# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

## ESCUELA DE POSTGRADO

### DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

---

**“LA CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS: CASO REGIÓN LAMBAYEQUE”**

## TESIS

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

**M.Sc. ELMER AMÉRICO SILVA ROMERO**

**ASESOR:**

**Dr. LUIS ANÍBAL ESPINOZA POLO**

**LAMBAYEQUE- PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

# "LA CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS: CASO REGIÓN LAMBAYEQUE"

TESIS

Para obtener el Grado Académico de Doctor en Administración

PRESENTADA POR:


M.Sc. Elmer Américo Silva Romero
Autor

Dr. Luis Aníbal Espinoza Polo
Asesor


APROBADA POR:

Dr. José Vidal Meza
Jurado-Presidente

Dr. Jaime Cáceres Montalvo
Jurado-Secretario

Dr. Ana Cotrina Camacho
Jurado- Vocal

## DEDICATORIA

A la memoria de Eugenio Silva García, mi querido padre.

**AGRADECIMIENTO**

- A los integrantes de la Primera promoción del Doctorado en Administración de la Escuela de Post grado de la UNPRG, por haberme permitido compartir los estudios.
- A los docentes del Doctorado en Administración, por sus sabias enseñanzas.
- Al personal directivo, administrativo y de servicios de la Escuela de Post grado de la UNPRG.
- Al Dr. Luis Espinoza Polo, por su valioso apoyo en la concreción de la presente investigación.

# INDICE

Pág.

Resumen

Abstract

Introducción…….. 1

Capitulo I. Análisis del objeto de estudio…….. 5

1.1. Ubicación del objeto de estudio…….. 5

1.2. Evolución histórica del objeto de estudio……. 18

1.3. Situación actual del objeto de estudio…….. 22

1.4. Metodología empleada…… 25

Capitulo II. Marco teórico …….. 30

2.1. Antecedentes de la investigación…….. 30

2.2. Bases teóricas de la investigación……. 35

2.2.1. La capacitación laboral……. 35

2.2.2. La motivación para el trabajo…… 40

2. 2.3. El desempeño laboral…… 48

2.2.4. Los docentes universitarios…… 52

2.2.5. Las universidades…… 55

Capitulo III. Resultados de la investigación …….. 57

3.1. Análisis de los resultados……. 57

3.1.1. La capacitación laboral de los docentes universitarios
en la Región Lambayeque…… 57

3.1.1.1. El diagnóstico de las necesidades de capacitación
laboral de los docentes…….. 57

3.1.1.2. El diseño de los programas de capacitación laboral
de los docentes…… 61

3.1.1.3. La implementación de los programas de capacitación
laboral de los docentes……. 67

3.1.1.4. La evaluación de los programas de capacitación
laboral de los docentes……. 69

3.1.2. La motivación para el trabajo de los docentes universitarios
en la Región Lambayeque…… 72

3.1.2.1. Las características personales de los docentes…… 72

3.1.2.2. Las características del puesto de trabajo de los docentes…… 76
3.1.2.3. Las características de la situación de trabajo de los docentes…… 78
3.1.3. El desempeño de la labor de enseñanza de los docentes
universitarios en la Región Lambayeque…….. 83
3.1.3.1. La capacidad pedagógica de los docentes…… 83
3.1.3.2. La capacidad de evaluación a los estudiantes…… 89
3.1.3.3. La responsabilidad en el trabajo de los docentes……... 92
3.1.3.4. La capacidad de relaciones humanas de los docentes…… 93
3.2 Discusión de Resultados …… 99

Capítulo IV. Propuestas de la investigación…… 101
4.0. Fundamentos teóricos de las propuestas de la investigación…….. 101
4.1. Propuesta de un modelo de administración de la capacitación laboral de los
docentes universitarios en la Región Lambayeque (MACDU)…… 111
4.1.1. Estructura general del modelo…… 111
4.1.2. Descripción de los componentes del modelo…….. 113
4.1.3. Procedimiento para implementar el modelo…… 127
4.2. Propuesta de un modelo de administración de la motivación para el
trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque (MAMDU)…… 135
4.2.1. Estructura general del modelo…… 135
4.2.2. Descripción de los componentes del modelo…… 137
4.2.3. Procedimiento para implementar el modelo…….. 150
Conclusiones ……..... 158
Recomendaciones …… 159
Referencias bibliográficas…… 160
Anexos. …… 165

# RESUMEN

El objetivo de la presente tesis, fue determinar el nivel de influencia de la capacitación laboral y la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque.

