

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS JOSÉ MARTÍ PÉREZ  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



**TÍTULO: Programa de Administración por Objetivos para mejorar la motivación de los profesores en la Aldea Universitaria Antonio D' Armas Matute, en el municipio Santa María de Ipire, Estado Guárico.**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Autora: Esp. Sobeida Antonia Barón Guzmán

Tutor: Ms C. Mayra Edilia Cristo Hernández

2013

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar esta meta de gran importancia en mi vida profesional y personal, expreso mi agradecimiento:

A Dios Todopoderoso, mi dulce y tierno amor, por darme la fortaleza y la seguridad que necesito a diario para seguir adelante, escalando peldaños, como profesional de la educación.

A mi esposo y a mis hijos, porque siempre se han armado de paciencia y comprensión, para apoyarme en cada decisión de superarme profesionalmente.

A mis amados padres y a mis hermanos, porque han sido pilares que me sostienen en los momentos difíciles. Siempre están presentes cuando más los necesito.

A todos los profesores de la Universidad José Martí Pérez, con quienes tuve la oportunidad de interactuar y nutrirme de sus conocimientos, a ellos expreso mi admiración y respeto por su profesionalismo y excelencia pedagógica.

A la Profesora Adilén Carpio, Coordinadora de la Maestría en Dirección, por ser una persona con altos valores humanos y profesionales, que hacen de ella un gran ejemplo a seguir.

A mi tutora Mayra Cristo Hernández, por su sencillez, humildad, paciencia y profesionalismo, gracias, por transmitirme la seguridad y confianza al realizar cada tarea encomendada.

A mis profesores y amigos Lourdes de León y Ramón Miranda, por su apoyo incondicional.

A mis compañeros de equipo: Mirlen, Sergia, Mireya, Guillermo y Mayra. El éxito de unos es el de todos, pues hicimos un excelente trabajo en equipo.

A todos, mil gracias, por ser parte de este sueño hecho realidad.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a todos los Coordinadores de Aldea de la Misión Sucre, para que el mismo sirva de reflexión y les impulse a implementar programas, estrategias, métodos y técnicas de dirección motivadoras, que permitan consolidar el nuevo modelo de educación universitaria, tal como fue el anhelo del Presidente Hugo Rafael Chávez Frías, quien enrumbó el país hacia un horizonte, lleno de sueños, conocimientos y libertades.

## RESUMEN

El presente trabajo ha tenido como objetivo proponer un programa de administración por objetivos que mejore la motivación de los profesores de la aldea universitaria Antonio D` Armas Matute del Municipio Santa María de Ipire, estado Guárico, de manera que repercuta en su desempeño docente. El programa se propone a partir de la revisión de la literatura científica que ofrece este, como una alternativa viable y oportuna para incrementar los niveles de motivación en los trabajadores. Para su diseño se parte de un diagnóstico de la motivación y el desempeño de los profesores de la aldea objeto de estudio, lo que ratifica la necesidad de introducir el programa, además se sigue la consecución de pasos que van desde la definición de la misión, la determinación de áreas de resultados claves, los objetivos y criterios de medidas; así como, el plan de acción correspondiente para cada objetivo. Las técnicas empleadas se relacionaron con la observación participante, la entrevista estandarizada, el cuestionario, el método interactivo, el trabajo en grupo, la tormenta de ideas, la reducción de listado y métodos estadísticos para procesar y tabular los datos. Los resultados fundamentales están dados por el reconocimiento por parte de los expertos de las potencialidades del programa en cuanto a la calidad de su diseño, su pertinencia, la factibilidad de implementación y la calidad de las acciones diseñadas.

## **ABSTRACT**

The present work has aimed to propose a management by objectives program to improve teacher motivation university village Antonio D ` Weapons Smuggling St. Mary Township Ipire, Guárico state, so that impact on their teaching performance. The program is proposed based on a review of scientific literature offered this as a viable and timely to increase motivation levels of employees. Its design is based on a diagnosis of the motivation and performance of teachers in the village under study, which confirms the need for the program, and follow the achievement of steps ranging from the definition of the mission, identifying key result areas, objectives and criteria measures as well as the action plan for each goal. The techniques used were related to participant observation, standardized interview, the questionnaire, the interactive method, group work, brainstorming, listing and reducing statistical methods to process and tabulate the data. The main results are given by the recognition from the experts of the potential of the program in terms of the quality of its design, its relevance, feasibility of implementation and quality of actions designed.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
Introducción.....	<b>8</b>
1.1. Desempeño Docente.....	<b>9</b>
1.1.1. Evaluación de Desempeño.....	<b>9</b>
1.1.2. Indicadores de evaluación de desempeño.....	<b>11</b>
1.1.3. Desempeño docente en la Misión Sucre.....	<b>12</b>
1.2. Concepciones generales sobre motivación.....	<b>13</b>
1.2.1. Principales teorías sobre motivación.....	<b>16</b>
1.2.2. Tipos de motivación.....	<b>19</b>
1.2.3. Variables motivacionales.....	<b>22</b>
1.2.4. La motivación y su influencia en el ámbito laboral.....	<b>23</b>
1.3. Programas para incentivar la motivación.....	<b>26</b>
1.3.1. Administración por objetivos.....	<b>26</b>
1.3.2. Modificación del comportamiento.....	<b>27</b>
1.3.3. Programa de involucramiento de los empleados.....	<b>28</b>
1.3.4. Programas de pagos basados en habilidades.....	<b>28</b>
1.3.5. Planes de pagos variables.....	<b>29</b>
1.3.6. Prestaciones Flexibles.....	<b>29</b>
1.3.7. Valor comparable.....	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA ALDEA “ANTONIO D’ ARMAS MATUTE”</b>	
Introducción.....	<b>33</b>
2.1. Caracterización general del contexto.....	<b>33</b>
2.1.1. Aldea Antonio D’ Armas Matute.....	<b>33</b>
2.2. Diagnóstico de la motivación y el desempeño de los profesores de la aldea Antonio D`Armas Matute.....	<b>36</b>
2.2.1. Diagnóstico del estado de los profesores.....	<b>36</b>
2.2.1.Resultados generales de la encuesta sobre motivación	

(intrínseca y extrínseca).....	40
2.2.3. Resultados generales de la encuesta sobre desempeño.....	45
2.3. Análisis de la correlación entre motivación y desempeño.....	48
Conclusiones del capítulo.....	56
<b>CAPÍTULO III. PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS     (APO) DE LA ALDEA “ANTONIO D’ ARMAS MATUTE”     PARA EL PERÍODO ACADÉMICO 2013-2014.</b>	
Introducción.....	58
3.1. Bases conceptuales para proponer el programa de APO para la aldea universitaria Antonio D’ Armas Matute.....	58
3.1.1. Misión.....	59
3.1.2. Definición de áreas de resultados claves.....	62
3.1.3. Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medida.....	62
3.1.4. Plan de Acción.....	67
3.2. Definición de la muestra.....	68
3.3. Métodos y técnicas utilizados para la conformación del programa..	68
3.4. Programa de APO de la Aldea Antonio D’ Armas Matute del municipio Santa María de Ipire, estado Guárico para el período académico 2013-2014.....	69
3.4.1. Misión.....	69
3.4.2. Áreas de resultados claves.....	69
3.4.3. Objetivos y criterios de medida por áreas de resultados clave.....	70
.....	
3.5. Validación por expertos del programa de APO propuesto para el contexto de la aldea universitaria Antonio D’ Armas Matute del municipio Santa María de Ipire, estado Guárico para el período académico 2013-2014.....	80
3.5.1 Diseño de la validación por expertos.....	81

3.5.2. Resultados de la validación de expertos.....	<b>82</b>
	<b>84</b>
Conclusiones del capítulo.....	<b>86</b>
	<b>87</b>
CONCLUSIONES GENERALES .....	
RECOMENDACIONES.....	
BIBLIOGRAFÍA.....	
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

Venezuela, en los últimos doce años, ha experimentado cambios significativos a nivel político, económico, social, cultural y educativo, que incrementan la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad dinámica y cada día más exigente. Esto ha llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad en cuanto a la formación educativa se refiere, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional de los sistemas educativos impuestos por las universidades tradicionales y la implementación de nuevas estrategias y estilos de formación de los recursos humanos que a futuro formarán parte de las filas del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

En la actualidad está ocurriendo una revolución Política, Social y por ende educacional que impacta directamente a la educación universitaria, a través de la implementación de proyectos entre los cuales destaca la Misión Sucre, en la cual se desarrollan programas de formación profesional, que permiten la universalización de la educación universitaria, donde el docente desempeña un papel importante en la formación de profesionales activos, conscientes, interactivos y con alto compromiso con la generación de relevo del país, de allí, la importancia de la motivación que el profesional docente que trabaja como facilitador en la Misión Sucre, pueda sentir y proyectar en beneficio de la organización.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, es importante, centrar mayor interés en la incidencia de los procesos motivacionales en la conducta humana, en consecuencia, para algunos la motivación es un tema preferente, para otros es una noción superflua; sin embargo, no deja de actuar como fuerza impulsora de la conducta humana, ya que es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, especialmente en el educativo, de modo que este, no se convierta en una actividad alienada y opresora; si no más bien en un medio que produzca satisfacción.

García, M. (2002), define la motivación como “un constructo del que forman parte integrante, tres elementos: el autoconcepto, las metas que se persiguen, las

atribuciones casuales y la percepción de competencia.”; en otras palabras, el autor hace referencia a la importancia de conocerse a sí mismo, tener objetivos establecidos y una visión clara del contexto y como se va actuar para alcanzarlos.

En los escenarios universitarios de la actualidad, se requiere de profesores altamente motivados, pues es indispensable para la institución que desea obtener resultados satisfactorios, como es el caso del estado venezolano, a través de la Misión Sucre, como un programa innovador. En consecuencia, los coordinadores como líderes, entre las competencias que deben desarrollar figura el de aprender a motivar a su personal, lo cual se ha convertido en un requisito importante para lograr la eficacia y eficiencia, en el desempeño en sus funciones; para ello, es necesario preocuparse por conocer los intereses y necesidades del personal, tener dominio de estrategias motivacionales y aplicarlas adecuadamente. Cuando se comprenda esta realidad, tal vez puedan obtenerse los resultados deseados en la nueva educación que se está implementando.

Respecto a la motivación, Stoner y otros (1996), consideran que "es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.", puede decirse entonces, que la motivación es la causa del comportamiento de una persona o razón por la que esta lleva a cabo una actividad determinada. Es evidente entonces, que en las universidades, como en cualquier organización, se debe tratar de influir significativamente en cada profesor asesor, tendente a acoplar sus motivaciones a las necesidades de la institución, en este sentido los profesores, se prepararán con iniciativa, alentándolos a hacerse responsables de sus propios triunfos y fracasos.

Lamentablemente, en ocasiones los coordinadores de las universidades no practican técnicas motivacionales acordes, lo que influye negativamente en el ejercicio de las funciones que desempeñan los docentes, olvidando que los profesores altamente motivados son factor clave para alcanzar la excelencia en la transformación educativa del país.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio enmarca en la sublínea Gestión Empresarial, orientado al eje temático Gestión Integral del

Desarrollo Humano, en virtud de la necesidad de abordar la carencia de motivación que existe en el colectivo de profesores que laboran en la Misión Sucre, municipio Santa María de Ipire, tomando en consideración que la motivación es un factor importante para mejorar la calidad en el servicio que prestan a la sociedad.

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales; que determinan el éxito o fracaso de una organización; sin embargo, se observa que en algunas instituciones educativas a nivel universitario, no se le da la debida importancia a la motivación, como elemento fundamental para lograr mejores resultados en las actividades docentes; ante lo cual la aldea universitaria Antonio D' Armas Matute, de Santa María de Ipire, no escapa a esa realidad., por cuanto se evidenció, a través de la implementación del método de observación participativa y las técnicas de entrevista y encuesta, la siguiente situación problemática: Incumplimiento de actividades pedagógicas por parte de algunos profesores; lo que afecta notablemente el nivel de preparación de los estudiantes y genera en ellos el antivalor de la irresponsabilidad, por cuanto no se sienten motivados, ni comprometidos a cumplir con las actividades pautadas dentro de un lapso establecido.

Por otro lado, se observa poca asistencia de los profesores asesores a los actos culturales o asambleas planificadas por la institución, lo que demuestra desinterés y falta de sentido de pertenencia por la organización, traduciéndose esto en efectos negativos para los estudiantes, ya que en la mayoría de los casos a ellos se les exige asistir a todas las actividades inherentes a la Misión, realizadas dentro de la institución y fuera de ella.

Asimismo, se observa retraso en la entrega de recaudos, tales como: planificación, notas y horarios, entre otros, incidiendo de manera negativa en la fluidez de las labores que debe cumplir el Coordinador de Aldea.

La ausencia de reconocimiento en el rendimiento laboral y la falta de evaluación de desempeño, es un problema que causa desmotivación en los docentes, debido a que no se reconoce el esfuerzo, la constancia y dedicación de algunos y peor aún,

no se aplican sanciones, ni correctivos para quienes incurren en faltas e incumplen con su trabajo pedagógico y administrativo que contempla la función docente.

Por otra parte, las visitas de acompañamiento a las aulas de clases por parte del enlace académico, son deficientes; lo que genera poco flujo en las comunicaciones, estudiante-enlace académico-coordinador y en consecuencia, escaso manejo de información sobre las actividades relacionadas con la carrera.

Finalmente, es importante citar la impuntualidad en el pago a los profesores, lo que genera malestar y desánimo, ya que se presta un servicio profesional que merece ser recompensado económicamente de manera justa, por cuanto los profesores son seres humanos con necesidades personales y familiares que cubrir; no obstante, el profesor es considerado un colaborador y se destaca más lo que “tiene que dar”, que lo que “debe recibir”, sin tomar en cuenta que su labor es clave para el avance de la Misión Sucre, dentro del proceso de transformación de la educación universitaria que se está implementando en el país.

En virtud de la **situación problemática** antes mencionada, la presente investigación se plantea como problema científico: ¿Cómo mejorar el comportamiento humano de los docentes que laboran en la Aldea Universitaria Antonio D' Armas Matute, de Santa María de Ipire, Estado Guárico?; de modo que, el **Objeto de la Investigación** está representado por el comportamiento humano en el trabajo y como **Campo de Acción:** la motivación de los profesores en la Aldea Universitaria- Antonio D' Armas Matute.

En correspondencia con el problema de investigación definido se plantea como **Hipótesis** de la investigación que:

Si se mejora la motivación de los profesores de la Aldea Universitaria Antonio D' Armas Matute, entonces es posible lograr mejoras en su desempeño laboral.

Ahora bien, a partir de todo el diseño definido hasta este momento el estudio establece como **Objetivo General:** Proponer un programa de administración por objetivo que mejore la motivación de los profesores de la aldea universitaria Antonio D' Armas Matute del Municipio Santa María de Ipire, estado Guárico, de manera

que repercuta en su desempeño, mientras que los **Objetivos Específicos de la Investigación** son:

- Sistematizar de la literatura científica aspectos básicos centrales referente a desempeño docente, la motivación del personal y las diferentes vías para mejorar la motivación de los trabajadores, a fin de hacer una propuesta de mejora pertinente.
- Realizar un diagnóstico en la aldea universitaria Antonio D' Armas Matute, para conocer el nivel de desempeño de los docentes.
- Determinar los elementos de la motivación de los profesores de la aldea universitaria Antonio D' Armas Matute que pueden estar incidiendo en los problemas de desempeño.
- Diseñar un programa de administración por objetivo que contribuya a mejorar la motivación del colectivo de profesores que integran la universitaria Antonio D' Armas Matute
- Valorar a través del juicio de expertos, la aplicabilidad del programa de administración por objetivo para la aldea universitaria Antonio D'Armas Matute.

Por otro lado, para dar cumplimiento a los objetivos, fue necesario utilizar un conjunto de métodos teóricos, empíricos y estadísticos, de la investigación científica, a saber:

**Los métodos teóricos:** utilizados al realizar la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados, revelando las relaciones esenciales y cualidades del objeto o fenómeno de investigación, no observables directamente.

De este modo, el método Histórico- lógico se empleó al estudiar los antecedentes y evolución de los diversos enfoques sobre la motivación y su aplicación para el logro de la efectividad en el desempeño laboral. El análisis y síntesis, fue utilizado en la revisión de documentos relativos al tema de investigación, valoración e interpretación del criterio de varios autores que abordan el tema, asimismo en la interpretación de datos obtenidos en la aplicación de los diferentes instrumentos. Por otra parte, el método sistémico-estructural será aplicado en la elaboración de la estrategia motivacional orientada a resolver el problema, tomando en consideración un orden

lógico y jerarquizado; asimismo, el método inductivo-deductivo, al relacionar los hechos observados, establecer juicios valorativos y llegar a las conclusiones.

Es importante mencionar que los **métodos empíricos** permiten revelar y explicar las características fundamentales y relaciones esenciales del fenómeno, objeto de estudio, a partir de toda una serie de procedimientos prácticos y los medios de investigación. De allí que, para los efectos de esta investigación, se utilizó la **observación participativa**: la cual permitió la incorporación del participante en el grupo, como observador directo del fenómeno estudiado, durante el tiempo requerido para la observación; además se aplicó la **entrevista estandarizada y el cuestionario**, que permitieron la interacción verbal y escrita con el colectivo de profesores, para valorar su criterio con respecto a la motivación como factor interviniente en el logro de un buen desempeño en las labores docentes.

Otros métodos aplicados en la investigación, son los **estadísticos**, ya que permiten organizar, tabular, procesar y analizar los datos empíricos, contribuyendo a establecer tendencias, relaciones y generalizaciones en el fenómeno u objeto de investigación. La estadística descriptiva, empleada en la investigación, permite describir la situación, procesar y presentar la información.

Por otro lado, para la realización consecuente de la caracterización del objeto de estudio, se seleccionó como universo poblacional un grupo de 34 elementos que integran el claustro de profesores de la aldea universitaria Antonio D' Armas Matute de Santa María de Ipire, estado Guárico; de los cuales, 20 conforman la muestra, seleccionada a través de un muestreo aleatorio simple.

La **justificación de la investigación** está dada a partir de que su **significación teórica** radica en la importancia que tiene la motivación para el avance de las organizaciones, ya que constituye uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales, siendo un elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional y mejorar el desempeño de las funciones; por otra parte, la **significación metodológica** se basa en la elaboración de un programa APO para mejorar la motivación de los profesores y en consecuencia lograr mejoras en su desempeño docente, cumpliendo con los procedimientos metodológicos

adecuados, así como las técnicas para cumplir con los objetivos de la presente investigación; mientras que la **significación práctica**, se fundamenta en la factibilidad de implementar el programa APO en la institución objeto de estudio y en otras organizaciones con similares características y finalmente, su **significación social** consiste en contribuir a mejorar el ejercicio de las funciones sustantivas de los docentes que intervienen en la aldea universitaria Antonio D' Armas Matute, para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y en consecuencia, formar los profesionales que demanda la sociedad en transformación, capacitados para enfrentar los nuevos retos sociales, económicos, culturales y políticos que actualmente se gestan en el país.

