paramétricas y el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados muestran que existe una relación positiva entre la motivación y el desempeño laboral, pero esta es baja. Se ha comprobado que la estabilidad laboral y la remuneración económica no siempre son predictores determinantes de un buen desempeño laboral. Este trabajo es una base para el análisis administrativo del llamado “cuadro de relevo generacional” en la UPNFM.

Palabras clave: motivación, desempeño laboral, docentes de relevo generacional, docencia universitaria

*Autor para correspondencia

<https://doi.org/10.5377/paradigma.v30i50.17093>

Recibido: 24 de agosto de 2023 | Aceptado: 17 de noviembre de 2023

Disponible en línea: diciembre de 2023

Paradigma: Revista de Investigación Educativa | ISSN 1817-4221 | EISSN 2664-5033 | CC BY-NC-ND 4.0

Abstract

The study of human resources is gaining special interest within the higher education field, becoming the factor that gives meaning to this type of organization: teachers. This study seeks to analyze the impact of motivational factors of human capital on the job performance of generational replacement teachers of the Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) during the year 2021. A quantitative study will be carried out in which two variables will be analyzed: motivation and job performance, each of them will have six well-identified dimensions. To do this, an online questionnaire will be applied aimed at generational replacement teachers, later the statistical analysis will be carried out using SPSS, taking the non-parametric tests and Spearman's correlation coefficient as the basis of the study. The results show that there is a positive but low relationship between motivation and job performance. It has been proven that job stability and financial compensation are not always determining predictors of good job performance. This work is a basis for the administrative analysis of the so-called “generational replacement cadre” at UPNFM, a task that must be carried out by specialists in the field.

Keywords: motivation, job performance, generational replacement teachers, university teaching

Introducción

La gestión administrativa en el ámbito de las Instituciones de Educación Superior (IES) suele ser muy interesante debido a la convergencia de acciones desarrolladas por los directivos y por el personal docente. Es precisamente esta labor e interacción la que ha suscitado el interés del presente estudio, enfocado en un grupo meta que inicia funciones en una IES: docentes de relevo generacional. De manera puntual, en este artículo se realiza una exposición sobre la relación que existe entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de este grupo de docentes en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), institución formadora de docentes en Honduras. Este tema es de importancia debido a lo que representa para una organización la incorporación de una nueva generación de colaboradores, pues se espera que dicha acción siempre sea de beneficio para ambas partes.

La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una organización son temas que han ocupado un especial interés en los estudios de autores connotados durante varios años, entre ellos: De Quijano y Navarro Cid (1998), Gabini (2018), Gallardo Gallardo et al. (2010), Harari et al. (2016), Manjarrés et al. (2016), Naranjo Pereira (2009), Newstrom (2011), Robinson y Bennett (1995). Sin lugar a dudas, el comportamiento humano es un área muy productiva en cuanto a investigaciones se refiere. Dicha característica es la que permite tener un panorama de cómo puede estar una organización en determinado momento, pues se cuenta con antecedentes. No obstante, para precisar de una realidad en concreto se requiere de investigaciones personalizadas que se enfoquen en aspectos específicos y eso es lo que se ha hecho en este trabajo de investigación efectuado con el personal docente de todos los campus (11) de la UPNFM durante el año 2021.

Al referirnos específicamente a la motivación y desempeño laboral de los docentes en las IES en Honduras, cabe mencionar que en la actualidad se han llevado a cabo una serie de estudios, investigaciones y proyectos de mejora en cada IES según su área de formación. Tomando como base dos estudios realizados, uno en la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH) y otro en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), se puede percibir el nivel de importancia que se le ha otorgado al desempeño docente. En el caso de la UTH, Flores Osorto (2015) se ha enfocado en la administración y las competencias profesionales que favorecen el desempeño docente, por su parte, en la UPNFM Chinchilla (2013) nos ofrece una visión acerca de la evaluación del desempeño docente en esta universidad vista como una experiencia en construcción.

El estudio de Flores Osorto (2015) resalta que hay una serie de factores que inciden en determinar las competencias profesionales que establecen el buen desempeño de los docentes, entre ellas: autoconfianza, sensibilidad interpersonal, control de cambio emocional, empatía, identificación con la organización, trabajo en equipo, pensamiento estratégico y liderazgo. Véase que en este listado de factores se identifican indicadores de la motivación (la comunicación, la estabilidad laboral y los reconocimientos dados a los docentes). De igual manera, resalta que los participantes del estudio, docentes de posgrado, coinciden en otorgar una valoración positiva a la labor que realiza la universidad hacia ellos, lo cual se ve reflejado en las labores académicas que se les encomienda. No obstante, hubo preguntas en el estudio que hacían referencia a la recompensa por la labor desempeñada en donde los docentes se manifestaron no de forma categórica, es decir, se percibe que la paga dada por el trabajo hecho no siempre es proporcional, pero si se dice está el temor de perderlo, así que mejor demostrar apatía ante eso y continuar con la normalidad.

Continúa exponiendo la autora en mención que es prioritario, según los datos brindados por los participantes, desarrollar una serie de estrategias encaminadas a la preparación y desarrollo de capacitaciones que ayuden a una mejor ejecución de las tareas laborales y otra referida a la gestión del desempeño. Resulta interesante comprobar a este nivel, tal como lo hizo la autora, que existe una relación estrecha entre la administración, competencias y desempeño docente, dejando entrevisto que los postulados de la teoría de comportamiento humano y la humanista son cruciales en las manos de quien puede aplicarlos. De igual manera, en este estudio se ha podido comprobar que la correcta y adecuada administración de la universidad prevalecen las competencias profesionales que hacen que los docentes sean más eficientes y más comprometidos con la institución.

El trabajo de Chinchilla (2013) se enfoca en la descripción de los procedimientos desarrollados en la evaluación del desempeño docente por parte de la Dirección de Evaluación y Acreditación de la UPNFM. Como una estrategia de aseguramiento de la mejora de la calidad educativa se creó el programa de evaluación y mejoramiento de la docencia como una vía fundamental para la atención, estimulación y mejora permanente de las estructuras docentes y académicas de la institución a través de dos ejes fundamentales: evaluación del desempeño docente y evaluación de la gestión académica. Estas acciones

han permitido la facilitación de la toma de decisiones por parte de las autoridades universitarias en los temas referidos al desempeño docente y calidad educativa dentro de la universidad.

Menciona Chinchilla que se ha tomado esta iniciativa a partir de las propuestas que han venido cobrando especial interés en el sistema de educación superior a nivel centroamericano y particularmente en el país. La constante evaluación y actualización es una tarea fundamental para los tomadores de decisión, pues solo de esa manera se podrá hacer frente a los retos que se le presenten como sociedad del conocimiento que tiene en sus manos la formación de varios individuos que irán a formar a otros ciudadanos. Las dimensiones que se han considerado para la valoración del desempeño docente en esta universidad han sido seis, siendo: capacidades pedagógicas, ambiente pedagógico, responsabilidad profesional, relaciones interpersonales, resultados de la labor educativa y la autoevaluación del estudiante.

El problema de investigación en torno al cual se desarrolla este artículo se define a partir de la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional de la UPNFM durante el año 2021? Se considera de relevancia conocer en un primer momento los factores que motivan a los docentes de relevo generacional en esta universidad, donde se tomará como referencia las teorías y modelos de motivación propuestos por Herzberg (1968), Alderfer (1972) y Vroom (1964). A partir de esta discusión teórica se prosigue a vincular los resultados con el desempeño laboral y así establecer el tipo de correlación existente entre las dos variables en este grupo de docentes. Según la literatura actual, se podría predecir dicha relación, pero en este estudio, se han obtenido resultados que invitan a seguir investigando en este campo de la administración gerencial y del recurso humano.

