

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



**LA MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN EL INSTITUTO DE
IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO
ABAD DEL CUSCO - 2017**

Tesis presentada por:

Br. Nadia Alcira Muñiz Apaza;

para optar al Título Profesional de
Licenciado en Ciencias de la
Comunicación.

Asesora:

Dra. María Del Pilar Benavente García

Cusco – Perú

2019

DEDICATORIA

A mi madre Aida Luz, quien me apoyó en todo momento en esta etapa de mi vida.

A mis hermanas Christ, Gabriela, Mariana, por sus consejos y por ser mi inspiración para salir adelante.

AGRADECIMIENTO

A mi madre, Aida Luz, quien contribuyó en mi formación personal y profesional.

A mi compañero de alegrías Harley, quien me brindó apoyo incondicional en todos los aspectos de mi ser.

Por el impulso y amistad al Lic. Hugo García Yañez, compañero de trabajo y amigo de siempre.

PRESENTACIÓN

SEÑORA:

DRA. ZORAIDA LOAIZA ORTÍZ

DECANA DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Con el propósito de optar al Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, en cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: LA MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN EL INSTITUTO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO – 2017.

El presente trabajo tiene por finalidad describir, evaluar y analizar la motivación laboral de los docentes y su relación en la productividad institucional, siendo este tema fundamental en toda organización que desee alcanzar óptimos resultados en cuanto a la producción de sus servicios.

La gestión de la motivación y la productividad implica que la dirección debe preocuparse de forma eficaz en cómo alcanzar esta eficiencia en la generación del valor y en cómo lograr su equitativa distribución, ya que la sociedad actual no puede ser concebida solamente como un mercado sino que está constituida por un conjunto de personas que participan de forma cooperativa y competitiva en la comunidad, que tienen determinadas motivaciones y que actúan colectivamente, en la búsqueda de alcanzar sus propias expectativas, por lo que al centrar mi interés en los docentes del Instituto de Idiomas de la UNSAAC surgen dos variables de análisis y que están directamente relacionadas con la motivación, por uno la falta de insatisfacción laboral y por otro la satisfacción laboral, aspectos que son analizados en el presente trat

investigación y su relación con la productividad de la institución. Es fundamental que la empresa identifique y conozca las expectativas de sus trabajadores, con lo cual se podrá establecer estrategias que le permitan poder alinear estas a los objetivos organizacionales y al incremento de su valor económico y así tender a reducir la falta de insatisfacción y apuntar a la motivación y satisfacción del personal.

Entre otros objetivos, el presente trabajo de investigación servirá para fortalecer y promover el interés de futuras investigaciones, orientadas a mejorar la productividad a través de modelos de motivación laboral.

Br. Nadia Alcira Muñiz Apaza

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

LA MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN EL INSTITUTO DE IDIOMAS DE LA UNSAAC

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.5.1 Hipótesis general	5
1.5.2 Hipótesis específicas	6
1.6 VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO	6
1.6.1 Variable independiente	6
1.6.2 Variable dependiente	6
1.7 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.8.1 Tipo de investigación	7
1.8.1.1 Descriptivo:	7
1.8.1.2 Correlacional:	7
1.8.2 Método	7
1.8.2.1 Analítico-sintético	7
1.8.3 Técnicas e instrumentos	8
1.8.3.1 Técnicas:	8
1.8.3.1.1 Revisión documental:	8

1.8.3.1.2 Encuesta:	8
1.8.3.2 Instrumentos:.....	8
1.8.3.2.1 Cuestionario impreso:	8
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO	12
1.9.1 POBLACIÓN.....	12
1.9.2 MUESTRA	12
1.10 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	13
1.10.1 Tabulación de la información	13
1.10.2 Figuras.....	13
1.10.3 Análisis de datos	13

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación.....	14
2.2 MARCO TEÓRICO	21
2.2.1 La motivación	21
2.2.1.1 Origen y evolución	21
2.2.1.2 Conceptualización	21
2.2.1.3 Clasificación de las motivaciones	22
2.2.1.3.1 Motivaciones fisiológicas o primarias:	22
2.2.1.3.2 Motivaciones sociales o secundarias	23
2.2.2 El ciclo motivacional	23
2.2.3 Dimensiones de la motivación.....	26
2.2.3.1 La intensidad,.....	26
2.2.3.2 La dirección,	26
2.2.3.3 La persistencia,	26
2.2.4 Tipos de motivación.....	26
2.2.4.1 La motivación extrínseca.	26
2.2.4.2 La motivación intrínseca.....	27
2.2.5 Teorías sobre la motivación.	29
2.2.5.1 Teoría de la necesidad de Abraham Maslow	29
2.2.5.1.1 Necesidades fisiológicas.	29
2.2.5.1.2 Necesidades de seguridad.	30

2.2.5.1.3 Necesidades sociales.....	30
2.2.5.1.4 Necesidad de estima.....	31
2.2.5.1.5 Necesidad de autorrealización.....	31
2.2.5.2 Teoría X y la Teoría Y de McGregor.....	32
2.2.5.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg.....	34
2.2.5.3.1 Factores higiénicos o factores extrínsecos:.....	34
2.2.5.3.2 Factores motivacionales o factores intrínsecos:.....	35
2.2.5.4 Teoría de la realización de Mc Clelland.....	35
2.2.2 Productividad laboral.....	36
2.2.2.1 Conceptualización.....	36
2.2.2.2 Medición de la productividad.....	38
2.2.2.3 Indicadores de productividad.....	38
2.2.2.3.1. Eficiencia.....	39
2.2.2.3.2 Efectividad.....	39
2.2.2.3.3 Eficacia.....	39
2.2.2.4 Factores que influyen en la productividad.....	40
2.2.2.4.1 El entorno.....	40
2.2.2.5 Tipos de productividad empresarial y factores de influencia.....	41
2.2.2.5.1 Tipos de productividad.....	41
2.2.2.5.2 Factores de impacto en la productividad.....	42
2.2.2.6 La Gestión del talento.....	43
2.2.2.7 Beneficios de la productividad.....	43
2.2.2.8 Factores para mejorar la productividad.....	44
2.2.2.8.1 Factores internos.....	44
2.2.2.8.2 Factores externos.....	45
2.3 Marco conceptual.....	48

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Caracterización del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio	
Abad del Cusco.....	53
3.1.1 Problemas de gestión.....	59
3.1.2 Funciones generales:.....	59

CAPÍTULO IV

PROCESAMIENTO DE DATOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EN EL INSTITUTO DE IDIOMAS DE LA UNSAAC

4.1 PROCESAMIENTO DE DATOS	66
4.1.1 Resultados	66
4.2 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	67
4.2.1 Presentación del instrumento	67
4.2.2 Fiabilidad del instrumento aplicado	68
4.3 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN	69
4.3.1 DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN	71
4.4 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE PRODUCTIVIDAD	73
4.4.1 DIMENSIONES DE LA VARIABLE PRODUCTIVIDAD	74
4.5 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	76
4.6 PRUEBA DE HIPÓTESIS	76
4.6.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL	76
4.6.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	78
4.6.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2	80
4.6.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3	82

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

5.1 ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTOS LABORALES	85
5.2 ESTÍLOS DE LIDERAZGO Y NIVELES DE PARTICIPACIÓN	86
5.3 EQUIPAMIENTO Y AMBIENTE DE TRABAJO	88
5.4 OPORTUNIDADES DE ASCENSO	88
5.5 REMUNERACIONES	89
5.6 PROPUESTAS MOTIVACIONALES EN FUNCIÓN A LAS NECESIDADES	90

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	10
Tabla 2: Distribución de los ítems del cuestionario.....	67
Tabla 3: Descripción de la baremación y escala de interpretación de la variable motivación y productividad	68
Tabla 4: Tabla niveles de confiabilidad.....	68
Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad	69
Tabla 6: La motivación.....	69
Tabla 7: Dimensiones	71
Tabla 8: La productividad.....	73
Tabla 9: Dimensiones de la variable productividad	74
Tabla 10: Métodos de Análisis de datos	76
Tabla 11: Prueba de hipótesis general	76
Tabla 12: Procedimiento de la prueba de hipótesis	77
Tabla 13: Prueba de hipótesis Específica	78
Tabla 14: Procedimiento de la prueba de hipótesis	79
Tabla 15: Prueba de hipótesis específica 2	80
Tabla 16: Procedimiento de la prueba de hipótesis	81
Tabla 17: Prueba de hipótesis específica 3	82
Tabla 18: Procedimiento de la prueba de hipótesis	83
Tabla 19: Propuestas motivacionales en función de las necesidades	91
Tabla 20: Necesidad de seguridad	92
Tabla 21: Necesidad de afiliación.....	92
Tabla 22: Propuestas alternas	93
Tabla 23: Propuesta de capacitación de personal	95
Tabla 24: Propuesta de desarrollo profesional.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Relación directa entre carencia, motivación y deseo	23
Figura 2: Ciclo motivacional	25
Figura 3: Jerarquía de las Necesidades de Maslow	31
Figura 4: Organigrama Estructural-Instituto de Idiomas- UNSAAC	61
Figura 5: Motivación.....	70
Figura 6: Dimensiones de la variable motivación	72
Figura 7: Productividad.....	73
Figura 8: Dimensiones de la variable productividad	75
Figura 9: Prueba de hipótesis general	78
Figura 10: Prueba de hipótesis específica 1	79
Figura 11: Prueba de hipótesis específica 2.....	81
Figura 12: Prueba de hipótesis específica 3.....	83

INTRODUCCIÓN

Por el año de 1700 en Europa se origina la motivación, tema muy controversial en aquel tiempo, luego que en los diferentes talleres artesanales se convierten en industrias en las que las relaciones laborales entre dueños, auxiliares, técnicos y trabajadores comienzan a tornarse en conflictivos, aunado a ello la complejidad de las nuevas tareas y los nuevos puestos de trabajo para aquel tiempo resultaban complejos y difíciles, traen aparejado la baja en la producción, el desinterés manifiesto, la poca responsabilidad y compromiso, sumado a ello la desmotivación, las bajas remuneraciones, deserción de expectativas que condujeron inevitablemente a una disminución muy preocupante en el rendimiento, productividad y en el desempeño de los trabajadores.

Es esta realidad contextual que me estimuló a desarrollar la presente investigación sobre la relación que existe entre la motivación y la productividad de modo particular en el Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, siendo dicha institución, uno de los centros de producción de bienes y prestación de servicios no refleja características que inciden en el buen desempeño laboral viéndose reflejado en un bajo déficit de ingresos; ausencia de seguro de salud, inestabilidad laboral, falta de comunicación, bajos salarios, implementación de aulas y la dilación en desembolsos, son algunas de las características que conllevan al Instituto de Idiomas de la UNSAAC a un ambiente de insatisfacción laboral y por ende a una desvalorización en la productividad, el presente estudio creemos que resulta siendo imprescindible y que se hace necesario y urgente realizarlo con el propósito de conocer cuál es la situación y vinculación que existe entre la motivación y la productividad, aspectos relevantes en una organización.

El objetivo de la presente investigación es establecer en qué medida la motivación influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San

Antonio Abad del Cusco – 2017; que ha sido desarrollado en cinco capítulos, los mismos que a continuación paso a describir.

El capítulo I, Perfil del proyecto: Contiene la formulación del problema, objetivos de la investigación, hipótesis, metodología de la investigación, población y muestra de estudio, así como las técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos.

El capítulo II, marco teórico conceptual: contiene el origen, conceptualización y clasificación de la motivación, el ciclo motivacional, dimensiones, tipos y teorías de la motivación.

La productividad laboral, conceptualización, beneficios de la productividad, medición, indicadores de la productividad, factores que influyen en la productividad factores para mejorar la productividad y finalmente el marco conceptual.

Capítulo III, Descripción del escenario objeto de estudio: Está dedicado íntegramente a las características de la organización: reseña histórica, funciones generales, estructura organizacional y organigrama estructural.

Capítulo IV, Procesamiento de datos y resultados de la investigación: Este capítulo procesó, analizó e interpretó las encuestas aplicadas al personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Capítulo V, Propuesta de estrategias motivacionales: Contiene propuestas de mejoramiento para la motivación y la productividad laboral en el instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Por último, arribo a las conclusiones y sugerencias del estudio, adjuntando la bibliografía, linkografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación laboral abarca estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y perseverar en ellas para su exitosa culminación. El tema está relacionado con el interés y la voluntad tanto de directivos como de subordinados. También se concibe que la motivación es la disposición para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

“La palabra motivación es a fin a las palabras motor, móvil, motivo, movimiento, terremoto. La motivación es un motor psicológico”. Rodríguez Estrada, M. (1985)

En base a este preámbulo es pertinente describir brevemente y de modo preciso y claro algunos de los problemas que se presentan actualmente en el Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en relación a la productividad y motivación de los docentes y trabajadores de dicha institución:

- Baja productividad por parte de los docentes del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Falta de identificación con la institución por parte de los docentes y trabajadores de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Bajo salario a los docentes del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Falta de expectativas personales e interinstitucionales de los docentes en relación a la situación del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Ausencia de seguro de salud, factor indispensable para el trabajador.

- Falta de instrumentos de apoyo en aulas como equipos multimedia, Internet, etc.
- Ausencia de lineamientos de política respecto a la motivación dirigida a los docentes y trabajadores del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Inestabilidad laboral que genera incertidumbre en los docentes de dicha institución.
- Comunicación digitalizada con el propósito de generar una retroalimentación.
- Retraso de salarios al personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Los resultados de la investigación nos permitirá sugerir nuevas políticas de motivación, compensación, mejora del desempeño y ayuda a tomar decisiones en favor de los usuarios, en la medida que si se implementa adecuadamente de manera científica y técnica; la motivación conllevará a que los trabajadores se desempeñen de la mejor manera y como consecuencia aportará, usuarios y excelentes servicios de parte de la organización en este caso del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Los problemas que acabamos de describir son en lo fundamental los que en última instancia traban e inciden en un óptimo, eficiente y efectivo desempeño laboral de los docentes y trabajadores del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, que debe frenar y ser conducido hacia un buen destino.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

- ¿Cómo influye la motivación de los docentes en la productividad del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera influye la motivación de la directiva en la productividad del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017?
- ¿Cómo incide la motivación personal de los docentes en la productividad del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017?
- ¿Cómo influye la responsabilidad en la productividad de los docentes del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

- Establecer en qué medida la motivación influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar en qué medida la motivación de la directiva influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017.
- Definir en qué medida la motivación personal influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017.
- Determinar en qué medida la responsabilidad influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene una necesidad de demostrar que la ausencia de políticas de motivación laboral al interior de las empresas generan una serie de conflictos en el aspecto comunicacional, de identificación institucional y bajos niveles de productividad, eficiencia y desempeño laboral en las tareas asignadas; aspectos inconsecuentes con un país como el Perú que necesita estructuras más sólidas que tienen el objeto de generar empleos formales permanentes que permitan a los trabajadores una mejor calidad de vida.

Por lo tanto, es importante elegir estrategias que les permita a los trabajadores sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por su trabajo. (Nazareth R. Velázquez, 2015)

Zamora (2008), en su trabajo respecto de la importancia de la motivación en las empresas, explica que los principales incentivos que se pueden aplicar en una empresa son los referidos a la seguridad, la afiliación, la estima y la autorrealización, además de la relación con las técnicas o programas para lograr la motivación de los empleados. Asimismo, señala que los empleados valoran los estímulos conforme a su capacidad para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados. Entonces, no se trata solamente de que el empleado quiera obtener una recompensa, sino de que sienta que debe realizar determinados esfuerzos para alcanzarla, por lo tanto, la motivación en el ámbito laboral apunta a satisfacer las necesidades de los empleados de la empresa, lo cual también orienta su manera de actuar en la empresa, busca poner en marcha su potencial, se identifica con el objetivo de la empresa y trabaja para que este lo logre.

Además, se propone el diseño de una herramienta administrativa en motivación laboral, como (marcar metas y objetivos, incentivos, mejora de las condiciones de trabajo, formación y desarrollo profesional y evaluación del rendimiento), cuyo fin es incrementar a través de estrategias motivacionales el nivel de satisfacción laboral de los docentes del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017 objeto de estudio,

mediante el reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores en el desempeño de sus actividades y así lograr un incremento del sentimiento de pertenencia hacia la organización y mejorar la calidad de vida de los mismos, mediante incentivos económicos como gratificación, compensación por tiempo de servicio y más aún ser acreedores de los resultados positivos de la empresa al finalizar el año con las utilidades.

Por lo expuesto se ve por conveniente presentar el presente trabajo de investigación ya que es justificable desde los siguientes puntos de vista:

- Contribución para los directivos: al realizar este estudio, se dará a conocer el nivel de motivación de los trabajadores y la influencia en la productividad de la institución, como también haremos propuestas de estrategias y políticas para mejorar el estándar de trabajo del capital humano que labora en aulas y oficinas del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Contribución para los trabajadores: Mostraremos el nivel de motivación del personal docente para que las autoridades competentes puedan tomar decisiones a favor de ellos.
- Contribución para los usuarios: Mejora de la productividad laboral, la institución tendrá óptimos resultados en la prestación de servicios que brinda a la sociedad y en consecuencia esta quedará satisfecha.
- Contribución académica: servirá como fuente para futuras investigaciones a nivel local, nacional e internacional.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis General

- H₀: La motivación de los docentes no tiene directa implicancia en la productividad del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017.
- H_a: La motivación de los docentes tiene implicancia directa en la productividad del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional De San Antonio Abad del Cusco - 2017.

1.5.2. Hipótesis específicas

- H0: La motivación de la directiva no tiene directa implicancia en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017.
- Ha: La motivación de la directiva tiene implicancia directa en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional De San Antonio Abad del Cusco - 2017.
- H0: La motivación personal no tiene directa implicancia en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017.
- Ha: La motivación personal tiene implicancia directa en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017.
- H0: La responsabilidad no tiene directa implicancia en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017.
- Ha: La responsabilidad tiene implicancia directa en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2017.

1.6. VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO

1.6.1. Variable independiente

- Motivación

1.6.2. Variable dependiente

- Productividad

1.7. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló en el Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Abad del Cusco – 2017.

Las encuestas de la investigación se aplicaron a los docentes de la institución en mención.

1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1. Tipo de investigación

Descriptivo: Por medio de la investigación descriptiva se permitió especificar las características más importantes del problema de estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo fue describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Correlacional: Este tipo de investigación nos permitió medir y analizar el grado de asociación relación que existe entre las dos variables del problema como son la motivación y la productividad en el Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

1.8.2. Método

El enfoque de este estudio es de tipo cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional. La primera pretende medir con precisión las variables de estudio y la segunda, busca ampliar los datos e información.

1.8.2.1. Analítico-sintético

Las variables de investigación fueron descompuestas para un análisis independiente, con el fin de detallar las causas que se generan.