En la fase de la investigación fáctica, se utilizaron 2 cuestionarios de encuesta, uno aplicado a los docentes y otro aplicado a los estudiantes universitarios de la Región Lambayeque. En la fase de propuesta de la investigación se empleó el método de la modelación y el método sistémico-estructural.

Se encontró que: El nivel de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque es de 2.4, calificada como media (o regular en una escala de 1 a 5). El nivel de la motivación para del trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque es de 2.6, calificada como media (o regular en una escala de 1 a 5). El nivel del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque es 2.7, calificada como media (o regular en una escala de 1 a 5). El nivel de influencia de la capacitación laboral en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, es de 0.982 (valor de R cuadrado ajustado). El nivel de influencia de la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, es de 0.929 (valor de R cuadrado ajustado). Se comprobó que la capacitación laboral y la motivación para el trabajo influyen directa, positiva y significativamente en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Se hizo la propuesta de un modelo teórico de administración de la capacitación laboral y un modelo teórico de administración de la motivación para el trabajo que permitan optimizar el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Se describieron los componentes específicos de los mencionados modelos y el procedimiento metodológico para su implementación.

Palabras clave: capacitación, motivación, desempeño laboral, docentes universitarios.

# ABSTRACT

The objective of this thesis was to determine the level of influence of job training and motivation for work in the performance of the teaching work of university professors in the Lambayeque Region.

In the phase of factual research, 2 questionnaires were used, one applied to the professors and another applied to university students from the Lambayeque Region. In the research proposal phase, the method of modeling and the systemic-structural method were used.

It was found that: The level of job training of university teachers in the Lambayeque Region is 2.4, rated as average (or regular on a scale of 1 to 5). The level of motivation for the work of university professors in the Lambayeque Region is 2.6, rated as average (or regular on a scale of 1 to 5). The level of performance of the teaching work of university professors in the Lambayeque Region is 2.7, rated as average (or regular on a scale of 1 to 5). The level of influence of job training in the performance of the teaching work of university professors in the Lambayeque Region, is 0.982 (adjusted R-squared value). The level of influence of motivation for work in the performance of the teaching work of university professors in the Lambayeque Region, is 0.929 (adjusted R-squared value). It was found that job training and motivation for work directly, positively and significantly influence the performance of the teaching work of university professors in the Lambayeque Region. The proposal was made for a theoretical model for the administration of job training and a theoretical model of management of motivation for work that would optimize the performance of the teaching work of university professors in the Lambayeque Region. The specific components of the aforementioned models and the methodological procedure for their implementation were described.

Keywords: training, motivation, job performance, university professors.

# INTRODUCCIÓN

Actualmente, los factores cambiantes del entorno, tales como el factor económico, político, legal, social y tecnológico exigen que las universidades se adapten a las exigencias de los mismos. Para responder a dichas exigencias, las universidades deben disponer de docentes altamente capacitados, para que éstos puedan alcanzar elevados niveles de desempeño en su trabajo y por ende las universidades puedan brindar servicios educativos de alta calidad.

Se ha estudiado intensamente sobre la capacitación, la motivación y el desempeño laboral. Podemos mencionar a tratadistas especializados como: Chiavenato (1994), Dessler (1996), Stoner (2002), De Cenzo y Robbins (2003), Mondy y Noe (2005), Koontz y Weihrich (2013), entre otros.

La capacitación de recursos humanos, es una función de la administración de recursos humanos, desarrollada en las empresas u organizaciones sociales. A la capacitación de recursos humanos, también se le denomina capacitación laboral. De Censo y Robbins (2003, p. 227), afirman: "La capacitación de recursos humanos, es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio relativamente permanente en un individuo, que mejorará sus capacidades para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta".

La motivación para el trabajo, denominada también motivación laboral, motivación de personal, es una actividad de la dirección como elemento dinámico de la función de administración de toda empresa u organización social. Para Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996, p.438) "La motivación para el trabajo, es el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración. Añade que, para lograr los objetivos en una organización, los directivos deben conocer la naturaleza humana, lo que motiva a una persona a trabajar intensamente, lo que una persona desea o necesita obtener del trabajo. A partir de ello, se podrá diseñar un sistema de recompensas capaz de satisfacer esos deseos y necesidades".

El desempeño laboral, es otra función básica de la administración de recursos humanos. Chiavenato (2000, p. 261), manifiesta: "el desempeño laboral, es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. El desempeño laboral, es el nivel de logros del trabajo que

consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo".