En consecuencia, con el desarrollo de la investigación y el diseño del programa de APO, se hará un aporte a la Misión Sucre, para mejorar la motivación y en consecuencia elevar el nivel de desempeño de los docentes que laboran en la aldea universitaria "Antonio D' Armas Matute, de Santa María de Ipire, así también como a la población en general al recibir un servicio de calidad que repercutirá, en el avance y desarrollo, local, regional y nacional; sin embargo, se tiene como limitación: el difícil acceso a material bibliográfico, por no contar con bibliotecas bien dotadas y actualizadas en el municipio y del mismo modo, la deficiencia en la señal de internet, lo que dificulta la búsqueda de antecedentes e información para sustentar la investigación.

La investigación se estructura en tres capítulos. En el Capítulo I, se presenta el hilo conductor y se desarrolla el marco teórico referencial, relacionado al objeto y campo de la investigación, así como, con la variable independiente y dependiente de la investigación. En el capítulo II, se realiza el diagnóstico de la motivación y el desempeño de los docentes de la aldea universitaria "Antonio D' Armas Matute" a partir de los instrumentos seleccionados y los resultados obtenidos. En el Capítulo III, se realiza la propuesta del programa de administración por objetivos para la aldea objeto de la investigación y se hace la valoración del mismo por expertos. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

## INTRODUCCIÓN

Una breve visión a la mayoría de las organizaciones sugiere de inmediato que algunas personas trabajan más arduamente que otras, que en ocasiones un individuo con habilidades sobresalientes rinde menos que otro con talentos evidentemente inferiores y que algunas personas están altamente motivadas, mientras que otras parecen no estarlo.

En correspondencia con lo anterior y con el objetivo de sistematizar de la literatura científica, aspectos básicos centrales referentes a desempeño docente, la motivación del personal y las diferentes vías para mejorar la motivación de los trabajadores, a fin de hacer una propuesta de mejora pertinente. Una representación esquematizada de este análisis teórico se muestra en el hilo conductor que aparece en la figura 1.1 que se muestra seguidamente.

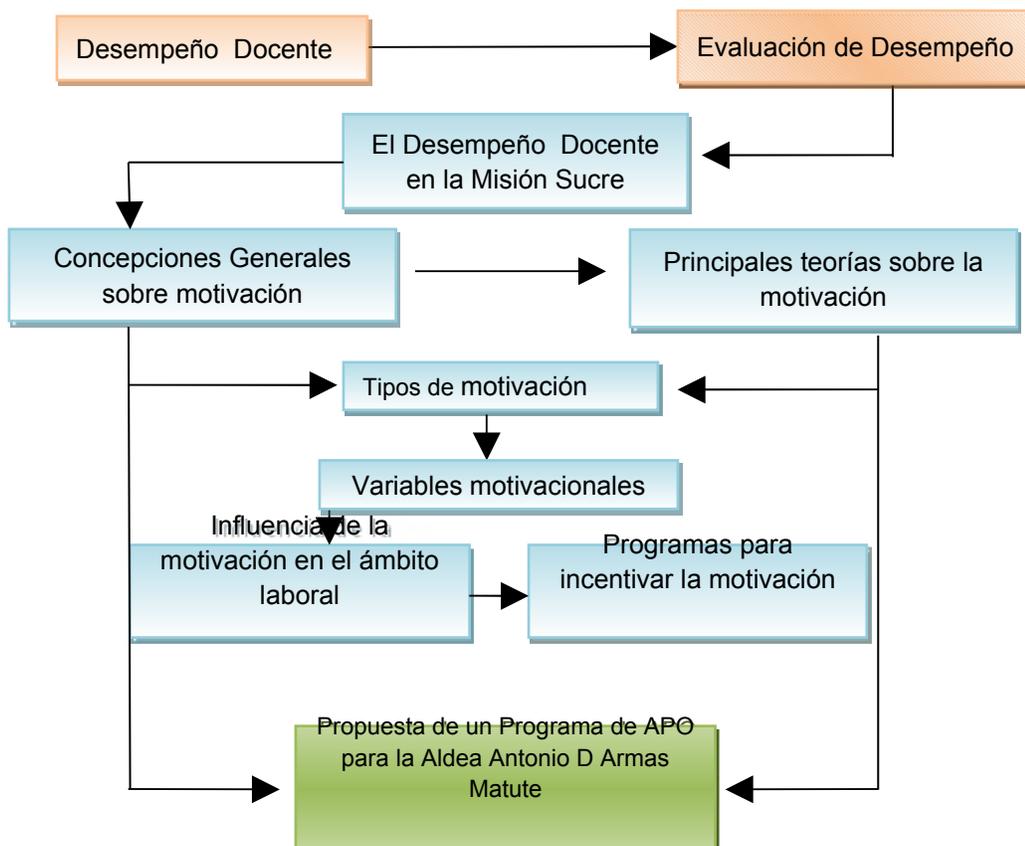


Fig. 1.1. Hilo Conductor para la construcción del marco teórico. Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Desempeño Docente**

El desempeño docente, en líneas generales, abarca todas las habilidades y destrezas que emplea el educador en el ejercicio de su profesión, cumpliendo con los parámetros establecidos por las leyes y el currículo de educación. Implica la manera de cómo el docente se desenvuelve dentro de su profesión. En la educación a nivel universitario, específicamente en la Misión Sucre, el docente debe estar capacitado y dispuesto a cumplir sus funciones con eficacia, eficiencia y efectividad, de manera responsable, con coherencia en el pensar, decir y actuar, con perfil político y compromiso para la acción en el proceso revolucionario y socialista que se está implementando en el país; con el fin de formar a los nuevos profesionales, que han de enfrentar los nuevos retos de su contexto histórico social.

Las reformas educativas que se han implementado en Venezuela, hacen referencia al desempeño que debe ejercer un profesor en el ejercicio de sus funciones, y la mayoría coincide en que el docente debe tener un compromiso fundamental con el conocimiento y a la vez poseer características que le permitan interactuar eficientemente con los estudiantes y con todos los entes involucrados, para lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.

#### **1.1.1. Evaluación de Desempeño**

Toda evaluación constituye un proceso para valorar las cualidades o el status de algún objeto o persona; en este último caso, la evaluación de las personas que desempeñan funciones dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes, sin embargo, es importante destacar lo planteado por Mondy y Noé (1997), quienes consideran que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones, estos autores sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.”

En el mismo sentido, Pereda y Berrocal (1999), la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” La evaluación de desempeño generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo. De allí que, la evaluación de desempeño constituye un conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa.

Para Werther y Davis (1989) una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados. Cronbach, (citado por Casanova (1999), considera que “el objetivo de toda evaluación es tomar una decisión que, en muchas ocasiones, se inscribirá en el marco de otro objetivo mucho más global.” Esto quiere decir que el fin de la evaluación se orienta necesariamente hacia una decisión que es preciso tomar con buenos argumentos.

No existe un sistema perfecto de evaluación del desempeño, pero se necesita uno para asegurar desempeños productivos con calidad, sabiendo que el sistema que fuere, siempre se verá afectado por la presencia del factor humano. Siempre se generarán problemas de evaluación, pero no es posible para las organizaciones vivir sin un sistema de evaluación del desempeño basado en estrategias, metas, indicadores y feedback.; ya que es importante valorar de manera constante el trabajo que realizan los empleados, con el fin de tener ideas claras sobre el alcance de las metas establecidas en la organización.

Desde el punto de vista de la educación, es importante tener en cuenta que uno de los factores clave para conseguir una educación de calidad es contar con docentes de calidad, es por esa razón, que se considera necesario apoyar a los docentes, valorar y reconocer su trabajo; establecer un sistema que reconozca su esfuerzo y buen desempeño y que los impulse a progresar en la noble función de educar en

el ámbito universitario. Uno de los mecanismos que posibilita ese mejoramiento continuo es la evaluación del desempeño docente. Este propósito no significa una amenaza al profesor. De ninguna manera se confunde con el control que se orienta más bien a identificar los defectos para “tomar medida”. Esta función suele cumplir los jefes como una manera de liberarse del docente cuando no realizan bien sus tareas. Sin embargo la evaluación del docente, según Nevo, D. citado por Castillo, M. y González L. (2005), consiste, como toda evaluación, en un proceso de “describir y juzgar los méritos y la valía de los profesores en función de sus conocimientos, destrezas, conducta y los resultados de su enseñanza”. Desde esta concepción, la evaluación del profesorado es un componente integral de su vida profesional, desde el momento de su formación incluyendo el ejercicio de la profesión; es considerado como el proceso que posibilitaría el crecimiento continuo, en el ejercicio de la docencia, de manera constructiva y no amenazadora.

La evaluación del desempeño docente, contribuye a mejorar el nivel de calidad del aprendizaje de los estudiantes, coherente a su misión en cuanto a la formación de los estudiantes como profesionales competentes. Toda evaluación implica criterios o estándares de calidad, en este caso el profesor ideal con el cual comparar el desempeño del profesor real. No existen parámetros universalmente válidos, cada institución se ajusta al perfil de competencias y funciones establecidas internamente; sin embargo, el desempeño docente, debe iniciar por asegurar un clima de seguridad y confianza para el docente, a través de una evaluación franca, honesta y respetuosa, que sea vista como una ayuda para mejorar las fallas y no como un acto punitivo para juzgar y cuestionar el trabajo.

### **1.1.2. Indicadores de Evaluación del Desempeño**

Los indicadores de desempeño se dividen en dos grandes grupos que siguen modelos de evaluación diametralmente diferentes. El primer modelo está basado en la teoría del rasgo (trait theory) y en la teoría de las diferencias individuales, asumiendo que los instrumentos pueden ser desarrollados de modo que midan confiablemente las diferencias. El segundo grupo parte de la base de que los standards educacionales pueden ser establecidos y alcanzados y que el aprendizaje

de los alumnos puede medirse con precisión y contabilidad utilizando instrumentos estandarizados. Mientras el modelo de medición por rangos enfatiza las diferencias, el modelo de standards tiende a homogeneizar, pero ambas cosas son necesarias a la hora de evaluar.

Por consiguiente, los indicadores de desempeño son el núcleo de un sistema de evaluación del desempeño, porque contestan la pregunta ¿qué evaluar?. Toda vez que describen los aspectos clave o críticos de la gestión de un puesto de trabajo, por ello deben ser objetivos, relevantes y consensuados con el superior. También los indicadores de desempeño contemplan los factores importantes del puesto, cuantitativos y cualitativos, así como la presencia o no de creatividad e innovación para resolver problemas, mejorar procesos, actividades, y ponerlos en práctica. Las experiencias acumuladas aconsejan el uso mínimo posible de indicadores de ejecución porque implican la demostración en acto del conocimiento adquirido, y por ende son fuente de grandes dificultades en su recolección, ponderación, consideración como indicador y retroalimentación, además de pleitos de toda índole entre evaluadores y evaluados.

De este modo, la creación de los indicadores de desempeño requiere una serie de pasos, tendientes a obtener un buen diseño y articulación de los mismos con los objetivos institucionales y del sistema de evaluación, a saber:

- 1º.- Construir los indicadores primero, porque así atraen la atención de todos y hacen que los formularios de evaluación aparezcan bien armados y sean de fácil aplicación.
- 2º.- Incorporar los indicadores de los valores de la institución educativa, porque la evaluación es un medio y no un fin, y porque los valores se tornan reales cuando la gente es considerada favorablemente si los vivencia y refleja en su hacer cotidiano.
- 3º .-Asegurar que los evaluados sepan como se utilizarán los resultados arrojados por los distintos indicadores, y para qué.
- 4º.- Monitorear y revisar los indicadores, a fin de optimizar su diseño y alcances de sus impactos.

### 1.1.3. Desempeño del Docente en la Misión Sucre:

El desempeño docente, según el Ministerio de Educación Superior (2004), debe estar enmarcado en el proceso y centrado en el cumplimiento de las siguientes funciones:

**Docente:** desarrolla la labor formativa establecida según su especialidad estimulando la formación integral de sus estudiantes y la comunicación necesaria con la familia y la comunidad.

**Investigativa:** aplica métodos científicos en su labor cotidiana en el diagnóstico de las/los estudiantes y la comunidad para estimular su desarrollo, dentro y fuera del contexto educativo, teniendo en cuenta los avances científicos y tecnológicos.

**Comunitaria:** desarrolla una activa labor con los estudiantes y entes comunitarios que confluyen en el proceso formativo de manera que sea un promotor dinámico y dinamizador del desarrollo endógeno de la comunidad donde vive y/o labora, en correspondencia con las exigencias y necesidades del país y de su papel como educador

Además, de las funciones descritas, es importante considerar que el docente en su desempeño, debe demostrar:

- Preparación para la enseñanza, supone un trato adecuado con los alumnos, dominio de los contenidos impartidos y metodologías innovadoras.
- Capacidad para la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, apunta a la capacidad del profesor o de la profesora para establecer un clima positivo, de respeto, de normas y empatía dentro del aula.
- Destrezas para establecer metas y procedimientos claros para los estudiantes, de saber motivar, de evaluar adecuadamente y de aprovechar el tiempo de manera efectiva, con actividades relevantes y significativas, de acuerdo a la realidad que circunda al estudiante.
- Profesionalismo docente, se refiere a un conjunto de criterios, que complementan la actividad desarrollada en el aula.

De allí, que la labor que desempeña el docente universitario en esta época de cambios y transformaciones, es muy amplia ya que en la nueva universidad no solo se instruye al individuo con el conocimiento teórico y práctico, sino que se destacan y desarrollan valores que marquen pautas constantes en el desempeño profesional.

## **1.2. Concepciones generales sobre la motivación**

El [concepto](#) de motivación es bastante amplio y se ha utilizado con diferentes sentidos. Al respecto, Solana R. (1993), considera que: “La motivación es, en [síntesis](#), lo que hace que un [individuo](#) actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de [procesos intelectuales](#), fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué [dirección](#) se encauza la energía”.

Esto hace referencia a que el individuo es movido a la acción por impulsos provocados por un estímulo externo, que proviene del [ambiente](#), o generado internamente por [procesos](#) mentales del [individuo](#). En este aspecto la motivación se relaciona con el [sistema](#) de cognición del individuo, es decir, con el [conocimiento](#) de lo que las personas saben respecto de sí mismos y del ambiente que las rodea. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree.

Kinicki y Kreitner (2003) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como "procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos".

Robbins (2004), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta".

Asimismo, Stoner (1996), considera que "La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares", mientras Koontz, H. (1999), plantea que cuando los coordinadores motivan a sus subordinados “ realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera.”; estos autores coinciden que la motivación es lo que guía al individuo a alcanzar un objetivo

determinado, de acuerdo a sus necesidades y deseos, por consiguiente, mientras más deseos tenga de lograr una meta, mayor será su posibilidad de alcanzarla.

Por otro lado, Romero, G. (2009), respecto a la motivación considera que: "es el resultado de una asociación efectiva que se manifiesta como conducta intencionalista, determinada por la vinculación previa de señales. Las motivaciones sociales, son las asociaciones de pensamientos matizados efectivamente alrededor de matices sociales relevantes, lo que repercute directamente en la actuación del individuo y las acciones derivadas de esa conducta."; en otras palabras, el individuo, establece un vínculo entre las relaciones que se dan en su entorno, y en consecuencia, su conducta se ve afectada, positiva o negativamente por estas asociaciones.

Al respecto, Moore (2001), sostiene que "la motivación implica impulso o fuerza que nos dan energía y nos dirigen a actuar en la manera en que lo hacemos"; es decir, que la motivación funciona como un factor determinante en la actuación de las personas, por cuanto define su curso de acción en todos los sentidos.

En este orden de ideas, Santos (1993) dice que "la motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso reflejo de la personalidad del individuo"; de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en él será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en [psicología](#), establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

La motivación es uno de los factores que determina si se lograrán los resultados esperados en una organización. En este sentido, la motivación es un medio con relación a los objetivos; por tanto, la motivación es un proceso unitario, cuyo aspecto

más relevantes es llegar a un comportamiento determinado en las personas y que ese comportamiento tenga que ver con su futuro, es decir, en el plano universitario, el coordinador ha de propiciar que los profesores controlen su propia producción y que el desempeño de sus funciones sea motivante.

Cada individuo difiere en su sensibilidad, preocupación, percepción, por lo tanto cada individuo se verá motivado en la medida en que sienta comprometida su personalidad y en la medida en que los estímulos que se le presenten signifiquen algo para él. La motivación es multidimensional pero refleja la relación entre estímulos y rendimiento laboral.

En este orden de ideas, es oportuno citar a Cerrón M.(2010), quien sostiene que “la persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevará al logro de los objetivos”; parafraseando al autor, el ser humano es factor clave y decisivo para que una organización alcance el éxito, todo depende del grado de motivación que éste tenga.

### **1.2.1. Principales teorías sobre la motivación:**

Algunas teorías o modelos se han destacado en su intento por explicar la motivación humana, en este sentido, se presentan algunas, citadas por Groos (2009):

**Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954):** es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Esta teoría sostiene que el individuo requiere satisfacer una serie de necesidades básicas para llegar a la autorrealización, a través de la responsabilidad, el sentimiento de cumplimiento y el prestigio.

**Teoría de McClelland (1989):** esta teoría se enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

- Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se les considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan para que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

- Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

**Teoría de las Expectativas:** el autor más destacado de esta teoría es Vroom (1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. El

sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él, por tanto, cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.

**Teoría ERC de Alderfer:** esta teoría está estrechamente relacionada con la de Maslow, por cuanto propone la existencia de tres motivaciones básicas: (1) Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad, (2) Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo y (3) Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

**Teoría de Fijación de metas de Locke (1969):** una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones: (1) Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea, (2) Movilizan la energía y el esfuerzo, (3) Aumentan la persistencia y (4) Ayuda a la elaboración de estrategias. Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante, el feedback, necesario para poder potenciar al máximo los logros.

**Teoría de la Equidad de Stacey Adams:** esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto, Stacey Adams plantea, citado por Amorós, E. (2007). "La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas". Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

**Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner:** conjuntamente con otros psicólogos, Skinner formuló la Teoría del Reforzamiento la cual se fundamenta en olvidar la motivación interior y en su lugar considerar la forma en que las consecuencias de una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico: Estímulo > Respuesta > Consecuencias > Respuesta Futura ; es decir que sobre la base de esta teoría se fundamenta la modificación de la conducta o sea que para cambiar una conducta es necesario cambiar las consecuencias de dicha conducta.

Además de las teorías mencionadas anteriormente, es importante considerar la **teoría del incentivo**, citada por Arteaga, J. (2010), cuya explicación se debe a autores como Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, [Skinner](#) y Ritcher; quienes consideran que un “incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado. Básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo”, de allí que un trabajador que cumpla responsablemente con su trabajo, espera recibir una recompensa; lo que representa un incentivo y un refuerzo de la conducta motivada. Los incentivos más importantes o comunes, considerados por los autores son el [dinero](#), el reconocimiento social y la alabanza, entre otros, de esta manera un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae.

Al estudiar las teorías anteriores, es importante mencionar lo planteado por Ocampo (1990), quien dice que “gran parte del comportamiento humano está influenciado por sus necesidades o deseos. Cada persona expresa sus comportamientos, basado en lo que quiere lograr y según sus necesidades orienta sus esfuerzos a la consecución de sus objetivos”; es decir, los deseos de alcanzar un objetivo, determinan el comportamiento del ser humano y éste se impulsa de acuerdo a sus necesidades.