En consecuencia, el objetivo central de la investigación consiste en determinar la relación que hay entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional de la UPNFM durante el 2021, así como identificar los principales factores motivacionales de estos docentes en contraste con las dimensiones del desempeño laboral. Estos objetivos dan paso a la comprensión de una realidad que ha estado en supuestos, lo cual genera un horizonte para abordar la situación de los docentes de relevo generacional en la UPNFM desde una perspectiva objetiva y sistemática. Esto posibilita nuevos análisis de los actores y contextos involucrados para así repensar el papel de las organizaciones y de los colaboradores en función de lo administrativo.

Discusión Teórica

La Motivación

El ser humano siempre ha actuado mediante impulsos que lo llevan a hacer algo, ya sea por interés personal o por obligación, pero siempre habrá algo que le dé un motivo para actuar. A esto le podemos llamar motivación, en palabras sencillas. La motivación es un aspecto de gran relevancia en las diferentes áreas de la vida, por lo cual se convierte en uno de los elementos centrales que conduce lo que el individuo

realiza y hacia qué objetivos se dirige. Naranjo Pereira (2009, p. 153) recopila algunas definiciones para el término motivación, entre ellas se encuentra la de Santrock (2002) quien dice que es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen; el comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido. Por su parte, Ajello (2003) señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte.

De manera similar, está la propuesta de Herrera et al. (2004) quienes después del análisis de varias opiniones llegan a formular una definición sobre motivación en donde se entiende como el proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar (Ibídem). Con todas estas perspectivas teóricas acerca del término en cuestión queda muy claro por qué nuestro accionar siempre se ve motivado por algo y en la parte laboral se manifiesta de una forma muy clara. Cuando los colaboradores de una organización reciben motivación positiva esta se refleja en el buen desempeño de sus labores (Deci et al., 1999; Gagne y Deci, 2005; Loke y Latham, 2002; Ryan y Deci, 2000), pero se debe tener el cuidado de hacer un correcto reforzamiento de las conductas con adecuadas estrategias motivacionales, pues se corre el peligro de perder el objetivo por el cual se decidió premiar.

Las organizaciones vienen a considerarse como ese segundo hogar en donde los colaboradores pasan mayor parte de su tiempo y por lo tanto se entiende que es el lugar donde todo funciona gracias al esfuerzo que cada miembro da por su parte. En ese sentido, viene a figurar en las grandes y pequeñas organizaciones el papel fundamental del individuo como ente central del proceso que merece una especial atención, particularmente a lo relacionado con su actuar o desempeño dentro de la empresa. Es precisamente el comportamiento humano lo que viene a marcar una nueva historia en las organizaciones, pues desde el momento que se empezó a asumir que estas eran sistemas netamente humanos y que el actuar y rendimiento de los miembros estaba vinculado a la motivación, se comenzó a estudiar y ver a las organizaciones desde teorías que apuntan a la motivación.

El pensamiento organizacional se actualiza constantemente y eso se ha visto con el surgir y pasar de las diferentes teorías administrativas y como tal ha surgido una que se centra en el tema de la motivación, en las relaciones laborales, el impacto del entorno social en el desempeño laboral y la importancia de la participación y comunicación en la organización: la teoría de las relaciones humanas. Se entiende que todos los colaboradores tienen un factor que los impulsa a hacer el mejor trabajo posible dentro de sus asignaciones y con esto lograr un tipo de recompensa, ya sea material o de índole simbólico. Los encargados de la dirección de las empresas han incorporado en su plan de acción este nuevo y fundamental concepto para así lograr las metas establecidas en su organización. Es imposible, en estos tiempos, que se ignore la magnitud en cuanto a la importancia que se le debe dar a la motivación en los espacios laborales.

Las empresas son sistemas bien pensados en su funcionamiento, pues se ve cómo una unidad permite el funcionamiento de las demás y así sucesivamente, pero esto es gracias a la intervención del ser humano que manipula una serie de controles. Desde los inicios de la administración como ciencia hasta la actualidad se viene observando el lugar que le han dado a la motivación los diferentes teóricos (Dessler, 2015; Robbins, 2017) que dedicaron varios estudios al comportamiento organizacional. En este sentido, cabe mencionar que los primeros economistas que se interesaron por las teorías de este tipo, no era para desarrollarlas, sino para buscarles su aplicación práctica. Adam Smith consideraba que gracias a la “mano invisible” la sociedad avanza, ya que, si un individuo busca su propio bien, esto conduce al bien general de la sociedad. Por su parte Taylor igualaba al patrón y a los empleados en cuanto a objetivos, dado que pretendían ganar más dinero y esto solo lo podían conseguir trabajando mejor, rindiendo más. Tanto Smith como Taylor aceptaron que los individuos en las organizaciones se mueven por conseguir su propio beneficio.

En las lecturas que se pueden desarrollar al respecto, es preciso mencionar que desde un principio la motivación laboral ha sido tratada desde enfoques parciales en los que la motivación se hallaba, de alguna manera, implícita, pero no la han abordado de manera directa. Considérese que este concepto es tan amplio, por lo que se abordaba solo en algunas de sus acepciones que implicaba grosso modo lo laboral. Por un lado, se han estudiado los antecedentes de la motivación, o sea, variables que inciden en la conducta del individuo (necesidades, motivos, metas u objetivos), y por otro, los consecuentes de la motivación -características del puesto, potencial motivador, *empowerment*, entre otros (De Quijano, 1998). Resulta muy apropiado realizar más acercamientos a esta concepción de motivación para así comprender su consideración dentro del estudio e implementación en las organizaciones.

Alcanzar un nivel alto de motivación depende de factores internos y externos a los individuos, en donde las organizaciones toman un papel muy importante, pues si los colaboradores no están eficazmente motivados su rendimiento no será óptimo y, por tanto, la organización no se verá beneficiada de todo el potencial que le brinda el capital humano a su cargo, el cual se considera como un factor estratégico en la economía actual. Véase que aquí se alude a una motivación eficaz, pues la sobremotivación puede no ser la mejor aliada de las empresas y he aquí la importancia de considerarla en el plan estratégico organizacional.

Con relación al proceso motivacional, Gallardo et al. (2010) mencionan que el soporte de las primeras teorías de la motivación y de las concepciones clásicas de administración de empresas descansa en un esquema sencillo del proceso motivacional, el cual está presente hoy en día en los planteamientos actuales sobre el comportamiento humano. De hecho, Leavitt (1964) sugiere que el comportamiento de una persona es causado, motivado y orientado; causado porque tanto las experiencias anteriores como el entorno influyen en la forma de actuar de las personas; motivado en el sentido que existe una finalidad en toda la conducta humana y orientado a esos fines. Por ende, el comportamiento humano es posible explicarlo mediante el proceso motivacional.

De acuerdo con el esquema al que aluden los autores, el proceso motivacional tiene su inicio en el reconocimiento de una necesidad (entendida esta como un sinónimo de estímulo o de incentivo). Esta carencia rompe el equilibrio anterior y provoca un estado de insatisfacción e incomodidad en el individuo, razón por la cual dicho estado le obliga a desarrollar un nuevo comportamiento y a llevar a cabo una serie de acciones que le permitan restablecer su equilibrio. Para lograr esta estabilidad es preciso que el comportamiento y acciones del individuo sean eficaces y acertadas, de lo contrario seguirá en un estado de desequilibrio que le obligará a plantearse otro *modus operandi* y tendrá que retomar el proceso en esa fase.