En los últimos años ha aumentado el número de investigaciones relacionadas con la capacitación, la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en las empresas, tales como la investigación de: Rodríguez, Paz, Lizama y Cornejo (2011) "Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena". Díaz (2011) "Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la zona Montemorelos-Linares Nuevo León". Vásquez (2007) "Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza". Tito y Vargas (2013) "Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima metropolitana".

Sin embargo, existen escasas investigaciones relacionadas con la capacitación, la motivación y el desempeño laboral del personal docente de las universidades. Podemos mencionar a la investigación de: Gonzales (2011) "Hacia un modelo de desempeño laboral del docente universitario basado en competencias". Añez (2010) "Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios".
Sáenz, Cárdenas y Rojas (2010) "Efectos de la capacitación pedagógica en la práctica docente universitaria en salud". Arratia (2010) "Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile; influencia y percepciones desde los evaluados". Dueñas (2013) "Diagnóstico de las necesidades de capacitación, actualización y perfeccionamiento docente de la carrera de ingeniería civil de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; propuesta de un sistema de capacitación alternativo". Cutimbo (2008) Influencia del nivel de capacitación docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno.

En la Región Lambayeque funcionan 6 universidades: Universidad Señor de Sipan, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Universidad Juan Mejía Baca, Universidad de Lambayeque, Universidad de Chiclayo y Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. En las mencionadas universidades, se observa que: No se detectan adecuadamente las necesidades de capacitación laboral de los docentes, los programas de capacitación laboral de los docentes tienen deficiencias técnicas en su diseño, implementación y evaluación. No se aplican estrategias adecuadas que incentiven una actitud positiva hacia

el trabajo de los docentes. El desempeño de los docentes en sus labores de enseñanza, investigación y proyección social es insuficiente. Silva (2015).

En base a lo anteriormente descrito, Se formuló el *problema científico* de investigación: ¿Cuál es el nivel de influencia de la capacitación laboral y la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque? Siendo el *objeto de estudio*: La capacitación laboral, la motivación para el trabajo y el desempeño laboral de los docentes universitarios. El *campo de acción*, quedó definido como: La capacitación laboral, la motivación para el trabajo y el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. El *objetivo general* de la investigación, fue: Determinar el nivel de influencia de la capacitación laboral y la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque.

*Los objetivos específicos*, fueron: a) Determinar el nivel de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, b. Determinar el nivel de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, c. Determinar el nivel del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, d. Determinar el nivel de influencia de la capacitación laboral en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, e. Determinar el nivel de influencia de la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. f) Proponer un modelo de administración de la capacitación laboral, que permita optimizar el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. g) Proponer un modelo de administración de la motivación para el trabajo, que permita optimizar el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque.

*La hipótesis general* de la investigación, fue: “La capacitación laboral y la motivación para el trabajo influyen directa, positiva y significativamente en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque”.

*Las hipótesis específicas* de la investigación, fueron: a) “La capacitación laboral influye directa, positiva y significativamente en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. b) “La motivación para el trabajo influye directa, positiva y significativamente en el desempeño de la labor de enseñanza

de los docentes universitarios en la Región Lambayeque". c) "La propuesta de un modelo de administración de la capacitación laboral basado en un enfoque sistémico-estratégico-por competencias, contribuirá a optimizar el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque". d) La propuesta de un modelo de administración de la motivación para el trabajo basado en un enfoque sistémico-estratégico-conductista, contribuirá a optimizar el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque".

*La contribución teórica de la investigación*, está dada por la propuesta de un modelo de administración de la capacitación laboral y la propuesta de un modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios. *La contribución práctica de la investigación*, está dada por la propuesta de un procedimiento metodológico para la implementación de los modelos antes mencionados, y que contribuirían a optimizar el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios. *La novedad científica de la investigación,* radica en el hecho de elaborar modelos de administración que integren 3 variables a la vez: capacitación, motivación y desempeño laboral aplicados al personal docente de las universidades.

La tesis está estructurada en 4 capítulos: En el capítulo I, denominado "Análisis del objeto de estudio", se presenta la ubicación del objeto de estudio, enseguida se describe las características de las tendencias históricas del objeto de estudio, luego se describe las características de la situación actual del objeto de estudio, finalmente se describe la metodología utilizada en la investigación. En el capítulo II, denominado "Marco teórico de la investigación", se presenta los antecedentes y las bases teóricas de la investigación de campo. En el capítulo III, denominado "Resultados de la investigación", se presenta el análisis y discusión de los datos producto del trabajo de campo. En el capítulo IV denominado "Propuestas de la investigación", se presenta la propuesta de un modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque (MACDU) y la propuesta de un modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque (MAMDU).