### **1.2.2. Tipos de motivación**

La temática de motivación es extensa, ya que la misma se presenta de múltiples maneras en el ser humano, por tanto requiere ser abordada desde diversos enfoques, de allí que existen varios tipos de motivación, a saber:

**Motivación intrínseca y extrínseca:** la motivación intrínseca recibe tres formas, según Bruner:

- La curiosidad (aspecto novedoso de la situación)
- La competencia (que motiva al sujeto a controlar el ambiente, a desarrollar las habilidades personales y de reciprocidad).
- La necesidad de adoptar estándares de conducta acordes con la demanda de la situación.

La motivación extrínseca conduce no a rechazarlas, porque también son motivación que ofrece posibilidades en el trabajo; a pesar de que los motivadores externos plantean problemas sobre su efectividad que a veces es contraproducente. Las limitaciones de reforzadores externos, derivados de que la eficacia del reforzador externo está condicionada a su presencia, es más, a veces los efectos son contrarios a los deseados. La oferta de una recompensa conlleva a un rendimiento distinto al que no da recompensa. Si no existe recompensa los individuos se las arreglan para resolver problemas hasta más difíciles, se centran en el desarrollo de habilidades básicas, atiende a la información, se preocupan más del cómo resolver que de la solución: revelen estrategias solución de problemas. Este comportamiento es distinto cuando se da recompensa.

La motivación extrínseca es aconsejable cuando no existe la intrínseca. El trabajo resulta más productivo en calidad y cantidad cuando hay motivación intrínseca porque se mantiene por sí mismo, sin apoyos externos (sin premios, recompensas,...) los cuales tienen un efecto circunstancial limitado a la presencia del agente que premia y a la larga pueden ser perjudiciales. La motivación intrínseca impulsa a realizar acciones autónomas, valoradas por el sujeto.

Es decir, la persona necesita sentirse origen de esa actividad, no mero agente, cualquier factor que facilite la percepción de la competencia por parte del sujeto, incrementará la motivación intrínseca, además la tarea debe colocarse en un reto equilibrado, en un grado justo de dificultad de riesgo de fracaso. En situaciones extremas de fracaso o dificultad producirá aburrimiento o frustración. Por tanto, en

cualquier organización, el director o coordinador, deberá plantear las cuestiones en un nivel de desafío adecuado y ayudar tras el esfuerzo y el progreso a cada empleado para que participe y se sienta impulsado a realizar bien su trabajo.

Este comportamiento del director ha de atenerse a una situación evolutiva del sujeto:

1. Regulación externa: en un primer momento el director ha de regular externamente, decir cuál es la recompensa.
2. Introspección. En un segundo momento el sujeto hace suyo los mandatos sociales, pero no es capaz de asegurar conductas motivantes por sí solo.
3. Interiorización. El sujeto se identifica con lo que hace, lo asimila internamente y actúa de forma autónoma.

**Motivación de logro:** este tipo de motivación se puede definir como "el deseo de tener éxito". Atkinson, P. (1999) señala que: "La conducta humana orientada al logro es el resultado del conflicto aproximación-evitación, es decir, la motivación a lograr el éxito y la motivación a evitar el fracaso.", es decir, que el ser humano al orientarse a alcanzar una meta tendrá doble motivación, una por lograr lo que desea y otra por rechazar lo que le impida alcanzar su objetivo.

Los elementos constitutivos de la motivación de logro son: el motivo, la expectativa y el incentivo.

- Motivo: disposición que empuja al sujeto a conseguir ese nivel de satisfacción
- Expectativa: anticipación cognitiva del resultado de la conducta
- Incentivo: cantidad de atracción que ejerce la meta en esa actividad concreta.

En consecuencia, la fuerza de la motivación es una función multiplicadora entre la fuerza del motivo, la expectativa y el valor el incentivo y esta combinación se aplica tanto a la consecución del éxito como la evitación del fracaso. Los individuos con metas de dominio tratan de incrementar su competencia. Una idea central de meta

de ejecución es el sentido de la autovaloración, implica que el mejor rendimiento es reconocido públicamente. La atención se dirige al éxito, al logro. El individuo adopta la meta de ejecución, si tiene éxito crece su autoconcepto, sino será amenazado. Los individuos que toman metas de dominio está regulada por una serie de variables, entiende que el éxito depende del esfuerzo y ésta combinación (esfuerzo - éxito) es fundamental en todo comportamiento dirigido al éxito.

### 1.2.3. Variables motivacionales

Sarbach, A. ( 2004), sostiene que: la motivación depende de diferentes factores que llamaremos *variables motivacionales*. Algunas están relacionadas con necesidades de nuestro organismo, es decir, son variables motivacionales fisiológicas, como los **impulsos** o la **activación** del sistema nervioso; otras tienen que ver con la información sobre nuestros propios deseos y las posibilidades de satisfacerlos. Éstas son las variables motivacionales cognitivas, entre las que se pueden señalar las **expectativas** y las **metas u objetivos**.

En este sentido, las variables motivacionales se presentan desde dos dimensiones, las provocadas por las sensaciones y las cognitivas, las cuales se definen a continuación:

a) *Los impulsos y la activación*: los impulsos son estados internos del organismo, que se experimentan subjetivamente como algo desagradable, o también como una necesidad que es necesario compensar, y que activa o energiza aquellos comportamientos que tienden a suprimirlos o satisfacerlos. El hambre y la sed, son ejemplos clásicos de impulsos.

Tanto la presencia de un impulso (necesidad orgánica de satisfacer una necesidad) como el grado de activación de nuestro sistema nervioso, son factores o variables que pueden favorecer “la elección de determinadas conductas, iniciarlas y mantener su ejecución hasta conseguir metas propuestas”. En otras palabras, son variables **fisiológicas** de la “motivación”.

b) *Expectativas de eficacia y de resultados*: a diferencia de los impulsos y de la activación, las expectativas son variables no fisiológicas, sino **cognitivas**.

Las expectativas son definidas y se pueden considerar como anticipaciones cognitivas de nuestras capacidades para hacer algo, o bien, anticipaciones del resultado que puede obtenerse como efecto de nuestras acciones. A las primeras se les denomina *expectativas de eficacia* o también *auto-eficacia*, a las segundas *expectativas de resultados*. Se dice que las expectativas, tanto de eficacia como de resultados son variables de la motivación porque cuantos mayores sean estas expectativas tendremos una mayor activación de nuestro organismo para iniciar una acción y más capaces seremos de mantener su ejecución hasta conseguir las metas propuestas.

#### **1.2.4. La motivación y su influencia en el ámbito laboral**

En esta época de cambios y dinamismo social, el ser humano vive en constante actividad y más aún los que desempeñan diferentes roles y tienen que combinar una serie de tareas tanto en el ámbito personal, como profesional, de allí que el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, cada día se torna más interesante, pues se intenta conocer desde el punto vista de la sociología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, a la acción.

Al respecto, Márquez, E. (2009), considera que el ámbito laboral “la motivación es una cualidad imprescindible para emprender cualquier proyecto”. Por lo tanto, alimentar la motivación es esencial para que la constancia resulte lo más eficaz posible

En virtud de esto, se hace necesario citar tres aspectos importantes, planteados por Lafuente, F. (2007), sugeridos para motivar a los empleados de una organización:

**La Actitud.** La motivación en la empresa, o en cualquier organización, emana de una actitud de las personas que la componen. La motivación no se puede implantar como se haría con el horario flexible, pues es algo intrínseco del ser humano.

**El Entorno.** La motivación corresponde a una actitud vital de las personas frente al trabajo y los retos, que depende en gran manera de la idiosincrasia de cada cual, y que es fuertemente influenciada por el entorno. En ese sentido la tarea de los directivos y jefes no es tanto motivar a sus colaboradores, como evitar que se desmotiven.

**El Efecto contagio.** Lo que hay que hacer, a todos los niveles, es predicar con el ejemplo. Tanto el entusiasmo como el desánimo son actitudes fuertemente contagiosas; especialmente si proceden del jefe. Pero mientras que el entusiasmo y la motivación se contagian en todas las direcciones, la desmotivación es una epidemia que normalmente se propaga desde arriba hacia abajo.

Por su parte, Ramos, R. (2007), considera que para mantener motivadas a las personas en una organización, es importante no desatender los siguientes aspectos:

**Remuneración:** inicialmente el empleado tiene sólo necesidades económicas que cubrir, es decir, quiere tener una correcta retribución acorde con su puesto de trabajo. Es importante que esta consideración de adecuada sea compartida por parte del interesado y la empresa.

En este sentido, algunos empleados se quedan en este nivel, su necesidad básicamente a cubrir es la económica. Por ello conviene que el empleado perciba que debe realizar un esfuerzo para cubrir esa necesidad. En el caso de que la persona perciba que la remuneración la tiene asegurada independientemente del esfuerzo, puede provocar una disminución del rendimiento y a su vez de su motivación.

**Crecimiento personal:** para aquellas personas que aparte de las necesidades económicas, valoran el crecimiento personal, es imprescindible disponer de planes de carrera, retos nuevos, incorporación de conocimientos nuevos (formación, nuevas experiencias, tareas diferentes...), y por supuesto posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

**Vinculación con la organización:** además de este colectivo se pueden encontrar con otro grupo de personas que desean vincularse con la organización de las que

forman parte. Estos colaboradores necesitan compartir objetivos, misión, y otros aspectos trascendentales, con la organización a que pertenecen. Para ellos se debe disponer de una buena comunicación de los objetivos a conseguir, compartir la definición del futuro de la empresa, entre otros.

En otras palabras, es facilitarles autonomía en la toma de decisiones que les permita desarrollar con libertad sus criterios. Si este colectivo no percibe que forman parte del proyecto empresarial intentarán localizar otro proyecto en otra parte, o acabarán desmotivados, siendo éstos los miembros con mayor potencial de la empresa.

De allí, que se hace necesario, generar el entorno adecuado para que esta motivación no disminuya, e incluso aumente. Es decir, se deben cuidar diferentes aspectos tales como: la remuneración, trato de las personas, planes de carrera, ambiente de trabajo, definición de objetivos, tareas, entre otros, para evitar la desmotivación de los empleados.

Seguidamente, se mencionan diez formas para que los directivos motiven a los empleados, planteadas por Pereira, R. (2008): Ser agradecido, dedicar tiempo a los trabajadores, proporcionar feedback (retroalimentación, información del proceso), cuidar el ambiente de trabajo, proporcionar información sobre la empresa, involucre a los empleados, fomentar la autonomía, establecer alianzas con cada trabajador, celebrar los éxitos y utilizar el desempeño para discriminar la tarea realizada.

Cada colaborador puede tener diferentes tipos o dimensiones de necesidades que le motivan a satisfacerlas. Si se consigue cubrir esas necesidades, las personas adquirirán un compromiso con la organización de acuerdo con el tipo de necesidades cubiertas; es por ello que se deben aplicar estrategias motivacionales para mantener despierto el interés por cooperar en el avance de la organización de la cual forma parte; no obstante, no existe una única y mejor estrategia de motivación; la forma adecuada de motivar al personal se encuentra conociendo los intereses individuales de cada empleado, ya que habrá algunos que prefieran incentivos económicos, otros incentivos educativos o de capacitación, otros los dos a la vez, algunos pueden estar realizando su trabajo motivados por posibilidades de ascenso, entre otros. Todos no esperan lo mismo, entonces una única estrategia no bastará para cubrir a todos los

empleados, es recomendable combinar un poco todas las expectativas que los empleados puedan tener.

Es por esto, que las estrategias que se pueden aplicar para motivar a las personas en una organización, son variadas; en algunos casos son bastante simples, como el hecho de que el superior se interese por lo que sucede en la vida personal y profesional del subordinado, reconocer el trabajo bien hecho e incluso agradecerlo, o llevar a cabo las reuniones de trabajo en ambientes distendidos, por fuera del ámbito laboral. También las hay más complejas como establecer un sistema de puntuación en base a triunfos simples y precisos que implique determinados premios para quienes alcancen cierto nivel de puntuación, o incluso, agendar actividades de grupo en las que se brinde la oportunidad de que el equipo se conozca y genere lazos personales.

De allí que, a la hora de motivar lo principal es la creatividad y la empatía, el saber ponerse en la piel del otro, comprender su comportamiento, sus ambiciones y sus sueños, el saber cuáles son sus temores y limitaciones, para crear estrategias orientadas no sólo al equipo sino también a la persona misma. Siempre con la mentalidad de que no trabajamos con máquinas de hacer dinero sino con seres humanos cuya vida va más allá de lo económico.

### **1.3. Programas para incentivar la motivación**

Ahora bien, toda esta literatura científica revisada se vuelve banal si los investigadores no se preocupan y ocupan por introducir en sus contextos organizacionales propuestas de intervenciones que apunten a mejorar las problemáticas concretas que se están identificando. En este apartado, se analizan diversas técnicas o programas para lograr la motivación, planteadas por Robbins (1999), las cuales han alcanzado cierto grado de aceptación, a través de la práctica en diferentes organizaciones.

Así se hace referencia a programas como: la Administración por objetivos, la modificación del comportamiento, los de involucramiento de los empleados, los de pagos variables, los planes de pagos basados en las habilidades, prestaciones flexibles y el valor comparable. Una breve explicación de lo que propone cada uno de

estos programas y una reflexión de las posibilidades de instrumentación en el marco de esta investigación se realiza seguidamente.

### **1.3.1. Administración por objetivos**

La administración por objetivo o también denominada dirección por objetivo, y reconocida en la literatura científica por sus siglas (APO o DPO), es un programa que incorpora metas específicas, a través de la participación de los subordinados en la fijación de metas, para un período de tiempo determinado, y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas; de allí que, hace mayor hincapié en la conversión de los objetivos globales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales; donde los subordinados y los administradores participan conjuntamente en la fijación de sus propias metas, de manera bidireccional.

Por consiguiente, cada persona se esfuerza en lograr los objetivos que se ha establecido y en algunos casos superarlos. En este sentido, es importante citar que en la APO, resaltan cuatro aspectos fundamentales:

- Las metas deben ser especificadas
- La toma de decisiones es participativa
- Se establece un periodo de tiempo determinado
- En la medida que se avanza hacia el logro de las metas, se da un proceso de retroalimentación del desempeño.

### **1.3.2. Modificación del Comportamiento**

La modificación del comportamiento es un programa que implementan los administradores para identificar los comportamientos de los empleados con relación a su desempeño, con el fin de implementar acciones posteriores, de intervención, que permitan fortalecer los comportamientos esperados para el desempeño y debiliten las actuaciones no deseadas. Este programa, es también conocido como el modelo de Comportamiento Organizacional (CO), que se enfoca en la solución problemas, a través de cinco pasos esenciales:

- a) **Identificación de comportamientos relacionados con el desempeño.** Consiste en identificar los comportamientos cruciales que tienen un impacto considerable sobre el desempeño del empleado en su puesto.
- b) **Medición de los comportamientos.** El administrador, desarrolla algunos indicadores básicos de desempeño, los cuales se obtienen mediante la determinación del número de veces que ocurre el comportamiento identificado en las condiciones actuales.
- c) **Identificación de las contingencias conductuales.** Se refiere a las claves antecedentes que provocan el comportamiento y las consecuencias que genera mantenerlo estable.
- d) **Desarrollo e implantación de una estrategia de intervención.** La estrategia implica el cambio de algún elemento de la vinculación desempeño-recompensa, con el fin de lograr un desempeño de alto nivel gratificante. Este paso permite que se fortalezcan los comportamientos deseables de desempeño y debilite los comportamientos indeseables.
- e) **Evaluación del mejoramiento en el desempeño.** Consiste en valorar como ha ido avanzando el desempeño hacia el logro de los objetivos.

### **1.3.3. Programas para el involucramiento de los empleados**

Se enfoca en utilizar la mayor capacidad de los empleados, para estimular un mayor compromiso con el éxito de la empresa. Los empleados se involucran a través de una representación, que les permite participar de manera democrática en la toma de decisiones de la empresa; por tanto se genera un compromiso para actuar conjuntamente con los administradores para lograr los objetivos organizacionales, en este sentido los jefes y los subordinados comparten poder y trabajan en ambas direcciones.

### **1.3.4. Programas de pagos variables**

Estos programas de compensación se refieren a la parte del pago de un empleado, que se condiciona por el desempeño; y se diferencian de los programas tradicionales en que, en lugar de pagar a una persona sólo por su tiempo en el

puesto o su antigüedad, se toma en cuenta su esfuerzo para alcanzar las metas. Este tipo de compensación no obliga a un pago anual estable, por lo tanto, los ingresos pueden subir o bajar de acuerdo con la medida del desempeño, lo que indica que las personas que se esmeran en alcanzar altos desempeños, reciben mayores incrementos en sus sueldos. Los programas de pagos variables se vinculan a la teoría de las expectativas, ya que si aumenta la motivación, los individuos perciben una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben.

#### **1.3.5. Planes de pago basados en habilidades**

Esta alternativa de pago, se basa en las habilidades que posee una persona para desempeñar un puesto de trabajo, por lo tanto puede exigir la categoría de su sueldo, de acuerdo a su capacitación para enfrentar varios puestos de trabajos. Los planes de pago basados en las habilidades motivan a los empleados a que aprendan, amplíen sus habilidades y se desarrollen constantemente.

#### **1.3.6. Prestaciones flexibles**

Este tipo de prestaciones presenta la posibilidad a los empleados de escoger un paquete de prestaciones, de acuerdo a sus necesidades individuales; a diferencia de los programas tradicionales empleados en las organizaciones que ofrecen un plan de prestaciones único para todos por igual. De modo tal, que el precio de las prestaciones variables se convierte en un motivador para las personas que tienen requerimientos distintos, porque se individualizan las recompensas.

#### **1.3.7. Valor comparable**

El valor comparable, se enfoca en dar una compensación igualitaria a los puestos que tienen un valor equivalente para una organización; independientemente, si el contenido de trabajo de esos puestos sea similar o no. El valor comparable argumenta que se deben evaluar y clasificar los puestos con base en cuatro criterios: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; a los cuales se les da una ponderación y se le asignan puntos que permiten evaluar y comparar los puestos, incluyendo aquellos que son completamente diferentes, cuyos sueldos en el mercado de trabajo son desiguales y discriminatorios. Es aplicable la teoría de la equidad, por cuanto se debe recibir igual salario, cuando el trabajo es igual, y no por

la condición de ser hombre o mujer, o por la denominación del puesto de trabajo.

De manera general podría decirse que todas estas técnicas y programas para lograr la motivación de los trabajadores que han sido perfectamente documentados en la literatura científica a pesar de ser ciencia constituida no son pertinentes de aplicar en el contexto donde se desarrollará el estudio, pues hay elementos y limitaciones puntuales que dificultan su puesta en práctica. Entre tanto, se aprecian potencialidades de implementación en programas como la DPO y el programa de Modificación de comportamientos.

Otros elementos interesantes de analizar cuando de lograr patrones motivacionales en los contextos educativos se trata es la necesaria diferenciación que hemos de hacer hacia las personas que se proponen motivar. La bibliografía consultada refiere que los profesionales generalmente, se diferencian de los no profesionales, porque asumen un compromiso profundo y de larga duración con su disciplina, por lo tanto requieren mantenerse actualizados y estar al día en sus conocimientos. El compromiso con su profesión implica que generalmente cumplen con su trabajo, sin detenerse en el horario, pues su mayor reto está en el desafío que demanda el puesto, de allí que, se esfuerzan por enfrentar problemas y encontrar soluciones.