En el transcurso de los años se han realizado estudios e interpretaciones del proceso motivacional, pero los primeros han sido desde un punto de vista intrínseco. Siendo [Harris \(1980\)](#) quien desarrolló un análisis del proceso de motivación negativo que consiste en inducir el comportamiento de un colaborador mediante el uso de sanciones y amenazas. Para que dicho proceso tenga éxito a largo plazo es preciso que las sanciones y amenazas deban realizarse de manera constante para reforzar y mantener el temor. Continúa expresando este autor que la gente necesita protección para preservar y proteger lo que ya tiene; en este modelo se trata de hacer sentir al trabajador como un ser dependiente de la organización, pues es la única que le puede ofrecer protección.

Continuando con la presentación de ideas acerca del proceso motivacional que es abordado por diversos autores de relevancia en el área administrativa, se resalta que [Chiavenato \(1992\)](#) expuso un camino alternativo al considerar que no siempre se logran satisfacer las necesidades, considerando los estados de frustración o compensación. Si no se logra satisfacer la necesidad que provocó el proceso, el individuo queda en un estado de frustración. En otras situaciones, la necesidad inicial es transferida. Esto sería cuando ante una necesidad imposible de satisfacer el individuo consigue reducir la intensidad de esta mediante la satisfacción de otra intermedia. Aquí es evidente cómo baja el nivel de impulso o fuerza que llevaría al colaborador a alcanzar la motivación necesaria para así cumplir su meta, al no ver esa posibilidad, el esfuerzo queda a medio camino.

Desempeño Laboral

Cada individuo que es responsable de una serie de acciones o tareas dentro de una organización debe hacer esa labor de la mejor manera para que todo el esfuerzo que ha puesto en el desarrollo de la misma sea evidente, esto sería lo que se conoce como desempeño laboral, el cual puede ser óptimo o pésimo, pero como sea, es evidente. El desempeño laboral se entiende como el conjunto de acciones que deben ejecutar los individuos en función de los objetivos y metas de la organización en la cual laboran. Es decir, este concepto cobra sentido en los contextos de acción donde los colaboradores prestan sus servicios a alguien más, no tanto así en las actividades de índole personal o individual, siempre estará presente, pero no será tan relevante como cuando se hace dentro de una organización.

Este término en su conjunto ha sido abordado por varios estudiosos en sus investigaciones y proyectos que se relacionan con el rol de los individuos dentro de una organización. Uno de ellos es Vroom (1964), quien señala que el desempeño laboral de las personas está en función de dos variables, una representada por su capacitación intelectual y técnica y la otra por su motivación, para emplear sus capacidades en el cumplimiento de su labor. Otro teórico de relevancia es Herzberg (1968) quien al respecto opina que “el desempeño es una variable dependiente y está íntimamente relacionada con el nivel de satisfacción que experimenta el individuo con la jornada que realiza” (p. 29).

Desde que en las organizaciones se preocupan por el desempeño de sus colaboradores se han establecido varios criterios mediante los cuales sería posible visualizar el logro de los objetivos propuestos mediante la ejecución de las tareas asignadas. El desempeño siempre se ha medido a través del análisis del puesto de trabajo y el cumplimiento de las obligaciones dentro del mismo (Bernardin y Beatty, 1984). Comenta Chiavenato (2004) que debido a los cambios socioeconómicos que han conllevado mercados volubles y turbulentos, se han empezado a considerar otros indicadores de desempeño que no se incluyen dentro de la descripción del puesto o rol descrito y que son necesarios para una mejora de la efectividad organizacional.

En tal sentido, se han incluido las conductas extra-rol, por ejemplo, las conductas de ciudadanía organizacional (Bateman y Organ, 1983) y las conductas contraproductivas (Robinson y Bennett, 1995). Téngase presente que estas conductas incluidas dentro del desempeño del empleado son totalmente opuestas y llevan a una mayor o menor efectividad de la empresa. De hecho, ambas han sido relacionadas con las actitudes laborales, tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizacional con distinto signo. Para complementar esta idea, Anderson et al. (2001), consideran que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional aumentan las conductas de ciudadanía organizacional, mientras que disminuyen las conductas contraproductivas.

Bajo la perspectiva de las conductas, el desempeño dentro del puesto o el desempeño intra-rol ha de entenderse como la ejecución efectiva del trabajador de las tareas o del puesto y una contribución útil al entorno sociolaboral (Abramis, 1994). En líneas anteriores se mencionó que al ámbito laboral se han incluido las conductas extra-rol que son entendidas como las que no son propias del puesto de trabajo o rol que debe desempeñar el colaborador. Dentro de estas conductas están consideradas las conductas de ciudadanía organizacional, la conducta de organización prosocial y las conductas de denuncia y el disentimiento de la organización por principios. De acuerdo con Anderson et al. (2001), el apoyo organizacional y el cumplimiento del contrato psicológico que derivan en actitudes laborales positivas como el compromiso organizacional y la satisfacción laboral son el resultado antecedente de estas variables mencionadas.

La evaluación de los procesos es una tarea fundamental en cada una de las organizaciones que funcionan gracias a la labor que desempeña un grupo de colaboradores y en ese sentido resulta apremiante que los encargados del área de recursos humanos lleven tareas encaminadas a evaluar el desempeño de sus

miembros conforme a las tareas asignadas. De acuerdo con Manjarrés et al. (2013), “con esta evaluación del desempeño se está en la capacidad de conocer y determinar de una manera sistemática y constante los aspectos más relevantes de los recursos humanos de la organización con el fin de llevar una efectiva dirección empresarial” (p. 12). Recuérdese que la evaluación permite identificar las fortalezas y debilidades de un proceso o actividad y el llevar a cabo una evaluación adecuada del desempeño podría garantizar la toma de decisiones más oportuna dentro de la organización para asegurar los objetivos de esta.

García et al. (2008) proponen un modelo de evaluación por competencias a partir del conocimiento de prácticas de evaluación del desempeño, la experimentación de estrategias novedosas y diferentes indicadores de competencia para llegar a un resultado, entre ellos: cognitivos (adquirir y usar conocimiento para solucionar problemas); técnicos (habilidades, puesta en práctica de procedimientos); integral (integración de conocimiento básico y aplicado); relacional (comunicación efectiva) y afectivo-moral (respeto ante una persona o situación). Cabe mencionar que este modelo trata de desarrollar un sistema para mejorar aptitudes en los trabajadores, resaltar la importancia de determinado cargo y contribuir para que la evaluación repercuta en mejores prácticas didácticas. El objetivo fundamental es intentar que la evaluación del desempeño sea vista con responsabilidad en el marco de la autonomía y la autorregulación de los involucrados.

El concepto de desempeño docente va a cobrar un especial sentido dependiendo de los elementos que se le atribuyan, así como a la forma en la que se le juzgue. Dando una aproximación a este concepto, para el Grupo sobre Desempeño Docente que apoya a la OREALC (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe), se trata del proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida (Martínez Ruiz y Lavín García, 2017).

Métodos y Materiales

El Diseño

De acuerdo con las preguntas y los objetivos de investigación que se han planteado para este trabajo, el enfoque mediante el cual se registrará todo el proceso será el cuantitativo, esto porque se requiere de datos objetivos con relación a la situación de estudio. En ese sentido, Bernal (2016) expresa que “en esta investigación considerada como método tradicional, general o positivista su objetivo es la medición y la generalización de resultados” (p. 97). En consonancia con el enfoque, el alcance que se establece aquí es de tipo correlacional, pues se verá cómo las dos variables en estudio están relacionadas entre sí (recíproca o inversamente). En opinión de Ríos (2017) este alcance se encarga de medir la relación entre dos variables,

no determinan causas y efectos, pero puede ser un indicio para una investigación futura. De acuerdo con los intereses que se persiguen con la investigación, el diseño será descriptivo de tipo transversal, se favorece la aplicación de un diseño transversal simple, “en donde se extrae una muestra de encuestados de la población meta y se obtiene información de esta muestra una vez” (Malhotra, 2008, p. 84).