# CAPÍTULO I

# ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este primer capítulo, se presenta la ubicación del objeto de estudio (La capacitación laboral, la motivación para el trabajo y el desempeño laboral de los docentes universitarios). A continuación, se describe la evolución histórica del objeto de estudio. Enseguida se describe la situación actual del objeto de estudio. Finalmente se describe la metodología utilizada en la investigación.

## 1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Nuestra investigación denominada "La capacitación de recursos humanos, la motivación para el trabajo y su influencia en el desempeño laboral de los docentes universitarios: Caso Región Lambayeque" ha sido desarrollada en las universidades de la Región Lambayeque.

La Región Lambayeque está ubicada en la parte septentrional y occidental del territorio peruano. Limita por el norte con la región Piura, por el este con la región Cajamarca, por el sur con la región La Libertad y por el oeste con el Océano Pacífico. La región Lambayeque tiene una extensión superficial de 14,231.30 km 2, desagregado por provincias de la siguiente manera: Chiclayo 3,288.07 km2, Ferreñafe 1,778.60 km2 y Lambayeque 9,346.63 k. El clima de la región Lambayeque es cálido y seco. La temperatura es variada y está en función de la estación, en el verano llega a los 28° C y en invierno a los 14° C. El sistema hidrográfico de la Región Lambayeque, lo constituyen un conjunto de ríos de curso corto y regular de caudal variable. Entre los principales ríos que forman la cuenca hidrográfica de la Región Lambayeque, tenemos al Río Chancay, Río La Leche, Río Motupe, Río Cascajal y el Río Olmos.

En la Región Lambayeque funcionan 6 universidades: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (universidad pública), Universidad de Chiclayo (universidad privada asociativa), Universidad Señor de Sipan, Universidad Juan Mejía Baca, Universidad de Lambayeque y Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (universidades privadas societarias). Describimos enseguida en forma genérica a cada una de ellas.

**Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG)**

Tiene su sede en la ciudad de Lambayeque (Av. Juan XXIII 391), fue creada el 17 de marzo de1970 mediante Decreto Ley Nº 18179, fusionando la Universidad Agraria del Norte con sede en Lambayeque y la Universidad Nacional de Lambayeque con sede en Chiclayo. La UNPRG, es una universidad estatal. En los estudios de pregrado cuenta con

860 docentes y 13640 estudiantes. Asimismo, en los estudios de pregrado cuenta con 14 Facultades y 31 Escuelas Profesionales:

- Facultad de Agronomía (Escuela Profesional de Agronomía)
- Facultad de Ciencias Biológicas (Escuela profesional de Biología)
- Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (Escuela Profesional de Economía, Escuela Profesional de Contabilidad, Escuela Profesional de Administración, Escuela Profesional de Comercio y negocios Internacionales)
- Facultad de Enfermería (Escuela Profesional de Enfermería)
- Facultad de Ciencias Físicas, Matemáticas y Computación (Escuela Profesional de Física, Escuela Profesional de Matemáticas, Escuela Profesional de Estadística, Escuela Profesional de Computación de Ingeniería en Computación e Informática, Escuela Profesional de Ingeniería Electrónica)
- Facultad de Ingeniería Agrícola (Escuela Profesional de Ingeniería Agrícola)
- Facultad de Ingeniería Civil, de Sistemas y Arquitectura (Escuela Profesional de Ingeniería Civil, Escuela profesional de Ingeniería de sistemas, Escuela Profesional de Arquitectura)
- Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (Escuela Profesional de Ingeniería Mecánica y eléctrica)
- Facultad de Ingeniería Química e industrias Alimentarias (Escuela Profesional de Ingeniería Química, Escuela Profesional de Industrias Alimentarias)
- Facultad de Medicina Humana (Escuela Profesional de Medicina Humana)
- Facultad de Medicina veterinaria (Escuela Profesional de Medicina Veterinaria)
- Facultad de Ciencias Histórico sociales y educación (Escuela profesional de Educación Inicial, Escuela Profesional de Educación Secundaria, Escuela Profesional de Sociología, Escuela Profesional de Ciencias de la comunicación, Escuela Profesional de Arte, Escuela Profesional de Psicología, Escuela profesional de Arqueología)
- Facultad de Ingeniería Zootecnia (Escuela Profesional de Ingeniería Zootecnia)
- Facultad de Derecho y Ciencias Políticas (Escuela Profesional de Derecho)

**Universidad de Chiclayo (UDCH)**

Fue creada mediante Ley Nº 24086 del 11 de enero de 1985, dando inicio a sus labores académicas con la carrera Profesional de Arquitectura y Urbanismo y la Carrera Profesional de Obstetricia. En el año 1992 la Universidad de Chiclayo adquiere su autonomía eligiendo a sus autoridades. La UDCH, es una universidad privada asociativa.