Por consiguiente, Robbins (1999) considera que para motivar a los profesionales se necesita:

- ✓ Proporcionarles continuamente proyectos que signifiquen desafíos
- ✓ Darles autonomía, para que puedan seguir sus intereses, y permitirles que estructuren su trabajo en formas que ellos encuentren productivas.
- ✓ Recompensárseles con oportunidades educativas (capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias) que les permitan estar actualizados en su disciplina.
- ✓ Darles la oportunidad de formular preguntas y ocuparse de otras acciones que les demuestren, que existe interés en lo que ellos están haciendo.

Todos estos elementos han de ser cuidadosamente considerados en el contexto donde se propone realizar esta investigación a fin de lograr su éxito a partir de

considerar las características de la población y muestra con que se va a desarrollar el estudio.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

Después de analizar las diversas concepciones y teorías relacionadas con la investigación es importante destacar que:

- La motivación tiene una gran influencia en el ámbito laboral, ya que el recurso más importante dentro de una organización es el humano y de ellos depende en gran medida el éxito que esta pueda alcanzar, no obstante, aunque el recurso humano, sea el mejor que se pueda conseguir en cuanto al perfil exigido por la organización, si no está motivado y enfocado hacia las metas, nunca dará los resultados que se podrían esperar.
- La motivación puede ser determinante para los niveles de desempeño que se alcancen en un puesto de trabajo, y este a su vez afecta el alcance de los objetivos globales de la organización. Por ello, es imprescindible la evaluación constante de elementos que permitan medir y proporcionar retroalimentación en el desempeño, y a la vez tomar decisiones hacia logro de metas de mayor exigencia.
- Es recomendable aplicar técnicas que permitan mantener al personal motivado para cumplir con sus compromisos laborales, ya sea a través de la administración por objetivos, que conlleve a los trabajadores a plantearse sus propias metas y esforzarse por conseguirlas en plazos establecidos o por programas que les permitan participar de manera democrática en la toma de decisiones, con respecto a los objetivos de trabajo y a los salarios, de una manera justa y equitativa, de acuerdo a las funciones que cumplen.
- Puede apuntarse además que es de gran valor para lograr altos niveles de motivación ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional, que capacite a los trabajadores para enfrentar sus responsabilidades, con mayores posibilidades de alcanzar un alto rendimiento en sus puestos de trabajo.

- Es importante que en toda organización, se implementen estrategias, acciones, o sistemas de dirección que despierten la motivación de los empleados por alcanzar metas individuales o colectivas en beneficio de la organización.

## **CAPÍTULO II Diagnóstico de la motivación y el desempeño de los docentes de la Aldea “Antonio D’ Armas Matute”**

### **INTRODUCCIÓN**

En investigación científica resulta imprescindible para comenzar cualquier tipo de estudio, partir del análisis de la situación real del contexto y que determina el desenvolvimiento de las variables que son objeto de estudio. Usualmente este análisis preliminar se realiza en forma de diagnóstico que permite a los investigadores hacerse una idea exacta de la situación de partida del fenómeno que estudia para proyectar acciones pertinentes.

En correspondencia con lo anteriormente expuesto, este segundo capítulo de la tesis se estructura en dos partes; en la primera se presenta la caracterización de la aldea universitaria Antonio D’ Armas Matute, donde se destacan aspectos relevantes del contexto y su funcionamiento en concordancia con los lineamientos establecidos por la Misión Sucre y la segunda parte hace referencia al diagnóstico sobre la motivación y el desempeño docente en dicha institución.

#### **2.1 Caracterización general del contexto**

Con el propósito de dar a conocer el contexto donde se desarrolla la investigación, se procedió a recopilar información, que permitió realizar la siguiente caracterización general.

##### **2.1.1 La Aldea Antonio D’ Armas Matute**

La Misión Sucre, inicia sus actividades en el municipio Santa María de Ipire, en octubre del año 2003; en la sede de la Escuela Básica Antonio D’ Armas Matute, la cual funciona como aldea universitaria, haciendo realidad la municipalización de la educación universitaria y brindando la oportunidad de cursar estudios a todas aquellas personas que por alguna causa no pudieron continuar su formación académica en este subsistema. Actualmente se desarrollan los siguientes programas de formación: Educación, Gestión Social, Gestión Ambiental, agroalimentaria, administración, Medicina y Derecho Municipalizado; validados por

la Universidad Bolivariana de Venezuela y la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos, entre otras.

Respecto al capital humano que integra la aldea universitaria, está distribuido de la siguiente manera: 1 coordinador de aldea, 34 profesores, 7 enlaces académicos (del mismo grupo de profesores), 204 estudiantes activos, 1 personal de ayuda y 1 vigilante. El colectivo de “Triunfadores” (estudiantes) que integran la aldea universitaria, se distribuyen por: programa, cohorte, trayecto y semestre.

La aldea universitaria, tiene como misión lograr el fortalecimiento de las capacidades nacionales, regionales y locales para la producción económica con sentido social y responsabilidad ambiental; para la garantía de los derechos a la participación, la libre expresión, la salud, la educación y, en general, a una vida digna; para la gestión social participativa y la gobernabilidad; para la comprensión del país, sus regiones y localidades en su diversidad; para la conservación, rescate y enriquecimiento de nuestro patrimonio cultural y ambiental; así como para nuestra participación en el mundo desde una posición de soberanía nacional, integración latinoamericana y caribeña, defensa de la paz y solidaridad entre los pueblos.

Por otra parte, la visión se orienta al desarrollo de competencias y actitudes para el ejercicio pleno de una ciudadanía responsable, comprometida con los problemas, necesidades y exigencias del país, asimismo, alcanzar la elevación del nivel educativo del venezolano y su acceso a la formación integral, a lo largo de toda la vida, como forma de empoderamiento de la población que le permite ganar y abrir nuevas opciones de crecimiento personal y de participación social, económica, cultural y política.

En este sentido, los valores que se comparten en esta organización son: ético sociales: justicia social, paz, inclusión, igualdad, respeto por la naturaleza, ético morales: Tolerancia, respeto, educación, honestidad, lealtad, dignidad, humanismo y patriotismo; y los valores de competencia: Inteligencia, lógica, pensamiento positivo, constancia, participación y capacidad para el trabajo en equipo.

Es importante destacar, que la aldea universitaria, se rige por los lineamientos de la Misión Sucre, proyecto educativo bandera del gobierno nacional, cuyas directrices

se enfocan hacia la implementación de una educación bolivariana, contextualizada y con pertinencia social, de allí que, sus objetivos son los siguientes:

-Formar profesionales de manera integral, en diferentes áreas científicas, capacitados profesional y éticamente, para asumir los retos y exigencias de su contexto histórico social y además comprometidos con los propósitos y objetivos de la revolución bolivariana.

-Impulsar las políticas educativas para contribuir con el desarrollo permanente del ser humano.

- Establecer sinergia con otras instituciones para la concreción de un nuevo modelo educación universitaria en el cual se integra la teoría con la práctica, de acuerdo a las necesidades reales de las comunidades.

- Fortalecer la participación comunitaria, donde se democratizan los saberes con pertinencia social y sentido de arraigo, que impulsen la municipalización y promuevan el desarrollo endógeno sustentable de las comunidades.

✓ **Deberes de los Profesores Asesores la Misión Sucre**

En el Artículo 62, del Reglamento General de la Misión Sucre, está contemplado que los profesores asesores de los Programas Nacionales de Formación, deben cumplir, entre otras, las siguientes obligaciones:

- a) Planificar sus actividades académicas (clases y evaluaciones) en concordancia con el Reglamento.
- b) Asistir puntualmente a sus actividades académicas (clases y evaluaciones), así como a los consejos de sección que se convoquen.
- c) Presentar, en el lapso requerido, los informes, reportes o cualquier información que le sea solicitada por los coordinadores respectivos.
- d) Entregar a los participantes, los resultados de las evaluaciones efectuadas, en un lapso no mayor a los siete (7) días continuos.
- e) Asistir a las reuniones a las que sea convocado.

- f) Efectuar las actividades de tutoría docente que le sea encomendada por el coordinador de Aldea.
- g) Mantener una actitud y conducta respetuosa y ética ante sus participantes, compañeros docentes y coordinadores.
- h) Participar en actividades extra-académicas tales como: actividades deportivas, actividades\_culturales, comisiones, equipos de trabajo y grupos de tarea.

## **2.2. Diagnóstico de la motivación y el desempeño en los profesores de la Aldea Antonio D' Armas Matute.**

El Diagnóstico es una actividad que proviene de la experiencia e involucra a las personas que hacen vida en una organización, con el fin de evidenciar fortalezas y debilidades, y asimismo plantear problemáticas que conlleven a la elaboración de planes o estrategias para solventarlas, antes de que se tornen graves para la organización. Por consiguiente, en este estudio se propone hacer un análisis de la motivación y el desempeño de manera separa para finalmente determinar la influencia que tiene la motivación de los profesores sobre su desempeño.

Es importante señalar que la realización de este diagnóstico se organiza en dos momentos fundamentales: en un primer momento se realiza el diagnóstico del estado de los profesores, donde se diagnóstica la motivación y el desempeño y un segundo momento se correlacionan ambas variables.

### **2.2.1. Diagnóstico del estado de los profesores.**

En el diagnóstico se consideró lo expresado por Berkeley (2007) sobre los pasos a dar en su ejecución. Se incluyeron en este caso los aspectos:

- a) Seleccionar el tipo de datos a evaluar.

Se evaluará el nivel existente de motivación y desempeño a través de cuestionarios relacionados con estas variables, las cuales tendrán diferentes categorías de respuesta. En el caso de la motivación, se valorará el estado de la motivación intrínseca y extrínseca.

El desempeño será evaluado en tres dimensiones: disciplina, preparación y actitud, de acuerdo a las deficiencias detectadas en el diagnóstico inicial y que pone de manifiesto la situación problemática que da lugar a esta investigación.

b) Determinar quién efectuará la evaluación y a quienes se consultará para realizarla.

La evaluación la aplicará la autora de la presente investigación a un conjunto de profesores de la aldea universitaria de Santa María de Ipire. Consistirá en una encuesta a 20 docentes de dicha aldea sobre la situación que presentan en ambos rubros (motivación y desempeño), lo cual permitirá esclarecer los principales focos de problema en estas variables.

c) Diseño de un instrumento de evaluación para cada categoría

La encuesta es un procedimiento inductivo utilizado en la investigación para obtener información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos representativa de la población o universo, de forma que las conclusiones que se obtengan sean aplicables a la misma.

En particular en la encuesta personal, las preguntas se formulan en un encuentro directo entre el encuestado y el encuestador y tiene como ventajas el lograr un elevado índice de respuesta que se conoce quien participa en la misma, se evitan influencias de otras personas, se reducen las respuestas evasivas, facilita la utilización de material auxiliar y se pueden obtener datos secundarios por la observación.

Como desventajas principales de la misma están el coste, que puede ser elevado y los sesgos por influencias del entrevistador.

Dadas las ventajas que ofrece y controlando el coste y la influencia del encuestador, se utilizó el método de la encuesta personal para ambas variables (la motivación y el desempeño), para realizar su evaluación en el estudio. Además se tendrán presentes los resultados de las evaluaciones desarrolladas previamente en el diagnóstico inicial, que dieron lugar a la situación problemática.

El diseño del instrumento a aplicar por variables se explica a continuación.

➤ Diagnóstico de la motivación.

Para la formulación del diagnóstico de la motivación se tomó como referencia la encuesta realizada por Bowry, C. (2004) a adolescentes en su etapa de formación como docentes, la cual fue valorada y contextualizada a nuestros objetivos y población, así como al entorno en el que desarrollamos este estudio, con lo cual se obtuvo una amplia consulta de esta variable. (Anexo 1)

En esta encuesta se incluyen interrogantes acerca de la motivación de los docentes acerca de la labor que realizan, las temáticas que abordan en sus clases, el comportamiento de esta motivación antes y después de su incorporación a la misma, sus principales aspiraciones y sentimientos de reconocimiento de su labor, tanto moral como materialmente.

Las dimensiones que se valoran están acordes con lo planteado por Bruner, citado por Pérez, J. (2009), quien entre otros autores, considera dos tipos de motivación: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. En la dimensión de la motivación intrínseca se valoraron los siguientes indicadores: satisfacción por la labor docente, evolución de la motivación en su trabajo y aspiraciones relacionadas con su labor.

Como indicadores de la motivación extrínseca se evaluaron los indicadores de: reconocimientos recibidos, remuneración económica y expectativas relacionadas con el entorno.

Se añadió además en el diagnóstico de la motivación una consulta acerca de lo que más les agrada y lo que más les desagrada a los profesores de este centro, con el fin de obtener información que pudiera ser beneficiosa para tomar decisiones en la búsqueda de solución a los problemas.

➤ Diagnóstico del estado del desempeño de los profesores.

De acuerdo a lo expresado en el capítulo I, Fernández, E. (2012) plantea que la creación de los indicadores de desempeño requiere una serie de pasos, tendientes a obtener un buen diseño y articulación de los mismos con los objetivos institucionales y del sistema de evaluación, a saber:

1º.- Construir los indicadores primero, porque así atraen la atención de todos y hacen que los formularios de evaluación aparezcan bien armados y sean de fácil aplicación.

2º.- Incorporar los indicadores de los valores de la institución educativa, porque la evaluación es un medio y no un fin, y porque los valores se tornan reales cuando la gente es considerada favorablemente si los vivencia y refleja en su hacer cotidiano.

Construcción de los indicadores de desempeño.

Se valoró lo expresado por Fernández E. (2012) con lo cual se consideró una idea inicial de los indicadores que debía poseer la encuesta sobre el desempeño. Posteriormente, de acuerdo a la situación problemática detectada y expuesta, se precisaron dichos indicadores y las dimensiones que serían valoradas en el presente trabajo. Dichas dimensiones son: la disciplina, la preparación y la actitud.

La disciplina referida al cumplimiento en el trabajo que debe desarrollar el docente. Se miden 4 indicadores esenciales: cumplimiento del horario docente, puntualidad, asistencia a actividades de la institución y entrega en tiempo de las informaciones que se le requieren.

La preparación se entiende como el conocimiento de que dispone el profesor para desarrollar con calidad su trabajo. Sus principales indicadores son: conocimiento de sus funciones, capacitación por parte de la institución, interés en su superación, uso de la tecnología, calidad del trabajo docente y calidad del trabajo educativo.

La actitud valora el interés del docente por participar activa y conscientemente en el trabajo de su institución. En este caso se evaluaron los indicadores: relaciones con los superiores y compañeros de trabajo y la cooperación, el compromiso y la disposición a contribuir al desarrollo de su institución.

A partir de allí, se confeccionó un conjunto de preguntas que responden a cada uno de esos rubros que responden a la pregunta ¿qué evaluar? para que el profesor exponga una autoevaluación de su desempeño. (Anexo 2).

#### d) Técnicas para el análisis de los resultados

En la investigación, para el análisis de los datos obtenidos, se aplicaron métodos de estadística descriptiva para describir los resultados obtenidos a través de los instrumentos y caracterizar el estado de la motivación y el desempeño. Los mismos permitieron organizar, tabular, procesar y analizar los datos obtenidos de las

encuestas, contribuyendo a establecer tendencias en el comportamiento de la motivación y el desempeño de los profesores consultados.

En el análisis de la correlación se utilizan herramientas estadísticas de inferencia estadística, en particular la décima chi cuadrado, la cual indicó qué rubros de la motivación están influyendo en el desempeño de los profesores, para posteriormente confeccionar la estrategia motivacional adecuada.

e) Resultados y discusión

Se aplicaron las encuestas a 20 profesores de la aldea, a partir de cuyos resultados se analizarán las variables de interés en esta investigación y su correlación.

**2.2.2. Resultados generales de la encuesta sobre Motivación. (Intrínseca y extrínseca)**

**Dimensión intrínseca.**

<b>Tabla 2.1. Sobre la labor docente</b>					
	<b>Mucho</b>	<b>Bastante</b>	<b>Alguno</b>	<b>Poco</b>	<b>Ninguno</b>
Gusto por la labor docente	7 (35 %)	5 (25 %)	6 (24 %)	1 (4 %)	1 (4 %)
Interés por las asignaturas que imparte	4 (20 %)	4 (20 %)	2 (10%)	8 (40 %)	2 (10 %)
Satisfacción por su labor docente	4 (20 %)	6 (24 %)	3 (15 %)	5 (25 %)	2 (10%)
Interés por trabajar en una institución no docente	4 (20 %)	7 (35 %)	3 (15 %)	5 (25 %)	1 (4 %)

Como se puede observar, de manera general en el cuadro, a 12 profesores les gusta en buena medida su labor como docente, a 7 les gusta poco, mientras que a un solo profesor no le gusta su labor. Estos resultados son más desfavorables que los detectados por Echezuría (2003) en su trabajo y constituye un aspecto a trabajar.

Por otra parte, el gusto por la enseñanza tiene una gran repercusión en el desempeño del docente, pues al desarrollar con agrado su labor los resultados de la

misma se reflejarán en el estudiante; mientras que, si al profesor no gusta de esa labor, su desempeño no será óptimo.

Con respecto al interés por las asignaturas, se observa que 8 profesores tienen mucho o bastante interés por las mismas, 10 manifiestan tener poco interés, y 1 profesor, ningún interés por ellas; debiendo resaltar además que 1 profesor señaló que preferiría otra asignatura. Este aspecto es de suma importancia para que los docentes impartan sus asignaturas adecuadamente, pues la preparación de la asignatura es esencial en la calidad del proceso docente y, según se observa existen dificultades, pues más de la mitad no se sienten identificados con las mismas. La causa de esta situación puede estar en la forma de asignar los básicos curriculares o asignaturas al docente, quizás por falta de afinidad con la especialidad que estudiaron o también puede estar dada por la cantidad de asignaturas que debe impartir.

Analizando el siguiente aspecto señalado en la tabla, se evidencia que 10 profesores sienten satisfacción por el desarrollo de su labor como docente, 7 sienten insatisfacción por esta labor y 3 son indiferentes a ella, o sea, que la mitad de los docentes consideran haber desarrollado una buena labor docente, lo cual sugiere que, a pesar de existir desmotivación por esta labor, esto pudiera cambiar si se reconocen los resultados alcanzados por los docentes y se logra mejorar su identificación con las asignaturas a impartir. Este resultado coincide con lo hallado por Echezuría (2003) durante su investigación.

Por otro lado, del total de 20 profesores, se observa que 6 profesores no cambiarían su labor como docente o cree que no lo haría, 3 son indiferentes al cambio y 11 profesores la cambiarían con agrado; por consiguiente, esto señala que solo 6 profesores están motivados por el trabajo en la docencia.

Valorando los resultados anteriores, las causas del desinterés por trabajar en una institución docente pueden ser externas, como puede ser la falta de reconocimiento e incentivos por la labor desarrollada, la forma de distribuir el trabajo y las asignaturas, los criterios al hacer el reclutamiento de estos docentes u otras.