La Población y Muestra

Para el contexto de esta investigación se ha considerado tomar como participantes al personal docente de la UPNFM (todos los campus). Se va a requerir a todos los docentes de relevo generacional del sistema presencial que han ingresado a la carrera docente a partir de la modificación del plan de estudios (en el 2008), pero que por condiciones de preparación académica se han incorporado entre el año 2012 al 2020. A partir de ese registro de ingreso a la fecha será la población a considerar. Es preciso mencionar que en la universidad el concepto de “relevo generacional” no está del todo bien definido, pues de acuerdo con una conversación sostenida con Alvarenga (2021) el término “generacional” limita a edades, pero en la institución se ha favorecido la idea de las nuevas competencias que trae y aporta este grupo novel de docentes. En tal sentido, en la universidad se comparte el concepto de “relevo institucional”.

La población docente en la universidad es de 1198 profesores del Sistema Presencial y Distancia, según los datos de la Memoria Estadística UPNFM del año 2019 (durante el 2020 y 2021 no ha habido movimiento significativo en la cifra). La población en estudio está conformada por 233 docentes de relevo generacional (al considerar los criterios mencionados anteriormente). Para el cálculo de la muestra se ha optado por la técnica del muestreo probabilístico, que, según Malhotra (2008) “es una técnica en la que se usa un proceso de dos pasos para dividir a la población en subpoblaciones o estratos, los elementos se seleccionan de un estrato mediante un procedimiento aleatorio” (p. 348). En tal sentido, se ha aplicado una fórmula estadística con valores precisos ($N: 233; Z_{\alpha/2}: 1.645; p: 0.05; q: 0.95; d^2: 0.03$) para obtener la muestra que en este caso es de 89 participantes.

El Entorno

El estudio se ha llevado a cabo en la UPNFM. Esta institución se constituye como el único centro de educación universitaria centroamericana dedicada a la formación de docentes para todos los niveles de la enseñanza. En la actualidad cuenta con 11 centros universitarios distribuidos en 11 de los 18 departamentos del país. De estos centros, cinco son Centros Regionales Universitarios, producto de la conversión de las Escuelas Normales en el año 2016, por lo cual se consideran de reciente creación. El Campus Central (ubicado en Tegucigalpa), Centro Universitario Regional de La Ceiba y el Centro Universitario Regional de San Pedro Sula son los de mayor población estudiantil (porcentaje de matrícula: 40%, 16% y 16% respectivamente) y de docentes (48%, 15% y 13% respectivamente) (UPNFM, 2019).

Instrumento de Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos fue indirecto debido a que se empleó el cuestionario como principal instrumento para recolectar datos con los sujetos participantes en el estudio. Esta fase de la investigación

se dirigió a través de métodos e instrumentos para determinar muy bien el modo en cómo se obtendrían los datos de la manera más fiable y objetiva posible.

Según lo mencionado en líneas anteriores, el método que aquí se implementó fue el cuestionario y el instrumento específico fue el formulario. Este instrumento se estructura con preguntas de estimación de tipo intención (escala de Likert: *muy en desacuerdo, en desacuerdo, parcialmente de acuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo*). La variable *motivación* cuenta con 34 reactivos y la variable de *desempeño laboral* con 43 reactivos, siendo un total de 77 enunciados. El instrumento se encuentra disponible en formato digital en un formulario de Google.

Con relación a la estructura del instrumento, cabe mencionar que este se divide en 15 secciones en el formulario de Google. En la primera sección se presenta una breve introducción donde se da a conocer el tema y el objetivo de la investigación; en la segunda, están las generalidades donde se indaga por datos de los participantes que son relevantes para este trabajo, manteniendo en todo momento la confidencialidad. De la sección tres a la ocho están las dimensiones de la *variable motivación*, presentando la siguiente cantidad de enunciados por dimensión: cultura organizacional (1 - 6), estabilidad laboral (7 - 13), liderazgo directivo (14 - 16), remuneración económica (17 - 21), carrera profesional (22 - 28) y clima laboral (29 - 34).

Por su parte, las dimensiones de la *variable desempeño laboral* están desde la sección nueve a la catorce. El orden el que aparecen las dimensiones con sus respectivos enunciados es: desempeño en la tarea (35 - 42), desempeño en el contexto (43 - 53), comportamientos laborales contraproducentes (54 - 65), desempeño adaptativo (66 - 71), desempeño creativo (72 - 74) y proactividad (75 - 77). Todos los enunciados tienen una escala de intención que va de 1 a 5, correspondiendo el 1 a “muy en desacuerdo” y el 5 a “muy de acuerdo”, los demás valores intermedios corresponden a los otros indicadores de la escala de Likert. La última sección contiene un mensaje de agradecimiento por la colaboración brindada.

Para hacer llegar el formulario a los docentes, se contó con el apoyo del director del Instituto de Cooperación y Desarrollo (INCODE) y con la asistente de Rectoría de la UPNFM, unidades que han sido designadas por la Rectoría para colaborar en este proceso. Ambas unidades establecieron comunicación con los Coordinadores de las Regionales y vía correo electrónico institucional se les compartió el enlace, lo cual hizo que el proceso fuera formal, además de verse el respaldo de la universidad para con el trabajo de investigación. El formulario estuvo controlado directamente por el investigador responsable de este estudio.

La validez del cuestionario se ha llevado a cabo mediante el procedimiento de revisión por expertos, en el cual se ha contado con la colaboración de cuatro docentes universitarios especialistas en el área de la administración, dos de ellos con el grado de doctorado y los otros dos pasantes de doctorado, de hecho, uno de estos es especialista en psicometría. Respecto al pilotaje del instrumento, se ha contado con la colaboración de los docentes de relevo generacional pertenecientes a los Centros Regionales Universitarios de Danlí y Juticalpa. El cuestionario se compartió vía correo electrónico institucional en el que se les facilitó el enlace del Formulario de Google. Las respuestas se obtuvieron en el rango de una semana,

esto debido al tiempo del que disponían los participantes. En el pilotaje participaron 14 docentes. Se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.927, considerado alto o confiable.

El Análisis Estadístico

Los datos del instrumento aplicado se recuperaron en una matriz de Excel, en la que posteriormente se hizo la codificación de datos para ingresarlos al programa de SPSS Statistics 25 y así obtener todos los estadísticos requeridos para el estudio. La base de datos es de tamaño considerable, tanto en cantidad de reactivos (77) como de participantes (88). Entre las últimas acciones se encuentra la interpretación de resultados que se hizo mediante el uso de los gráficos y diagramas de dispersión generados en el programa estadístico de SPSS Statistics 25.

Con las 12 dimensiones consideradas en el instrumento se prosiguió a la transformación de las dos variables (motivación y desempeño laboral) para un mejor tratamiento de los datos. Las variables cuantitativas en estudio se sometieron al análisis de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (la muestra es mayor a 50 participantes), considerando que sus puntuaciones no tuvieron una distribución normal se trabajó con el coeficiente de correlación de Spearman (pruebas no paramétricas) con un intervalo de confianza del 95% y un alfa del 5%. Se consideraron estadísticamente significativos los valores de $p < 0.05$.