En pregrado cuenta con 250 docentes y 7854 estudiantes. Así mismo en pregrado cuenta con 9 Facultades y 15 Escuelas Profesionales:

- Facultad de Arquitectura, Urbanismo e Ingeniería Civil (Escuela Profesional de Arquitectura, Escuela Profesional de Ingeniería Civil)
- Facultad de Ciencias de la Comunicación (Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación)
- Facultad de Derecho (Escuela Profesional de derecho)
- Facultad de Educación (Escuela Profesional de Educación Inicial, Escuela Profesional de Educación Primaria)
- Facultad de Ciencias Empresariales y Negocios (Escuela Profesional de Marketing, Escuela Profesional de Administración, Escuela Profesional de Contabilidad
- Facultad de Ingeniería Informática y Sistemas (Escuela Profesional de Ingeniería Informática y sistemas)
- Facultad de Medicina Humana (Escuela Profesional de Medicina Humana)
- Facultad de Psicología (Escuela Profesional de Psicología)
- Facultad de Ciencia de la Salud (Escuela Profesional de Tecnología Médica, Escuela Profesional de Enfermería, Escuela Profesional de Obstetricia).

**Universidad Señor de Sipan (USS):**

Tiene su sede en Chiclayo (Carretera a Pimentel Km. 5), fue creada por el Conejo Nacional para la Autorización y Funcionamiento de Universidades (CONAFU) el 5 de julio e 1999, merced a la gestión de la Entidad Promotora Asociación Civil Empresa del Conocimiento. La USS, es una universidad privada societaria. En estudios de pregrado, cuenta con 425 docentes y 12883 estudiantes. En los estudios de pre-grado cuenta con 6 Facultades y 16 Escuelas Profesionales:

- Facultad de Ciencias Empresariales (Escuela de Administración, Escuela de Contabilidad, Escuela de Turismo y Negocios. Facultad de Derecho (Escuela de Derecho*).*

-Facultad de Humanidades (Escuela de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Psicología). Facultad de Ciencias de la Salud (Escuela de Enfermería).

-Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo (Escuela de Arquitectura, Escuela de Ingeniería Agroindustrial y Comercio Exterior, Escuela de Ingeniería Civil, Escuela de Ingeniería de Sistemas, Escuela de Ingeniería Industrial, Escuela

de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, así como la Escuela de Urbanismo. -Facultad de medicina humana (Escuela de medicina humana).

**Universidad Juan Mejía Baca (UMB)**

Tiene su sede en la ciudad de Chiclayo, fue creada por el CONAFU, mediante Resolución Nº 522-CONAFU, del 19 de diciembre del 2008, para brindar servicios educativos de nivel universitario bajo el régimen legal del Decreto Legislativo Nº 882, organizada como una Sociedad Anónima Cerrada.

La UMB, es una universidad privada societaria. En los estudios de pregrado cuenta con 58 docentes y 782 estudiantes. Así mismo en los estudios de pregrado cuenta con 5 Escuelas Profesionales: Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, Escuela profesional de Ingeniería Teleinformática, Escuela profesional de Administración Hotelera, Turismo y Gastronomía, Escuela Profesional de Psicología, Escuela profesional de Educación Inicial, Primaria y Secundaria.

**Universidad de Lambayeque (UDL)**

Con sede en la ciudad de Chiclayo, fue creada con autorización de CONAFU, mediante Resolución Nº 010-2010-CONAFU del 14 de enero del 2010, para brindar servicios educativos de nivel universitario bajo el Régimen del Decreto Legislativo Nº 882, organizada como Sociedad Anónima Cerrada.

La UDL, es una universidad privada societaria. En los estudios de pregrado cuenta con 51 docentes y 800 estudiantes. Así mismo en pregrado cuenta con 5 Escuelas Profesionales: Escuela de Administración Turística, Escuela de Ingeniería Ambiental, Escuela de Ingeniería de Sistemas, Escuela de Ingeniería Comercial, escuela de Ciencias Contables.

**Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (USAT)**

Tiene su sede en la ciudad de Chiclayo, fue promovida por el Obispado de Chiclayo. Se fundó el 23 de marzo de 1996, empezó a funcionar el 19 de diciembre de 1998. La USAT es una universidad privada societaria. En pregrado cuenta con 94 docentes y 6678 estudiantes. Así mismo en pregrado cuenta con 5 Facultades y 17 Escuelas Profesionales:

- Facultad de Ciencias Empresariales (Escuela profesional de Administración, Escuela Profesional de Administración Hotelera, Escuela Profesional de Contabilidad, Escuela Profesional de Economía).

- Facultad de Derecho (Escuela Profesional de Derecho)
- Facultad de Humanidades (Escuela Profesional de Comunicación, Escuela profesional de Educación).
- Facultad de Ingeniería (Escuela Profesional de Arquitectura, Escuela Profesional de Ingeniería Civil y Ambiental, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas y Computación, Escuela Profesional de Ingeniería Naval).
- Facultad de Medicina (Escuela Profesional de Medicina Humana, Escuela Profesional de Enfermería, Escuela Profesional de Psicología, Escuela Profesional de Odontología).

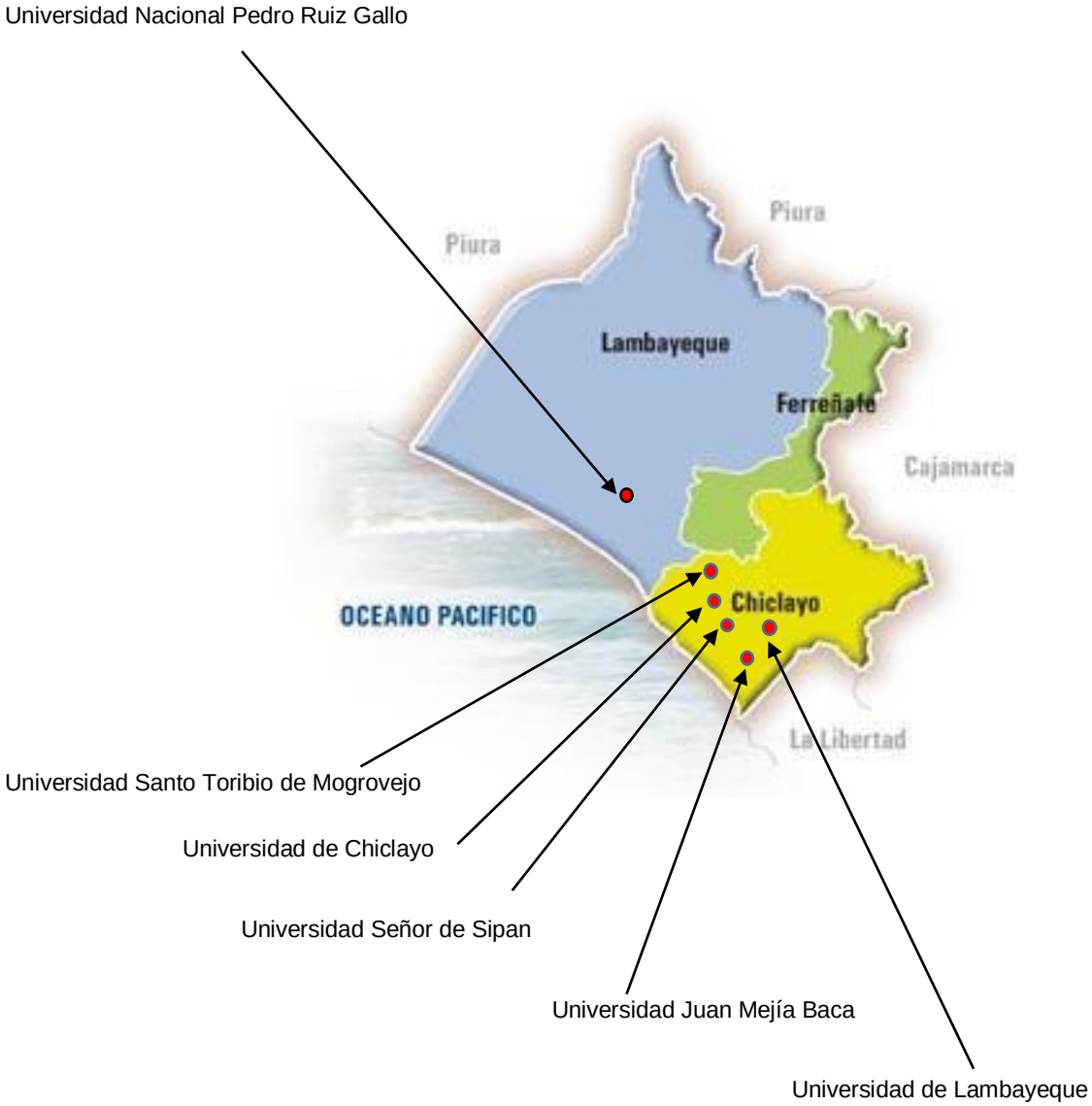



**Figura 1.1. Ubicación de las universidades de la Región Lambayeque. Fuente: Gobierno Regional de Lambayeque, 2017.**

**Tabla 1.1. Tipos de universidades en la Región Lambayeque**

| TIPO DE UNIVERSIDAD | UNIVERSIDAD | SUBTOTAL |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD ESTATAL | | 1 |
| | Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | |
| UNIVERSIDAD PRIVADA ASOCIATIVA | | |
| | Universidad Particular de Chiclayo | 1 |
| UNIVERSIDAD PRIVADA SOCIETARIA | | 4 |
| | Universidad Señor de Sipan | |
| | Universidad Santo Toribio de Mogrovejo | |
| | Universidad Juan Mejía Baca | |
| | Universidad de Lambayeque | |
| TOTAL | | 6 |

Fuente: Área de Registros académicos de las universidades de la Región Lambayeque, 2017

**Tabla 1.2. Universidades de la Región Lambayeque, según número de facultades**

| TIPO DE UNIVERSIDAD | UNIVERSIDAD | NÚMERO DE FACULTADES | SUBTOTAL |