<b>Se ha incrementado en gran medida</b>	<b>Ha disminuido en lugar de aumentar</b>	<b>Ha aumentado algo</b>	<b>Ha disminuido gradualmente</b>	<b>Se mantiene igual</b>
2 (0 %)	5 (25 %)	1 (4 %)	7 (35 %)	5 (25 %)

De estos resultados puede señalarse que, 2 profesores han incrementado su motivación por la labor como docente, 5 consideran que ha disminuido en lugar de aumentar, un solo profesor cree que ha aumentado algo; y 12 profesores consideran que ha disminuido o se mantiene igual. Aquí se reafirma que al inicio de la labor de los profesores, la motivación pudo ser buena, e incluso alta, pero que, por factores exteriores ha disminuido considerablemente.

También se valoraron las aspiraciones más importantes para estos profesores, obteniéndose los resultados de la tabla que se presenta a continuación:

<b>Aspiraciones</b>	<b>Número de profesores</b>	<b>Porcentaje</b>
Cumplir con su deber social	8	40%
Profundizar en los problemas teóricos y prácticos de su especialidad y adquirir habilidades	4	20%
Tener dominio de métodos y técnicas en la enseñanza	8	40%
Poner a prueba sus capacidades pedagógicas para lograr el éxito en esta actividad	7	35%
Participar activamente y contribuir con su aporte al progreso científico-técnico de su país	4	20%
Investigar y descubrir aspectos novedosos para la ciencia	2	10%
Dirigir el aprendizaje de sus alumnos con efectividad e independencia creadora	3	15%
Participar en la educación de las nuevas generaciones y ser útil a la sociedad	11	55%
Adquirir nuevos conocimientos en la ciencia de su especialidad	6	30%
Establecer las mejores relaciones de comprensión y comunicación con sus alumnos y compañeros de trabajo	5	25%
Contribuir a la educación general de sus estudiantes.	4	20%

Al analizar estos resultados, se observa que el 55 % de profesores aspira a participar en la educación de las nuevas generaciones y ser útil a la sociedad, lo cual constituye un factor que puede servir de ayuda para elevar la motivación necesaria en los docentes; por otra parte, es interesante observar que el 40 % de los profesores desean cumplir con su deber social de enseñar y también tener dominio de métodos y técnicas en la enseñanza, aspectos que pueden servir de base a la conformación del programa motivacional

### Dimensión extrínseca

<b>Tabla 2. 4. Expectativas externas de mayor importancia de los profesores</b>		
<b>Aspiraciones</b>	<b>Número de profesores</b>	<b>Por ciento</b>
Poseer buena remuneración económica	16	80
Satisfacer su necesidad de tener prestigio y ser reconocido como buen profesor	4	20
Sentir que se le reconoce su autoridad y tener el respeto de sus alumnos y compañeros	3	15
Obtener un puesto de trabajo cerca de su casa o en el lugar más conveniente para sí	15	75

En esta tabla, se observa que el mayor por ciento corresponde a la aspiración de mejorar su remuneración económica, seguido de obtener un puesto de trabajo cercano al hogar y en tercer lugar participar en la educación de las nuevas generaciones y ser útil a la sociedad.

La remuneración económica es algo que no es competencia de la autora del presente trabajo, aunque es algo que se puede comunicar a los superiores. Es de señalar que otros investigadores venezolanos, como es Echezuria (2003), recogen en su trabajo, que 30 de los profesores encuestados (83 %) nunca se sienten satisfechos con su remuneración económica y solo 6 (17 %) se sienten satisfechos muy pocas veces. Esto señala que es un aspecto que no afecta solamente a los profesores de nuestro estudio. En cuanto al tercer aspecto más relevante en las aspiraciones, se deben valorar las afectaciones que provoca la lejanía del lugar de residencia al centro docente y qué medidas se pueden adoptar para eliminarlas o al menos suavizarlas.

Por otro lado, sobre los reconocimientos e incentivos que los profesores reciben por su labor se evaluaron los siguientes aspectos:

<b>Aspectos valorados</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
1-El pago de remuneraciones que reciben los trabajadores de la institución es:	0	16 (80%)	4(20%)
	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
2.-El pago se hace en tiempo	0	20 (100%)	0

En la primera categoría 16 profesores manifiestan que las remuneraciones que reciben por parte de la institución es regular, mientras que 4 consideran que es malo. Esto permite deducir que los profesores no están recibiendo un salario adecuado, de acuerdo a la labor que realizan y que el mismo, algunas veces se hace en el tiempo establecido.

<b>Aspectos valorados y frecuencia.</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>
Los trabajadores reciben reconocimientos por parte de la dirección de la institución.	0	5 (25 %)	15 (75%)
Los reconocimientos e incentivos responden a los resultados alcanzados por los trabajadores.	0	5 (25 %)	15 (75%)
Participa en la toma de decisiones en la institución.	0	5 (25 %)	15 (75%)

En este aspecto, se evidencia que el no reconocimiento de la labor de los profesores por parte de la dirección de la institución es expresado por el 75 % de ellos, al igual que en el caso de la coincidencia entre reconocimiento y resultados.

Este aspecto es aún inferior que el reportado por Echezuría (2003), que obtuvo un 58 %.

### **Resultados acerca de lo que más les agrada y lo que menos les agrada**

<b>Aspectos:</b>	<b>Porcentaje:</b>
Educación	15 (75%)
El intercambio profesional	3 (15 %)
El trabajo comunitario	1 (5 %)
Mejorar el desempeño	1 (5 %)

Se destaca en la tabla anterior que exista solo un 1 profesor (5 %) interesado en mejorar su desempeño, a pesar de que solo el 50 % de ellos considera tener actitudes para desempeñar su labor y que el 30 % cree que debe superarse bastante para mejorar su desempeño. Se observa entonces que, a pesar de ser algo necesario, no constituye una prioridad para los profesores. En la investigación de Echezuría (2003), el 44 % de los profesores busca formas de mejorar su desempeño, por lo cual vemos que en nuestro entorno se debe trabajar para incentivar a los profesores en dicha mejoría. De manera semejante sucede con el gusto de solo 1 profesor (5 %) por desarrollar trabajo comunitario a pesar de existir un por ciento mayor de profesores con aspiraciones relacionadas con esto (ver tabla 3).

<b>Tabla 2. 8. Les desagrada</b>	
Aspectos:	Porcentaje
Que no se haga evaluación del desempeño	6 (30%)
El desinterés estudiantil	5 (25%)
La falta de motivación del coordinador hacia profesores y estudiantes	3 (15%)
El bajo salario	1 (5%)
Ser facilitador de todas las materias	1 (5%)
Que el trabajo docente se relacione con el trabajo político	2 (10%)
Que no se hagan talleres de capacitación	2 (10%)

El 30% de los docentes manifiestan que les desagrada el hecho de que no se ponga en práctica la evaluación de desempeño, lo que indica que puede ser un aspecto relevante para motivar a los docentes.

### **2.2.3. Resultados generales de la encuesta sobre Desempeño.**

#### **Dimensión Disciplina.**

<b>Tabla 2.9. Cumplimiento en las actividades docentes</b>				
Aspectos valorados y grado de cumplimiento	Buena	Bastante buena	Regular	Deficiente
Puntualidad en la entrega de los informes	6	11	3	0

El 85 % de los profesores considera ser puntual o bastante puntual en la entrega de informes. Esto resulta contradictorio con lo observado en el diagnóstico inicial y que contribuyó a la situación problemática detectada. Este aspecto se relaciona además

con el valorado por Echezuría (2003), que fue la responsabilidad en el trabajo, a lo cual los profesores dijeron ser responsables en un 61 % siempre o casi siempre.

### Dimensión Preparación.

<b>Tabla 2.10. Conocimientos adquiridos</b>			
<b>Aspectos considerados y evaluación</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Capacitación recibida para el desempeño de sus funciones	0	4	16
Conocimiento de sus funciones	4	14	2
Evaluación de su actividad como docente	10	10	0

Con respecto a los conocimientos adquiridos, ningún docente considera que la capacitación recibida es buena, 4 creen que es regular y 16 manifiestan que ha sido deficiente, asimismo, en el conocimiento de sus funciones, 4 profesores dicen conocerlas bien, 14 expresan que conocen sus funciones de manera regular y 2 la consideran mal. Con relación a la evaluación que los docentes hacen de su actividad, todos consideran que está entre buena y regular, ninguno la cataloga de deficiente.

<b>Tabla 2. 11. Aplicación de conocimientos en la educación</b>			
<b>Aspectos considerados y evaluación</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Medida del uso de los avances de la tecnología	6	12	2
Incidencia en el comportamiento ético, social y humano de sus estudiantes	13	7	0

Al analizar esta categoría, se evidencia que solo 6 profesores (30 %) consideran bueno el uso que hacen de los avances de la tecnología, por otra parte 12 profesores la consideran regular y solo 2 consideran deficiente el uso de los avances tecnológicos. Echezuría (2003), en su trabajo halló que el 6 % tenían ideas innovadoras para trabajar con sus estudiantes, siendo este un planteamiento más amplio que el anterior, pero igualmente importante para la calidad de las clases. El 65 % de los profesores valora como buena su incidencia sobre los estudiantes y 7 la valoran de regular, en este aspecto, Echezuría encontró que, de los profesores consultados en su trabajo, el 42 % tenía habilidades siempre o casi siempre para orientar al grupo a su cargo, por lo cual en nuestro grupo de profesores este aspecto se comporta mejor.

<b>Tabla 2.12. Superación</b>				
<b>Aspectos considerados y evaluación</b>	<b>Mucho</b>	<b>Bastante</b>	<b>Un poco</b>	<b>Nada</b>
Necesidad de superación para mejorar el desempeño	0	5	14	1
Frecuencia de la evaluación del desempeño.	0	1	1	18

Es este aspecto, un profesor considera que no tiene que superarse, por otra parte 14 plantean que deben superarse un poco y 5 manifiestan que deben superarse bastante; lo que se contradice con lo planteado en las preguntas 3 y 4.

### **Dimensión Actitud.**

<b>Tabla 2.13. Relación con el entorno</b>			
<b>Aspectos considerados y evaluación</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Relación con jefe inmediato	9 (45 %)	6 (30 %)	5 (25 %)
Relación con compañeros de trabajo	11 (55%)	8 (40 %)	1 (5%)

En esta tabla se observa que de 20 profesores, 9 manifiestan tener una buena relación con su jefe inmediato, 6 la consideran regular y 5 deficiente. Las cifras hablan de dificultades con el jefe inmediato, lo cual atenta contra la comunicación y el interés por desarrollar un buen trabajo docente.

Se evidencia que 11 profesores tienen una buena relación con sus compañeros, 8 tienen una relación regular y 1 cree que las relaciones son deficientes. En este caso también hay problemas, pues casi el 50 % de los profesores no mantiene buenas relaciones con sus compañeros. Esta cifra es también similar a la reportada por Echezuría (2003), la cual halló en su trabajo un 56 % en este rubro.

<b>Tabla 2.14. Compromiso</b>				
<b>Aspectos considerados y evaluación</b>	<b>Mucha</b>	<b>Bastante</b>	<b>Poca</b>	<b>Ninguna</b>
Medida de su contribución a proyecciones y necesidades de la institución.	5	7	8	0
Medida de compromiso con la institución	7	8	5	0
Disposición a enfrentar diversas actividades de la institución	7	7	6	0

En este rubro, el 60 % de los profesores se sienten comprometidos a contribuir a las necesidades de la institución. Contrasta este resultado con lo reflejado por Echezuría (2003), quien valoró la capacidad de emitir juicios respecto a una situación dada en la institución, con un 44 % a favor en los profesores consultados. Es de señalar que

esta potestad de participar en las decisiones de la Institución está reflejada en el artículo 77 de la ley orgánica de la Educación (1980).

Asimismo, se observa que hay 7 profesores que se sienten muy comprometidos con su actividad y su institución y 8 bastante comprometidos, con lo cual se alcanza un 75 % de compromiso. Asimismo, se detectó, que la disposición a enfrentar las actividades de la institución alcanza un 70 % de los profesores, lo cual es favorable al compararlo con otros resultados. No obstante estas cifras aún son susceptibles de elevarse, en aras del bien de la institución.

<b>Tabla 2.15. Labor como docente</b>					
<b>Aspectos considerados y evaluación</b>	<b>Muchas</b>	<b>Algunas</b>	<b>Pocas</b>	<b>No son suficientes</b>	<b>No las necesito</b>
Actitud para desempeñar su labor como docente.	10	10	0	0	0

En cuanto a la labor como docente, hay 10 profesores (50 %) que consideran poseer muchas actitudes para su labor como docente y 10 cree que posee algunas. La primera cifra resulta muy baja en comparación con los resultados hallados por Echezuría (2003), que encontró un 86 % de profesores con alto nivel de actitud para esta labor.

La necesidad de dichas actitudes es reconocida por los 20 profesores, pues ninguno plantea que sean innecesarias.

Respecto a la relación en general entre motivación y desempeño, de los 20 profesores, 13 (65 %) considera que existe una alta relación entre motivación y desempeño, por otra parte 17 profesores manifiestan que su jefe inmediato nunca evalúa su desempeño.

### **2.3. Análisis de correlación entre motivación y desempeño.**

En la primera parte de la encuesta sobre motivación se plantean 5 interrogantes, mientras que en la encuesta sobre desempeño se valoran 13 aspectos, de ellos 5 sobre actitud, 6 sobre preparación y 1 sobre disciplina.

Al analizar la relación entre estas 5 preguntas sobre motivación y las de desempeño se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 2. 16. Relación significativa entre motivación y desempeño.															
	Desempeño														
Motivación		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	1	*			*										*
	2														
	3														
	4														
	5	*	0.1												

En esta tabla, se refleja que existe una relación significativa entre el gusto por la labor que desarrollan y las relaciones con el jefe inmediato. Asimismo entre la evolución de la motivación por su labor (se mantiene o ha disminuido) y las relaciones con el jefe inmediato. Por otra parte, también se observa una relación significativa entre el gusto por su labor y el conocimiento de sus funciones (tienen dudas en cambiar su labor ante el desconocimiento de sus funciones)

Existe una relación significativa entre el gusto por su labor (buena o media) y el compromiso con su actividad y su institución.

Presenta significación para  $\alpha = 0.1$  la relación entre la evolución de la motivación y las relaciones con los compañeros de trabajo.

Tabla 2.17. Relación significativa entre reconocimientos e incentivos y el desempeño															
	Desempeño														
Reconocimientos e		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	1		*												
	2			*											
	3														

Incentivos	4			*					*	*				
	5							*			*			

**\* Relación significativa**

Analizando estos resultados de los reconocimientos e incentivos y el desempeño se observa que existe una relación significativa entre el pago de las remuneraciones que reciben los trabajadores y la relación con su jefe, también entre el tiempo en que se hace el pago y la relación con sus compañeros, asimismo, se evidencia relación entre los reconocimientos e incentivos, la capacitación recibida y la necesidad de superación, además, existe una relación significativa entre la toma de decisiones, la medida en que utilizan los avances tecnológicos y la manera en que contribuyen en las proyecciones y necesidades de la institución.

Tabla 2.18. Relación entre la no realización de la evaluación de desempeño y las aspiraciones de los profesores.															
Aspiraciones															
Evaluación	A	B	c	D	E	F	G	h	I	J	k	l	m	n	o
				*		*		*	*						*

**\* Relación significativa**

En esta tabla, se evidencia relación significativa entre la no evaluación de desempeño y las aspiraciones de los profesores con relación a tener dominio de métodos y técnicas en la enseñanza, poseer buena remuneración económica, investigar y descubrir aspectos novedosos para la ciencia, dirigir el aprendizaje de los alumnos con efectividad e independencia creadora y tener un puesto de trabajo cerca de la casa o en un lugar más conveniente.

## **Otras consideraciones.**

### **De motivación**

Se observa que hay cierta tendencia a la disminución del interés por las asignaturas en los profesores, con problemas en la relación con su jefe. 4 profesores que desean mantener su labor docente tienen buenas relaciones con sus compañeros.

Existe una tendencia a la relación entre la capacitación y el gusto por su labor, también entre el interés por las asignaturas, el posible interés por cambiar la labor y con la disminución de la motivación en el trabajo.

10 profesores con tendencia a la desmotivación tienen problemas con el conocimiento de sus funciones, 9 sienten agrado por cambiar su labor y tienen problemas con el conocimiento de sus funciones.

9 profesores tienen dificultades en el uso de los avances de la tecnología en su actividad docente y simultáneamente sienten cierto desagrado por su labor. 9 profesores que consideran deben superarse al menos un poco, también sienten poco agrado por su labor.

8 profesores consideran necesitar poca superación y además, desearían cambiar su labor, están más bien satisfechos de su labor y han disminuido su motivación.

9 profesores se consideran muy puntuales en la entrega de sus informes y sienten cierto desagrado por su labor como profesor, sin embargo, sienten satisfacción por el trabajo desarrollado por ellos, por cuanto, no les interesan sus asignaturas y cambiarían su labor por una no docente; asimismo, sienten disminuida su motivación.

8 profesores consideran que siempre o casi siempre están dispuestos a las actividades de su institución, también tienen cierto desagrado por su labor y les gustaría cambiar de labor.

8 profesores consideran buena su incidencia en el comportamiento ético, social y humano de sus estudiantes también tienen cierto desagrado por su labor y han disminuido en su motivación.

10 profesores sienten compromiso con su actividad y su institución; sin embargo han disminuido su motivación.

9 profesores se sienten comprometidos con su actividad y su institución, no obstante, no les agradan las asignaturas y les gustaría cambiar su labor.

12 profesores que dicen ser poco o nada evaluados dicen además que, tienen disminución en su motivación, cambiarían su labor, sienten desagrado por su labor, les desagradan las asignaturas y sienten alguna satisfacción por el desarrollo de su labor.

En estos resultados, aunque no existe una relación significativa estadísticamente, son llamativos y dan una información, muchas veces nada despreciable y que pueden ayudar a detectar dónde están las dificultades y aspectos para trabajar en la propuesta de esta investigación.

### **En aspiraciones y desempeño.**

**D-1.** 11 profesores aspiran considerablemente a mejorar su salario y tienen dificultades en sus relaciones con el jefe inmediato.

10 profesores desean en gran medida contribuir a la educación general de sus estudiantes y sin embargo tienen dificultades en sus relaciones con el jefe inmediato.

**D-2.** 10 profesores tienen buenas relaciones con sus compañeros y aspiran a mejorar su salario.

**D-3.** 10 profesores tienen dificultades con la capacitación y quieren poner a prueba sus capacidades pedagógicas, 11 profesores quieren dirigir el aprendizaje de sus estudiantes y tienen dificultades con la capacitación, por otra parte, 14 profesores desean participar en la educación de las nuevas generaciones y tienen dificultades con la capacitación; 11 profesores aspiran a adquirir nuevos conocimientos en su especialidad y tienen dificultades con la capacitación, 13 profesores desean establecer las mejores relaciones con sus estudiantes y consideran deficiente su capacitación y 14 profesores desean contribuir a la educación general de los estudiantes y tienen dificultades con la capacitación.