1.8.3. Técnicas e instrumentos

1.8.3.1. Técnicas:

1.8.3.1.1. Revisión documental: Mediante este procedimiento, se desarrolló la recopilación de información requerida en tesis de grados, libros, artículos científicos, revistas científicas y documentos web (Google escolar, libgen.io)

1.8.3.1.2. Encuesta: la técnica aplicada para la obtención de datos fue la encuesta directa o personal.

1.8.3.2. Instrumentos:

1.8.3.2.1. Cuestionario impreso: Se consideró un conjunto de preguntas netamente relacionadas al tema de investigación que hizo posible profundizar la posición de los objetos de la investigación. El cuestionario que se aplicó comprende de 50 ítems, además de recoger información de sugerencias en la misma.

La variable de motivación tiene 22 ítems, distribuidos de la siguiente manera:

- Dimensión motivación de la directiva: indicador actitud (1 ítems), indicador satisfacción con el trabajo (6 ítems).
- Dimensión motivación personal: indicador liderazgo (1 ítems), indicador comunicación (3 ítems), indicador comportamiento individual y de grupo (2 ítems).
- Dimensión de responsabilidad: indicador logro en el trabajo (5 ítems), indicador aprendizaje en el trabajo (2 ítems), indicador empoderamiento (2 ítems).

La variable de productividad tiene 28 ítems, distribuidos de la siguiente manera:

- Dimensión factor interno: indicador productividad y rendimiento (4 ítems), indicador incentivo (3 ítems).
- Dimensión factor externo: indicador de autorrealización (6 ítems), indicador de eficacia (6 ítems), indicador eficiencia (2 ítems)

- Dimensión competencia laboral: indicador tiempo (4 ítems), indicador orientación de logro (3 ítems).

El instrumento que se utilizó en la presente investigación a fin de obtener la información y los datos fue el cuestionario, cada ítem del cuestionario estuvo estructurado en cinco alternativas de respuesta, según la escala de Likert y distribuidas de la siguiente manera: siempre, la mayoría de las veces sí, algunas veces si, algunas veces no, la mayoría de las veces no, nunca, las cuales se asignaron puntajes del 1 al 5 respectivamente. La puntuación de cada unidad de análisis se obtuvo mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem; la puntuación total se promedió entre el número de ítems de cada unidad de muestra, el promedio total o puntaje se trasladó a su escala correspondiente el cual reflejo la actitud global hacia la variable, dimensión e indicador.

Para interpretar las puntuaciones de las variables, dimensiones e indicadores se transformó a una escala cualitativa según el siguiente criterio:

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICIÓN	NATURALEZA	ESCALA	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Variable 1: Motivación Es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Abraham Maslow	D1. Motivación personal	I1. Valores	Son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
		I2. Actitud	Actitud es una palabra que proviene del latín “Actitud. Se trata de una capacidad propia de los seres humanos con la que enfrentan el mundo y las circunstancias que se les podrían presentar en la vida real.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
		I3. Satisfacción con el trabajo	La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
	D2. Motivación de la directiva	I4. Liderazgo	Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
		I5. Comunicación	Es un proceso de intercambio de información, en el que un emisor transmite a un receptor algo a través de un canal esperando que, posteriormente, se produzca una respuesta de dicho receptor, en un contexto determinado.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
		I6. Comportamiento individual y de grupo	El comportamiento humano, tanto individual como grupal dentro de una organización es necesario y que así se combinan necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas. El pertenecer a un grupo es muy importante ya que eso proporciona identidad, seguridad y estructura; y también satisfacen necesidades de afecto y atención.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
		I7. Toma de decisión	La toma de decisiones es una capacidad puramente humana propia del poder de la razón unido al poder de la voluntad.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
	D3. Responsabilidad	I8. Logro en el trabajo	Es el alcance de una meta previamente propuesta por una persona o un grupo de personas.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
		I9. Aprendizaje en el trabajo	Es un proceso continuo que se da a lo largo de toda la vida de las personas. El aprendizaje implica una apropiación de la realidad para transformarla y efectuar una transformación de sí mismo.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario

		I10. Empowerment (empoderamiento)	Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsables de su propio trabajo.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
Variable II: Productividad Se define como la relación entre insumos y productos. Scott	D4. Factores externos	I11. Productividad y rendimiento	Productividad: es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Rendimiento: Fruto o utilidad de una cosa en relación con lo que cuesta, con lo que gasta, con lo que en ello se ha invertido, etc., o fruto del trabajo o el esfuerzo de una persona.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
		I12. Incentivos	Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en determinada acción o actividad.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
	D5. Factores internos	I13. Autorrealización	Logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma, y satisfacción y orgullo que siente por ello.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
		I14. Eficacia	Es la capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
		I15. Eficiencia	Es la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
	D6. Competencia laboral	I16. Habilidades operativas	Es la manera en que un individuo utiliza sus facultades y habilidades innatas para realizar operaciones matemáticas, operaciones de orden lógico, etc., es lo que el humano utiliza en diferentes ámbitos y la manera en cómo se las arregla en determinado momento, el cómo reacciona ante alguna situación.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
		I17. Tiempo	Período determinado durante el que se realiza una acción o se desarrolla un acontecimiento.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario
		I18. Orientación de logro	La orientación al logro se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas.	Cualitativa	Ordinal	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

1.9. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

1.9.1. POBLACIÓN

La población o universo es el total de los docentes que laboran en el Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, este número asciende a la cantidad de 62 docentes.

1.9.2. MUESTRA

La muestra constituye una parte fundamental que se desprende de la población o universo, es el resultado de la aplicación de una fórmula estadística; por lo tanto, para una población total de 62 docentes y un margen de error del 5%, la muestra deberá ser de 54 personas.

Como proporción probable de la muestra un 50 % es recomendable según el autor Sampieri.

Donde se utilizó la siguiente fórmula:

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

N = 62 docentes

n = Tamaño de muestra

Z = Nivel de confianza: 95%

p = Proporción de éxito: 50%

q = Proporción actual: 54%

e = Error: 5%

1.10. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

1.10.1. Tabulación de la información

Los datos obtenidos fueron procesados mediante el uso de las herramientas de SPSS y Microsoft Office Excel 2010. Una vez finalizada la fase de recolección de datos, se procedió a la codificación de los mismos y a su tabulación mediante la grabación de los datos contenidos en cada una de las encuestas, para ello se usó la hoja de cálculos Microsoft Excel en su versión 2010 y el programa SPSS versión 18.0, paquete estadístico para procesamiento de datos cuantitativos.

1.10.2. Figuras

Se elaboró figuras de barras resultantes de la tabulación de la encuesta; se emplearon cuadros de doble entrada, que son instrumentos de exposición de datos para presentar la información obtenida.

1.10.3. Análisis de datos

Se realizó un análisis estadístico usando pruebas estadísticas como Pearson, chi cuadrada que permitió interpretar los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

En el estudio de *Silva Adriana y Flores María*, 2015 trabajo titulado *La motivación y su relación con la productividad laboral del personal administrativo de la Empresa Electric S.A. De C.V. en Tijuana Baja California*” por la Universidad Autónoma de Baja California (México), tuvo como objetivo: Determinar los factores motivacionales y analizar su relación con la productividad laboral del personal administrativo. Se utilizó una escala de medición de Likert aplicando cuestionarios de 40 preguntas realizados a 54 docentes . La conclusión a las llegaron fueron: Los resultados de las correlaciones permiten concluir que las variables de satisfacción laboral, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y políticas de la organización, inciden de manera directa en la motivación y su relación con la productividad laboral del personal administrativo de la empresa Electric, S.A. de C.V. de Tijuana, B.C., México. En ese sentido, ELECTRIC S.A. DE C.V. deberá poner especial atención a los hallazgos que refieren primordialmente a cuestiones de capacitación y desarrollo profesional de su personal, ello, a través del uso oportuno de herramientas tales como los planes de carrera (lo que para efectos de la empresa se considera como “Development review” a fin de asegurar la satisfacción y pleno desarrollo de su gente en vista de que los empleados consideran que los eventos de convivencia que lleva a cabo la empresa cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento entre el personal de la empresa, por lo tanto la dirección se interesa por su futuro profesional al definir capacitaciones y planes de vida y carrera.

En el trabajo de investigación de *Solís Chang Keyko Jemina*, 2017 titulado *Factores que determinan la satisfacción laboral y su relación con la productividad del trabajo: El caso de*

Unilever, tuvo por objetivo: identificar y analizar los factores que determinan la satisfacción de los empleados y su relación con la productividad del trabajo. Basándonos en la literatura consultada, se puede afirmar que la satisfacción de los empleados afecta positivamente a las empresas. A mayor grado de satisfacción de los colaboradores se contribuye con mayor eficiencia en sus tareas asignadas para lograr los objetivos de la organización. De acuerdo al estudio, los factores más influyentes en la satisfacción laboral son: las condiciones de trabajo, el equipo de trabajo, seguridad laboral, oportunidades de progreso, salario y liderazgo en la dirección.

En el trabajo de Fuentes Navarro, 2012 se realizó una investigación en el tema Satisfacción laboral y su influencia en la productividad desarrollada por la Universidad Rafael Landívar (México), Facultad de Humanidades. tuvo como objetivo: Establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano. El instrumento que se utilizó fue la escala de Likert a través de cuestionarios que fueron aplicado a 20 trabajadores. Como hipótesis H1. Planteó, la satisfacción laboral influye en la productividad. H2. La satisfacción laboral no influye en la productividad. La conclusión a la que arribó fue, que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Recomendó efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y propuso comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones. Un asunto importante para mencionar es que la motivación se ve reflejada a partir de prácticas que una empresa pueda resaltar como en este caso con las que tienen buenas relaciones interpersonales, reconocimiento por la labor, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono, factores que conllevan a un buen trabajo de la organización.

Según (Venutolo, 2009) en su tesis de investigación doctoral titulado Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires por la Universidad Politécnica de Valencia del Departamento de Organización de Empresas. El problema general lo plantearon en los siguientes términos: ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires? Y como Objetivo General plantearon: “Determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires”. Así como la Hipótesis General: Es posible que exista una relación entre el clima laboral y la productividad en las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires. La metodología de investigación fue de tipo descriptivo, correlacional y exploratorio, se emplearon técnicas cuantitativas como encuestas y cualitativas, observación directa para abordar la problemática abordada. Las conclusiones a las que llegó fueron, el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La baja productividad representa el tipo de productividad más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. Así mismo, concluyó que el clima laboral y la productividad están relacionadas en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada ($\chi^2 = 134.45$) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad.

El desarrollo de la tesis de (Huamán, 2005) titulado La motivación laboral y su incidencia en el comportamiento organizacional de la Dirección Regional de Salud – Cusco de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Facultad de Comunicación Social e Idiomas, como problema de investigación sostiene ¿Cómo la motivación laboral incide en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud? y tuvo como objetivo

general: Determinar cómo incide la motivación laboral en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la DIRESA, con el propósito de promover estrategias tendientes a superar el desempeño laboral. La metodología que utilizaron fue la observación, entrevistas y cuestionario; como parte de la técnica de investigación, como hipótesis de la investigación planteó: La Dirección Regional de Salud Cusco requiere mejorar la motivación laboral y expectativas en los trabajadores para un adecuado comportamiento organizacional. Las conclusiones a las que llegaron fueron: La Dirección Regional de Salud Cusco presenta en general un nivel de motivación media con tendencia baja, este resultado valida en gran parte a la hipótesis planteada al principio de la investigación ya que la valoración final alcanza a 5,09 como promedio general que se encuentra muy cercana a la escala valorativa baja, lo cual reduce evidentemente el nivel de entrega y dedicación laboral de los trabajadores. Un análisis específico del nivel de motivación según factores laborales indica que los trabajadores, muestran mayores expectativas por el reconocimiento de sus jefes, compañeros de trabajo, así como el reconocimiento laboral; en cambio las expectativas respecto al incremento en las remuneraciones, ascensos y promociones son muy bajas. Estos resultados permiten afirmar que ante la imposibilidad de percibir incrementos remunerativos o esperanzas en un reconocimiento laboral de sus jefes y compañeros. El análisis de las prioridades de las necesidades del personal indica claramente que las necesidades más importantes para los trabajadores son las necesidades de: realización y seguridad. Los aspectos investigados donde encontramos una satisfacción relativa de los trabajadores son: su puesto de trabajo, inmediatos y compañeros de trabajo, posibilidades de participación y supervisión, en cambio los factores con los cuales existe una relativa insatisfacción son las remuneraciones, las posibilidades de ascensos, reconocimiento por contribuciones y ambiente de trabajo.

En el trabajo de Pozo Pérez, 2015, titulado Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder, publicación en la

Revista Hitos, Ciencias económicas administrativas, Editada por la universidad Juárez Autónoma de Tabasco – México. Tuvo por Objetivo General: Identificar el grado de productividad, motivación que tienen los empleados y de qué manera influye la percepción que se tiene de su líder. El método de estudio fue cualitativo y se realizó con la participación de los empleados de cada departamento dentro su área de trabajo y del empresario. Se aplicaron dos test diseñados para obtener el grado productividad, motivación y satisfacción de los empleados. Al empresario un test de dirección por hábitos para demostrar cómo el desempeño de un líder influye en la motivación. Obtuvo como Resultados: El grado de fortaleza en el desempeño del director de la Empresa Solís y Asociados, Agente de Seguros y Fianzas, S.A. de C.V provoca que el personal se encuentre medianamente motivado y con baja satisfacción laboral porque consideran no ser recompensados en sus logros y aptitudes. Conclusiones: Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación de la motivación y desempeño laboral de la Empresa Solís y Asociados Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V., se ha podido visualizar que la motivación determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, el cual puede ocasionar productividad o improductividad a través de un desempeño laboral eficiente o negligente.

En el trabajo de Alva, 2014 se abarco una investigación en la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores; denominado, Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz en la revista de Ciencias Empresariales de la Universidad Particular San Martín de Porras, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Como Objetivo General planteó: Identificar la relación entre la gestión del desempeño y la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa del sector automotriz. Método: Se empleó un diseño de tipo descriptivo correlacional. Para la recolección de datos se utilizó la observación estructurada y las encuestas con escalas estandarizadas, las cuales permitieron conocer el comportamiento de los trabajadores y

supervisores, así como las percepciones que tiene el personal de las secciones de servicio automotriz, planchado y pintura sobre sus respectivos supervisores. Para el análisis de datos se emplearon indicadores de correlación, cuyos resultados son mostrados mediante un diagrama de dispersión para establecer la relación de la gestión del desempeño y la motivación. Por conclusiones finales obtuvo: Las inducciones, manuales y reglamentos internos de trabajo, las capacitaciones y la retroalimentación; factores de la gestión del desempeño que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz. La motivación recibida por el jefe, los incentivos monetarios, el salario percibido y las actividades recreativas fueron factores motivacionales que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz. Los niveles de motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa no son óptimos, debido a que para el sector de servicio automotriz “la motivación ejercida por sus compañeros de trabajo”, “los incentivos no monetarios”, “la autoridad para tomar decisiones” y “el ambiente laboral” son positivos. Sin embargo, para el sector de planchado y pintura estos factores son negativos. No se realiza la evaluación de desempeño con un instrumento de medición formal; lo cual impide obtener información detallada y objetiva para saber si los trabajadores poseen o no un desempeño óptimo que genere valor para la empresa. Existe relación entre la motivación y gestión del desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento automotriz de la empresa, ya que se demostró que en los sectores automotrices la mala gestión del desempeño ha repercutido negativamente sobre la motivación de los trabajadores. Las evaluaciones de desempeño que realizan los supervisores de manera informal son consideradas por el área de mantenimiento y servicios que son efectuadas normalmente de manera imparcial; sin embargo el problema reside en que ambos sectores no reciben la retroalimentación necesaria para desempeñarse bien en sus

puestos de trabajo, esta situación los desmotiva debido a que no saben si las labores que realizan las están haciendo de una manera efectiva o si tienen que modificar alguna conducta o acción en el tiempo necesario lo cual da paso a la mayor cantidad de errores en el servicio, roces, discusiones y llamadas de atención innecesarias.

En el presente trabajo de Gonzales Pezua y Herrera Colque, 2006 investiga los medios motivadores en la tesis La motivación como estrategia para el desempeño laboral y satisfacción del personal de telefónica del Perú S.A. zonal – Cusco, Facultad de Turismo y Ciencias Administrativas, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Como Objetivo General planteó: Proponer estrategias de motivación adecuados para los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú – Zonal Cusco. Hipótesis: Con la implementación de un proceso de motivación adecuado acorde a los requerimientos actuales de la Empresa Telefónica del Perú – Zonal Cusco, se lograría mejorar el desempeño y satisfacción del personal que labora en esta empresa, contribuyendo al logro de los objetivos y meta trazadas por la cúpula directriz.

Conclusiones: Los niveles actuales de motivación existentes en la Empresa Telefónica del Perú- Zonal Cusco son deficientes, situación que origina la insatisfacción de la población reflejada en la incidencia negativa del desempeño de los trabajadores. En la empresa Telefónica del Perú- Zonal Cusco, se advierte constante amenaza de despido, en vista de que es política de la empresa tomar muy en cuenta la productividad de trabajador sin importarle si este se halla motivado o no, situación que se refleja en deficiencias en su desempeño. Existe poco interés de los funcionarios por utilizar mecanismos motivacionales adecuados que cambien la insatisfacción del personal que labora en esta empresa. Los trabajadores en su mayoría no reciben cursos de capacitación que los mantenga actualizados, teniendo algunos que capacitase por propia iniciativa en cursos que promuevan otras instituciones. Si bien es cierto que la mayoría del personal que labora en esta empresa es profesional, estos no se ubican en el área que les

correspondería a desempeñarse profesionalmente, laborando en cargos que no satisfacen sus expectativas lo que incide en su insatisfacción.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. La motivación

2.2.1.1. Origen y evolución

La motivación en las últimas décadas fue un objeto de estudio que ha dado origen a diferentes teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. La motivación se centra básicamente en descubrir las interrelaciones de los individuos; las conductas humanas. Antes de que la Psicología apareciera como ciencia, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra. (Charles Darwin, 1859).

A lo largo de la historia la motivación ha sido un campo de la Psicología en constante estudio. Sin embargo, esto no quiere decir que la investigación en este ámbito haya concluido, ya que aún quedan muchas incógnitas por resolver acerca de este tema debido a su complejidad intrínseca. Si se realiza un estudio de motivación en el tiempo, se puede distinguir a grandes rasgos entre las teorías pre científicas y las científicas. (Means, 1859).

2.2.1.2. Conceptualización

La motivación es la búsqueda de satisfacción de una necesidad, búsqueda que generalmente se centra en la realización de actividades específicas tendientes a disminuir la tensión producida por la necesidad.