Los resultados de las correlaciones entre las variables en medición se representaron mediante las tablas generadas por SPSS y por los gráficos de dispersión. Para la prueba de hipótesis se prosiguió con la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y dependiendo de los resultados se aplicó el coeficiente de correlación establecido y con los porcentajes de confianza dados al inicio.

Resultados

A partir de los análisis estadísticos efectuados, se presentan los principales hallazgos de este estudio. Dado que los datos no siguieron una distribución normal, se ha utilizado la correlación de Spearman para la presentación estadística de los resultados. Las tablas y figuras reflejan el análisis de las dos variables estudiadas, enfatizando en los datos más significativos de acuerdo con los propósitos e intereses de la investigación.

Tabla 1

Correlaciones de la variable "motivación"

Factores motivacionales	Desempeño laboral		
	n	rho	p
Cultura organizacional	88	.272*	.010
Estabilidad laboral	88	-.041	.706
Liderazgo directivo	88	.068	.527
Remuneración económica	88	-.137	.204
Carrera profesional	88	.129	.229
Clima laboral	88	.271*	.011
Factores motivacionales	88	.067	.536

Nota. Fuente: elaboración propia (2021) a partir del programa SPSS Statistics 25.

En la Tabla 1 se puede observar que de las seis dimensiones de la variable motivación, cinco son las que presentan mayor coeficiente de correlación y nivel de significancia con el desempeño laboral. El orden de impacto sería: cultura organizacional (0,010), clima laboral (0,011), carrera profesional (0,229), liderazgo directivo (0,527), remuneración económica (-0,137) y estabilidad laboral (-0,041). En este sentido, solo las primeras dos dimensiones son significativas porque están dentro del rango de significancia establecido ($\leq 0,05$).

Tabla 2

Correlaciones de la variable "desempeño laboral"

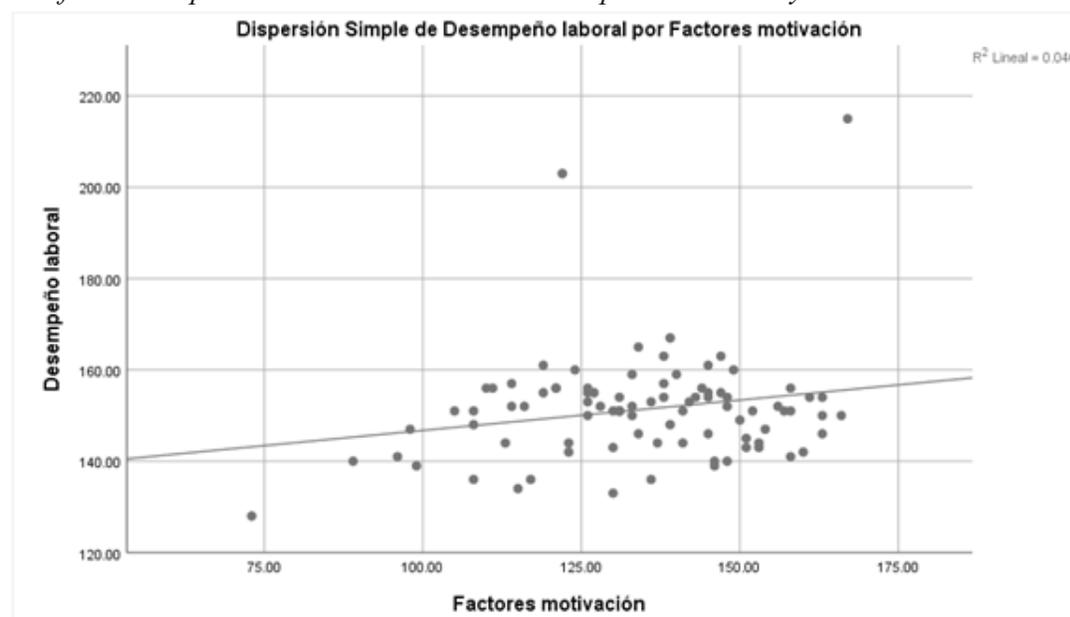
Desempeño laboral	Factores motivacionales		
	n	rho	p
Desempeño en la tarea	88	.363*	.001
Desempeño en el contexto	88	.119	.270
Comp. laborales contraproducentes	88	-.452*	.000
Desempeño adaptativo	88	.219	.041
Desempeño creativo	88	-.265	.012
Proactividad	88	.208	.051
Desempeño laboral	88	.067	.536

Nota. Fuente: Creación propia (2021) a partir del programa SPSS Statistics 25.

Respecto a las dimensiones de la variable desempeño laboral, tres son las que resultan con una relación significativa con la variable motivación. Tomando el nivel de significancia, son en este caso: desempeño en la tarea (0,001) y desempeño adaptativo (0,041), tal como se observa en la Tabla 2.

Figura 1

Gráfico de dispersión de las variables "desempeño laboral" y "motivación"

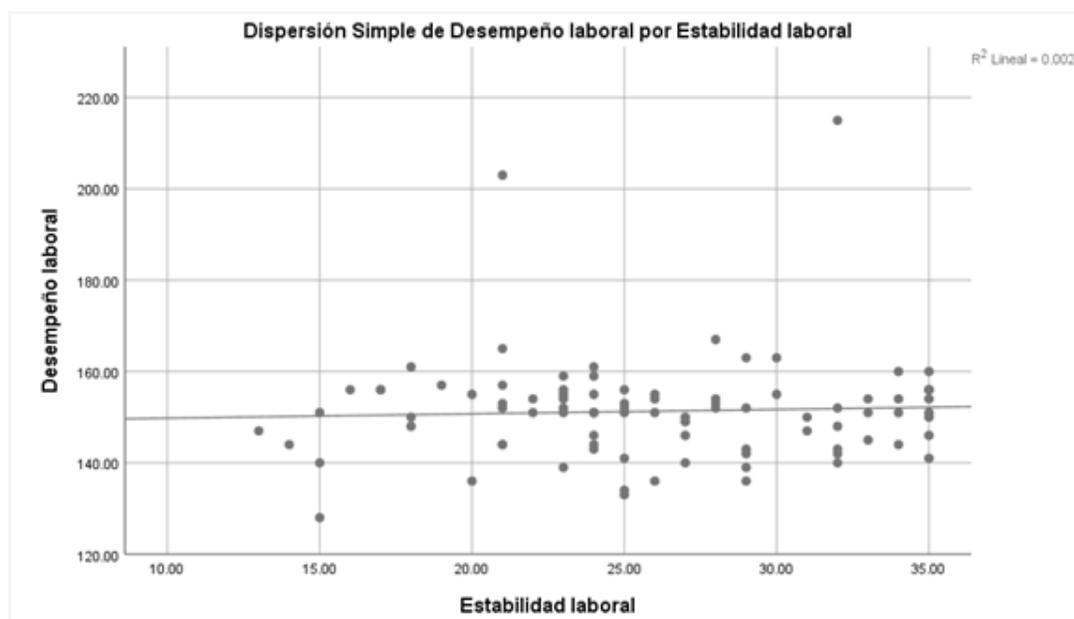


Nota. Fuente: Creación propia (2021) a partir del programa SPSS Statistics 25.

Ahora bien, al observar la tabla de las correlaciones (cfr. Tabla 1) se aprecia que, específicamente, entre las variables (vi) motivación y (vd) desempeño laboral (ambas son el resultado de la sumatoria de sus dimensiones y se ubican en los extremos de la tabla) hay una correlación positiva muy débil. El nivel de significancia es 0,536 (mayor a 0,05) y el coeficiente de correlación es 0,067 (se aleja de +1). Aquí se puede decir que analizar por separado las dimensiones resulta más factible para determinar qué factores tienen impacto entre sí, aunque, cabe mencionar, no ha salido ningún coeficiente de correlación fuerte o muy fuerte, solo moderada o débil. En la Figura 1 puede verse la distribución de los puntos correspondientes a estas dos variables generales.