|---|---|---|---|
| UNIVERSIDAD ESTATAL | | | 14 |
| | Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | 14 | |
| UNIVERSIDAD PRIVADA ASOCIATIVA | | | 9 |
| | Universidad Particular de Chiclayo | 9 | |
| UNIVERSIDAD PRIVADA SOCIETARIA | | | 11 |
| | Universidad Señor de Sipan | 6 | |
| | Universidad Santo Toribio de Mogrovejo | 5 | |
| | Universidad Juan Mejía Baca | 0 | |
| | Universidad de Lambayeque | 0 | |
| TOTAL | | | 34 |

Fuente: Área de Registros académicos de las universidades de la Región Lambayeque, 2017

**Tabla 1.3. Universidades de la Región Lambayeque, según número de Escuelas Profesionales**

| TIPO DE UNIVERSIDAD | UNIVERSIDAD | NÚMERO DE ESCUELAS PROFESIONALES | SUBTOTAL |
|---|---|---|---|
| UNIVERSIDAD ESTATAL | | | 31 |
| | Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | 31 | |
| UNIVERSIDAD PRIVADA ASOCIATIVA | | | 15 |
| | Universidad Particular de Chiclayo | 15 | |
| UNIVERSIDAD PRIVADA SOCIETARIA | | | 43 |
| | Universidad Señor de Sipan | 16 | |
| | Universidad Santo Toribio de Mogrovejo | 17 | |
| | Universidad Juan Mejía Baca | 5 | |
| | Universidad de Lambayeque | 5 | |
| TOTAL | | | 89 |

Fuente: Área de Registros académicos de las universidades de la Región Lambayeque, 2017

**Tabla 1.4. Universidades de la Región Lambayeque, según número de estudiantes**

| TIPO DE UNIVERSIDAD | UNIVERSIDAD | NÚMERO DE ESTUDIANTES | SUBTOTAL |
|---|---|---|---|
| UNIVERSIDAD ESTATAL | | | 13,640 |
| | Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | 13,640 | |
| UNIVERSIDAD PRIVADA ASOCIATIVA | | | 7,854 |
| | Universidad Particular de Chiclayo | 7,854 | |
| UNIVERSIDAD PRIVADA SOCIETARIA | | | 21,143 |
| | Universidad Señor de Sipan | 12,883 | |
| | Universidad Santo Toribio de Mogrovejo | 6,678 | |
| | Universidad Juan Mejía Baca | 782 | |
| | Universidad de Lambayeque | 800 | |
| TOTAL | | | 42,637 |

Fuente: Área de Registros académicos de las universidades de la Región Lambayeque, 2017