Así, cuando tal motivación se dirige hacia un bien o servicio específico, aparece lo que se llama deseo (especie de motivación con nombre propio). Tenemos pues, como se muestra en la Figura 1, que existe una relación directa entre carencia, necesidad, motivación y deseo (Finetti, 1997, p.92).



Figura 1. Relación directa entre carencia, necesidad, motivación y deseo (Finetti, 1997, p.92).

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que la necesidad y la motivación están estrechamente vinculadas, no siempre actúan de manera conjunta; así, una misma motivación puede satisfacer diversas necesidades, lo mismo que una misma necesidad puede ser origen de motivaciones distintas. Así, por ejemplo, la motivación puede ser originada por dos necesidades distintas: una, la falta de nutrientes (necesidades fisiológicas) y otra, el nerviosismo (necesidad de seguridad). (Finetti, 1997, p.92).

Dada su estrecha relación con las necesidades, una manera muy simple de clasificar las motivaciones es utilizar la misma clasificación de las primeras. Por ello se puede usar la misma estructura de Maslow, solo que en lugar de hablar de la necesidad que lo origina, se presenta la Motivación que lleva a satisfacerla, (Adolfo G Finetti, 1997).

2.2.1.3. Clasificación de las motivaciones

Según Finetti, a. (1997) dijo:

Dada su estrecha relación con las necesidades, una manera muy simple de clasificar las motivaciones es utilizar la misma clasificación de las primeras. Por ello se puede usar la misma estructura de Maslow, solo que en lugar de hablar de la necesidad que lo origina, se presenta la motivación que lleva a satisfacerla. (p.39)

2.2.1.3.1. Motivaciones fisiológicas o primarias

- Movimiento: motivación para cambiar, correr, bailar, hacer ejercicios.
- Respiración: motivación para buscar aire de calidad a respirar en toda situación.
- Alimentación o nutrición: motivación para comer; motivación para beber. Temperatura adecuada: motivación para vestirse, cubrirse o guarecerse del clima hostil.

- Eliminación: motivación para eliminar o excretar materias orgánicas en forma adecuada.
- Reposo y descanso: motivación para cambiar de actividad, para dormir.
- Sexo: motivación para tener relaciones sexuales.

2.2.1.3.2. Motivaciones sociales o secundarias

- Anticipación o seguridad: motivación para ahorrar, para guardar.
- Afiliación pertenencia y amor: motivación para estar en grupo tener amigos, pertenecer a clubes, iglesias y otras asociaciones.
- Respeto y autoridad: motivación para buscar puestos de prestigio y autoridad, buscar el poder en los grupos sociales.
- Autorrealización: motivación para hacer cosas cuyo, valor mayor es exclusivo de quien lo hace (no implica necesariamente reconocimiento social o material). (Adolfo G Finetti, 1997)

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana.

Estas son:

- El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

2.2.2. El ciclo motivacional

El ciclo motivacional está enfocado a los factores que permiten controlar la conducta para lograr nuestros objetivos, desde aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Con relación a lo dicho anteriormente, que los trabajadores son diferentes y las necesidades varían, en el ciclo motivacional se reproduce en todas las personas por igual pues comportamiento está impulsado por la motivación, que sirve para la satisfacción de necesidades de la persona.

En contexto más simple el ciclo motivacional empieza cuando nace una necesidad, esta rompe el estado de armonía del trabajador y produce insatisfacción, resignación e inestabilidad y que lleva al trabajador a desarrollar un comportamiento similar para restaurar el equilibrio. El ciclo motivacional, se puede decir que parte del equilibrio interno, hacia un incentivo, luego viene la necesidad, la tensión, la acción y luego el estado de satisfacción. A medida que el ciclo se va repitiendo junto con el aprendizaje y la reproducción de los comportamientos, se vuelven progresivamente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Una vez que la necesidad se satisface deja de ser motivadora del comportamiento. Ocasionalmente dentro del ciclo motivacional se presenta el fracaso o la necesidad. Al no satisfacerse la necesidad, la tensión depositada en el organismo busca una vía indirecta de salida mediante lo psicológico, irritación, desolación, desidia o mediante lo fisiológico, nerviosismo, desvelo, consecuencias cardíacas, etc. Hay veces en que la necesidad no se satisface, pero no existe frustración porque se ha compensado. Esto sucede cuando la satisfacción de otra necesidad calma la intensidad de la necesidad que no puede satisfacerse. Un ejemplo de compensación puede presentarse cuando pide o está en busca de un ascenso y lo que recibe es una compensación económica o un cambio de trabajo con la remuneración salarial esperada. La motivación humana es cíclica porque la satisfacción de las necesidades es temporal. Según Chiavenato siempre hay nuevas necesidades y el ciclo comienza una y otra vez. El

comportamiento del hombre es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo. (Chiavenato, 2015)

Según, (Chiavenato, 2000), la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes

- **Homeóstasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad, alcanzar el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.



Figura 2. Ciclo motivacional.

Fuente: Elaboración propia.

Chiavenato, A., Anzola, S., Ponce, A. R., Bateman, T. S., & Shell, S. A. (2000). 1) Administración, teoría proceso y práctica.

2.2.3. Dimensiones de la motivación

De lo hasta ahora expuesto se deduce que la motivación tiene tres dimensiones. Robbins (2008: 155-156), Muchinsky (2000, p. 192) y Gibson et al. (op. cit., p. 143) identifican esas tres dimensiones: intensidad (o fuerza), dirección (u orientación) y persistencia (o perseverancia).

2.2.3.1. La intensidad, es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.

2.2.3.2. La dirección, es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.

2.2.3.3. La persistencia, es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

2.2.4. Tipos de motivación, Son numerosos los criterios que pueden utilizarse para clasificar la motivación. En este apartado consideraremos algunas clasificaciones básicas para la discusión general del tema. Se reservan para otro espacio las clases de motivaciones derivadas de teorías particulares. Romero Pernalet, D. (2005). *Trabajo y motivación*. Universidad de Oriente.

2.2.4.1. La Motivación extrínseca

La motivación extrínseca se considera como el conjunto de recompensas monetarias, bien directas -pago de salarios, incentivos, complementos por méritos- o indirectas -tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación- que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo. Esta motivación es necesaria para lograr que los trabajadores lleven a cabo tareas que son valiosas para la organización (Milgrom y Roberts, 1992; Prendergast, 1999; Bonner y Sprinkle, 2002). Los empleados se encuentran extrínsecamente motivados cuando son capaces de satisfacer sus necesidades de forma indirecta, especialmente, por medio de las

compensaciones monetarias. Es bastante probable que un mayor énfasis en las recompensas monetarias comience a atraer individuos que valoren en mayor medida la riqueza material (Perry y Porter, 1982), esto es, el dinero es un “objetivo que proporciona satisfacción con independencia de la propia actividad” (Osterloh y Frey, 2000: pp. 2). Aunque estas recompensas organizativas pueden, de forma temporal, incentivar a compartir conocimiento, no son el motivo fundamental para modelar los comportamientos de los empleados de puesta en común del conocimiento (Lin, 2007).

Varias organizaciones han diseñado sistemas de recompensas para fomentar que los empleados compartan su conocimiento (Bartol y Srivastava, 2002), puesto que la voluntad para compartir suele depender de la reciprocidad. La idea es que la compensación se utiliza como un intercambio justo y equitativo (Hall, 2001). En consecuencia, los empleados que se sienten adecuadamente recompensados permanecerán en la organización periodos de tiempo más prolongados (Scarpello y Jones, 1996), y crearán y transmitirán conocimiento entre ellos, lo que conlleva una mejora de su rendimiento. Las recompensas también desempeñan un papel en los mecanismos que favorecen compartir conocimiento en el sentido de que la justicia del sistema compensatorio ayuda a desarrollar confianza entre el individuo y la organización (Bartol y Srivastava, 2002).

Hansen et al. (2002) sugieren que un aspecto importante de las recompensas es la instrumentalidad, esto es, simplemente son un medio para lograr un fin. Por lo tanto, la motivación extrínseca puede llevar a los empleados a necesitar transmitir su conocimiento de un modo voluntario.

2.2.4.2. La motivación intrínseca

La motivación intrínseca, así considerada, no es controlable, sin embargo, las entidades sin fines de lucro pueden utilizarla para apoyar procesos de autoselección y atracción de individuos

comprometidos (Young, 1983; Handy y Katz, 1998; Roomkin y Weisbrod, 1999; Merchant, Van der Stede y Zheng, 2003), para los cuales las recompensas intrínsecas sean una fuente importante de motivación.

La motivación intrínseca es, por tanto, una poderosa herramienta para superar algunas de las barreras que dificultan la transmisión de conocimiento entre los individuos. En concreto, la motivación intrínseca favorece el desarrollo de grupos informales al margen de las estructuras formales, lo cual permite la rápida resolución de problemas, la transferencia de las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimiento tácito (Wenger y Snyder, 2000). La motivación intrínseca permite crear un adecuado ambiente laboral que facilita la comunicación, tanto formal como informal, lo que redundará en una mayor transmisión y adquisición de nuevo conocimiento y en el desarrollo de comportamientos que apalancan el aprendizaje (Slater y Narver, 1995). Un beneficio más de la motivación intrínseca es que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, ya que ayuda a que estos tengan interés en mejorar para poder apoyar a su organización, favoreciéndose el desarrollo de capacidades para “aprender a aprender” (Swieringa y Wierdsma, 1992). Del mismo modo, la motivación intrínseca contribuye a erradicar la falta de retos de los trabajadores, ya que el aumento de sus responsabilidades incrementa la necesidad de que compartan conocimiento (Guns, 1996).

La motivación intrínseca también ayuda a combatir el “síndrome del enemigo externo” de manera que los individuos se sientan seguros en sus puestos de trabajo y estén dispuestos a analizar las causas de los problemas existentes, recabar el conocimiento necesario y proponer soluciones de mejora. Finalmente, el desarrollo personal y el interés por lo que se hace, característicos de la motivación intrínseca, allanan el camino para aflorar los modelos mentales de los trabajadores, explorarlos y analizarlos para observar cómo influyen en su conducta dentro

de la organización, eliminando los aspectos negativos y creando nuevos modelos que funcionen mejor (Senge, 1990; Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner, 1994).

2.2.5. Teorías sobre la motivación

Es difícil condensar y comparar las teorías que prevalecen sobre la motivación, puesto que están basadas en diferentes suposiciones y con frecuencia se enfocan en distintos aspectos del desempeño. Sin embargo, para propósitos del estudio, me enfocare en las siguientes:

2.2.5.1. Teoría de la necesidad de Abraham Maslow

Maslow presento una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y situadas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide en las bases de la pirámide se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas (necesidades de autorrealización).

Según (A.H.Maslow, 1943) Según Idalberto Chiavenato define las necesidades en su libro Teoría de Administración.

2.2.5.1.1. Necesidades fisiológicas

Constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas, pero de vital importancia. En ese nivel están la necesidad de alimentación (hambre y sed), de sueño y de reposo (cansancio) de abrigo (frío o calor), o deseo sexual. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y que nacen con el individuo. Son las más preeminentes de todas las necesidades humanas; cuando alguna de esas necesidades no se satisface, esta domina la dirección de la conducta. El hombre con el estómago vacío no tiene otra preocupación mayor que satisfacer su hambre. Sin embargo, cuando come regularmente y de forma adecuada, el hambre deja de ser una

motivación importante. Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas y la conducta del individuo tendrá la finalidad de encontrar alivio de la presión que esas necesidades producen sobre el organismo.

2.2.5.1.2. Necesidades de seguridad

Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son necesidad de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación y huida del peligro. Surge en la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas. Cuando el individuo es dominado por necesidades de seguridad, su organismo en totalidad actúa como un mecanismo de búsqueda de seguridad y las necesidades de seguridad funcionan como elementos organizadores casi exclusivos de la conducta. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en la conducta humana una vez que todo empleado se encuentra siempre en relación de dependencia con la empresa, en la cual las acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprescindible, pueden transformarse en poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

2.2.5.1.3. Necesidades sociales

Surge en la conducta, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Entre las necesidades sociales están necesidad de asociación, de participación, de aceptación de los compañeros, de intercambio de amistad, afecto y de amor. Cuando las necesidades sociales no están lo suficientemente satisfechas, el individuo se pone resistente, antagónico y hostil en relación con las personas que lo cercan.

En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y de afección conducen a la falta de adaptación social, al aislamiento de la sociedad. Dar y recibir afecto son fuerzas importantes motivadoras de la conducta humana.

2.2.5.1.4. Necesidad de estima

Son las necesidades relacionadas con la forma por la cual el individuo se ve y se evalúa. Involucra la auto apreciación, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración. Incluye además el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de inferioridad, debilidad dependencia desamparo que, a su vez pueden llevar al desánimo o a actividades compensatorias.

2.2.5.1.5. Necesidad de autorrealización

Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua. Esa tendencia se expresa por medio del impulso que la persona tiene para crecer más de lo que es y de ser todo lo que puede ser.



Figura 3. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Fuente: Tomado de Münch (2011) Liderazgo y dirección, (P. 85)

Características de la Teoría de Maslow

- Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo. (Maslow, 1965).

2.2.5.2. Teoría X y la Teoría Y de McGregor

Chiavenato (2000), señala que Douglas McGregor fue uno de los primeros escritores que presentó una argumentación convincente de que muchas acciones administrativas son consecuencia directa de la teoría del comportamiento humano que aplican los administradores. Planteó que la filosofía administrativa controla a la práctica administrativa.

Teoría X. Es un conjunto tradicional de supuestos acerca de las personas, considera que a muchas les desagrada el trabajo y que intentan evitarlo si les es posible. Los trabajadores se inclinan a hacer lo menos posible en su trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades si se puede. Son relativamente egocéntricos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio.

- A la persona promedio no le gusta trabajar y lo evita si le es posible.

- La persona carece de actitud responsable, tiene poca ambición y busca ante todo seguridad.
- Muchas personas deben ser objeto de coerción, control y amenazas para hacer que trabajen.

Con estos supuestos, la función del administrador es la de coerción y control de los empleados.

Teoría Y. Enfoque más humanista, supone que la pereza no es inherente a las personas, que parezca serlo es el resultado de su experiencia con organizaciones menos progresistas. Los administradores proporcionan el ambiente apropiado para liberar la potencia de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural para ellos como las actividades recreativas o el reposo y la relajación. Los administradores creen que los empleados son capaces de aplicar la autodirección y el autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos. La función del administrador es brindar un entorno para que el potencial de las personas pueda liberarse en el trabajo.

- El trabajo es tan natural como el juego o el repaso.
- Las personas no son naturalmente holgazanas. Se han vuelto, así como resultado de la experiencia.
- Las personas ejercen la autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los cuales se compromete.
- Tienen potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y buscar las responsabilidades.
- Poseen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicarse al trabajo.

Con estos supuestos, la función del administrador es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a liberar ese potencial para el logro de objetivos comunes.

2.2.5.3. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

2.2.5.3.1. Factores higiénicos o factores extrínsecos

Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus directivos, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos. En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

Herzberg, destaca que solo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor, pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

2.2.5.3.2. Factores motivacionales o factores intrínsecos

Estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundo y estable cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg la llama factores de satisfacción. En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o que conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción. (Herzberg F., 1959).

2.2.5.4. Teoría de la Realización de Mc Clelland

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, Mc Clelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

2.2.2. Productividad laboral

2.2.2.1. Conceptualización

Koontz y Weihrich (2004), Explicaron que la productividad es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.

Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un período de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

La productividad es la producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción. Las organizaciones se esfuerzan por ser productivas.

Desean producir la mayor cantidad de bienes y servicios, usando la menor cantidad de insumos.

La producción se mide por el ingreso de ventas que una organización recibe cuando se venden esos bienes y servicios (precio de venta por cantidad vendida). El insumo se mide por los costos de adquisición y transformación de los recursos de la organización en productos. Uno de los trabajos de la gerencia es aumentar esta relación. Por supuesto, la manera más fácil de hacerlo sería aumentando el precio de venta de los productos, pero el ambiente competitivo actual la convierte en una opción riesgosa que puede, de hecho, disminuir la producción total vendida. Entonces, la única opción viable para aumentar la productividad es disminuir la parte de la relación correspondiente a los insumos, es decir, los gastos de la organización. Hacer esto significa ser más eficientes para llevar a cabo las actividades laborales de la organización. Por lo tanto, la productividad de la organización se convierte en una medida de la eficiencia con la que los empleados realizan su trabajo. (Robbins & Coulter, 2005)

Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la

productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Fietman (1994) (pp45), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

- Recursos humanos. Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- Maquinaria y equipo. Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- Organización del trabajo. En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

2.2.2.2. Medición de la productividad

Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la *medida de desempeño* que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

2.2.2.3. Indicadores de productividad

Koontz y Weihrich (2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

2.2.2.3.1. Eficiencia

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si solo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, solo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficiente para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

2.2.2.3.2. Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

2.2.2.3.3. Eficacia

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados.

Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

2.2.2.4. Factores que influyen en la productividad

Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

2.2.2.4.1. El entorno

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

a) Características del trabajo

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.

- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

2.2.2.5. Tipos de productividad empresarial y factores de influencia

La productividad vista desde una óptica empresarial es la relación entre la actividad productiva y los medios (humanos, tecnológicos, infraestructuras) necesarios para conseguirla. Aunque su medición responde a criterios cuantitativos, utilizándose operaciones aritméticas del tipo dividir la cantidad de productos fabricados entre el gasto total de los recursos utilizados, lo cierto es que existen diferentes tipos de productividad y factores de impacto muy diversos, siendo el ambiente laboral uno de los principales.

2.2.2.5.1. Tipos de productividad

Cuando se habla de gestión de la productividad, se tiende a pensar únicamente en procesos, lo cual es un error, puesto que la productividad es uno de los diferentes tipos o géneros de productividad, pero no el único:

a) Productividad de procesos

Es el uso más idóneo de todo tipo de recursos: físicos, tecnológicos, herramientas de gestión y, sobre todo, talento humano. La adecuada conjunción de todos estos aspectos hace posible: alcanzar altos niveles de calidad en el estándar de producción, agregar valor y lograr un servicio al cliente excelente.

b) Productividad del marketing

En la actual economía globalizada es totalmente necesario generar estrategias comerciales que permitan llegar a nuevos mercados para así aumentar la base de clientes y, posteriormente, consolidarlos y fidelizarlos.

c) Productividad en la innovación

Es muy importante que la innovación se perciba como algo nuevo y rentable en la organización, siendo necesarias continuas acciones de monitorización del entorno, conocimiento de la evolución de las tendencias, realizar benchmarking (comparación entre empresas) y estar muy al corriente de las nuevas tecnologías.

d) Productividad del conocimiento

Las empresas deben tener conocimientos precisos, de calidad y actualizado sobre todo tipo de aspectos relacionados con su ámbito de actividad: tecnologías, herramientas, procesos de organización, métodos de mejora de calidad, etc.