**D-4.** 10 profesores aspiran a tener dominio de métodos en la enseñanza y desconocen sus funciones; asimismo, 10 profesores desean participar activamente y contribuir con su aporte a progreso científico y desconocen sus funciones. Por otra parte, 12 profesores desean dirigir el aprendizaje de sus estudiantes y desconocen sus funciones, mientras que 13 profesores quieren participar en la educación de las nuevas generaciones y desconocen sus funciones. También, 11 profesores aspiran a adquirir nuevos conocimientos en su especialidad y desconocen sus funciones, 13 profesores desean establecer mejores relaciones con sus estudiantes y desconocen sus funciones y 14 profesores quieren contribuir a la educación general de sus estudiantes y desconocen sus funciones.

**D-5.** 10 profesores desean tener una buena remuneración y consideran tener algunas actitudes para la docencia.

**D-7.** 10 profesores aspiran a poner a prueba sus capacidades y tienen dificultades en el uso de los avances tecnológicos, 14 de los entrevistados aspiran a poseer buena remuneración y tienen dificultades en el uso de los avances tecnológicos. 10 profesores desean participar activamente con su aporte al progreso científico pero tienen dificultades en el uso de los avances tecnológicos.

11 profesores quieren dirigir el aprendizaje de sus estudiantes .y tienen dificultades en el uso de los avances tecnológicos; 12 aspiran a participar en la educación de las nuevas generaciones y tienen dificultades en el uso de los avances tecnológicos.

**D-8.** 10 profesores aspiran tener dominio de método y técnicas pedagógicas pero consideran que tienen poca necesidad de superarse, 14 profesores desean poseer mejor remuneración pero consideran que tienen poca necesidad de superarse, del mismo modo, 10 profesores desean participar activamente en la educación de las nuevas generaciones, pero consideran que tienen poca necesidad de superarse, también, 11 profesores quieren dirigir el aprendizaje de los estudiantes pero consideran que tienen poca necesidad de superarse. Así, 12 profesores aspiran a participar en la educación de las nuevas generaciones pero consideran que tienen poca necesidad de superarse, 11 profesores desean adquirir nuevos conocimientos en la ciencia de su especialidad y sin embargo consideran que tienen poca

necesidad de superarse, por otro lado, 11 profesores desean establecer mejores relaciones de comprensión y comunicación con sus estudiantes y además consideran que tienen poca necesidad de superarse, 13 profesores desean contribuir a la educación general de sus estudiantes pero consideran que tienen poca necesidad de superarse.

**D-9.** 10 profesores aspiran a profundizar en los problemas teóricos y prácticos de su especialidad y se consideran bastante o muy puntuales en la entrega de sus informes, asimismo, 10 aspiran a poner a prueba sus capacidades pedagógicas y se consideran bastante o muy puntuales en la entrega de sus informes.

16 profesores desean tener una buena remuneración económica y se consideran bastante o muy puntuales en la entrega de sus informes; 11 desean participar activamente en la educación de las nuevas generaciones y se consideran bastante o muy puntuales en la entrega de sus informes. 12 profesores quieren dirigir el aprendizaje de los estudiantes y se consideran bastante o muy puntuales en la entrega de sus informes, por otra parte, 12 profesores desean adquirir nuevos conocimientos en la ciencia de su especialidad y se consideran bastante o muy puntuales en la entrega de sus informes.

También, 14 profesores desean establecer mejores relaciones de comprensión y comunicación con sus estudiantes y se consideran bastante o muy puntuales en la entrega de sus informes, mientras, 14 profesores desean contribuir a la educación general de sus estudiantes y comunicación con sus estudiantes y se consideran bastante o muy puntuales en la entrega de sus informes.

**D-10.** 11 profesores aspiran a tener una buena remuneración y contribuir mucho o bastante a las proyecciones y necesidades de la institución, 10 desean participar en la educación de las nuevas generaciones y contribuir mucho o bastante a las proyecciones y necesidades de la institución, 10 profesores aspiran a contribuir a la educación general de sus estudiantes y contribuir mucho o bastante a las proyecciones y necesidades de la institución.

**D-11.** 10 profesores aspiran a tener dominio de método y técnicas pedagógicas y tienen mucha o bastante disposición a enfrentar diversas actividades de su

institución; 13 aspiran a tener una buena remuneración económica y tienen mucha o bastante disposición a enfrentar diversas actividades de su institución, 10 profesores desean participar activamente en la educación de las nuevas generaciones y tienen mucha o bastante disposición a enfrentar diversas actividades de su institución. Asimismo, 11 profesores aspiran a dirigir el aprendizaje de los estudiantes y tienen mucha o bastante disposición a enfrentar diversas actividades de su institución.

12 profesores aspiran a participar en la educación de las nuevas generaciones y tienen mucha o bastante disposición a enfrentar diversas actividades de su institución.

10 profesores desean adquirir nuevos conocimientos en la ciencia de su especialidad y tienen mucha o bastante disposición a enfrentar diversas actividades de su institución. 11 profesores desean establecer mejores relaciones de comprensión y comunicación con sus estudiantes y tienen mucha o bastante disposición a enfrentar diversas actividades de su institución y 12 profesores aspiran a contribuir a la educación general de sus estudiantes y comunicación con sus estudiantes y tienen mucha o bastante disposición a enfrentar diversas actividades de su institución.

**D-12.** 12 profesores aspiran a tener una buena remuneración económica y valoran de buena su incidencia en el comportamiento ético, social y humano de sus estudiantes. 10 profesores aspiran a participar en la educación de las nuevas generaciones y valoran de buena su incidencia en el comportamiento ético, social y humano de sus estudiantes; 10 profesores desean establecer mejores relaciones de comprensión y comunicación con sus estudiantes y valoran de buena su incidencia en el comportamiento ético, social y humano de sus estudiantes; así, 10 profesores aspiran a contribuir a la educación general de sus estudiantes y comunicación con sus estudiantes y valoran de buena su incidencia en el comportamiento ético, social y humano de sus estudiantes.

**D-13.** 10 profesores aspiran a poner a prueba sus capacidades pedagógicas y se sienten muy comprometidos con su actividad en su institución; 14 profesores aspiran a tener una buena remuneración económica y se sienten muy comprometidos con su actividad en su institución; 10 profesores aspiran a dirigir el aprendizaje de los

estudiantes y se sienten muy comprometidos con su actividad en su institución. Por otra parte, 11 profesores aspiran a participar en la educación de las nuevas generaciones y se sienten muy comprometidos con su actividad en su institución, 11 profesores desean establecer mejores relaciones de comprensión y comunicación con sus estudiantes y se sienten muy comprometidos con su actividad en su institución y 12 profesores aspiran a contribuir a la educación general de sus estudiantes y se sienten muy comprometidos con su actividad en su institución.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

Al realizar un análisis de la caracterización de la aldea universitaria Antonio D' Armas Matute, así como de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la motivación y desempeño de los profesores, y su correlación; se concluye lo siguiente:

- La Aldea Universitaria Antonio D' Armas Matute cumple con los lineamientos establecidos por la Misión Sucre, para lograr el avance y consolidación de la Educación Bolivariana instaurada por la revolución socialista, con el objetivo de formar hombres y mujeres con sentido de pertenencia social, responsables y comprometidos con las exigencias del país; en virtud de esto, se trabaja en función de cumplir una misión.
- En el diagnóstico de motivación intrínseca y extrínseca realizado a los profesores, quedó en evidencia, en los más altos índices porcentuales que, aunque los profesores sienten gusto por la labor que desempeñan, sienten poco interés por las materias que imparten; además consideran que su motivación ha disminuido gradualmente, aun cuando manifiestan deseos de cumplir con su deber social y ser útiles a la sociedad. Asimismo, se observa que su mayor expectativa es tener una buena remuneración económica, pues, la que perciben es regular y no siempre se hace a tiempo. La mayoría coincidió en que les agradaría que se realizara la evaluación de desempeño en la Aldea.
- Por otra parte, al analizar los resultados del desempeño, se detectó en los más altos porcentajes que los profesores, manifiestan tener actitudes para

desempeñar su labor docente, no obstante, consideran en gran medida que su capacitación es deficiente; por otra parte, con relación al conocimiento de sus funciones, lo catalogan de regular y sienten un poco de necesidad por mejorar su desempeño, aún cuando éste no se evalúa. Su contribución a las necesidades de la institución es poca, sin embargo, expresan disposición de enfrentar necesidades de la institución.

- Con respecto a la correlación entre las variables, motivación y desempeño, quedó probado estadísticamente mediante el uso de la prueba chi cuadrado, que existe una relación significativa entre aspectos de motivación y desempeño, lo que ayudó a detectar dónde están las dificultades y aspectos importantes a resolver en esta investigación.

## **CAPÍTULO III Programa de Administración por Objetivos (APO) de la Aldea “Antonio D’ Armas Matute” para el período académico 2013-2014**

### **INTRODUCCIÓN**

Realizada la revisión teórica y fundamentada adecuadamente la investigación; así como, diagnosticado el contexto objeto de estudio en relación con la motivación y el desempeño, en este capítulo se da cuenta de la lógica del proceso de investigación desarrollado para elaborar el programa de APO de la aldea “Antonio D’ Armas Matute”, del municipio Santa María de Ipire, a partir de que se establecen las bases conceptuales que lo sustentan, se delimita la muestra que participó en el estudio, el método y técnicas utilizadas para llegar a la conformación del programa, asimismo, el programa tal cual quedó conformado y el proceso de validación de este por expertos.

#### **3.1 Bases conceptuales consideradas para proponer el programa de APO para la aldea universitaria “Antonio D’ Armas Matute”**

Como ya fue definido en el capítulo I la administración por objetivos es uno de los programas que autores como Robbins (1999) declaran como técnicas para incrementar la motivación del personal. En esta investigación luego de un minucioso estudio de todas estas técnicas propuestas por Robbins, se decide apostar por la APO por considerarla válida y pertinente para los fines que se persiguen y por constituir un importante aporte al contexto, a partir de que define las pautas para la consecución de metas a corto plazo que marquen el desarrollo en lo individual y organizacional de la aldea.

En este apartado se definen los elementos metodológicos que han de considerarse en un proceso de introducción de la APO en los contextos organizacionales de manera que sirva como una guía fundamentada. Los elementos que la mayoría de los autores consideran para incluir se corresponden con:

- Misión
- Áreas de resultado clave
- Objetivos
- Criterios de medidas

- Plan de acción

Seguidamente se define teórica y metodológicamente cada uno de estos elementos.

### **3.1.1 Misión**

La elaboración de la declaración de misión es el paso más importante que se puede tomar en todo el proceso de planeación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales. Según Majaro (1993), una declaración de la misión es una apreciación completa de la organización que comprende elementos como:

- El concepto de su organización
- La naturaleza de su negocio
- La razón para que exista su organización
- La gente a la que usted sirve
- Los principios y los valores bajo los que usted pretende operar.

La definición de la misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Se parte de que los términos misión y razón de ser de la entidad se admiten como similares, siempre que se comprenda que nos referimos a la finalidad global de la organización, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra, lo que la identifica y la diferencia de las demás.

En otras palabras, la misión constituye la razón de ser de la organización, es decir, para qué existe, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integridad a la organización. La misión interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

En la bibliografía consultada se define la misión como:

- Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad (Vergara, 1987).
- Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones. Expresa la razón de ser (Rodríguez y Alemañy, 1995).

- Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización (Larnolla, 1992).
- Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. (Menguzzato, 1995).
- Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. (Morrisey, 1995).

La misión cumple varios objetivos, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- Brindar a empleados, clientes y otro una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.
- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

Además, la misión se caracteriza por qué:

- Expresa el servicio que presta y no el producto que vende.
- Orientada al exterior (hacia las necesidades de los individuos y hacia las necesidades de la sociedad).
- Orientada hacia el futuro (no responde a los cambios, los promueve)
- Tener credibilidad tanto para los trabajadores como para los clientes y del conocimiento de todos.
- Tener cierto contenido (tiene que ser intangible, utópico ambiciosa, idealista, sin dejar de ser operativa)
- Revisada constantemente.
- Ser simple clara y directa.
- Ser altamente motivadora.

- Contener alto grado de originalidad (algo que la diferencie y llene de orgullo y reconocimiento al cliente).
- Debe ser única.

Una buena declaración de la misión, que aunque sea breve pero completa, ayuda a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización.

La aplicación principal de la misión es una guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de su institución para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la organización.

La misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general.

¿A quienes se incluyen en la declaración de la misión?

La responsabilidad principal para generar una declaración de la misión para toda su organización reside en el directivo principal y en los miembros del equipo de la cúpula de dirección. La responsabilidad secundaria queda en los otros dirigentes importantes de toda la organización.

La misión no es una precisión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro, su estrategia. No es más que la razón de ser de la organización, propósitos generales y específicos de la institución teniendo en cuenta interrogantes tales como:

- ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
- ¿Cuál es nuestro negocio (ámbito de acción)?
- ¿Cómo pensamos de nuestros clientes?
- ¿Qué significan nuestros trabajadores?
- ¿Qué valores nos mueven?
- ¿Cómo trabajamos para alcanzar la misión?

Estas preguntas se responden en equipo y depende de su respuesta la elaboración de la misión, implicando a todo aquel que designe el grupo, colaborador y asesor.

### **3.1.2 Definición de las áreas de resultados claves**

Se trata de saber dónde la organización debe colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados. Por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito, entendiéndose por estos últimos, los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Por tanto, las áreas de resultados claves constituyen el conjunto de actividades que mayores impactos provoca en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión. Resulta importante aclarar que estas áreas de resultados claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la estructura cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado. Ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa.

La agrupación sistémica jerarquiza funciones, no individuos, lo que representa que para definir quién integra cada grupo hay que tener muy clara la misión de la entidad y que la importancia de cada cual no viene dada exclusivamente por su calificación, sino por su participación en la consecución de dicha misión.

En el proceso de definir las áreas de resultados claves se recomienda revisar la definición de la misión y utilizar técnicas que permitan al grupo generar la mayor cantidad de ideas posibles. Posteriormente, en un proceso de análisis y reducción de listado se reducen las mismas hasta un número manejable. La práctica ha demostrado la conveniencia de que las áreas de resultados claves identificadas no sean tan numerosas para no complicar innecesariamente el trabajo posterior.

### **3.1.3 Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas**

Los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos.

Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales. Por otra parte, los objetivos estratégicos representan una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño que permitir que las personas conozcan sus propósitos y objetivos. Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que logren.

Los objetivos estratégicos, por su naturaleza, son objetivos trayectoria, es decir, presentan un carácter programático. Expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria que debemos seguir. En tal sentido, se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización.

Una vez definidos los objetivos estratégicos se desata un proceso encaminado a la concreción de los resultados a alcanzar en el período estratégico como expresión de la materialización de las directrices fundamentales del trabajo de la organización que estos expresan. Este proceso se inicia con la determinación de los grados de consecución de los objetivos estratégicos.

Los grados de consecución expresan el avance previsto, en términos de resultados, que sustentan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su determinación presupone establecer cierta periodización en el horizonte temporal que comprende la estrategia trazada, la cual se establece generalmente por años, así como la determinación de los criterios de medida que permiten concretarlos.

Los criterios de medida, por su parte, expresan los resultados mensurables y controlables que se prevén alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que periodizan el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medida y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. Por otra parte, estos criterios de medida constituyen el enlace básico con la dirección por objetivos, la que actúa como

soporte del proceso estratégico, al erigirse en su principal sistema operativo de gestión.

### **Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos**

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

- Identificar las áreas de resultados claves: Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con la estructura organizativa de la organización) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización. Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que la todas o la inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados.
- Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización. Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse. Un aspecto a tomar en consideración cuando se discuten de forma participativa los objetivos de la organización es, precisamente, su validación en términos de lo que queremos lograr.
- Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización y cómo. A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante. Otras, debido a que la fuerza de la inercia y la rutina conduce a considerarlo "porque así se ha venido haciendo siempre". Todas estas tendencias deben evitarse a la hora de formular los objetivos estratégicos. Estos deben reflejar la orientación principal o direccionalidad básica que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.

- Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados. Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.
- Fijar los objetivos por escrito. Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.
- Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico. Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.
- Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización. La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.
- Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo. Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

Problemas y dificultades prácticas:

- Se proponen objetivos que son funciones.

- Objetivos que no están orientados hacia resultados, sino más a acciones y tareas.
- Objetivos poco concretos y ambiguos.
- No se logran los niveles reales de participación e implicación que se requiere en el proceso de formulación de los objetivos.
- Se observan poco dominio de las diferencias entre objetivos y criterios de medida.
- Se muestra confusión entre los objetivos, las funciones y tareas.

Los criterios de medida son los indicadores y sus magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales del objetivo.

- Permiten la precisión y evaluación de los objetivos.
- Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos.
- Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.
- No son los objetivos.

#### **Diseño de los criterios de medida:**

- Expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.
- Deben ser claros y precisos.
- Debe concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- Debe estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordina al objetivo, no es el objetivo en si.
- No deben incluirse las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
- Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

Principales deficiencias en su formulación:

- Excesos de criterios de medida.
- Tendencia a redactarlos como si fueran la visión de la organización.
- Tendencia a redactarlos como si fueran objetivos.
- Tendencia a controlarlos como si fueran objetivos.
- No se precisan en el caso de los objetivos de carácter cualitativo.
- En ocasiones su contenido y enfoque tienden a ser estrategias, políticas o funciones.
- Redacción innecesaria de criterios de medida, cuando el objetivo en su redacción ya expresa claramente los resultados a alcanzar.
- Falta de correspondencia entre el criterio de medida planeado y el objetivo o el área de resultados clave a la cual pertenecen.
- Criterios de medida que incluyen una cantidad excesiva de indicadores para su medición, lo cual dificulta el aseguramiento y control de los objetivos.
- No se incluyen criterios de medida que permitan evaluar los niveles de eficiencia a alcanzar en los objetivos.

#### **3.1.4 Plan de acción**

El plan de acción es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo y debe guardar correspondencia con la misión formulada y las áreas de resultado claves definidas.

En este deben quedar reflejados elementos esenciales como:

- Tarea o acción.
- Responsable
- Participantes en la ejecución.
- Periodo de cumplimiento.

- Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.

En virtud de hacer el trabajo más objetivo y viable debe formularse acciones para lograr la consecución por cada objetivo definido.

### **Principales dificultades en su formulación:**

- Los planes no están en correspondencia con los objetivos propuestos, lo cual hace que no se garantice el cumplimiento de los mismos.
- Falta de coincidencia entre el momento de elaboración de los objetivos y la orientación de las cifras directivas.
- En muchos lugares no se elaboran aún los planes de acción.

Con todos estos elementos delimitados metodológicamente

### **3.2 Definición de la muestra**

Como se ha definido teóricamente el proceso de conformación de un programa de APO debe ser un proceso de un alto nivel de participación para que se logre involucrar a la mayoría de las personas de la institución y de esa forma queden definidos y compartidos, como guía de acción, los objetivos estratégicos de los que han de derivarse las metas individuales.

En esta investigación, para la conformación del programa de APO, se utilizó un muestreo intencional que permitiera incluir dentro de la muestra aquellas personas de la organización que mejor podrían aportar a la definición de los elementos principales del programa.

De esta manera se trabajó con la coordinadora de aldea, los 7 enlaces académicos y los 6 profesores del Programa Nacional de Formación de Educadores (PNFE) de la aldea.