Figura 2

Gráfico de dispersión de la variable "desempeño laboral" y la dimensión "estabilidad laboral"



Nota. Fuente: Creación propia (2021) a partir del programa SPSS Statistics 25.

Serrano (2018) ha mencionado que el tema de la estabilidad laboral genera cierta controversia en el ámbito, pues los trabajadores desean aportar sus conocimientos en organizaciones que los respalden y se sientan confiados, asimismo, este sería un factor determinante para influir de manera positiva en el desempeño del colaborador. La experiencia cotidiana también nos hace reafirmar esta postura, ya que lo observado en las diferentes organizaciones hace visible esta relación positiva. Ahora bien, resulta de gran interés ver en los resultados de este trabajo una relación diferente entre estas dos variables. En este análisis de datos puede verse cómo la estabilidad laboral tiene un coeficiente de correlación de -0,041 (cercano a cero) y un nivel de significancia de 0,706 ($> 0,050$) respecto al desempeño laboral (cfr. Tabla 1). Esto indica la presencia de una correlación negativa muy débil entre ambas. Este resultado puede verse en el diagrama de dispersión (Figura 2) donde se interpreta que solo el 0.2% de la variabilidad de la variable dependiente puede ser explicada por la variable independiente en el modelo lineal.

En este estudio se han propuesto tres hipótesis en donde se relacionan las dimensiones de la variable *motivación* con la variable desempeño laboral. Por lo cual a continuación se analizan y discuten los resultados obtenidos con el propósito de contrastar las hipótesis propuestas. La comprobación de las hipótesis será a partir del análisis de pruebas no paramétricas, dado que las variables son ordinales y no muestran una distribución normal.

Primera Hipótesis (la de Investigación): Relaciones entre los Factores Motivacionales y el Desempeño Laboral

En apartados anteriores se ha mencionado la importancia que desempeña la motivación en el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores en las organizaciones. De hecho, los estudios efectuados por especialistas (Morales y Pons, 2002; Reeve, 1994; Vroom, 1964) destacan cómo a lo interno y externo del individuo se genera una fuerza que lo impulsa a actuar por sí mismo cuando lo desea y así alcanzar las metas propuestas, por lo que el desempeño laboral se ve afectado de manera positiva. Claro está, existen varios factores del entorno, del individuo y de la organización que inciden en la obtención de ciertos resultados.

La primera hipótesis de trabajo relaciona los factores motivacionales, en este caso las seis dimensiones y sus indicadores, con el desempeño laboral. Como resultado de la literatura consultada se propuso la siguiente hipótesis:

H_i: Existe correlación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional de la UPNFM.

Esta hipótesis de trabajo considera las dos variables principales del estudio, por lo que para el análisis se ha hecho la sumatoria de cada una de las dimensiones que las conforman (seis en cada una). Primero se realizó la prueba de normalidad de ambas variables, para lo cual se siguieron los pasos correspondientes, iniciando con la formulación de hipótesis (tomando como referencia la H_i):

Factores motivacionales	H ₀ : Las puntuaciones de los factores motivacionales tienen distribución normal.
	H _a : Las puntuaciones de los factores motivacionales difieren de la distribución normal.
Desempeño laboral	H ₀ : Las puntuaciones del desempeño laboral tienen distribución normal.
	H _a : Las puntuaciones del desempeño laboral difieren de la distribución normal.

Tabla 3

Prueba de normalidad para las variables "factores motivacionales" y "desempeño laboral"

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Factores motivación	.068	88	.200*	.975	88	.084
Desempeño laboral	.184	88	.000	.771	88	.000

Nota. * Esto es un límite inferior de la significación verdadera. a Corrección de significación de Lilliefors.

Se ha considerado un nivel de significancia del 5%, y debido al tamaño de la muestra se toman en cuenta los estadísticos de Kolmogorov-Smirnov. Para la variable factores motivación, el valor de la prueba es de 0.068, el p valor es de 0.200 (mayor al nivel de significancia). Ahora bien, dado que el p valor es mayor que alfa, se acepta la H0 para esta variable. Respecto a la variable desempeño laboral, el valor de la prueba es de 0.184, el p valor es de 0.000 (menor al nivel de significancia), en consecuencia, se rechaza la H0 para esta variable. Considerando que en esta prueba de normalidad se obtuvieron valores diferentes, lo más adecuado es trabajar con la prueba del coeficiente de correlación de Spearman, según datos presentes en la Tabla 3.

Tabla 4

Rho de Spearman para las variables “factores motivación y desempeño laboral”

		Factores motivación	Desempeño laboral
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1.000
	Factores motivación	Sig. (bilateral)	.536
		N	88
		Coefficiente de correlación	.067
	Desempeño laboral	Sig. (bilateral)	.536
		N	88

En la Tabla 4 se observa que el coeficiente de correlación entre ambas variables es de 0.067, es decir, muy baja, y el nivel de significancia es 0.536, el cual es mayor al alfa (0.05). Por ende, **la hipótesis tal como está se rechaza**, debido a que sí hay una relación lineal positiva, pero esta es muy baja y no es significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional de la UPNFM.

Segunda Hipótesis (Alternativa): Relación entre el Desempeño Laboral y los Factores Motivacionales Estabilidad Laboral y Remuneración Económica

La segunda hipótesis que se ha planteado es del tipo alterna. En ella se pretende contrastar la relación que se establece entre la variable dependiente desempeño laboral y dos dimensiones de la variable independiente motivación: estabilidad laboral y remuneración económica. Aquí se plantea que estas dos últimas no tienen un impacto significativo en el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional de la UPNFM. La hipótesis se expresa de la siguiente manera:

H_a: No existe una correlación entre el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional de la UPNFM con los factores motivacionales estabilidad laboral y remuneración económica.

Para hacer la comprobación respectiva, se prosigue a desarrollar la prueba de normalidad siguiendo los pasos requeridos. En primer lugar, se formulan las hipótesis de las variables en cuestión para determinar la distribución de la normalidad en sus puntuaciones:

Estabilidad laboral	H ₀ : Las puntuaciones de la estabilidad laboral tienen distribución normal.
	H _a : Las puntuaciones de la estabilidad laboral difieren de la distribución normal.
Remuneración económica	H ₀ : Las puntuaciones de la remuneración económica tienen distribución normal.
	H _a : Las puntuaciones de la remuneración económica difieren de la distribución normal.
Desempeño laboral	H ₀ : Las puntuaciones del desempeño laboral tienen distribución normal.
	H _a : Las puntuaciones del desempeño laboral difieren de la distribución normal.

Tabla 5

Pruebas de normalidad variables "estabilidad laboral, remuneración económica y desempeño laboral"

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estabilidad laboral	.089	88	.081	.964	88	.016
Remuneración económica	.081	88	.200*	.976	88	.103
Desempeño laboral	.184	88	.000	.771	88	.000

Nota. *. Esto es un límite inferior de la significación verdadera. a. Corrección de significación de Lilliefors.