2.2.2.5.2. Factores de impacto en la productividad

Al igual que existen enfoques distintos para la productividad, también son diversos los factores de influencia o impacto:

a) Factores externos

Son todos aquellos aspectos que están fuera del control de la empresa como la competencia, la demanda potencial o las distintas normativas y legislaciones gubernamentales.

b) Factores internos

Es en los factores internos donde la empresa sí tiene influencia: calidad del producto o servicio, proceso de fabricación, organización de los circuitos de producción, cuestiones administrativas y de fiscalidad y un aspecto básico: gestión de los recursos humanos.

2.2.2.6. La gestión del talento

El activo más importante de una empresa son sus propios trabajadores. Está plenamente demostrada la existencia de una relación directa entre la motivación y satisfacción de los empleados y una mayor productividad.

Por este motivo, es fundamental que desde la empresa se cuiden aspectos tales como: la consecución de un buen clima laboral, la correcta asignación de funciones, el cuidado de la salud laboral y la seguridad, otorgar al empleado la suficiente autonomía o la puesta en marcha de una buena política de incentivos, donde no solo se ofrezcan recompensas económicas sino otras necesidades de la persona. Algunas de estas necesidades son: el reconocimiento del trabajo del hecho, la formación adecuada o potenciar el talento y la creatividad individual

2.2.2.7. Beneficios de la productividad

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

2.2.2.8. Factores para mejorar la productividad

Bain (2003), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

2.2.2.8.1. Factores internos

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

- Factores duros

Producto. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Tecnología. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Materiales y energía. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

- Factores blandos.

Persona. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

2.2.2.8.2. Factores externos

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tienen los siguientes.

Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Robbins y Coulter (2005), indican que la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones. Señalan que W. Edward Deming, consultor en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia.

- Crear constancia en los propósitos.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.

- Establecer liderazgo.
- Eliminar slogans vacíos.
- Eliminar cuotas numéricas.
- Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
- Desechar temores.
- Romper barreras entre departamentos.
- Tomar acciones para lograr la transformación.
- Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.
- Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra.
- Reeducar vigorosamente.

Así mismo señalan las reglas para el éxito de la productividad;

- Tratar a las personas con respeto y confianza.
- Ser innovador y no un imitador, ser un líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios.
- Aplicar sistemáticamente la regla de las 3 P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia.
- Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
- Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.
- Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.
- Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.
- Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.
- Practicar la administración con el ejemplo.

- Imponerse objetivos altos.
- Buscar permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

2.3. Marco Conceptual

1. Motivación

La motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. (Significado de motivación en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española)

La motivación es concebida como una variable intermedia (del comportamiento), es decir que no se observa la motivación en sí, sino que se observa el comportamiento motivado y de él se infiere la existencia de la motivación. (Ardila, p.83)

- Para Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide como la de la imagen.

Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

La idea principal es que solo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

- Chiavenato define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento

y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

- La motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta. (Woolfolk, p.372)

2. Productividad

Es un concepto afín a la Economía que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva.

3. Universidad

Es una institución de enseñanza superior formada por diversas facultades y que otorga distintos grados académicos. Estas instituciones pueden incluir, además de las facultades, distintos departamentos, colegios, centros de investigación y otras entidades.

4. Comunicación

Es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje.

La comunicación deriva del latín *communicatio* que significa compartir, participar en algo o poner en común.

La importancia de la comunicación radica que a través de ella los seres humanos y los animales comparten información diferente entre sí, haciendo del acto de comunicar una actividad esencial para la vida en la sociedad.

5. Eficacia

Respecto a la eficacia podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos.

La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

6. Eficiencia

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

7. Gestión de comunicación

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

No hay que olvidar que la comunicación interna de toda organización está inmersa en la cultura organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

8. Reuniones

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

9. Información

Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado.

10. Satisfacción

Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

11. Idioma

Un idioma es la lengua propia de un pueblo o nación o de varios pueblos y naciones. La palabra idioma proviene del latín *idiōma*, y este del griego ἰδίωμα (idiōma), que significa “propiedad privada”.

Como tal, el idioma es un sistema de comunicación lingüístico, que puede ser tanto oral como escrito, y se caracteriza por regirse según una serie de convenciones y normas gramaticales que garantizan la comunicación entre las personas. De allí que idioma y lengua sean términos sinónimos.

12. Educación

La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.

13. Incentivos

Incentivo, del latín *incentivus*, es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).

Para la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. Por ejemplo: a un trabajador se le ofrece un incentivo de 200 dólares al mes si logra alcanzar una determinada

cuota de venta. Un incentivo para una empresa podría ser el recorte de impuestos en caso de que contrate nuevos trabajadores.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1. Caracterización del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

El Instituto de Idiomas fue creada por resolución de Consejo Universitario N° CU-052-89, el 05 de mayo de 1989, con la denominación de Centro de Idiomas, inició sus actividades el 05 de setiembre de 1995, con la enseñanza del Idioma Inglés. Actualmente en mérito al nuevo Estatuto Universitario, El Centro de Idiomas pasó a llamarse Instituto de Idiomas se encuentra en la Ciudad Universitaria de Perayoc, inició sus actividades el 05 de setiembre de 1995, teniendo su origen en la Facultad de Comunicación Social e Idiomas, posteriormente pasó a formar parte de los Centros de Producción de Bienes y Prestación de Servicios de la UNSAAC.

El Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, es una unidad académica dependiente jerárquicamente del Vice Rectorado Académico y en lo administrativo del Vice Rectorado Administrativo.

Durante la presente investigación se encontraba como director el Dr. Alejandro Chile Letona, junto a la Coordinación Académica, a cargo de la Mg. Magaly Villena Tejada y en la Coordinación Administrativa el Mg. Danilo Bustamante Jaen. Actualmente se designó como nuevas autoridades a la Mg. Magaly Villena Tejada, Mg. María Jesús Olazábal Castillo y el Mg. Victorio Tapia Rivas, como Directora, Coordinadora Académica y Coordinador Administrativo respectivamente., laboran 65 docentes y 5 trabajadores administrativos.

A la fecha tiene 21 años de funcionamiento en forma ininterrumpida. Su local cuenta con 5 pisos incluido el sótano en el ultimo piso funciona el Instituto de Sistemas y la Oficina de Planificación, comparte con con 50 aulas disponibles para impartir clases, cada aula está

equipada con una computadora, un altoparlante y un televisor; en el último piso funciona el Instituto de Sistemas.

3.2. Idiomas que imparte el Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

Ofrece la enseñanza de 4 idiomas: inglés, portugués, italiano y quechua que se dictan en un ciclo regular de lunes a viernes con apertura de un mínimo de 12 alumnos, en el caso del idioma inglés las sesiones duran 1 hora con 30 minutos, este tiempo pedagógico varía en los otros casos. El idiomas italiano, así como el portugués interactúan un ciclo intensivo con una duración de tres y dos meses respectivamente, las labores académicas por lo general inician el 15 de cada mes.

IDIOMAS:

DURACION DE ESTUDIOS		LIBROS
INGLÉS	24 meses	New English File
ITALIANO	12 meses	Caffe Italia
PORTUGUÉS	10 meses	Bem Vindo
QUECHUA	5 meses	

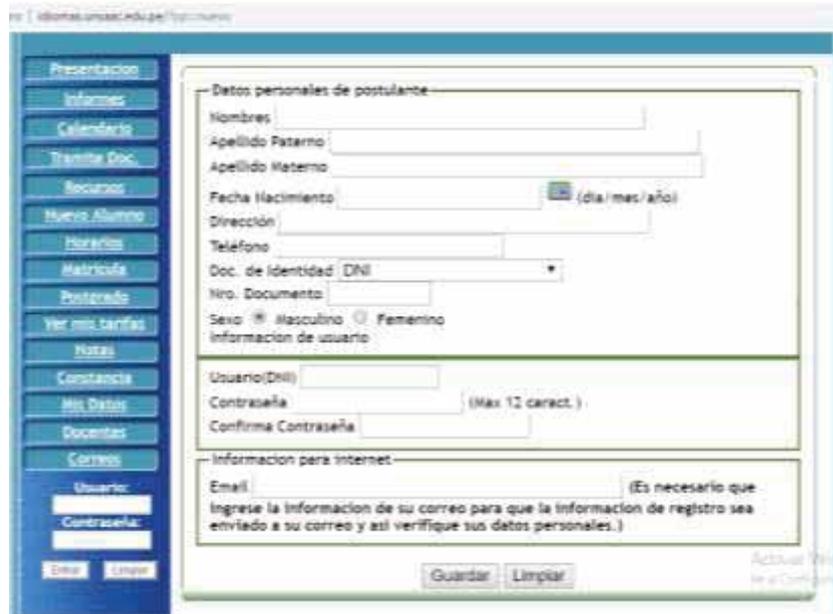
Estructura general de estudios y planes académicos

PROGRAMA POR IDIOMA	NIVEL	CICLOS	CONCLUIR EL CICLO CONDUCE	GRADO CONCLUIR PROGRAMA
INGLÉS	Básico	9	Certificado de Inglés Básico	
	Intermedio	5	Certificado de Inglés Intermedio	
	Avanzado	4	Certificado de Inglés Avanzado	
	TOTAL	18		
ITALIANO	Básico	3	Certificado de Italiano Básico	
	Intermedio	2	Certificado de Italiano Intermedio	
	Avanzado	2	Certificado de Italiano Avanzado	
	TOTAL	7		
PORTUGUÉS	Básico	3	Certificado de Portugués Básico	
	Intermedio	2	Certificado de Portugués Intermedio	
	Avanzado	1	Certificado de Portugués Avanzado	
	TOTAL	6		
QUECHUA	Básico	3	Certificado de Quechua Básico	
	Intermedio	1	Certificado de Quechua Intermedio	
	Avanzado	1	Certificado de Quechua Avanzado	
	TOTAL	5		

Fuente: Reglamento de Funcionamiento del Instituto de Idiomas de la UNSAAC.

3.3. Proceso de matrícula - alumno nuevo

Actualmente el sistema de matrículas se realiza vía web, accediendo por la página <http://idiomas.unsaac.edu.pe> generando los datos del usuario en el siguiente formulario.



En un gran número acceden estudiantes de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y público en general como pago de matrícula 55 soles y 75 soles respectivamente; los libros por idioma tienen un costo particular. Un estudiante puede dejar de asistir tres meses como máximo y reiniciar sus estudios previo Examen de Reubicación que cuesta 38 soles.

3.4. Proceso de matrícula para alumnos regulares del CID-UNSAAC con código

- Ver registro de notas en la página Web www.unsaac.edu.pe (logo centro de idiomas) o ingresar a la web idiomas.unsaac.edu.pe (enlace de notas).
- Pagar en ventanillas de caja sotano de pabellon de Idiomas ,en la fecha establecida en el cronograma.
- Ingresar a la página web. www.unsaac.edu.pe hacer click en el logo centro de idiomas o ingresar a la web idiomas.unsaac.edu.pe

- Hacer click en enlace matrícula ,ingresar su código y clave (Ticket) en celda respectiva,hacer click en guardar.
- Ubicarse en el idioma que esta estudiando , hacer click en icono matricular.
- Hacer click el burbuja junto al horario que eligio hacer click en guardar e imprimir la constancia de matrícula.

3.5. Matrícula presencial en el CID-UNSAAC

Para alumnos nuevos y de maestría en cualquier idioma que desee continuar estudios en el IID-UNSAAC.

- Apersonarse a la oficina de informes del IID-UNSAAC (2° piso), en la fecha indicada en el cronograma de la semana previa a las matriculas regulares, para realizar el ingreso de sus datos personales obligatorios en el enlace alumno nuevo de la web del IID-UNSAAC, asimismo obtener el código de alumno para realizar el pago respectivo en la caja sótano del pabellón de Idiomas ,(GENERACIÓN DE CÓDIGO).
- En este proceso tambien debe escoger el idioma que desea estudiar haciendo uso de la burbuja junto al idioma elegido y hacer click en guardar.
- Anotar el código de alumno que aparece en la parte inferior del formulario web.
- Con el código obtenido ir a pagar en ventanilla de la caja del sótano en la fecha establecida en el cronograma.
- Una vez que haya pagado en caja del sotano debera registrar su matrícula en el enlace Matrícula de la web idiomas.unsaac.edu.pe.

HORARIO DE ATENCIÓN :

Mesa de partes : 2° piso Pabellón IID-UNSAAC

Mañanas : de 08:00 a 12:30 hrs.

Tardes : de 15:00 a 16:00 hrs.

INFORMES:

Pabellón del IID-UNSAAC (2 ° piso) Av. La Cultura N°733 Ciudad Universitaria de Perayoc.

TELÉFONOS:

•Dirección:226961.

• Secretaria : 232398 Anexo 1720 .

E-mail: centro.idiomas@unsaac.edu.pe

3.6. Finalidad del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

Es la de contribuir al desarrollo integral de la persona humana, mediante los procesos de enseñanza – aprendizaje, la capacitación y la práctica de idiomas extranjeros y lenguas nativas.

3.7. Objetivos generales

- a) Ofrecer y ejecutar el servicio de aprendizaje en segundas lenguas a los estudiantes, egresados de institutos, universidades, docentes, posgraduados, servidores de la institución y a la sociedad en su conjunto.
- b) Profundizar la capacitación y la práctica lexicológica en idiomas, según el nivel de demanda.
- c) Certificar el dominio de un idioma a los estudiantes de las facultades y escuelas de Posgrado, para que puedan optar al Título Profesional o Grado Académico correspondiente.
- d) Evaluar y admitir a estudiantes de otros Centros o Institutos de Idiomas que convengan trasladarse o continuar estudios en el CID – UNSAAC.

- e) Promover y desarrollar proyección social, mediante la prestación de servicios de enseñanza – aprendizaje de idiomas, bajo convenio interinstitucionales.

3.8. Problemas de gestión

- Ausencia de seguro de salud, factor indispensable para el trabajador, actualmente la institución no ofrece este indispensable elemento.
- Falta de instrumentos de apoyo en aulas como equipo multimedia, internet, etc.
- Ausencia de lineamientos de política respecto a la motivación dirigida a los docentes y trabajadores del Instituto de Idiomas de la Universidad.
- Inestabilidad laboral que genera incertidumbre en los docentes de dicha institución.
- Demora en las cancelaciones o reembolso de pagos.

3.9. Funciones generales:

- Planificar, organizar, controlar y ejecutar la implementación de los diversos idiomas extranjeros y nativos.
- Fomentar el conocimiento y manejo de los diversos idiomas extranjeros y nativos, a través de cursos de capacitación en diferentes niveles.
- Certificar el dominio de un idioma extranjero a los estudiantes de las carreras profesionales y Escuela de Posgrado de la UNSAAC, para que puedan optar al Grado Académico y/o Título Profesional correspondiente.
- Evaluar y convalidar los estudios de idiomas impartidos por otros Centros de Enseñanza Oficial, a fin de que puedan continuar sus estudios.
- Promover y desarrollar proyección social mediante la prestación de servicios de enseñanza-aprendizaje de idiomas con la suscripción de convenios interinstitucionales
- Establecer el intercambio y cooperación académica con otros Centros de Idiomas que imparten la enseñanza de lenguas extranjeras y nativas e instituciones similares, tanto en el ámbito nacional como internacional.

- Implementar la infraestructura y equipamiento del CID – UNSAAC, acorde a los avances tecnológicos.

3.10. Estructura Orgánica

La estructura orgánica que adopta el Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es la siguiente:

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Comité Directivo

Director

ÓRGANOS DE LÍNEA

Coordinación Académica

ÓRGANOS DE APOYO

Coordinación Administrativa

De acuerdo al reglamento de funcionamiento del Instituto de Idiomas, el gobierno del mismo, corresponde al Comité Directivo, tal como diseña políticas y normas por las que se rige, según la política de desarrollo de la UNSAAC.

La Dirección del Instituto de Idiomas de la UNSAAC está encargada al Comité Directivo, compuesto por el Director, quien la preside e integrada por los coordinadores. El régimen académico y administrativo esta dirigido en cada caso por un coordinador.

El Director y los Coordinadores son nombrados por el Consejo Universitario por un período de tres años, pudiéndose ser reelegido solamente por un periodo igual. El Director es nombrado por concurso a nivel de la docencia universitaria y los coordinadores se eligen a propuesta del

Sr. Rector, en coordinación con los vicerrectorados. Para el Coordinador Académico la propuesta será de dos profesores de la Facultad de Comunicación e Idioma y del mismo modo, para el Coordinador Administrativo la propuesta debe ser de entre los profesores de los Departamentos Académicos de Ciencias Administrativas, Contabilidad o Economía, preferentemente.



Figura 4. Organigrama Estructural-Instituto de Idiomas- UNSAAC.
Fuente: Elaboración propia

3.10.1. Funciones del Comité Directivo del Instituto de Idiomas de la UNSAAC

- a) Formular y aprobar su reglamento interno.
- b) Aprobar el plan estratégico y plan operativo del Instituto de Idiomas.
- c) Aprobar los programas de estudio por áreas y contenidos de asignaturas.
- d) Aprobar el presupuesto anual y proponer a la Oficina Universitaria de Planificación para que integre al presupuesto institucional.

- e) Proponer a la Comisión Administrativa y Permanente del Consejo Universitario, el costo de servicios y el monto de los derechos de enseñanza.
- f) Proponer los montos de compensación y retribución económica del personal administrativo, docentes y directivos del Instituto de Idiomas de la UNSAAC.
- g) Sancionar el incumplimiento de las obligaciones de los docente, estudiantes y personal administrativo de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
- h) Proponer convenios interinstitucionales al Consejo Universitario.
- i) Aprobar y ejecutar acciones de proyección social.
- j) Velar por la aplicación de los planes curriculares de acuerdo a las normas y políticas de la universidad.
- k) Supervigilar la marcha académica y administrativa.

3.10.2. Funciones del Director

- a) Ser representante del Instituto de Idiomas de la UNSAAC.
- b) Dirigir, coordinar, supervisar y controlar el funcionamiento integral del Instituto.
- c) Hacer cumplir el presente reglamento, normas internasy acuerdos tomados por el Comité de Dirección.
- d) Convocar y presidir las reuniones ordinarias y extraordinarias del Comité de Dirección, asi como de la Junta de Docentes.
- e) Elevar ante las autoridades superiores el plan y presupuesto anual para elevar su aprobación.
- f) Autorizar y controlar los gastos que efectua el Instituto de Idiomas conjuntamente que el Coordinador Administrativo.
- g) Conceder licencia al personal docente y administrativo de acuerdo a las normas vigentes.

- h) Refrendar los certificados de estudios, constancias y demás documentos oficiales del Instituto de Idiomas.
- i) Vigilar y controlar la marcha académica y administrativa de la unidad.
- j) Proponer la contrata de docentes y elevar a la autoridad universitaria para la resolución respectiva.
- k) Presentar informes de orden académico, administrativo, económico y financiero a las diferentes instancias con las que guardan relación jerárquica o funcional.