### **3.3 Método y técnicas utilizadas para la conformación del programa**

Las sesiones de trabajo que se desarrollaron para la definición del programa se soportaron en el método interactivo. Este método consiste en la integración de las reglas, roles, técnicas e instrumentos que permiten y facilitan la interrelación o interacción de los miembros de un grupo o equipo, lo cual permite:

1. Comprender al individuo y al grupo en su acción para realizar con éxito reuniones, tomar decisiones, generación de ideas y solución de problemas.
2. Potenciar al grupo como unidad de acción e inteligencia colectiva.
3. Comprender al grupo como fuerza psicológica de diverso contenido, poder y dirección.
4. Aprovechar la interacción de las diferentes fuerzas, capacidades, motivaciones, intereses, etc., en la consecución de los objetivos y metas comunes.

Además dentro de este método se aplicaron técnicas como la tormenta de ideas y la reducción de listado que permitieron conformar cada uno de los apartados del programa de APO.

### **3.4 Programa de APO de la Aldea “Antonio D’ Armas Matute”, del municipio Santa María de Ipire, estado Guárico para el período académico 2013-2014**

#### **3.4.1 La misión**

La Aldea Universitaria Antonio D’ Armas Matute, tiene como misión formar profesionales de manera integral con pertinencia socio-espacial, y compromiso revolucionario en diferentes áreas científicas, orientadas a fortalecer las comunidades y fomentar políticas de estado, para impulsar el desarrollo endógeno local, regional y nacional; poniendo en práctica valores ético socialistas y conocimiento estratégico para lograr la universalización de la educación universitaria.

#### **3.4.2 Las áreas de resultado claves**

Atendiendo la razón de ser de la Aldea Antonio D’ Armas Matute, enmarcada dentro de la misión, se plantean como áreas de resultados claves de éxito para este programa de APO, las siguientes:

- Reclutamiento y selección del personal
- Formación profesional
- Gestión del talento humano

- Clima organizacional
- Extensión universitaria

### 3.4.3 Objetivos y criterios de medida por áreas de resultados claves

#### ARC. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

**Objetivo:** captar profesionales capacitados y comprometidos con las nuevas políticas educativas, que garanticen la formación de profesionales, según las exigencias de la sociedad socialista y revolucionaria que se está construyendo en el país.

#### Criterios de medida:

1. Se logra un nivel de participación de 95% en todos los programas de formación, por parte de los profesionales de la comunidad como aspirantes a ingresar a la Aldea universitaria Antonio D' Armas Matute.
2. Los profesionales son asignados para cada programa, según su profesión, garantizando el dominio del cargo a desempeñar en un 100%.
3. Los aspirantes en un 100% conocen sus funciones, actividades y condiciones concretas del puesto; así como las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas en el desempeño.
4. Se seleccionan profesionales para cada programa de formación, siguiendo los parámetros establecidos en la caracterización de cada puesto de trabajo, en correspondencia con las exigencias del perfil del docente bolivariano y revolucionario que demanda la educación universitaria actual. Se garantiza el compromiso con la revolución educativa en un 100%.

<b>TABLA 3.1</b>			
<b>PLAN DE ACCIÓN: ARC. Reclutamiento y selección del personal</b>			
<b>Criterios de medida</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>
1.	1.1. Promoción a través de medios audiovisuales de la comunidad. 1.2. Creación de un banco de profesionales en la Aldea	del 07-01-13 al 18-01-13	Coordinador de Aldea y enlaces académicos

	Universitaria.		
2.	2.1. Se desarrollan los objetivos de cada básico curricular tomando en cuenta los intereses y necesidades de los estudiantes y la realidad del contexto socio histórico y cultural	del 07-01-13 al 31-01-14	Profesores
3.	3.1. Realización de actividades culturales permanentes dentro y fuera de la aldea universitaria  3.2. Proyección de las tradiciones locales, regionales y nacionales a través de un encuentro cultural anual, entre los programas de formación.	del 07-01-13 al 31-01-14  12-07-13	Coordinador de Aldea, enlaces académicos, profesores y estudiantes
4.	4.1. Ejecución de proyectos ambientales 4.2. Realización de charlas ambientales en sectores de la comunidad	del 07-01-13 al 31-01-14	Coordinador de Aldea y enlaces académicos
5.	5.1. Seguimiento y control de las vinculaciones profesionales.	del 07-01-13 al 31-01-14	Profesores
6.	6.1. Gestión para la creación de una biblioteca universitaria en la Aldea.	18 -03-13	
7.	7.1. Planificación de actividades académicas en las que los estudiantes tengan que hacer uso de las TIC's 7.2. Utilizar los centros de gestión parroquial e infocentros comunitarios con fines investigativos.	del 07-01-13 al 31-01-14	Profesores y estudiantes
8.	8.1. Se realizarán técnicas de participación para tratar asuntos de interés en la aldea, tales como: foros, conferencias, mesa redonda, debates dirigidos entre otros	18-02-13  20-05-13  23-09-13  27-01-14	Coordinador de Aldea, enlaces académicos, profesores y estudiantes

## ARC. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Objetivo:** valorar a las personas como seres humanos, dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos; que utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y

habilidades y toman las decisiones adecuadas, respetando sus características y diferencias individuales para garantizar los resultados esperados en un clima de respeto y armonía institucional.

### **CRITERIOS DE MEDIDA**

1. Se hace énfasis en la cultura participativa y democrática en la Aldea universitaria, involucrando a los profesores y estudiantes en los procesos de toma de decisiones. Los docentes y estudiantes participan en un 90%
2. Se implementa la evaluación de desempeño, otorgando reconocimientos y recompensas a los profesores por la labor que realizan. El 95% de los profesores se sienten motivados.
3. El coordinador de la aldea genera una postura abierta, amigable, de apoyo y soporte a los profesores y estudiantes, generando un clima de confianza y de relaciones interpersonales fructíferas para el buen desarrollo del proceso docente. La satisfacción de los docentes y estudiantes en estos aspectos es de 100 %.
4. El coordinador de la aldea y los enlaces académicos se interesan en las necesidades y aspiraciones de los profesores y estudiantes, desarrollando esfuerzos para que se sientan orgullosos de pertenecer y colaborar con la organización. El 98% se siente como un recurso de gran valor para la institución.
5. Se utilizan mecanismos de motivación y de realización personal, de los profesores, con base a sus carencias, necesidades y toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo y superación personal. Personal motivado en un 95%.
6. Se promueve la gerencia participativa por objetivos, en las cuales el coordinador, los profesores y estudiantes se trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar en cada semestre. Se evidencia participación en un 98%

<b>TABLA 3.3</b>
------------------

<b>PLAN DE ACCIÓN: ARC. Gestión del Talento Humano</b>
--

Criterios de medida	Acciones	Fecha	Responsables
1.	1.2. Se le dará importancia a: - Consulta continua - Participación - Diálogo - Comunicaciones directas - Programas de sugerencias - Libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas	del 07-01-13 al 31-01-14	Coordinador de Aldea, enlaces académicos, profesores y estudiantes
2.	2.1. Se entregará a los docentes al momento de ingresar a su puesto de trabajo, una carpeta con las funciones que debe cumplir, reglamento interno de la Misión Sucre, así como estrategias y actividades sugeridas. 2.2. Ejecución del acompañamiento pedagógico 2.3. Seguimiento, control y evaluación del desempeño docente.	del 07-01-13 al 31-01-14	Coordinador de Aldea, y enlaces académicos
3.	3.1. Se realizarán reuniones sociales una vez al mes para celebrar cumpleaños de los profesores de la Aldea. 3.2. El coordinador establece días de despacho para atender las necesidades y requerimientos de los profesores y estudiantes.	del 31-01-13 al 31-01-14	Coordinador de Aldea, enlaces académicos y profesores
4.	4.1. Se realizarán reuniones periódicas para el planteamiento de problemas, necesidades y sugerencias, por parte de : - Enlaces académicos y - Profesores - Estudiantes	18-02-13 20-05-13 23-09-13 13-12-13 27-01-14	Coordinador de Aldea, enlaces académicos y profesores
5.	5.1- Se ejecutarán talleres, colectivos de formación y cursos, para docentes y estudiantes.  5.2- Se gestionarán diplomados y post grados para los profesores y egresados de la Misión Sucre	del 22-07-13 al 26-07-13  25-11-13	Coordinador de Aldea y enlaces académicos
6.	6.1. El coordinador convocará a los enlaces académicos y profesores para que aporten ideas en la elaboración de planes macros de la	14-01-13	Coordinador

	aldea. 6.2. Creación de un buzón de sugerencias		
--	--	--	--

### **ARC. CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Objetivo:** Lograr estabilidad entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos favorables para la aldea universitaria Antonio D' Armas Matute, en cuanto a adaptación, satisfacción y productividad.

#### **CRITERIOS DE MEDIDA:**

1. Los involucrados en la aldea universitaria, elevan su sentido de pertenencia por la institución, como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Se desarrolla la identidad organizacional en un 98%
2. Se percibe la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, entre el coordinador de aldea, profesores y estudiantes. Las relaciones interpersonales mejoran en un 100%.
3. Se enfatiza en el apoyo mutuo, elevando el sentimiento del personal sobre la existencia de un espíritu de ayuda, tanto de niveles superiores como inferiores. La cooperación es evidente en un 90%
4. Las normas de funcionamiento de la aldea son respetadas y acatadas por todos los involucrados, quienes trabajan en conjunto por cumplir objetivos comunes y una misma misión, enrumbada al alcance de una visión compartida. Se trazan metas comunes en un 100%
5. El coordinador de Aldea, enlaces académicos, profesores y estudiantes establecen los valores organizacionales, garantizando una buena proyección de la aldea universitaria hacia la comunidad. Participación en un 90%
6. Se incrementa la acción y la productividad, a través del liderazgo efectivo del coordinador de aldea, estimulando a los subordinados a cumplir con sus funciones satisfactoriamente. mejora el desempeño en un 98%

7. El reconocimiento y respeto a la labor de los profesores, eleva su motivación y conduce al logro de altos niveles de rendimiento en el proceso docente. Los profesores se motivan en un 100%.
8. Se cumplen las tareas planificadas por los profesores y estudiantes, mejorando el desempeño en sus funciones correspondientes. Se evidencia responsabilidad en al menos un 90%

<b>TABLA 3.4</b>			
<b>PLAN DE ACCIÓN: ARC. Clima Organizacional</b>			
<b>Criterios de medida</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>
1.	1.1. Realización de campañas internas para elevar la conciencia de profesores y estudiantes, sobre la razón de ser de la Aldea. 1.2. Se elaborarán franelas, carnet y distintivos para que los miembros de la aldea, se identifiquen en actos públicos en los cuales participen.	del 21-02-13 al 08-03.13	Coordinador de Aldea y enlaces académicos
2.	2.1. El coordinador propiciará un trato cordial con profesores y estudiantes, cuando estos requieran de su atención.	del 07-01-13 al 31-01-14	Coordinador de Aldea, y enlaces académicos
3.	3.1. Creación de un fondo de ayudas económicas. 3.2. Implementar la cesta de víveres para estudiantes de escasos recursos 3.3. Acompañamiento físico y moral de profesores y estudiantes en situaciones difíciles.	04-03-13  del 07-01-13 al 31-01-14	Coordinador de Aldea, enlaces académicos y profesores
4.	4.1. Se hará visible: El horario de trabajo La misión La Visión Valores compartidos y Estructura organizacional de la Aldea	14-01-13	Coordinador de Aldea, enlaces académicos y profesores
5	5.1. Se realizarán colectivos de participación para lograr: - Consenso en las ideas - Unificación de criterios institucionales - Visión compartida	18-02-13 20-05-13 23-09-13 13-12-13 27-01-14	Coordinador de Aldea, enlaces académicos y profesores
6	6.1. El coordinador motiva a los		Coordinador de

	subordinados a cumplir con sus labores, a través de su ejemplo, constancia y dedicación 6.2. Se delegarán funciones a los profesores y estudiantes en la planificación y ejecución de actividades institucionales para cultivar el liderazgo.	del 07-01-13 al 31-01-14	aldea
7	6.1 Se publicarán en cartelera los nombres de los docentes que han alcanzado altos niveles de rendimiento en su desempeño, en cada semestre. 6.2 Actos de entrega de certificados a los docentes, por el buen desempeño	12-07-13  10-01-14	Coordinador de Aldea
8	8.1-El coordinador se involucra con profesores y estudiantes 8.2-Se llevarán registros de asistencia en las actividades 8.3. Se exigirá el cumplimiento de objetivos y del horario de trabajo	del 07-01-13 al 31-01-14	Coordinador de Aldea, enlaces académicos y profesores

#### **ARC: EXTENSIÓN UNIVERSITARIA.**

**Objetivo:** proyectar el nuevo modelo de educación universitaria hacia el ámbito comunitario, ejerciendo una influencia efectiva en la transformación del entorno.

#### **CRITERIOS DE MEDIDA**

1. El 100% de los programas de formación, desarrollan desde la dimensión curricular acciones, dirigidas a lograr que los egresados sean capaces de promover cultura y en especial la de la profesión en el ejercicio de su desempeño profesional.
2. El 100% de la Comunidad universitaria está capacitada para realizar el trabajo de promoción sociocultural desde su desempeño laboral.
3. Se establecen alianzas entre las instituciones culturales locales y regionales, para desarrollar acciones conjuntas de promoción sociocultural, tanto en la aldea universitaria como en la comunidad. Se logra la sinergia interinstitucional en un 80%

4. El 75% de la comunidad universitaria se involucra con empresas locales y centros de salud, para promocionar la salud y el cuidado del ambiente.
5. Las vinculaciones profesionales por parte de los estudiantes, se cumplen en un 98%, permitiendo el intercambio y proyección de los valores universitarios con las instituciones implicadas.
6. La aldea universitaria planifica proyectos comunitarios, orientados a resolver en un 25% problemas en las instituciones donde se realizan las vinculaciones profesionales.

<b>TABLA 3.4.</b>			
<b>PLAN DE ACCIÓN: ARC. Extensión Universitaria</b>			
<b>Criterios de medida</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>
1.	1.1. Los estudiantes ejecutarán proyectos y actividades pedagógicas y comunitarias en los lugares donde realizan las vinculaciones profesionales 1.2. Se realizarán actividades comunitarias por cada programa de formación.	del 14-01-13 al 03-01-14	Profesores y estudiantes
2.	2.1. Se realizarán charlas en las comunidades, respecto a temas variados de interés nacional.	del 14-01-13 al 03-01-14	Profesores y estudiantes
3.	3.1. Planificación de acciones conjuntas con la Alcaldía, casa de la cultura, fundación cultural del estado y cultores locales, para promover el desarrollo sociocultural en la comunidad. 3.1. Establecer acuerdos de cooperación que favorezcan el desarrollo y divulgación de la cultura local.	25-01-13  08-02-13	Coordinador de Aldea, enlaces académicos y profesores
4.	4.1. Participación en operativos auspiciados por Petróleos de Venezuela y empresas mixtas del petróleo, para promover la salud y el cuidado del ambiente.	del 05-06-13 al 06-12-13	Profesores y estudiantes
5	5.1-Integración y cooperación con las instituciones locales, a través del apoyo laboral de los profesionales en	del 14-01-13 al	Profesores y estudiantes

	formación.	03-01-14	
6	6.1. Ejecución de trabajos comunitarios en las instituciones donde se realizan las vinculaciones profesionales	del 14-01-13 al 03-01-14	Profesores y estudiantes

### 3.5. Validación por expertos del programa de APO propuesto para el contexto de la aldea “Antonio D’ Armas Matute”, del municipio Santa María de Ipire para el período académico 2013-2014.

El método de validación por expertos fue un método utilizado por primera vez en la corporación Rand a fines de la década del 40 y divulgado por sus creadores, T.J. Gordon y Olaf Helmer en los primeros años de la década de los 60, bajo el título en inglés de “Report on a Long- Range Forecasting Study” y resulta muy conveniente cuando se desea obtener criterios de un grupo de expertos y no existe posibilidad de que los participantes acudan de conjunto a una sesión de trabajo, o cuando resulta conveniente limitar al mínimo la interrelación entre los miembros del grupo o participantes de la sesión. Con este método los participantes no se ven y trabajan desde sus puestos de trabajo o desde sus casas. El correo electrónico ha estimulado por su facilidad, la aplicación de este método.

#### 3.5.1 Diseño de la validación por expertos

Para validar la propuesta de programa se decide aplicar un cuestionario a expertos. El cuestionario, para algunos especialistas en metodología de la investigación (Rodríguez, G. G.; Gil, J. F. y García, E. J. 1996), puede ser un valioso instrumento de recogida de datos si se respetan algunas exigencias como:

- Que sea un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto.
- Que sea una técnica más, complementaria y no la única, ni la fundamental.
- Que su elaboración parta de esquemas de referencia teóricos y experiencias definidos por un colectivo determinado y en relación con el contexto del que son parte, entre otros aspectos.

En esta investigación se decide utilizar el cuestionario para conocer la opinión de expertos acerca del programa de APO propuesto para mejorar la motivación de los profesores de la aldea objeto de estudio.

La selección de expertos fue realizada a partir de considerar los siguientes criterios:

- Que fuera un profesional con un alto nivel académico y científico.
- Que tuviera una vasta experiencia y conocimientos suficientes en el tema de la administración y específicamente en la filosofía de APO.
- Que fuera especialistas conocedores del contexto de investigación.

En correspondencia con estos criterios se seleccionaron 8 expertos con categorías científicas de máster y doctor y académicas de auxiliares y titulares. Todos con más de 15 años de experiencia en la impartición de temas relacionados con la gestión y con en la mayoría de los casos con experiencia además en la gestión de procesos dentro de instituciones de educación superior.

El cuestionario se elaboró sobre la base de los siguientes indicadores:

1. Fundamentos en los que se sustenta el programa de APO
2. Calidad en su diseño
3. Calidad de las acciones
4. Adecuación al contexto universitario
5. Pertinencia del programa
6. Factibilidad de implementación

A partir de estos indicadores se elaboro un cuestionario que se recoge en el anexo 3.

### **3.5.2 Resultados de la validación de expertos**

El aspecto 1, acerca de los fundamentos en que se sustenta el programa de APO fue evaluado como muy adecuado por el 85 % de los expertos y bastante adecuado por el resto (15 %). Las sugerencias se relacionan con la idea de ampliar a partir de resultados del contexto venezolano.

Aspecto 2, relacionado con la calidad en su diseño, el 100% consideran de muy adecuado y exponen que se respetan las pautas teóricas y metodológicas que la literatura científica reconoce para el diseño de programas de este tipo.

Aspecto 3, calidad de las acciones, el 90% consideran que hay una adecuada estructuración de las acciones que se plantean por criterio de medida y para cada área de resultado clave, un 10% considera que se pudieron haber planteado un número mayor de acciones.

Aspecto 4, adecuación al contexto universitario, el 85% clasifican de muy adecuado y exponen que las áreas de resultado clave, los criterios de medida y las acciones que se proponen impactan de manera directa sobre las principales problemáticas que en el momento actual posee la educación universitaria venezolana, concretamente el trabajo que se realiza en las aldeas universitarias. En cambio un 15% consideran este elemento como adecuado y opinan que el plan de acción pudo haber sido más amplio en actividades.