Al considerar un nivel de significancia del 5%, y el tamaño de la muestra ($n > 50$) se toman en cuenta los estadísticos de Kolmogorov-Smirnov. Para la variable estabilidad laboral, el valor de la prueba es de 0.089, el p valor es de 0.081 (mayor al nivel de significancia). Ahora bien, dado que el p valor es mayor que alfa, se acepta la H₀ para esta variable. Con la variable remuneración económica se obtuvo un valor en la prueba de 0.081 y un p valor de 0.200 ($> a 0.050$), por lo que también se acepta la H₀ para esta variable. Respecto a la variable desempeño laboral, el valor de la prueba es de 0.184, el p valor es de 0.000 (menor al nivel de significancia), en consecuencia, se rechaza la H₀ para esta variable. Al considerar la obtención de valores diferentes, se trabajó con la prueba del coeficiente de correlación de Spearman (cfr. Tabla 5).

Tabla 6

Rho de Spearman para las variables "estabilidad laboral, remuneración económica y desempeño laboral"

			Estabilidad laboral	Remuneración económica	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estabilidad laboral	Coefficiente de correlación	1.000	.675**	-.041
		Sig. (bilateral)	.	.000	.706
		N	88	88	88
	Remuneración económica	Coefficiente de correlación	.675**	1.000	-.137
		Sig. (bilateral)	.000	.	.204
		N	88	88	88
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	-.041	-.137	1.000
		Sig. (bilateral)	.706	.204	.
		N	88	88	88

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Al observar los datos estadísticos de la Tabla 6, se obtiene una única correlación significativa (.675**), pero se da entre elementos de la misma variable. Profundizando en los valores que interesan en este análisis, se puede destacar que entre *estabilidad laboral* y *desempeño laboral* el coeficiente de correlación es de -0.041, siendo esta una relación negativa moderada, y un nivel de significancia de 0.706 (mayor al alfa). Respecto a la variable *remuneración económica* y *desempeño laboral* se obtuvo un coeficiente de correlación de -0.137, siendo una relación negativa baja, y un nivel de significancia de 0.204 (mayor al alfa).

En consideración con estos valores, se puede decir que la *estabilidad laboral* y la *remuneración económica* **no inciden** de manera significativa en el *desempeño laboral* de los docentes de relevo generacional. En consecuencia, **esta hipótesis planteada se acepta**. Esto significa que para los docentes de relevo generacional no es determinante el tener una estabilidad laboral (contar con un contrato permanente o similar, cfr. Figura 2) o una buena remuneración económica para tener un buen desempeño laboral en las actividades desarrolladas o bien puede suceder a la inversa, tener estabilidad laboral y buena remuneración económica, pero no asegura un óptimo desempeño laboral.

Tercera Hipótesis (Alternativa): Relación entre el Desempeño Laboral y los Factores Motivacionales Clima Laboral y Cultura Organizacional

La última hipótesis que se ha planteado en esta investigación es del tipo alterna. Se pone en contraste la relación que puede existir entre la variable *desempeño laboral* con dos dimensiones de la variable motivación: *clima laboral* y *cultura organizacional*. Se establece un vínculo entre los factores internos de la organización generados por sus miembros con el desempeño que estos mismos puedan tener en ella. De esta manera, se plantea la siguiente hipótesis:

H_a: *El clima laboral y la cultura organizacional tienen relación significativa con el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional de la UPNFM.*

Así como se ha hecho con las dos hipótesis anteriores, las variables de esta se sometieron a la prueba de normalidad para saber si las puntuaciones tienen una distribución normal y así aplicar la prueba de correlación respectiva. Siguiendo con los pasos para esta prueba, las hipótesis que se plantean a partir de esta son:

Clima laboral	H ₀ : <i>Las puntuaciones del clima laboral tienen distribución normal.</i>
	H _a : <i>Las puntuaciones del clima laboral difieren de la distribución normal.</i>
Cultura organizacional	H ₀ : <i>Las puntuaciones de la cultura organizacional tienen distribución normal.</i>
	H _a : <i>Las puntuaciones de la cultura organizacional difieren de la distribución normal.</i>
Desempeño laboral	H ₀ : <i>Las puntuaciones del desempeño laboral tienen distribución normal.</i>
	H _a : <i>Las puntuaciones del desempeño laboral difieren de la distribución normal.</i>

Tabla 7*Prueba de normalidad para las variables "clima laboral, cultura organizacional y desempeño laboral"*

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	.142	88	.000	.946	88	.001
Cultura organizacional	.168	88	.000	.902	88	.000
Desempeño laboral	.184	88	.000	.771	88	.000

Nota. a. Corrección de significación de Lilliefors.

El análisis de la prueba de normalidad representado en la Tabla 7 destaca que el p valor de las tres variables en análisis es menor al alfa establecido ($0.000 < 0.05$), por lo que se rechazan las tres H0 de las variables en mención. Esto quiere decir que las puntuaciones de las variables no tienen una distribución normal. Una vez evaluados los supuestos de normalidad, se prosigue a la aplicación de la prueba de correlación de Spearman.

Tabla 8*Rho de Spearman para las variables "clima laboral, cultura organizacional y desempeño laboral"*

		Clima laboral	Cultura organizacional	Desempeño laboral	
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1.000	.627**	.271*
	Clima laboral	Sig. (bilateral)	.	.000	.011
		N	88	88	88
			Coefficiente de correlación	.627**	1.000
	Cultura organizacional	Sig. (bilateral)	.000	.	.010
		N	88	88	88
			Coefficiente de correlación	.271*	.272*
	Desempeño laboral	Sig. (bilateral)	.011	.010	.
		N	88	88	88

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En el análisis estadístico de la correlación de Spearman (Tabla 8), se obtiene una correlación significativa entre las variables. Profundizando en los valores de este análisis, se puede destacar que entre clima laboral y desempeño laboral el coeficiente de correlación es de 0.271, siendo esta una relación positiva baja, y un nivel de significancia de 0.011 (menor al alfa). Respecto a las variables cultura organizacional y desempeño laboral se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.272, siendo una relación positiva baja, y un nivel de significancia de 0.010 (menor al alfa).

Con base a estos resultados que se obtuvieron, se puede afirmar que sí existe una correlación directa y significativa entre el desempeño laboral con el clima laboral y la cultura organizacional, por lo que la hipótesis de trabajo es aceptada. Si bien es cierto que para este grupo de docentes hay una influencia positiva y proporcional baja entre estos factores motivacionales en su desempeño laboral, sería preciso determinar qué otros elementos, sean internos o externos, influyen para que esta relación suba o baje.

Conclusiones

Esta investigación tuvo como finalidad analizar el impacto de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional de la UPNFM en el año 2021. Con base en un análisis cuantitativo de las dos variables en estudio, se puede concluir que la motivación y sus dimensiones sí tienen un impacto positivo en el desempeño laboral, pero en este contexto se determinó que es una relación baja. Esto significa que los docentes de relevo generacional no requieren estar motivados en su máximo nivel para tener un desempeño laboral adecuado, pues las condiciones que la universidad le da en la actualidad parecen ser suficientes para responder a las exigencias laborales de esta.

El análisis de las dimensiones de las variables motivación y desempeño laboral denotan una relación significativa, por lo que se puede afirmar un impacto positivo. Los factores motivacionales analizados son de carácter interno, o sea, toman sentido dentro de la institución, y la influencia que estos tienen respecto al desempeño laboral es evidente. Cabe mencionar que unos inciden más que otros, por lo menos en este grupo de docentes en estudio, por lo que habría que contrastar la información con otras estrategias de investigación para corroborar. En tal sentido, son tres las dimensiones de la variable motivación que más han destacado en su relación directa con el desempeño laboral, estas son: cultura organizacional (ρ : 0.272; α : 0.010), clima laboral (ρ : 0.271; α : 0.011) y carrera profesional (ρ : 0.129; α : 0.229). Siendo sin lugar a dudas la cultura organizacional y el clima laboral los que resultan con una correlación significativa en el nivel 0.05.