3.10.3. Funciones del Coordinador Académico

- a) Elaborar el Plan de Trabajo Académico.
- b) Proponer al Comité de Dirección y profesores la distribución de carga académica.
- c) Supervisar el avance y cumplimiento de los syllabus de los cursos que se imparten.
- d) Reemplazar al Director en su ausencia.
- e) Evaluar el desempeño académico de los Docentes e informar al Director sobre su comportamiento laboral.
- f) Proponer el plantel docente al Comité de Dirección para su selección.
- g) Elaborar el cronograma de matrículas y dirigir el proceso de matrículas.
- h) Controlar la asistencia, permanencia y el dictado de clases de los profesores y presentar informe mensual (documento que justifica la compensación de los profesores).
- i) Recepción de las actas de evaluación y refrendar con su firma la veracidad de las notas.
- j) Integrar la Comisión Revisora de Expedientes de Grado.
- k) Preparar informes académicos.
- l) Resolver situaciones de orden académico vinculado a estudiantes y docentes.

3.10.4. Funciones del Coordinador Administrativo

- a) Elaborar el Plan Operativo del Instituto de Idiomas de la UNSAAC.
- b) Proponer al Comité Directivo el presupuesto anual.

- c) Presentar la programación trimestral y de ejecución mensual.
- d) Formular los contratos del personal docente y administrativo para ser elevados conjuntamente que el Director a la autoridad universitaria.
- e) Preparar el informe administrativo.
- f) Mantener el File Excalafonario del Personal Docente debidamente actualizado.
- g) Velar por el buen uso de la infraestructura y bienes del Instituto de Idiomas, adoptando las medidas de seguridad para su conservación, custodia y mantenimiento.
- h) Supervisar y controlar al personal administrativo a su cargo.
- i) Ejecutar el presupuesto del Instituto de Idiomas de acuerdo a lo aprobado.
- j) Proponer la adquisición de bienes y equipos.
- k) Dar curso a requerimientos para el desarrollo de la enseñanza y gestión administrativa.
- l) Reemplazar al Coordinador Académico y/o Director en casos de ausencia.
- m) Integrar la Comisión Revisora de Expedientes de grado.
- n) Resolver asuntos vinculados al área.

El Instituto de Idiomas de la UNSAAC, para su funcionamiento contará con personal administrativo y servicios de acuerdo a sus requerimientos. El personal administrativo y docentes extrauniversitarios se rigen bajo la modalidad de servicios no personales.

DE LOS DOCENTES:

Pueden ser docentes del IID – UNSAAC, los profesores ordinarios, activos y cesantes de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y/o profesores contratados extrauniversitarios que reúnan los requisitos exigidos.

La selección y evaluación de los profesores del Instituto de Idiomas corresponde al Comité Directivo a propuesta del Coordinador Académico

Los requisitos mínimos para ser profesor del Instituto de Idiomas se requiere lo siguiente:

- a) Poseer un título profesional grado académico universitario.
- b) Tener un diploma de Proficient o equivalente del idioma que domina.
- c) La aprobación de evaluación del dominio y práctica del idioma.
- d) La aprobación de evaluación didáctica.

Son deberes de los profesores del IID-UNSAAC

- a) Ejercer la docencia con dedicación, idoneidad y solvencia académica.
- b) Observar conducta irreprochable en el cumplimiento de sus funciones.
- c) Respetar el método y la didáctica implementada por la Coordinación Académica.
- d) Cumplir con el horario de labor lectiva y no lectiva señalada por IID y asistir puntualmente al dictado de clases y evaluaciones.
- e) Participar cuando es convocado para tomar exámenes de reubicación y grado de Proficient o similares.
- f) Presentar actas promocionales del ciclo a cargo, con los requisitos y oportunidad requerida.
- g) Presentar sílabos e informe académicos a petición del coordinador académico y/o director.

Son derechos de los profesores:

- a) Percibir una compensación económica por el número de horas lectivas cumplidas, de acuerdo a la carga académica asignada y contrato suscrito.
- b) Participar en la Junta de Docentes.
- c) Ejercer docencia hasta un máximo de cuatro ciclos.

La modificación del presente reglamento es propuesto por el Comité Directivo y sometido al Consejo Universitario para su aprobación correspondiente.

CAPÍTULO IV

PROCESAMIENTO DE DATOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

En la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta a través de un cuestionario directo o personal en el cual se desarrolló una serie de preguntas que fueron tomadas en cuenta la fuente de preguntas utilizada por (Fuente Navarro 2015) y mi validación de Alfa de Cronbach tome en cuenta 6 factores haciendo una suma de 50 preguntas, aplicado a los docentes del Instituto de Idiomas de las UNSAAC con una duración aproximada de 45min. Por encuesta, los datos obtenidos fueron procesados mediante el uso de las herramientas SPSS y Microsoft Office Excel 2010. Una vez finalizada la fase de recolección de datos, se procedió a la codificación de los mismos y a su tabulación mediante la grabación de los datos contenidos en cada una de las encuestas, para ello se usó la hoja de cálculos Microsoft Excel en su versión 2010 y el programa SPSS versión 18.0, paquete estadístico para procesamiento de datos cuantitativos.

4.1.1. Resultados

Los resultados se verán reflejados por variables y dimensiones que se desarrollaron a través de un cuestionario aplicado a la población objeto de estudio.

Los resultados obtenidos nos presentan 3 indicadores muy importantes para la interpretación de los resultados:

- Coeficiente de Pearson. Que nos brinda una medida exacta de la correlación existente entre las 2 variables comparadas, es decir, cual es nivel de relación directa (coeficiente positivo) o indirecta (coeficiente negativo). Cuanto más se acerca el valor a '1' se asume mayor correlación. Sin embargo, este coeficiente requiere ser validado por:

- Nivel de significación (Sig.), el que requiere ser igual o menor a 0.05 (Nivel de confianza del 95%) para considerar que el dato del coeficiente de correlación es ‘significante’ o menor o igual a 0.01 (Nivel de confianza del 99%) para considerar que el dato del coeficiente de correlación es ‘muy significativo’.
- Población (N). es la cantidad de datos comparados.

4.2. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.2.1. Presentación del instrumento

Para la variable motivación se consideró 22 ítems y la variable productividad se consideró 28 ítems, se encuestó a 54 docentes en el Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2017, en donde se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 2. Distribución de los ítems del cuestionario.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Motivación	Motivación de la directiva	Valores	1,2,3,4,5,6, 7,8,9,10
		Actitud	
	Motivación personal	Satisfacción con el trabajo	11,12,13, 14,15,16
		Proceso de evaluación del desempeño.	
		Liderazgo	
		Comunicación	
Responsabilidad	Comportamiento individual y de grupo	17,18,19, 20,21,22	
	Toma de decisión		
	Logro en el trabajo		
Productividad	Factor externo	Aprendizaje en el trabajo	1,2,3,4, 5,6,7
		Empowerment (empoderamiento)	
	Factor interno	Productividad y rendimiento	8,9,10,11 12,13,14,15
		Incentivos	
		Autorrealización	
	Competencia laboral	Eficacia	16,17,18, 19,20,21,22, 23,24,25,26, 27,28
		Eficiencia	
		Habilidades operativas	
		Tiempo	
		Orientación de logro	

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las Tablas y Figuras estadísticas, se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 3: Descripción de la baremación y escala de interpretación de la variable motivación y productividad.

Variable	valores	Interpretación
La motivación	5-22	Excelente
	23-44	Bueno
	45-66	Regular
	67-88	Malo
	89-110	Deficiente
La productividad	5-28	Muy bueno
	29-56	Bueno
	57-84	Regular
	85-112	Malo
	113-140	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

El índice de consistencia permite medir si un instrumento tiene la fiabilidad suficiente para ser aplicado, si su valor está por debajo de 0.6 el instrumento que se está evaluando, presenta una variabilidad heterogénea en sus ítems y por tanto nos llevará a conclusiones equivocadas, para lo cual se considera la siguiente tabla:

Tabla 4. Niveles de confiabilidad.

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Nota: El nivel de confiabilidad estará dada por los valores mencionados en, Hogan (2004).

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se trabajó en el programa estadístico SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad.

Variable	N de elementos	Alfa de Cronbach
Motivación	22	0.844
Productividad	28	0.849

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el coeficiente de Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.844 y 0.849 por lo que se establece el instrumento tiene fuerte confiabilidad eso quiere decir es fiable para el procesamiento de los datos.

4.3. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN

Tabla 6. Motivación.

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,0%
Bueno	18	33,3%
Regular	35	64,8%
Malo	1	1,9%
Deficiente	0	0,0%
Total	54	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

El valor promedio de la motivación tiene la siguiente descripción porcentual: regular 64.8%, bueno 33,3%, malo 1.9% y ninguno lo califican como excelente ni deficiente.

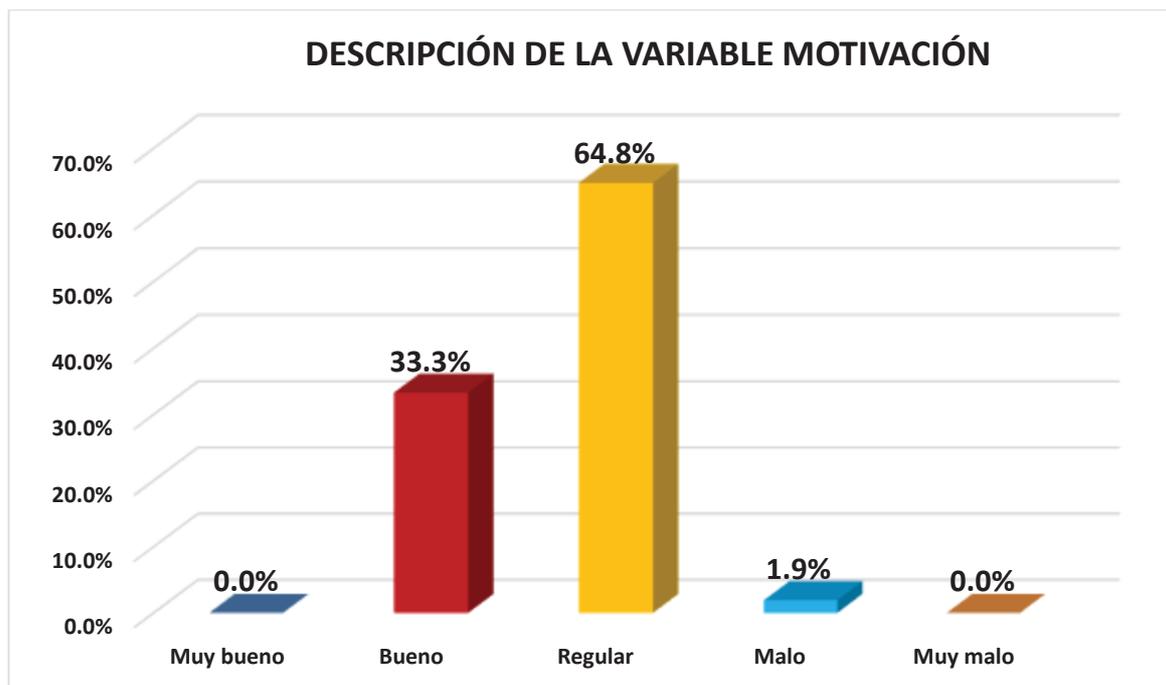


Figura 5. Descripción de la variable motivación.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 y Figura 5 se observa que el 64.8% de los encuestados indican que la motivación es regular, el 33.3% es bueno, el 1.9% señalan que es malo y nadie indica que es muy bueno ni muy malo.

Análisis e interpretación.

Podemos observar en la figura que un porcentaje de poco más de la mitad de encuestados califica como regular la motivación que observan en el Instituto de Idiomas de la UNSAAC.

4.3.1. DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN

Tabla 7. Dimensiones.

	Motivación de la directiva		Motivación personal		Responsabilidad	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0.0%	1	1.9%	3	5.6%
Bueno	19	35.2%	13	24.1%	20	37.0%
Regular	31	57.4%	30	55.6%	30	55.6%
Malo	4	7.4%	9	16.7%	1	1.9%
Deficiente	0	0.0%	1	1.9%	0	0.0%
Total	54	100.0%	54	100.0%	54	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7 se observa que en su mayoría un 57.4% indica que la motivación de la directiva es regular y el 7.4% lo califican como malo.

Asimismo un 55.6% de los encuestados indican que la motivación personal es regular y un 1.9% indica estar excelente y deficiente en el mismo porcentaje en cada una de ellas.

Un 55.6% señala conservar una responsabilidad regular y un 1.9% de encuestados atribuyen tener una mala responsabilidad.

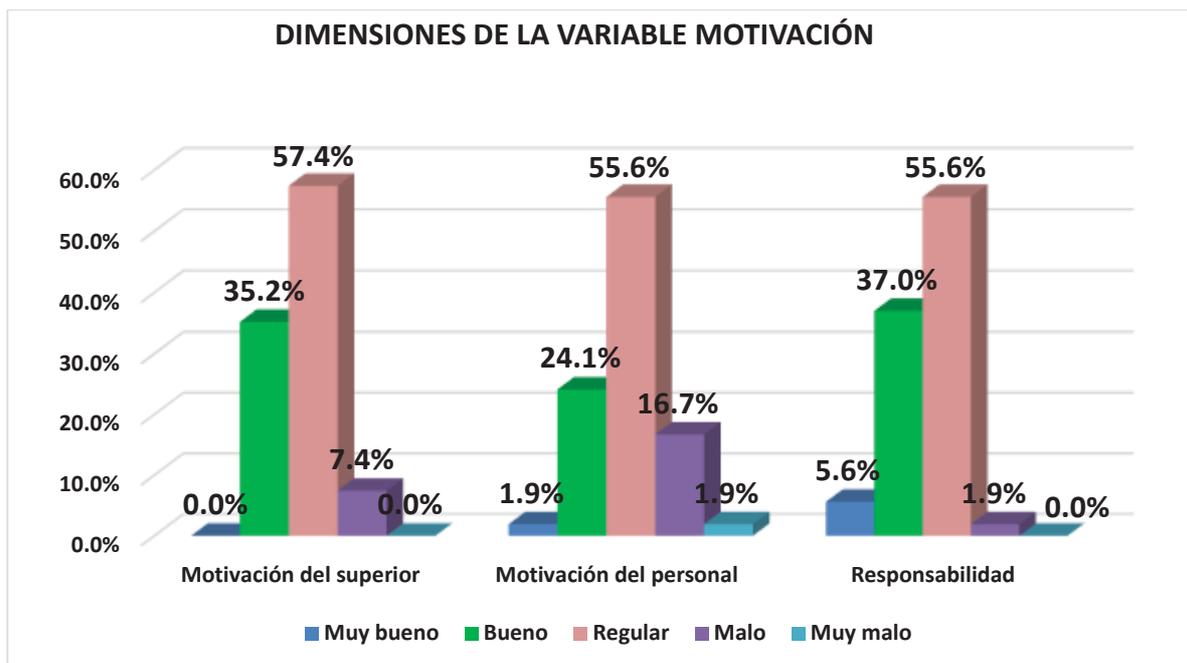


Figura 6. Dimensiones de la variable motivación.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7 y Figura 6 se observa las dimensiones de la variable motivación, donde:

La motivación de la directiva obtiene un 57.4% que califican como regular, un 7.4% malo y nadie lo califica ni muy bueno ni muy malo.

La motivación personal alcanza un 55.6% como regular, un porcentaje equivalente de 1.9% califican como muy bueno y muy malo.

La responsabilidad adquiere un 55.6% regular, 1.9% malo y nadie lo califica como muy malo.

Análisis e interpretación.

La motivación de la directiva adquiere una regular significación por encima de la motivación y la responsabilidad. Por lo que se difiere que a una regular motivación de la directiva hacia los docentes habrá una buena productividad.

4.4. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE PRODUCTIVIDAD

Tabla 8. Productividad.

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0.0%
Bueno	35	64,8%
Regular	19	35,2%
Malo	0	0.0%
Deficiente	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

El valor promedio de la productividad tiene la siguiente descripción porcentual: bueno 64.8%, regular 35.2% y un excelente, mal y deficiente con un 0.0%

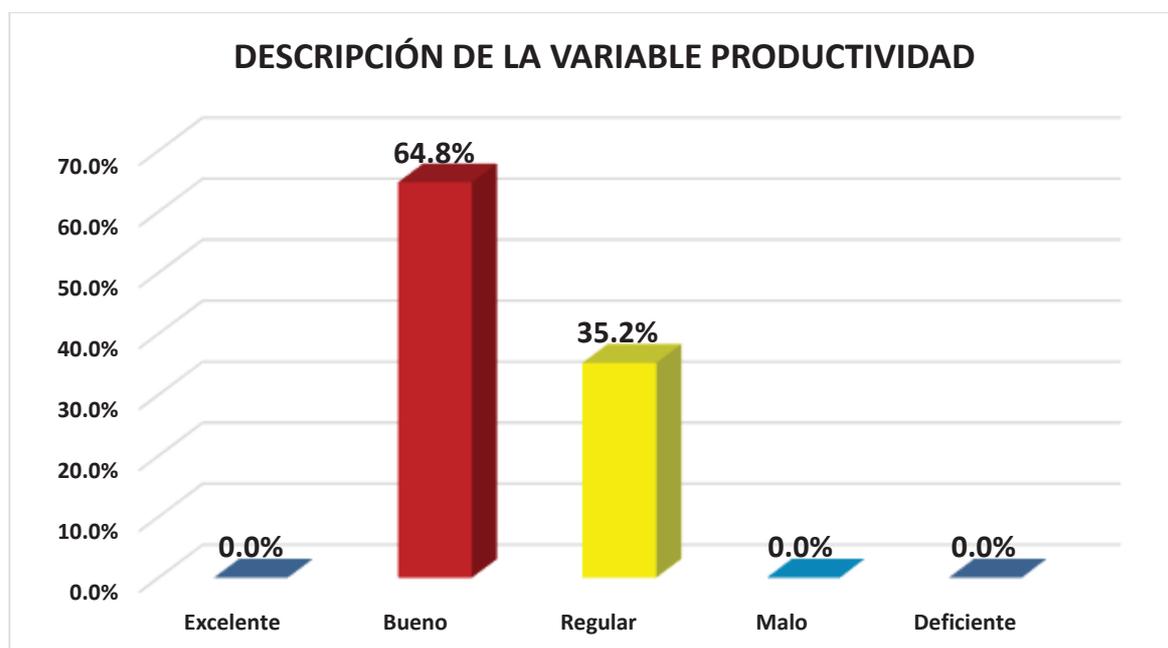


Figura 7. Descripción de la variable productividad.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8 y Figura 7 se observa que en su mayoría un 64.8% califica como bueno a la productividad, el 35.2% es regular y nadie indica que es excelente, malo y deficiente.

Análisis e interpretación.