Aspecto 5, pertinencia del programa, el 100% lo evalúa de muy adecuado y lo sustenta en la objetividad de las acciones definidas, la disponibilidad real de los medios que se utilizan, las posibilidades de un trabajo colaborativo y utilización racional del tiempo.

Aspecto 6, factibilidad de implementación, fueron evaluados de adecuados por el 90 % de los expertos, y medianamente adecuado por el 10 %, quienes consideran introducir nuevas acciones que eleven aún más la efectividad del programa.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

Concluido el diseño y fundamentación del programa de Administración por Objetivo para el contexto de la aldea universitaria “Antonio D’ Armas Matute” es posible concluir que:

- El programa se adscribe a las bases teóricas que la literatura científica al respecto avala, y respeta los elementos esenciales que son definidos para la concepción y diseño de un programa de APO.

- En la investigación se definen de manera muy pertinente cinco áreas de resultado clave que responden a las problemáticas fundamentales de la misión sucre en sentido general y de la aldea objeto de estudio de manera particular.
- La investigación logra aportar como experiencia práctica concreta una fuerte herramienta de gestión a la aldea universitaria a partir de que se definen objetivos para un periodo de tiempo determinado, así como sus respectivos criterios de medidas y el plan de acción, lo cual es un poderoso instrumento de trabajo para la dirección de la aldea.
- La utilización del método interactivo y de técnicas como el trabajo en grupo, la tormenta de ideas y la reducción de listado, propiciaron la creación de un clima de trabajo apropiado para lograr involucrar y comprometer a los participantes en el estudio en la fijación de las metas organizacionales.
- Los expertos reconocen las principales potencialidades del programa en la calidad de su diseño, en su pertinencia, en la factibilidad de implementación y en la calidad de las acciones diseñadas, lo cual lo evidencian las respuestas aportadas al cuestionario aplicado.

## CONCLUSIONES

Analizados los referentes teóricos sobre motivación y desempeño, y estudiadas las relaciones existentes entre estas dos variables, así como, los programas que sugiere la literatura para mejorar la motivación en los contextos organizacionales, se concluye que:

- La motivación es lo que impulsa a las personas a alcanzar metas, ya sean personales o laborales, sin embargo, los factores intervinientes en la motivación pueden ser variados, por cuanto las personas se mueven a hacer las cosas por estímulos distintos, ya sean externos o externos; de allí que, el conocimiento del nivel motivacional del capital humano de una organización, es importante para la selección e implementación de prácticas adecuadas, que se traduzcan en mejoras en el desempeño laboral y en consecuencia, en una mayor productividad en la organización.
- Los resultados del diagnóstico arrojaron que las deficiencias fundamentales de la motivación estuvieron relacionadas con que los profesores muestreados sienten poco interés por las materias que imparten, consideran que su motivación ha disminuido gradualmente y que sus expectativas se corresponden con tener una buena remuneración económica. En tanto sobre el desempeño se detectó que este no se evalúa y que los profesores sienten la necesidad de mejorarlo, que consideran que su capacitación es deficiente, que poseen un conocimiento regular de sus funciones y que su contribución a las necesidades de la institución es poca.
- El programa de APO que como fruto de esta investigación se propone aporta a la aldea universitaria Antonio D' Armas Matute una herramienta de gestión válida para lograr el involucramiento de cada profesor con el puesto que desempeña y además su compromiso organizacional a partir de que se logró implicarlo en la fijación de metas organizacionales que incluían al mismo tiempo la satisfacción de sus objetivos personales y por ende deben dar al traste con una mejora en los niveles de motivación.

- A través del criterio de expertos, se comprobó que el programa de administración por objetivos propuesto para motivar a los profesores de la aldea universitaria Antonio D' Armas Matute, posee potencialidades a partir de que los expertos reconocen la calidad de su diseño, su pertinencia, la factibilidad de implementación y la calidad de las acciones diseñadas, lo que lo ratifica como vía oportuna para mejorar los niveles de motivación en contextos educativos de la Misión Sucre.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Considerar el diseño de otros programas o estrategias que, unidos al ya propuesto puedan contribuir a mejorar la calidad en la gerencia universitaria, según el nuevo modelo que se está implementando en el país, a través de las aldeas universitarias.
- ✓ Implementar el programa de administración por objetivo propuesto durante el período académico 2014-2015 de manera que se logren mejorar los niveles de motivación y se alcancen las metas organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arteaga, J. (2010). *La motivación, concepto, teorías y aplicación*. Disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos/lamotivacion/lamotivacion.shtml>. [Consulta 8 de marzo 2010]
- Álvarez R.; García, E.; Gil, J. Romero, S. (2000): *Orientación en los procesos de enseñanza y aprendizaje en la universidad*. En Salmerón, H., López, P.: *Orientación educativa en las universidades*. Granada. Grupo editorial universitario.
- Atkinson, P. "Motivación" (1999). Primera edición, Edit. Trillas, [México](#).(Pág.145)
- Amorós, E (2007) *El comportamiento organizacional*. Disponible en URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/231.zip>. [Consulta 9 de mayo 2010]
- Berkeley (2007).*Diagnóstico Sistémico*. Disponible en URL: <http://infopymes.edu.pe> [Consulta 17 de mayo 2012]
- Bowry, C. (2004). *La caracterización del desarrollo de la motivación profesional en adolescentes de san kitts y nevis*. Tesis presentada en la Universidad de la Habana, Facultad de Psicología. (Pág 44 -45)
- Casanova (1999). *La Evaluación de Desempeño Docente*. Disponible en URL: <http://eoepsabi.educa.aragon.es> . [ Consulta 24 de agosto de 2011]
- Castillo, M. y González L. (2005). *Estrategia para mejorar el Desempeño de los Trabajadores de la Empresa Agroisleña*. Tesis para optar al título de Lic. en Admistración. Universidad Nacional Abierta. (Pág. 46)
- Cerrón, M. (2010) *La motivación en el comportamiento organizacional*. Disponible En URL: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) . Consulta en línea [marzo de 2011].
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.
- Echezuría (2003).*Programa de Motivación para un Óptimo Desempeño de los Docentes de la Unidad Educativa Ciudad Cuatricentenaria*. Tesis para optar al Título de Lic. en Educación Integral, Mención Ciencias Sociales. Universidad Nacional Abierta.Caracas. (Pág. 36-30)

- Espinoza, M. y Fernández H. (2003). *Acto Inseguro y Motivación (Teoría de Mc Clelland)*. Tesis para optar al grado de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela (Pág. 70)
- Feo, I. y Guzmán, E. (2012). *Plan de Motivación Laboral para los Trabajadores del Departamento de Cobranza de la Empresa Contac Cénter 2001 C.A. Basado en sus Requerimientos y Necesidades*. Tesis para optar al título de Administración de Empresas. Universidad de Nueva Esparta. Venezuela. Pág. 160
- Fernández, E. (2012). *Evaluación de Desempeño Docente*. Facultad de Administración Económica y Negocios UNAF. Disponible en URL: [www.google.com](http://www.google.com). [consulta 23 de abril de 2011]
- Groos, M. (2009). *Comportamiento Organizacional: Las 7 Teorías que explican la motivación*. Disponible en URL: <http://manuelgross.bligoo.com> Consulta en línea [mayo de 2010]
- Kinicki y Kreiner (2003). *Comportamiento Organizacional*. Conceptos, Problemas y Prácticas. México. Mac. Graw Hill Interamericana (Pág. 142)
- Koontz, H, y Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global* 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, (pág. 501)
- La Fuente, F. (2007) *¿Cómo motivar a los empleados de tu empresa?* Disponible en URL :<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7584>. [consulta 27 de marzo 2011]
- Larnolla, S. (1992): *Estrategías de dirección*. En Colectivos de Autores. Material de apoyo a la docencia. MES. Cuba
- Majaro, P. (1993): *Administración por objetivos; principios y perspectivas*. En Colectivos de Autores. Material de apoyo a la docencia. MES. Cuba
- Márquez, E. (2009) *Resumen del libro El Poder del Fish*. Disponible en URL: <http://emiliomarquez.com/2009/01/03/el-poder-de-fish/>. [ Consulta 15 de enero de 2011]
- Menguzato M. (1995) *Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador*. Editorial MES.
- Ministerio de Educación Superior y Ministerio de Educación y Deporte (2004). *Orientaciones para la evaluación. Programa Nacional de Formación de*

- Educadores. I Trayecto Formación Inicial. No. 2.*
- Mondy, R. Y Noe, R. (1997) *Administración De Recursos Humanos*. Editorial Prentice–Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª Edición, México.(Pág. 86)
- Moore (2001). *La Motivación*. Buenos Aires. Paidos (Pág.222)
- Morrisey, A. (1995): *Hacias prácticas de gestión más eficientes*. En Colectivos de Autores. Material de apoyo a la docencia. MES. Cuba
- Ocanto (1990), *Introducción a la Administración*. Primera reimpresión. Caracas (Pág.229)
- Pereda, S. Y Berrocal, F. (1999) *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España.(Pág. 65)
- Pereira, R. (2008) *Diez formas para motivar a los empleados*. Disponible en URL: <http://www.microsoft.com/business/ess/Content/Paginas/article.aspx?cbcid>. [Consulta 4 de julio 2011]
- Pérez, J. (2009) *Tipos de motivación*. Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos. Facultad de Ciencias Económicas. Caracas. ( Pág.6)
- Ramos. R. (2007): *Estrategias para motivar a los empleados*. Disponible en URL: <http://www.noticias.com/>. [Consulta 23 de marzo 2012]
- Reglamento General de la Misión Sucre-Ministerio de Educación Superior (2004). *Art.62 Obligaciones de los Profesores de los Programas Nacionales de Formación*.(Pág. 5)
- Robbins S. (2004) *Desarrollo de equipos de alto rendimiento*, en *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall,. México, (Pág. 155)
- Robbins, S. (1999) "[Comportamiento Organizacional](#)" Capítulo VII. Edit. Prentice Hall. Octava Edición, México.
- Rodríguez, J. y Alemañy, P.(1995): *La dirección estratégica ante los retos actuales de la gestión*. En Colectivos de Autores. Material de apoyo a la docencia. MES. Cuba
- Romero (2009). *La Motivación para el Trabajo*. Revista Sic. 364-366 (Pág.52)
- Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación (segunda edición)*. México- Mac. Graw Hill.

Santos, J. (1993). *Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano*. San Salvador, Universidad de El Salvador. (pág.68)

Sarbach A. (2004). *Los procesos psíquicos*, disponible en URL:  
<http://asarbach.wordpress.com>. [ Consulta 24 de noviembre de 2010]  
(pág.13)

Solana R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas S.A. (pág.208)

Stegmann, T; Troncoso, R. y Gallardo, V. (2001) *Proposición de un Modelo de*

*Evaluación de Desempeño para la Gestión Actual de los Recursos Humanos,*

Tesis para optar al Grado de Magíster en Administración y Dirección de Recursos

Humanos, USACH, Santiago de Chile.

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert (1996) *Administración* 6a. *Edición.. México*, Editorial Pearson . Pág. (484)

Vergara, V. (1987): *Planeación estratégica en la posmodernidad*. En Colectivos de Autores. Material de apoyo a la docencia. MES. Cuba

Werther W. Y Davis K. (1989). *Administración De Personal Y Recursos Humanos.*

Editorial Mc Graw-Hill, México. (Pág. 184)



## ANEXO 1

### CUESTIONARIO A. MOTIVACIÓN

Lea cuidadosamente cada proposición y de acuerdo a su criterio conteste según corresponda. Es importante que responda todas las preguntas y lo haga con sinceridad, de ello depende la validez y cientificidad de este estudio que servirá para perfeccionar el desempeño de los docentes universitarios de su institución.

I.- Marque con una X la respuesta correcta:

1) ¿Te gusta tu labor como profesor?

- a) Me gusta mucho.
- b) Más bien siento agrado que desagrado.
- c) Ni me gusta ni me disgusta.
- d) Más bien me desagrada.
- e) No me gusta nada.

2) ¿Cómo valoras el interés que despiertan en ti las asignaturas que impartes?

- a) Me interesan mucho.
- b) Tienen bastante interés para mí.
- c) Me resultan indiferentes.
- d) Tienen poco interés para mí.
- e) No me interesan en nada.
- f) Preferiría otra asignatura. ¿Por qué?

3) ¿Si hubieras tenido la oportunidad, te hubiera gustado trabajar en una institución no docente?

- a) No lo haría jamás.
- b) Creo que no lo haría.
- c) Me da lo mismo.
- d) Lo haría con agrado.
- e) Me gustaría muchísimo.

4) ¿Cómo te sientes ahora en la labor que desarrollas como docente?

- a) Me siento muy satisfecho.
- b) Me siento más satisfecho que insatisfecho.
- c) Me resulta indiferente.
- d) Me siento más insatisfecho que satisfecho.
- e) Me siento totalmente insatisfecho.

5) En general desde tu ingreso a la institución hasta el momento presente, ¿cómo ha evolucionado tu motivación en el trabajo y en tu desempeño profesional? Marca la letra según tu caso.

- a) Se ha incrementado en gran medida.

- b) Ha disminuido en lugar de aumentar.
- c) Ha aumentado algo.
- d) Ha disminuido gradualmente.
- e) Se mantiene igual.

6) Actualmente, ¿Qué es lo que más te agrada y lo que menos te agrada de tu desempeño como docente?

II- En las siguientes proposiciones selecciona el número de la escala (de 1 a 5) que represente el grado de importancia que tiene para ti cada una de las aspiraciones y colócala en cada inciso (del a al o):

Significado de la escala:

- |                  |                           |
|------------------|---------------------------|
| 1- En nada.      | 3- Indiferente para mí.   |
| 2- En casi nada. | 4- En grado considerable. |
|                  | 5- En gran medida.        |

- a) Cumplir con mi deber como educador.\_\_\_\_\_
- b) Profundizar en los problemas teóricos y prácticos de mi especialidad y adquirir habilidades.\_\_\_\_\_
- c) Tener dominio de métodos y técnicas en la enseñanza.\_\_\_\_\_
- d) Poner a prueba mis capacidades pedagógicas para lograr el éxito en esta actividad.\_\_\_\_\_
- e) Poseer buena remuneración económica.\_\_\_\_\_
- f) Participar activamente y contribuir con mi aporte al progreso científico – técnico de mi país.\_\_\_\_\_
- g) Investigar y descubrir aspectos novedosos para la ciencia.\_\_\_\_\_
- h) Dirigir el aprendizaje de mis alumnos con efectividad e independencia creadora.\_\_\_\_\_
- i) Satisfacer mi necesidad de tener prestigio y ser reconocido como buen profesor.\_\_\_\_\_
- j) Participar en la educación de las nuevas generaciones y ser útil a la sociedad.\_\_\_\_\_
- k) Adquirir nuevos conocimientos en la ciencia de mi especialidad.\_\_\_\_\_
- l) Establecer las mejores relaciones de comprensión y comunicación con mis alumnos y compañeros de trabajo.\_\_\_\_\_

m) Sentir que me reconocen mi autoridad y tener el respeto de mis alumnos y compañeros.\_\_\_\_\_

n) Obtener un puesto de trabajo cerca de mi casa o en el lugar más conveniente para mí.\_\_\_\_\_

o) Contribuir a la educación general de mis estudiantes.\_\_\_\_\_

III- De todas las anteriores aspiraciones señala, en orden de preferencia, las cinco más importantes para ti

IV- Sobre reconocimientos e incentivos en su labor diga:

1) El pago de remuneraciones que reciben los trabajadores de la institución es:  
Adecuado ( )                      Regular ( )                      Malo ( )

2) El pago se hace en tiempo:

Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

3) Los trabajadores reciben reconocimientos por parte de la dirección de la institución:

Frecuentemente ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

4) Los reconocimientos e incentivos responden a los resultados alcanzados por los trabajadores.

Frecuentemente ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

5) ¿Participa Ud. en la toma de decisiones en la institución?

Siempre ( )                      Algunas veces ( )                      Nunca ( )

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO B. DESEMPEÑO

I.-Responda las siguientes preguntas:

1) ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su jefe inmediato?

Buena ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

Argumente su respuesta.

2) ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?

Buena ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

Argumente su respuesta.

3) ¿Cree Ud. que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido?

Buena ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

Argumente su respuesta.

4) ¿Conoce Ud. cuáles son las funciones que debe desempeñar en su trabajo?

Bien ( ) Regular ( ) Mal ( )

Mencione algunas de ellas.

5) ¿Posee actitudes para desempeñar su labor como docente?

Muchas ( ) Algunas ( ) Pocas ( ) No son suficientes ( ) No las necesito ( )

Argumente su respuesta.

6) ¿Cómo evaluaría Ud. su actividad docente?

Buena ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

Argumente su respuesta.

7) ¿En qué medida utiliza Ud. los avances de la tecnología en su actividad docente y de superación?

Buena ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

¿Qué actividades desarrolla en este sentido?

8) ¿Considera que necesita superarse para mejorar su desempeño?  
Mucho ( ) Bastante ( ) Un poco ( ) Nada ( )

Argumente su respuesta.

9) ¿Es puntual en la entrega de sus informes y datos a los superiores?

Mucho ( ) Bastante ( ) Poco ( ) Nada ( )

10) ¿En qué medida logra Ud. contribuir a las proyecciones y necesidades de la institución?

Mucho ( ) Bastante ( ) Un poco ( ) Nada ( )

Argumente su respuesta.

11) ¿Se siente dispuesto a enfrentar diversas actividades de su institución?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Pocas veces ( ) Nunca ( )

Argumente su respuesta.

12) ¿Cómo valora Ud. su incidencia en el comportamiento ético, social y humano de sus estudiantes?

Buena ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

Argumente su respuesta.

13) ¿En qué medida se siente Ud. comprometido con su actividad y su institución?

Mucho ( ) Bastante ( ) Poco ( ) Nada ( )

¿Porqué?

14) ¿Su jefe inmediato evalúa su desempeño?

Mucho ( )      Bastante ( )      Un poco ( )      Nada ( )

15) ¿Cree Ud. que el desempeño laboral de los profesores depende del nivel de motivación que estos tengan?

Siempre ( )      Algunas veces ( )      Nunca ( )

### ANEXO 3

#### GUÍA PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR CRITERIO DE EXPERTOS

Objetivo: Validar la pertinencia y posible efectividad del programa de APO propuesto para el contexto universitario a partir del criterio de expertos.

Compañero (a):

Usted ha sido seleccionado por su experiencia como profesor de administración y como directivo de instituciones de educación superior, por lo que pedimos su colaboración para validar la pertinencia validez del programa de APO a ser introducido en la aldea universitaria objeto de estudio.

#### Datos.

Nombre y apellidos:

Especialidad:

Profesión o cargo:

Centro de trabajo

Experiencia:

Categoría docente:

Categoría científica:

Por favor valore cada uno de los aspectos que se le proponen, teniendo en cuenta que hacia el valor 5 aumenta el grado de aceptación. La valoración debe acompañarla, siempre que sea necesario de argumentaciones, principalmente en caso de insuficiencias o sugerencias para su mejoría. Gracias.

Aspectos a evaluar acerca de la estrategia de orientación	1	2	3	4	5
1. Fundamentos en los que se sustenta el programa de APO					
2. Calidad en su diseño					
3. Calidad de las acciones					
4. Adecuación al contexto universitario					
5. Pertinencia del programa					
6. Factibilidad de implementación					