Por su parte, al analizar las dimensiones de la variable desempeño laboral y contrastarlas con la variable transformada motivación, hay cuatro que resultan tener correlación significativa y muy significativa, dos son positivas y dos negativas. De esta manera, el desempeño en la tarea (ρ : 0.363; α : 0.001) y el desempeño adaptativo (ρ : 0.219; α : 0.041) son las que mayor correlación positiva guardan con la motivación y sus dimensiones; no obstante, los comportamientos laborales contraproducentes (ρ : -0.452; α : 0.000) y el desempeño creativo (ρ : -0.266; α : 0.012) son las dimensiones con mayor correlación negativa o poca correlación con la otra variable en análisis. Sin lugar a dudas, al ver estos resultados se puede apreciar cómo los factores internos de la organización juegan un rol fundamental en el adecuado funcionamiento de los actores y actividades que allí convergen.

De acuerdo con los resultados estadísticos, las aproximaciones con algunos participantes y a la lectura comprensiva de la realidad en la que han laborado los docentes del sistema universitario en estos

dos últimos años (situación de pandemia), es oportuno resaltar un factor interno e inherente al quehacer: el compromiso por la vocación docente. Este compromiso adoptado por los profesionales del magisterio ha permitido actuar y cumplir con las obligaciones demandadas por la UPNFM al momento de abrirles las puertas para ejercer con dignidad su profesión. Es por ello que los docentes de relevo generacional siempre harán lo posible por marcar la diferencia en sus labores y más aquellos que son noveles. Muestra de ello es la poca correlación de las dimensiones estudiadas: estabilidad laboral (ρ : -0.041; α : 0.706) y remuneración económica (ρ : -0.137; α : 0.204) por la parte de motivación; en desempeño laboral, los comportamientos laborales contraproducentes (ρ : -0.452; α : 0.000) y el desempeño creativo (ρ : -0.266; α : 0.012), de este último sí se requiere un análisis más detallado para comprender esta relación.

Recomendaciones

Según la experiencia de esta investigación, se pueden tomar en consideración algunas ideas para el tratamiento de este tema en líneas futuras de trabajos de investigación o bien en propuestas de participación y mejora en donde se vean involucradas las variables motivación y desempeño laboral o afines en un grupo similar. Entre ellas:

La metodología de trabajo ha sido objetiva al recopilar datos realistas, pero considerando la naturaleza del tema y de los participantes, en futuros abordajes se puede reflexionar por un estudio cualitativo de las dimensiones. Este cambio demanda actualización de instrumentos, ajuste en las unidades de análisis y objetos de estudio, reconsideración del tiempo y tratamiento de la información. La perspectiva cualitativa dará una visión más profunda de la realidad al tener acercamiento directo con los participantes y con las creencias y prácticas de estos en el contexto determinado para el estudio.

A las universidades encargadas de programas a nivel de posgrados y a la UPNFM, generar espacios de investigación para el estudio sistematizado de los predictores del rendimiento laboral y de los factores motivacionales en las instituciones de educación superior, para la formación de profesionales con una visión más clara en la formulación de estrategias que ayuden en la toma de decisiones tempranas y oportunas en esos contextos.

Analizar con detenimiento las dimensiones de correlación baja y buscar la razón del comportamiento organizacional de los docentes de relevo generacional, pues se ha evidenciado que los factores higiénicos (según modelo bifactorial de Herzberg, 1968) no ocupan un lugar notable en esta población.

Extender los estudios expuestos en esta tesis, al trabajo sistemático y práctico del quehacer docente desde la perspectiva de la teoría neohumano-relacionista.

Referencias Bibliográficas

Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted-u? *Psychological Reports*, 75, 547-558. <https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.1.547>

- Ajello, A. M.** (2003). *La motivación para aprender*. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación (pp. 251-271). España: Popular.
- Alderfer, C. P.** (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Anderson, N., Ones, D. S., Kepir, H. y Viswesvaran, C.** (2001). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. SAGE.
- Bateman, T. S. y Organ, D. W.** (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://www.jstor.org/stable/255908>
- Bernal, C. A.** (2016). *Metodología de la investigación*. 4ta edición. PEARSON.
- Bernardin, H.J. y Beatty, R. W.** (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Kent.
- Chiavenato, I.** (1992). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I.** (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica de las organizaciones*. Thomson.
- Chinchilla, B.** (2013). La evaluación del desempeño docente en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán: una experiencia en construcción. *Paradigma: Revista de Investigación Educativa*, 20(32), 11-22. <https://doi.org/10.5377/paradigma.v20i32.1412>
- De Quijano, S. D., y Navarro Cid, J.** (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (2), 193-216. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/fa14d4fe2f19414de3ebd9f63d5c0169>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M.** (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Dessler, G.** (2015). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Flores Osorto, M. M.** (2015). *La administración y las competencias profesionales que favorecen el desempeño docente*. Universidad Tecnológica de Honduras.
- Gabini, S.** (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Teseo.
- Gagne, M., & Deci, E. L.** (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Gallardo Gallardo, E., Espluga Sellarés, M. y Triadó Ivern, X. M.** (2010). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones.* Universidad de Barcelona.
- García, B., Loredó, J., Luna, E. y Rueda, M.** (2008). Memorias del IV Coloquio Iberoamericano sobre la evaluación de la docencia. México, D.F. 29, 30 y 31 de octubre de 2008. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1), 124-136.
- Harari, M. B., Reaves, A. C. y Viswesvaran, C.** (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495-511. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/1359432X.2015.1134491>
- Harris, O. J.** (1980). *Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos.* Limusa.
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., y Herrera, I.** (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*, Sección de Investigación, No 37/2. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2885/3818>
- Herzberg, F.** (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? Sin incrementar las condiciones de trabajo, aumentar los salarios o evadir tareas. *Harvard Business Review*, I(1), 13–22.
- Leavitt, H. J.** (1964). *Managerial psychology.* University of Chicago.
- Locke, E. A., & Latham, G. P.** (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Malhotra, N. K.** (2008). *Investigación de mercados.* Quinta edición. Pearson Educación.
- Manjarrés, A., Castell, R. y Luna, C.** (2013). Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. *INGENIARE*, 8(15), 11-29. <https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.15.598>
- Martínez Ruiz, S. I. y Lavín García, J. L.** (2017). *Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación.* Congreso Nacional de Investigación Educativa. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>
- Morales, A. y Pons, O.** (2002). Influencia de la organización en la motivación laboral. Aplicación al caso de una Administración Pública. *Capital Humano*, 151, 26-36. <https://dialnet.unirioja.es/revista/271/V/15>
- Naranjo Pereira, M. L.** (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>

- Newstrom, J. W.** (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª edición. McGraw-Hill.
- Reeve, J.** (1994). *Motivación y emoción*. Mc Graw-Hill.
- Ríos, R.** (2017). *Metodología para la investigación y redacción* (1ra ed.). Servicios Académicos Intercontinentales.
- Robbins, S. P.** (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robinson, S. L. y Bennett, R.** (1995). A typology of deviant workforce behaviors: a multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572. <https://www.jstor.org/stable/256693>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.** (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Santrock, J.** (2002). *Psicología de la educación*. Mc Graw-Hill.
- Serrano, G.** (2018). *La Calidad de Planificación y la Estabilidad Laboral del Personal de la Entidad Financiera Interbank – Sede Huacho*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.
- Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.** (2019). *Memoria estadística UPNFM 2019*. <https://www.upnfm.edu.hn/phocadownload/Estadisticas/Memoria%20Estadstica%20UPNFM%202019.pdf>
- Vroom, V. H.** (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York, NY.