Se observa en la figura que poco más del 50% de encuestados indican como bueno a la productividad del Instituto de Idiomas de la UNSAAC. Puesto que los docentes señalan estar regularmente motivados, este resultado influiría en la productividad de la institución.

4.4.1. DIMENSIONES DE LA VARIABLE PRODUCTIVIDAD

Tabla 9. Dimensiones de la variable productividad.

	Factor Interno		Factor Externo		Competencia Laboral	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	9.3%	2	3.7%	0	0.0%
Bueno	31	57.4%	43	79.6%	29	53.7%
Regular	18	33.3%	9	16.7%	25	46.3%
Malo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	54	100.0%	54	100.0%	54	100.0%

Como se observa en el cuadro: el factor interno indica que un 57.4% es bueno, un 33.3% regular, un 9.3% excelente.

El factor externo señala que un 79.6% es bueno, un 16.7% regular y un 3.7% excelente.

En la dimensión competencia laboral un 53.7% señala que es bueno y un 46.3% regular.

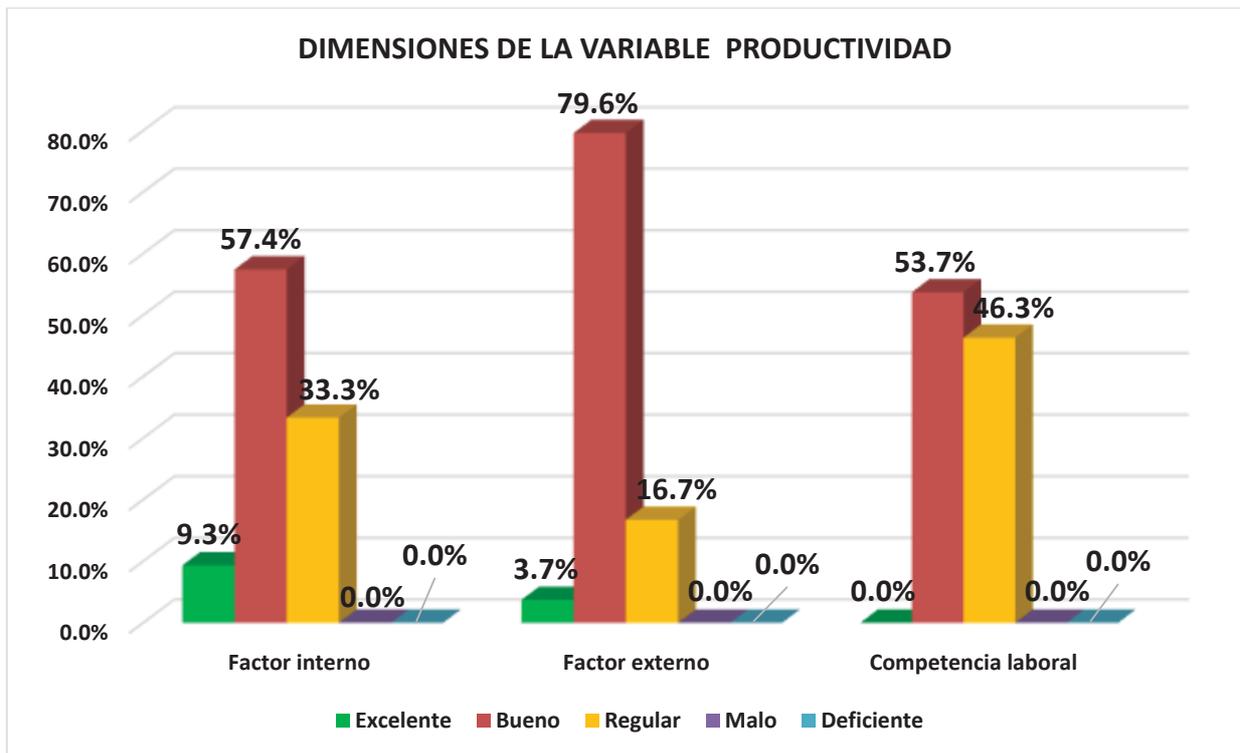


Figura 8. Dimensiones de la Variable Productividad.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura: el factor interno alcanza un 57.4%, un 9.3% excelente y nadie señala que es malo ni deficiente.

El factor externo obtiene un 79.6% por encima de las demás dimensiones, un 3.7% excelente y nadie señala que es malo ni deficiente.

En la dimensión competencia laboral un 53.7% señala que es bueno, un 46.3% regular y nadie señala que es excelente, malo y deficiente.

El factor externo adquiere un porcentaje de 79.6% por encima del factor externo seguido de la competencia laboral.

4.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Tabla 10. Métodos de análisis de datos.

	Pruebas de normalidad		
	Kolmogorov Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Motivación	0.082	54	0.200
Productividad	0.088	54	0.200

Para analizar los datos que se obtendrán de ambos cuestionarios, se utilizará el programa computacional estadística con ayuda del software SPSS y Excel, la prueba que se aplicó fue una prueba paramétrica de Correlación de Pearson porque cumple distribución normal, lo cual nos indica si las variables están asociadas y en qué medida. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y el coeficiente de relación varía de -1 a 1.

- **La interpretación del valor de “Correlación de Pearson”**

- ✓ De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación.
- ✓ De 0.20 a 0.39 Baja correlación.
- ✓ De 0.40 a 0.59 Moderada correlación.
- ✓ De 0.60 a 0.89 Alta correlación.
- ✓ De 0.90 a 1.00 Muy alta correlación.

4.6. PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.6.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

Tabla 11. Prueba de hipótesis general.

Correlaciones			
		Motivación	Productividad
Motivación	Correlación de Pearson	1	0,652
	P_valor		0,000
	N	54	54

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, la motivación alcanza un valor de 0.652 por lo que se interpreta como una alta correlación; es decir que si hay una relación entre la motivación y la productividad.

Tabla 12. Procedimiento de la prueba de hipótesis.

Interpretación y análisis:	Ho: La motivación no influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco -2017
Hipótesis estadísticas	Ha: La motivación influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco -2017
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_valor = 0,000$
Conclusión	Como $P_valor < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que La motivación influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco -2017. El nivel de correlación es directo pero alta, de acuerdo al cuadro de interpretación de valor “Correlación de Pearson”, porque el coeficiente de asociación es de 0.652. Mientras haya una buena motivación, habrá buena productividad.

Fuente: Elaboración propia

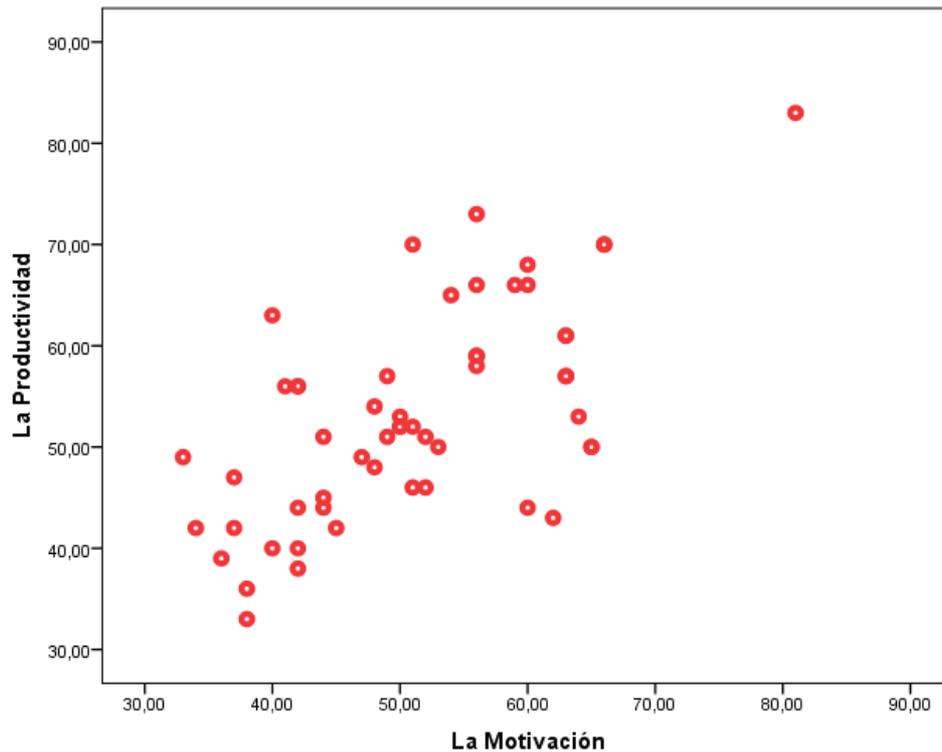


Figura 9. Prueba de hipótesis general.

Fuente: Elaboración propia

En la figura de dispersión se observa que tiene una relación directa entre la motivación y la productividad porque los puntos de dispersión se encuentran en el tercer y primer cuadrante, mientras haya más motivación habrá más productividad.

4.6.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Tabla 13. Prueba de hipótesis específico.

		Correlaciones	
		Motivación de la	Productividad
		directiva	
Motivación	de la	Correlación de Pearson	1
directiva		P_valor	0,497
		N	0,000
			54
			54

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, la motivación de la directiva alcanza un valor de 0.497 por lo que se interpreta como una moderada correlación.

Tabla 14. Procedimiento de la prueba de hipótesis.

Interpretación y análisis:	Ho: La motivación de la directiva No influye en la productividad del personal docente del Instituto de idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio del Cusco -2017
Hipótesis estadísticas	Ha: La motivación de la directiva influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco -2017
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_valor = 0,000$
Conclusión	<p>Como $P_valor < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que La motivación de la directiva influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco -2017.</p> <p>El nivel de correlación es directo pero moderada, de acuerdo al cuadro de interpretación de valor “Correlación de Pearson”, porque el coeficiente de asociación es 0.497. Mientras haya una Buena motivación de la directiva habrá buena productividad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

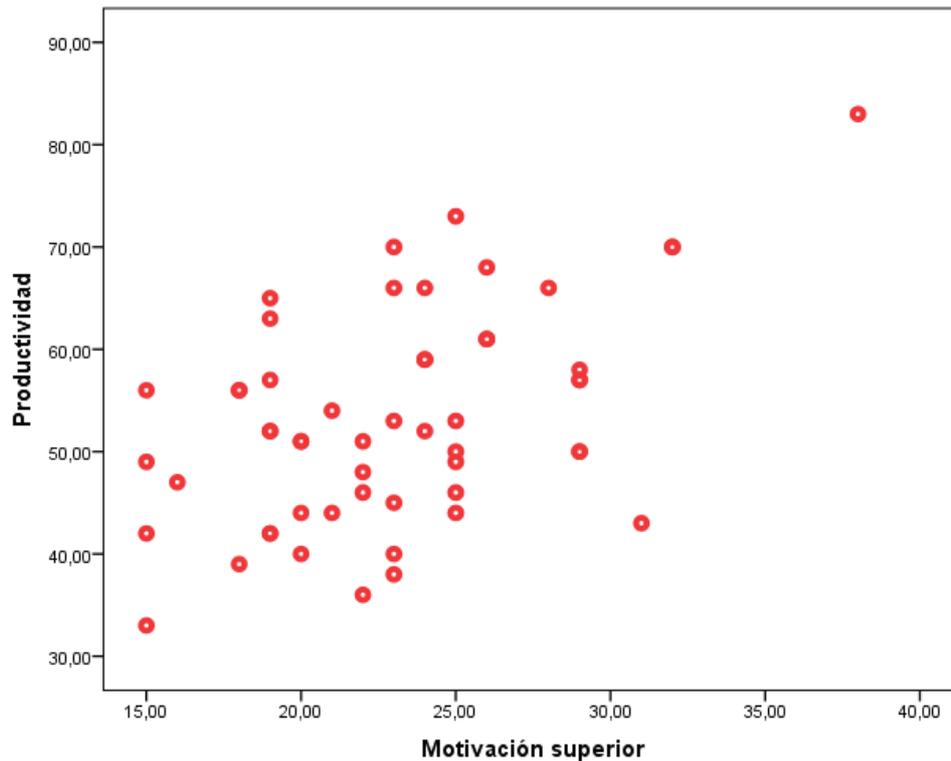


Figura 10. Prueba de hipótesis específica 1.

Fuente: Elaboración propia

En la figura de dispersión se observa que la motivación de la directiva tiene una relación directa en la productividad porque los puntos de dispersión se encuentran en el tercer y primer cuadrante, mientras haya más motivación, habrá más productividad.

4.6.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Tabla 15. Prueba de hipótesis específica 2.

		Correlaciones	
		Motivación	
		personal	Productividad
Motivación personal	Correlación de Pearson	1	0,574
	P_valor		0,000
	N	54	54

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, la motivación personal alcanza un valor de 0.574 por lo que se interpreta como una moderada correlación.

Tabla 16. Procedimiento de la prueba de hipótesis.

Interpretación y análisis:	Ho: La motivación personal no influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco -2017
Hipótesis estadísticas	Ha: La motivación personal influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco -2017
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_{valor} = 0,000$
Conclusión	<p>Como $P_{valor} < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que La motivación personal influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco -2017.</p> <p>El nivel de correlación es directo pero moderado, de acuerdo al cuadro de interpretación de valor “Correlación de Pearson”, porque el coeficiente de asociación es 0.574. Mientras haya una Buena motivación personal, habrá buena productividad.</p>

Fuente: Elaboración propia

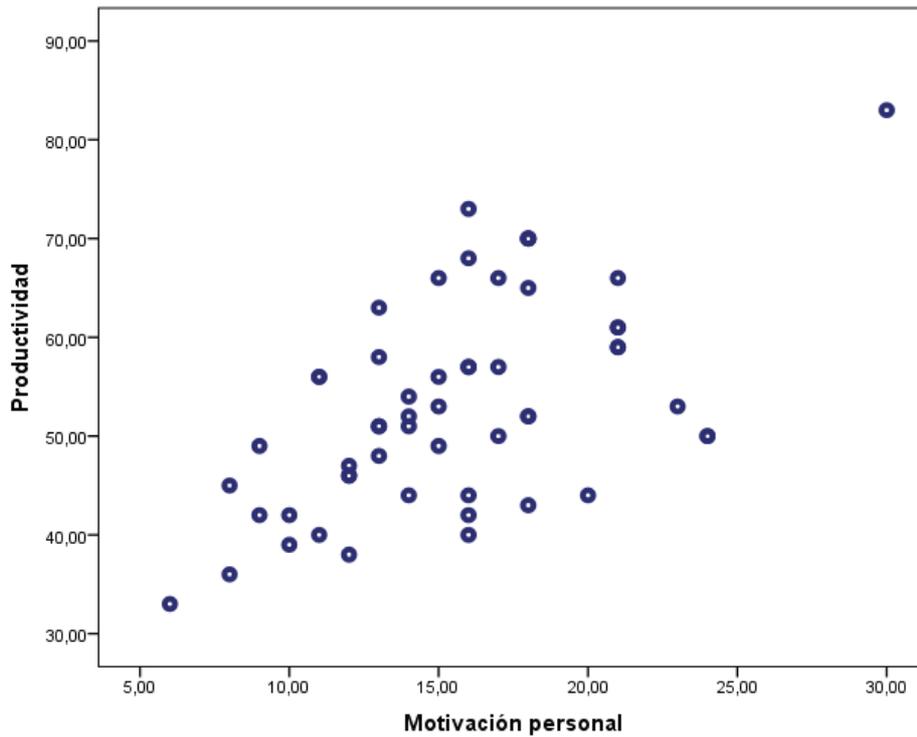


Figura 11. Prueba de hipótesis específica 2.

Fuente: Elaboración propia

En la figura de dispersión se observa que la motivación personal tiene una relación directa en la productividad porque los puntos de dispersión se encuentran en el tercer y primer cuadrante, mientras haya más motivación habrá más productividad.

4.6.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Tabla 17. Prueba de hipótesis específica 3.

		Correlaciones	
		Responsabilidad	Productividad
Responsabilidad	Correlación de Pearson	1	0,462
	<i>P_Valor</i>		0,000
	N	54	54

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, la motivación personal alcanza un valor de 0.462, por lo que se interpreta como una moderada correlación.

Tabla 18. Procedimiento de la prueba de hipótesis.

Interpretación y análisis:	Ho: La responsabilidad no influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco -2017
Hipótesis estadísticas	Ha: La responsabilidad influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco -2017
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_valor = 0,000$
Conclusión	<p>Como $P_valor < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la responsabilidad influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco -2017.</p> <p>El nivel de correlación es directa pero moderada, de acuerdo al cuadro de interpretación de valor “Correlación de Pearson”, porque el coeficiente de asociación es 0,462. Mientras haya una Buena responsabilidad, habrá buena productividad.</p>

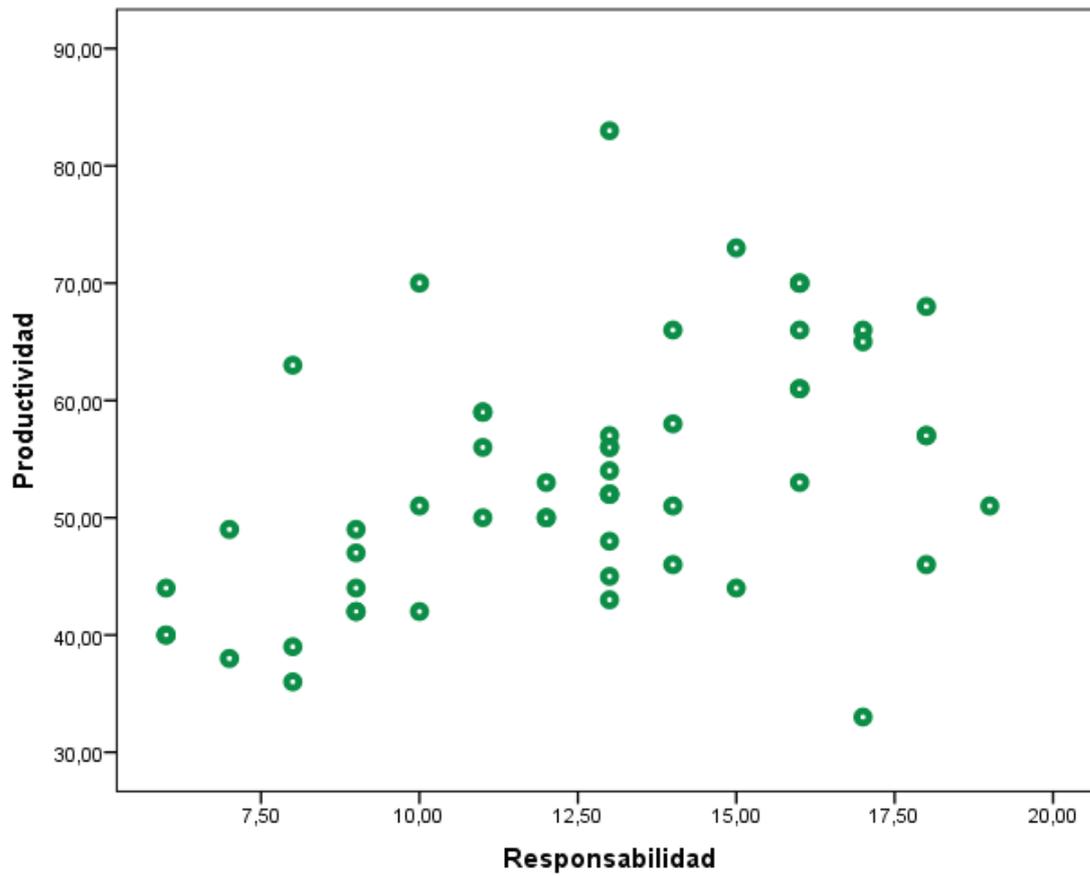


Figura 121. Prueba de hipótesis específica 3.

Fuente: Elaboración propia

La gran parte de los puntos de dispersión se encuentran en el primer y tercer cuadrante, por lo que se difiere que la responsabilidad tiene una relación directa en la productividad del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

5.1. ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTOS LABORALES

El estudio permitió detectar que los docentes ponen sus expectativas en el reconocimiento y estímulos laborales, consciente de que no puede esperar nada o casi nada de la institución en términos remunerativos. Pero se da el caso que el Instituto de Idiomas de la UNSAAC no utiliza tampoco adecuadamente formas de reconocimiento a los docentes, que atendería eficazmente la necesidad de estima sostenida tanto por Maslow como por Dessler. Se debe entender que este mecanismo puede compensar eficazmente la falta de una adecuada remuneración, pero para ello tendría que ser utilizado con criterios de equidad y de justicia, en el sentido de que responda estrictamente al desempeño o desenvolvimiento laboral destacado de los trabajadores, guardando proporción entre lo que se logra y el estímulo o reconocimiento. Este es uno de los grandes motivadores del ser que viene a representar el alimento psicológico ya que a través de él podemos contrastar los logros que se realiza, el trabajador a través del reconocimiento se percata de estar realizando su tarea adecuadamente. En consecuencia, para la aplicación de este mecanismo propondré las siguientes estrategias:

- a) Promover una cultura de reconocimiento en todas las organizaciones mediante cursos de capacitación donde se focalice la importancia de este motivador psicológico, donde se reconozca y refuerce las actitudes positivas de manera formal o informal.
- b) Evaluación anual del desempeño laboral de los docentes a través del área de recursos humanos; que tomara en cuenta: la asistencia, tardanzas, permisos, licencias, amonestaciones, suspensiones, procesos administrativos. Este proceso de evaluación

debería ser realizado con participación de los jefes de área, a fin de obtener una evaluación más real y ajustada a la realidad laboral.

Estos reconocimientos deberían otorgarse en calidad de resoluciones por parte de la Dirección General, que podrían ser un número de 10, con la finalidad de reconocer y estimular el desempeño laboral.

c) Establecer jerarquía de estímulos, entre los cuales pueden estar:

- Publicación de aportes o estudios realizados por el docente.
- Participación en eventos de capacitación.
- Reconocimientos públicos con asignación de premios cada año.
- Mayor participación en responsabilidades jerárquicas.
- Turismo social.
- Aplicación de propuestas realizadas por el docente.

Establecer que el cumplimiento y aplicación de estos estímulos o reconocimientos se realice en estricto orden de méritos y de acuerdo a procedimientos éticos que promuevan la confianza del docente y justifiquen debidamente sus expectativas e influyan poderosamente su nivel de esfuerzo y desempeño laboral.

5.2. ESTILOS DE LIDERAZGO Y NIVELES DE PARTICIPACIÓN

La administración moderna propone que el tipo de liderazgo que se debe aplicar en las organizaciones no es uniforme en todos los casos y en todas las circunstancias, es decir, se considera que el liderazgo es un continuo de opciones de comportamiento flexibles, dependiendo de las circunstancias, de los jefes, y los trabajadores, sin embargo, existe consenso general en reconocer que los jefes deben ser efectivamente líderes y esto implica varias condiciones que son importantes tomar en cuenta en las áreas del Instituto de Idioma de la

UNSAAC como son: ser comunicadores, innovadores, obtener resultados, buen trato, actitudes positivas, superación constante, tener claridad de lo que quiere lograr y estar comprometido con la organización, todo esto con el fin de elevar la motivación laboral de los trabajadores.

Las propuestas serían las siguientes:

1. Evaluar a los actuales directores, jefes de área, unidades y equipos, a fin de reconocer sus potencialidades o limitaciones educativas, conceptuales, éticas, profesionales, actitudinales y organizacionales, así como sobre sus expectativas y grado de identificación con los fines y objetivos del Instituto de Idiomas de la UNSAAC. Los resultados de esta evaluación deben dar lugar a un programa de capacitación integral para el logro de una excelencia en el desempeño de la actividad direccional.
2. Capacitar principalmente a los directores, jefes de área, unidades en materia de gestión, liderazgo, motivación y otros temas relativos a la dirección de personal, a fin de contar con jefes idóneos y actualizados para el ejercicio de cargos directivos y la toma de conciencia de que el recurso humano constituye un proceso potencial de primera importancia para la consecución de resultados. Pero también se debe capacitar a los trabajadores porque ningún jefe o directivo podría aplicar exitosamente acciones de liderazgo y participación laboral si es que los trabajadores no comprenden la importancia de la coordinación, trabajo en equipo y promoción de los recursos humanos.
3. Incrementar sustancialmente la participación de los docentes en la gestión de las diferentes áreas y unidades del Instituto de Idiomas de la UNSAAC. Estos niveles de participación podrían operativizarse a través de la delegación de funciones, trabajos en equipo, reuniones de trabajo de los cuales se reciban aportes de los trabajadores, discusiones de temas de importancia, evaluaciones de trabajo, recepción de sugerencias, etc.

5.3. EQUIPAMIENTO Y AMBIENTE DE TRABAJO

Otro mecanismo que si bien no es el más importante pero que juega un rol en el grado de motivación del docente es el ambiente físico de trabajo y el equipamiento con que cuenta. Muchos trabajadores ven compensado sus esfuerzos con una adecuada asignación física de sus ambientes de trabajo, mobiliario y equipos necesarios. En el caso del Instituto de Idiomas de la UNSAAC se ha observado que existe un descontento con la asignación de ambientes debido a la carencia de un adecuado equipamiento.

El nivel de equipamiento no es el más idóneo, ya que en algunos casos de cuenta con equipos desactualizados que no permiten efectuar un trabajo de calidad y rapidez.

Frente a ello se puede aplicar las siguientes propuestas:

- a) Racionalizar equipos.
- b) Reequ coastar periódicamente las distintas aulas con computadoras, equipos de audio, proyector, a fin de optimizar los trabajos en términos de rapidez y calidad.
- c) Poner mayor énfasis en la conservación, mantenimiento y limpieza de los ambientes físicos y equipos de trabajo. Generar una imagen de limpieza en los ambientes de trabajo crea un ambiente agradable para los usuarios de la institución y para los propios trabajadores quienes generan automáticamente una mayor autoestima.

5.4. OPORTUNIDADES DE ASCENSO

Este es un factor relacionado al incremento de las remuneraciones, ya que el acceder a un cargo de mayor responsabilidad implica para el trabajador recibir beneficios económicos como consecuencia del ejercicio de dicho cargo, además de un mejor estatus y reconocimiento de sus compañeros de trabajo y mayores niveles de participación en la administración y gestión de su unidad laboral. Sin embargo, al igual que la remuneración, la estructura de cargos constituye una estructura rígida que se encuentra casi cerrada por efecto de las políticas de modernización

administrativa y austeridad económica. Es decir, no hay una frecuencia de concursos internos de ascensos. Esta situación constituye un reto para el área de administración del Instituto de Idiomas de la UNSAAC ya que tiene que motivar a los trabajadores aun sabiendo que el sistema no permite fácilmente promover a los docentes hacia puestos de mayor jerarquía, a través de la generación de nuevos puestos de trabajo o cubriendo los puestos vacantes. Ante esta situación propondré las siguientes alternativas:

- a) Efectuar un análisis de puestos de trabajo con relación a la carga funcional existente a fin de poder establecer la suficiencia o insuficiencia de cargos.
- b) Efectuar procesos de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, acumulando puntajes por excelencia que sirva como factor principal a tomarse en cuenta en los concursos internos para el ascenso. Dándole la importancia debida a aspectos como méritos individuales y el informe del jefe inmediato que tomara en cuenta la participación, iniciativa y eficiencia.

5.5. REMUNERACIONES

Es una realidad que la estructura remunerativa actual no permite incrementar las remuneraciones de los docentes, ya que depende de la política económica de la institución en su calidad de empleador. Sin embargo, ello no es impedimento para aplicar una estrategia paliativa como la siguiente:

La utilización de recursos directamente recaudados de la institución, puede en un porcentaje determinado ser utilizado como medio de motivación a la producción y productividad de los docentes, es decir tendrían una participación en determinados fondos generados por el incremento de la eficiencia productiva de la propia organización.

Este incremento pecuniario se dará en calidad de bonificación de la Dirección, que podría ir denominado como incentivo por productividad. Esta estrategia estaría dirigida a despertar la

motivación de los trabajadores que se encuentra en un nivel relativamente bajo, atacando una de sus principales necesidades, cual es, la necesidad de seguridad dentro del cual se encuentra la remuneración.

Esta bonificación podría ser otorgada, a los 15 docentes más destacados, los cuales serán evaluados por la Dirección y el Área de Administración, esta evaluación puede llevarse a cabo cada cuatro meses, lo que implica una bonificación de tres veces al año.

5.6. PROPUESTAS MOTIVACIONALES EN FUNCIÓN A LAS NECESIDADES

De acuerdo a los resultados hallados acerca de las necesidades de los docentes, considero que las autoridades del Instituto de Idiomas de la UNSAAC, deben orientar sus políticas de dirección hacia la satisfacción de las necesidades de acuerdo al siguiente orden:

- Necesidades de realización
- Necesidades de seguridad
- Necesidades de afiliación
- Necesidades de estimación
- Necesidades de poder
- Necesidades de independencia

esto significa que lo primero que se debe atender son las necesidades de realización y seguridad del personal para luego atender a las necesidades de afiliación y estimación.

a) NECESIDAD DE REALIZACIÓN

Para satisfacer esta necesidad se pueden aplicar las siguientes estrategias, como podemos ver en el siguiente cuadro:

Tabla 19. Propuestas motivacionales en función de las necesidades.

	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
OBJETIVO	Incentivar el desarrollo personal y profesional de los docentes del Instituto de Idiomas – UNSAAC	
	1. Fomentar una filosofía de Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar una mayor autonomía y autoridad a los docentes en el desempeño de sus cargos. - Encargar la realización de tareas, responsabilidades y funciones que impliquen un mayor grado de dificultad.
	2. Incorporar los puntos de vista de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptar sugerencias ya sea de tipo verbal o a través de sus proyectos, publicaciones, libros, etc.
OBJETIVO	Incentivar el desarrollo personal y profesional de los docentes	
	3. Propiciar el desarrollo profesional de los trabajadores más destacados	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar facilidades para cursos de capacitación, especialización y desarrollo profesional y académico.
	4. Reconocer en los trabajadores el nivel profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer el nivel profesional del docente en los grupos ocupacionales correspondiente.
	5. Reconocer a los trabajadores más destacados en el aspecto laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento formal vía resoluciones - Reconocimientos informales.

b) NECESIDAD DE SEGURIDAD

Entre las estrategias para satisfacer la necesidad de seguridad podemos citar las siguientes:

Tabla 20. Necesidad de seguridad.

	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
OBJETIVO	Brindar mayor seguridad física, laboral y asistencial	
	1. Otorgar asistencia médica a los docentes del I.I. UNSAAC	- Ampliar el servicio médico a los docentes.
	2. Reorganizar las condiciones físicas y ambientales de trabajo	- Modernizar la infraestructura
	3. Afianzar la permanencia de los docentes de la institución.	- Realizando cursos internos de ascensos.

c) NECESIDAD DE AFILIACIÓN

Entre las estrategias que se pueden realizar para satisfacer las necesidades de afiliación de los docentes están:

Tabla 21. Necesidad de afiliación.

	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
OBJETIVO	Incentivar la socialización de los servidores	
	1. Promover buenas relaciones interpersonales	- Realizar actividades sociales, deportivas y culturales
	2. Formar comisiones para eventos festivos	- Agrupar comisiones por áreas y/o unidades de manera rotativa.
	3. Formar eventuales grupos de trabajo	- Reunir equipos en función al problema a solucionar

5.7. PROPUESTAS ALTERNAS

APRENDIZAJE CONTINUO

Tabla 22. Propuestas alternas.

	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
OBJETIVO	Incentivar el aprendizaje constante de los docentes del I.I UNSAAC	
	1. Equilibrar los intereses de todos los que participan en la organización	- Tomar en cuenta los derechos de todos en la organización, criterios y puntos de vista respecto a la organización y las actividades laborales
	2. Centrarse en los docentes más que en los sistemas	- Generar confianza plena en los trabajadores, en su capacidad, en su profesionalidad y potencialidad.
OBJETIVO	Incentivar el aprendizaje constante de los docentes del I.I UNSAAC	
	3. Confianza en las personas	- Promover la iniciativa, el aporte personal y la contribución de la experiencia laboral para el cambio de situaciones y escenarios negativos y deficientes en positivos y eficientes.
	4. Dedicar tiempo para el aprendizaje	- Generar espacios de tiempo libre de estudio al inicio de las actividades laborales diarias.
	5. Animar a la comunicación organizacional	- Enfatizar la práctica de comunicaciones horizontales y cruzadas, con la participación de todas las áreas y trabajadores.
	6. Trabajo en equipo	- Formar equipos multidisciplinarios en interdisciplinarios entre los profesionales del I.I UNSAAC, con un sentido de aprendizaje y cooperación.
OBJETIVO	Incentivar el aprendizaje constante de los docentes del I.I UNSAAC	
	7. Liderazgo institucional	- Instaurar el clima de confianza y participación de los trabajadores en la marcha y dirección de las áreas de la institución, dentro de un clima laboral de plena comunicación entre directivos y trabajadores.

5.7.1. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO:

Capacitar a los docentes del Instituto de Idiomas de la UNSAAC

POLÍTICA:

Capacitar a los docentes del Instituto de Idiomas de la UNSAAC para lograr que los recursos humanos sean capaces y competentes.

ESTRATEGIA:

Implementar el método de capacitación mediante la “modelación de roles del comportamiento”, que puede ser utilizado en los procesos de capacitación de jefes y trabajadores con la finalidad de fortalecer la motivación laboral en el Instituto de Idioma de la UNSAAC.

Muchas sociedades importantes están enseñando con éxito a sus directivos a traducir o transformar la teoría de la motivación mediante el proceso conocido como “confección de modelos del comportamiento”. Las aplicaciones del proceso en la industria a comienzos de los 70, lograron un cambio de comportamiento que los diseños tradicionales de preparación para el desarrollo de la dirección rara vez alcanzaron. Cientos de empresas utilizan actualmente este método para enseñar las técnicas pertinentes en áreas tales como la supervisión, dirección de ventas, negociaciones, realización de entrevistas y evaluación de resultados.

La confección de los modelos de comportamiento se basa en un aprendizaje: una vez que se muestra a una persona el ejemplo de un comportamiento eficaz y se le da la oportunidad de ponerlo en práctica en un entorno fortalecedor, dicha persona está mejor equipada para adoptar el comportamiento en sí mismo.

Tabla 23. Propuesta de capacitación de personal.

PASOS	ACCIONES
1. Presentación cognoscitiva	La fase inicial del proceso de desarrollo consiste en la presentación de una serie de conceptos básicos sobre las técnicas clave que se han de aprender y los pasos necesarios que se han de dar para implementarlas en una situación problemática. Esta es la fase durante la cual se introducen los principios generales mediante conferencias, cintas de video y ejercicios en un cuaderno de trabajo.
2. Confección de modelos	Las personas de grupos de 6 a 9 ven películas o cintas de video en las que se muestra, por ejemplo, un supervisor modelo que trata eficazmente de mejorar o mantener los resultados o rendimiento de un subordinado (o también agentes de ventas entrevistando a un candidato a un puesto de trabajo, o alguna otra escena similar). Cada película presenta una muestra de acciones específicas que dura entre 8 y 10 minutos. La cinta de video muestra diversas situaciones correspondientes a problemas de la vida real, y no a situaciones hipotéticas con los cuales los participantes pueden identificarse inmediatamente.
3. Ensayo de comportamiento	Las personas que participan en la preparación o entrenamiento deben realizar prácticas y ensayos intensivos del comportamiento mostrado por los modelos. El mayor porcentaje del tiempo de preparación o entrenamiento se dedica a sesiones de práctica de técnicas o facultades. Los participantes adquieren de este modo confianza en su capacidad antes de regresar a su puesto y de que se les pida poner en práctica lo aprendido.
4. Retroalimentación y refuerzo	Las alabanzas, aprobación, animación y atención son todos ejemplos de reforzadores sociales que recibe un participante en un curso de preparación del preparador y del resto de participantes, a medida que su comportamiento se asemeja cada vez más al del modelo. El participante recibe una retroalimentación inmediata de información para saber qué grado de éxito está alcanzando su comportamiento y en qué punto debería ser transferido al puesto correspondiente.

<p>5.Transferencia de la preparación o entrenamiento al puesto de trabajo</p>	<p>A lo largo de todo el periodo de preparación se hace hincapié en los principios de mejora de la transferencia. Por ejemplo: mantenerse en grupos pequeños; además de los comportamientos específicos, se ponen en práctica los principios generales del tema que se está enfocando, las técnicas que se enseñan se determinan, según las necesidades destinadas a ayudarles a transferir el comportamiento practicado durante las sesiones de preparación para sus puestos de trabajo.</p>
<p>6.Refuerzo de la dirección</p>	<p>A los directivos de los practicantes también se les forma en técnicas de refuerzo y ostentan la responsabilidad del entrenamiento y asesoramiento de los participantes y de reforzar la utilización de las técnicas recién aprendidas por parte de los mismos.</p>

Esta forma de capacitación no tiene precedentes en el Instituto de Idiomas de la UNSAAC. Por ello, creemos que su aplicación puede tener un resultado eficaz en el proceso de motivación de los docentes en el marco de la capacitación dentro del comportamiento organizacional.

5.7.2. PROPUESTA DE DESARROLLO PROFESIONAL

Considero que un programa de desarrollo profesional para los docentes del Instituto de Idiomas de la UNSAAC.

Tabla 24. Propuesta de Desarrollo Profesional

OBJETIVO: Incentivar el desarrollo profesional constante de los trabajadores	
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS
1.Acceder a cargos directivos	Dar oportunidad a los trabajadores para acceder a cargos cada vez más elevados, tanto en el nivel profesional como directivo.
2.Capacitación especializada	Otorgar capacitación selectiva y especializada de acuerdo al grupo ocupacional, la profesión o el cargo del trabajador.
3.Conceder becas nacionales e internacionales	Gestionar la concesión de becas mediante convenios para los docentes dentro y fuera del país, para la realización de estudios de posgrado en áreas y líneas de conocimiento afines al desempeño laboral.
4.Promover a participación en eventos ligados a la legislación administrativa	Facilitar la participación de los docentes en todos los eventos de capacitación, seminarios, foros de discusión y otros realizados en los sistemas administrativos del sector público.
5.Resolución de problemas a través de círculos profesionales	Crear foros de discusión interna para resolver problemas laborales concretos con la participación de quipos profesionales.

5.8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A partir de los hallazgos encontrados acepto la hipótesis alternativa general, donde establece que la motivación, tiene influencia porque el P_valor (0.000) es menor al nivel de significancia (0.05) y tiene una correlación directa en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la UNSAAC-2017. El nivel de correlación es alta, de acuerdo al cuadro de interpretación de valor “Correlación de Pearson”, porque el coeficiente de asociación es 0.652. Vale decir que, mientras haya buena motivación habrá una buena productividad.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene:

Silva Padilla Adriana y Flores Ortiz María, en el trabajo de investigación La motivación y su relación con la productividad laboral del personal administrativo de la empresa Electric S.A. en Tijuana, quienes señalan que el nivel de motivación representa una correlación positiva de moderada a fuerte, donde variables como satisfacción laboral, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y políticas de la organización inciden de manera directa en la motivación y su relación con la productividad laboral del personal administrativo de dicho estudio. En cuanto a las condiciones de trabajo la correlación es de 0.623, siendo la más alta de las variables porque los empleados consideran que la distribución geográfica del área de trabajo contribuye al flujo de sus actividades e información. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla. En el presente trabajo se realizó un censo a 50 empleados, en los distintos departamentos en relación al número total de empleados de la Empresa Electric S.A. de C.V. en la ciudad de Tijuana, Baja California, México; se aplicó un cuestionario de 40 preguntas para identificar el sentido de compromiso como estrategia de la motivación, utilizando el instrumento Work Environment Scale (WES) de Moos (1974), utilizando una escala de Likert, elaboraron una base de datos en SPSS, posteriormente realizaron la prueba piloto y validaron el instrumento a través del Alfa de Cronbach.

En la investigación de Solis Chang Keyko Jemina, “Factores que determinan la satisfacción laboral y su relación con la productividad del trabajo: El caso de Unilever”, basándonos en la literatura consultada, afirman que la satisfacción de los empleados afecta positivamente a las empresas. A mayor grado de satisfacción de los colaboradores se contribuye con mayor eficiencia en sus tareas asignadas para lograr los objetivos de la organización. De acuerdo al estudio, los factores más influyentes en la satisfacción laboral son: las condiciones de trabajo, el equipo de trabajo, seguridad laboral, oportunidades de progreso, salario y liderazgo en la dirección. Factores que del mismo modo concuerdan con el presente estudio de investigación. Pero, en lo que no concuerda el estudio de las autoras referidas con el presente, es que el factor más influyente son las condiciones de trabajo porque consideran que la distribución geográfica del área de trabajo contribuye al flujo de sus actividades e información. La metodología que utilizaron fue una revisión teórica de los diferentes conceptos presentados en la literatura administrativa, señalan.

En el trabajo de (Fuentes Navarro, 2012) Satisfacción laboral y su influencia en la productividad desarrollada por la Universidad Rafael Landívar (México), Facultad de Humanidades, el instrumento utilizó fue la escala de Likert a través de cuestionarios que fueron aplicadas a 20 trabajadores, concluyeron que la satisfacción laboral no influye en la productividad. Recomendó efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y propuso comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones. Un asunto importante para mencionar es que la motivación se ve reflejada a partir de prácticas que una empresa pueda resaltar como en este caso con las que tienen buenas relaciones interpersonales, reconocimiento por la labor, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono, factores que conllevan a un buen trabajo de la organización.

Según (Venutolo, 2009) y su tesis de investigación doctoral Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires por la Universidad Politécnica de Valencia del Departamento de Organización de Empresas. Concluyó que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. Asimismo, concluyó que el clima laboral y la productividad están relacionadas; la baja productividad representa el tipo de productividad más representativo. La metodología de investigación fue de tipo descriptiva, correlacional y exploratoria, se emplearon técnicas cuantitativas como encuestas y cualitativas, observación directa para abordar la problemática abordada. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada ($\chi^2 = 134.45$) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad.

El desarrollo de la tesis de (Huamán, 2005) titulado La motivación laboral y su incidencia en el comportamiento organizacional de la Dirección Regional de Salud – Cusco de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Facultad de Comunicación Social e Idiomas. La metodología que utilizaron fue la observación, entrevistas y cuestionario; para el análisis de datos se utilizó el programa informático SPSS. Concluyó que la Dirección Regional de Salud presenta en general un nivel de motivación media con tendencia baja, este resultado valida en gran parte a la hipótesis que la autora planteó al principio de la investigación ya que la valoración final alcanza a 5,09 como promedio general que se encuentra muy cercana a la escala valorativa baja, lo cual reduce evidentemente el nivel de entrega y dedicación laboral de los trabajadores. Un análisis específico del nivel de motivación según factores laborales indica que los trabajadores, muestran mayores expectativas por el reconocimiento de sus jefes, compañeros de trabajo, así como el reconocimiento laboral; en cambio las expectativas respecto al incremento en las remuneraciones, ascensos y promociones son muy bajas. Los aspectos

investigados donde se encontró satisfacción relativa de los trabajadores son: el puesto de trabajo, inmediatos y compañeros de trabajo, posibilidades de participación y supervisión, en cambio los factores con los cuales existe una relativa insatisfacción y semejanza con la presente investigación son las remuneraciones, las posibilidades de ascensos, reconocimiento por contribuciones y ambiente de trabajo.

En el trabajo de (Pozo Pérez, 2015), titulado Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder, publicación en la Revista Hitos, Ciencias económicas administrativas, Editada por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – México. El método de estudio fue cualitativo y se realizó con la participación de los empleados de cada departamento dentro su área de trabajo y del empresario. Obtuvo como Resultados: El grado de fortaleza en el desempeño del Director de la empresa provoca que el personal se encuentre medianamente motivado y con baja satisfacción laboral, porque consideran no ser recompensados en sus logros y aptitudes, concluyendo que la motivación determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, el cual puede ocasionar productividad o improductividad a través de un desempeño laboral eficiente o negligente. De acuerdo con los resultados el personal de la empresa se encuentra parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios económicos como parte del reconocimiento de sus labores, el pago otorgado por la empresa, no es suficiente según su percepción ya que no cumple con las expectativas de cada uno de ellos. Con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación, aunque no el único según sus mismas autoevaluaciones.

CONCLUSIONES

Primera: La motivación influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco-2017. El nivel de correlación es directo y alto, como se aprecia en la Tabla 11, el valor de “Correlación de Pearson”, encuentra que el coeficiente de asociación es de 0.652, representando un porcentaje de 64.8% (regular), es decir que mientras haya una regular motivación habrá frecuente productividad.

Segunda: La motivación de la directiva influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio del Cusco -2017.

El nivel de correlación es directo pero moderado, de acuerdo al cuadro de interpretación de valor “Correlación de Pearson”, porque el coeficiente de asociación es 0.497, lo que en porcentaje representa un 57.4%, vale decir que mientras haya una regular motivación de la directiva habrá buena productividad.

Tercera: La motivación personal influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio del Cusco -2017.

El nivel de correlación es directo pero moderado, de acuerdo al cuadro de interpretación de valor “Correlación de Pearson”, porque el coeficiente de asociación es 0.4574. Mientras haya una regular motivación personal habrá una continua productividad.

Cuarta: La responsabilidad influye en la productividad del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio del Cusco -2017.

El nivel de correlación es directa pero moderado, de acuerdo al cuadro de interpretación de valor “Correlación de Pearson”, porque el coeficiente de asociación es 0.4574, representado en un porcentaje de 55.6%, es decir que mientras haya una regular responsabilidad habrá frecuente productividad.

RECOMENDACIONES

Primera: Establecer políticas y programación de estrategias y acciones motivadoras de un comportamiento organizacional que propicie elevar el nivel de motivación de los docentes del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, aplicando un plan general de motivación que contenga estrategias y acciones motivacionales dentro del comportamiento organizacional.

Segunda: Los directivos deben prestar mayor atención a los aspectos donde existen una relativa insatisfacción de los docentes del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, como son el reconocimiento por sus contribuciones, ambiente de trabajo, las remuneraciones y capacitación, aplicando un programa de acciones motivacionales que conduzcan a mitigar la insatisfacción en la institución.

Tercera: Tomar en consideración que las necesidades más prioritarias son las de realización y seguridad, las cuales están asociadas al desarrollo personal y laboral de los trabajadores como también una adecuada estabilidad laboral, compensación económica y seguridad personal que la institución debe facilitar.

Cuarta: Desarrollar políticas de mejoramiento del ambiente físico de trabajo y equipamiento a fin de complementar de manera óptima el contexto físico laboral en el cual se desempeñan los trabajadores, debido a que este aspecto es considerado como de mayor validez para los trabajadores. A los directivos, se les sugiere implementar estrategias de comunicación interna para el mejoramiento y desarrollo de su institución, con la ayuda de las áreas responsables en capacitación. Se sugiere prestarle mayor importancia al capital humano ya que de ellos dependerá el rendimiento, productividad y buen servicio hacia los usuarios. Hace falta implementar un manual de comunicación interna en las políticas de la institución, así mismo la utilización de nuevos canales de comunicación, son la ayuda de la tecnología, capacitación y

principalmente motivar a los trabajadores que se verá reflejada en el desarrollo de las actividades y laborales, asimismo en las relaciones interpersonales.

BIBLIOGRAFÍA

- Achaerandio, L. (2002). *Iniciación a la práctica de la investigación* (6ta ed.). Guatemala. Obtenido de 001.4 A175
- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Bonner, S., & Sprinkle, G. (2002). *Los efectos de los incentivos monetarios en el esfuerzo y el desempeño de las tareas: teorías, evidencia y un marco para la investigación*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8va ed.). México: Editora McGraw-Hill.
- Chiaventao, A., Anzola Ponce, A., & Bateman, T. (2000). *Administración, teoría, proceso y práctica*.
- Chicaiza, V., & Ponce, C. D. (2015). *Las relaciones humanas y su influencia en el servicio al cliente en el Hotel Ambato*. San Juan Bautista , Ecuador.
- Dessler, G. (1993). *Organización y administración* . México: Prentice Hall Interamericana.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8va ed.). México: Prentice Hall.
- Fietman. (1994). *Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones*.
- Finetti, M. A. (1997). *Marketing estratégico*. Perú: Mc Graw Hill.
- Fuentes , S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. México, Universidad Rafael Landívar.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones* (4ta ed.). México: Thomson Editores.
- George , T. (1969). *Administración y control de oficinas, las acciones de la dirección administrativa*. México: Editorial Cotinental.
- Gestoso, C. (2007). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Gonzales, G., & Herrera, K. (2006). *La motivación como estrategia para el desempeño y satisfacción del personal de la empresa telefónica del Perú S.A Zonal Cusco*. Cusco, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú.
- Hernández , R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Huamán, A. (2005). *La motivación y su incidencia en el comportamiento organizacional de la Dirección Regional de Salud Cusco*. Cusco, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Litwin, & Stringer. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Cambridge, Harvard University, EE.UU.

- Mario, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires, Universidad Politécnica de Valencia, Argentina.
- Means, D. (1859). *Origen y evolución*.
- Milgrón, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Miranda, A. (2008). *Evaluación del desempeño del puesto de asistente administrativo de las medianas agencias de publicidad*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Morales, J., & Velandia, N. (1999). *Salarios estrategias y sistema salarial o de compensaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Moreno, J. (2003). *Gestión por competencia laboral* (2da ed.). Guatemala.
- Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. (T. Learning, Ed.) Madrid: Editores Paraninfo.
- Osterloh, M., & Frey, B. (2000). *Motivación, transferencia de conocimiento y formas organizativas*. Organization Science.
- Perry, J., & Porter, L. (1982). *Factores que afectan el contexto para la motivación en las organizaciones públicas*. Academia de Revisión de Gestión.
- Pozo, A. (2015). *Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder*. (A. científico, Ed.) México, Revista Hitos, Universidad Juárez de Tabasco.
- Prendergast, C. (1999). *The provision of incentives in firms*. Journal of Economic Literature 37 (1).
- Rodríguez Estrada, M. (1985). *Psicología de la organización: Manual de servicios vivenciales* (2da ed.).
- Rodríguez, D. (1995). *Diagnóstico organizacional*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2014). *Administración* (8va ed.). México: Editorial Pearson.

LINKOGRAFÍA

- <http://profesorAlbertMora.blogspot.com>
- <http://trabajomotivacion.blogspot.com>
- <http://www.redalyc.org/html>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL INSTITUTO DE IDIOMAS DE LA UNSAAC

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES /DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo influye la motivación de los docentes en la productividad laboral del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>1.- ¿Cuál es el nivel de motivación del personal del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?</p> <p>2. ¿Qué factores influyen en la productividad de los trabajadores del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Abad del Cusco?</p> <p>3.- ¿De qué manera la implementación de un modelo de motivación para el personal coadyuvara en el logro de los objetivos y fines del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Abad del Cusco?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Establecer en qué medida la motivación de los docentes influye en la productividad laboral en el Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>1.- Identificar la existencia de niveles de motivación del personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p> <p>2.- Analizar y evaluar los factores que influyen en la productividad laboral del personal docente de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p> <p>3.- Proponer la implementación de un modelo de motivación al personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p>	<p>Hipótesis General.</p> <p>La motivación de los docentes, tiene directa implicancia en la productividad laboral del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p> <p>Hipótesis Específicos.</p> <p>1.- Los niveles de motivación existentes en el Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco son deficientes, lo que origina la insatisfacción de la población laboral y negativa incidencia en la productividad.</p> <p>2.- La ausencia de programas de motivación, sería un factor que incide en la productividad laboral del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y por ende en la improductividad de este.</p> <p>3.- La implementación de un modelo de motivación para el personal docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco coadyuva en el logro de los objetivos y fines institucionales.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>V 1.- Motivación</p> <p>Indicadores</p> <p>Materiales: -Remuneraciones -Entorno laboral -Ambiente laboral</p> <p>Psicológicos: -Valores -Prestigio -Reconocimiento</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>V 2.- Productividad Laboral</p> <p>Indicadores</p> <p>-Productividad y rendimiento -Autorrealización Satisfacción laboral</p>	<p>Tipo. Cualitativo</p> <p>Nivel. Descriptivo Correlacional.</p> <p>Técnicas . Encuestas</p>



FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Me es grato dirigirme a usted con la finalidad de poner en su conocimiento que el área para la cual usted brinda sus servicios ha sido seleccionada para efectuar un estudio de recursos humanos sobre motivación y gestión del desempeño. Cabe resaltar que los resultados obtenidos servirán de base para hacer recomendaciones a la empresa con el fin de mejorar sus condiciones de trabajo. Para ello, necesitaremos recopilar información acerca de la percepción que usted tiene sobre su forma de trabajo. Para tal fin se ha diseñado el siguiente cuestionario, el cual deberá ser respondido de manera personal. Además es anónima y deberá ser resuelta con la mayor objetividad posible. La información que proporcione es reservada y su uso es únicamente para lograr los objetivos propuestos.

Cuenta con el conocimiento y la autorización de la institución. Agradecemos anticipadamente su colaboración y sinceridad al responder.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES

Responda las alternativas según corresponda. Marque con una “X” la respuesta que más se adecue a su experiencia laboral para las premisas planteadas a continuación:

Las respuestas serán de uso confidencial y no le comprometen en su desempeño laboral.

Agradecidos por su colaboración.

1: Nunca 2: Rara vez 3: A veces 4: Normalmente Siempre

VARIABLE 1: PRODUCTIVIDAD		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: FACTOR INTERNO						
1	Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros					
2	Aplica valores institucionales en su puesto de trabajo					
3	Es leal con sus superiores					
4	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros					
5	Le gusta participar en actividades en grupo					
6	Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores					
7	Mantiene el control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad					
DIMENSIÓN 2: FACTOR EXTERNO		1	2	3	4	5
8	Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan					
9	Mantiene una actitud positiva ante los cambios					
10	En ausencia de su inmediato superior asume responsabilidad					
11	Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo					
12	Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas					
13	Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión					
14	Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido					
15	Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad					
DIMENSIÓN 3: COMPETENCIA LABORAL		1	2	3	4	5
16	Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa					

17	Se preocupa superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación					
18	Aplica sus conocimientos en su lugar de trabajo					
19	Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo					
20	Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas					
21	Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia					
22	Hace buen uso del equipo e instrumentos de trabajo					
23	Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo					
24	Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad					
25	Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo					
27	El salario actual que recibe es estimable					
28	Recibo igual salario que mis compañeros y compañeras en el mismo puesto					
29	Las facilidades para obtener préstamos es viable					

1: Nunca 2: Rara vez 3: A veces 4: Normalmente Siempre

VARIABLE 2: MOTIVACIÓN		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: MOTIVACIÓN DEL SUPERIOR						
1	Mi supervisor inmediato me felicita cuando logro un objetivo					
2	He recibido reconocimientos por mi labor					
3	Mi supervisor inmediato me brinda capacitación para mejorar mis labores					
4	La motivación laboral es fundamental para que la organización logre sus objetivos					
5	Considera usted que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados					
6	Considera que la motivación laboral debe ir de acuerdo al grado de escolaridad de cada persona					
7	Considera que la motivación laboral debe de estar en función del puesto que ocupa cada persona					
8	Considera que la motivación laboral es importante para la satisfacción laboral					
9	Considera que la motivación laboral incrementa la productividad					
10	Considera que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo					
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN PERSONAL		1	2	3	4	5
11	En su opinión, la motivación laboral que recibe por parte de la organización es la adecuada					
12	Mis relaciones con los superiores inmediatos son buenas					
13	Las relaciones que se dan con los (as) compañeros (as) de trabajo son buenas					
14	Mi supervisor inmediato toma en cuenta mis logros laborales					
15	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dudas sobre mis labores					
16	Mi supervisor inmediato acepta sugerencias					
DIMENSIÓN 3 : RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
17	Realizo proyectos de investigación educativa					
18	Cumple con el horario de clase establecido					
19	Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución					
20	Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional					
21	Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina					
22	Planifica sus sesiones de clase secuencialmente					

SUGERENCIAS A PODER LOGRAR MOTIVACION EN LA INSTITUCIÓN.

1.
2.
3.