**Tabla 1.5. Universidades de la Región Lambayeque, según número de docentes**

| TIPO DE UNIVERSIDAD | UNIVERSIDAD | NÚMERO DE DOCENTES | SUBTOTAL |
|---|---|---|---|
| UNIVERSIDAD ESTATAL | | | 800 |
| | Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | 800 | |
| UNIVERSIDAD PRIVADA ASOCIATIVA | | | 200 |
| | Universidad Particular de Chiclayo | 200 | |
| UNIVERSIDAD PRIVADA SOCIETARIA | | | 450 |
| | Universidad Señor de Sipan | 250 | |
| | Universidad Santo Toribio de Mogrovejo | 100 | |
| | Universidad Juan Mejía Baca | 44 | |
| | Universidad de Lambayeque | 56 | |
| TOTAL | | | 1,450 |

Fuente: Área de recursos humanos de las universidades de la Región Lambayeque, 2017

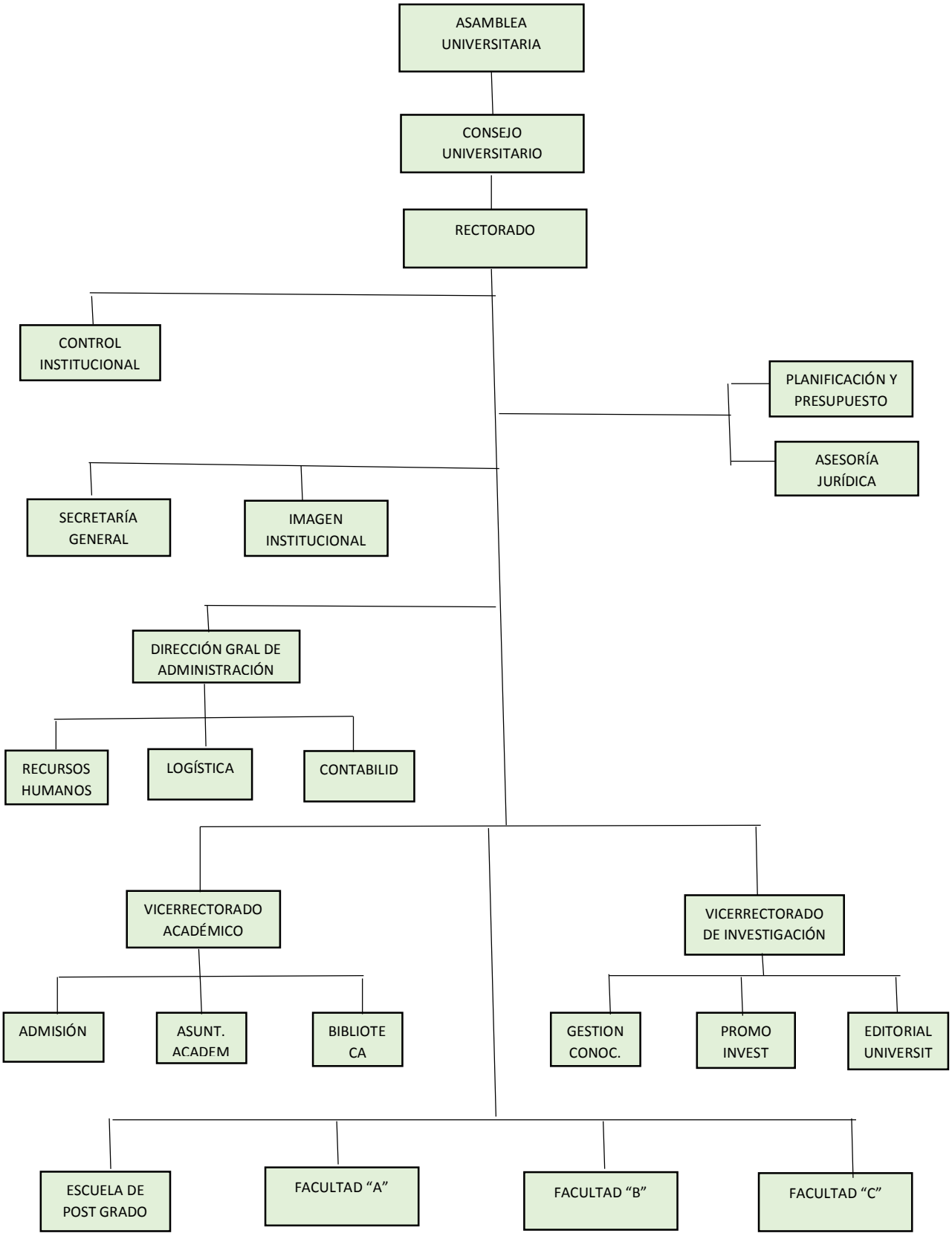



**Figura 1.2. Organigrama general de una Universidad Pública. Fuente: adaptado en base a los estatutos de las Universidades Públicas.**

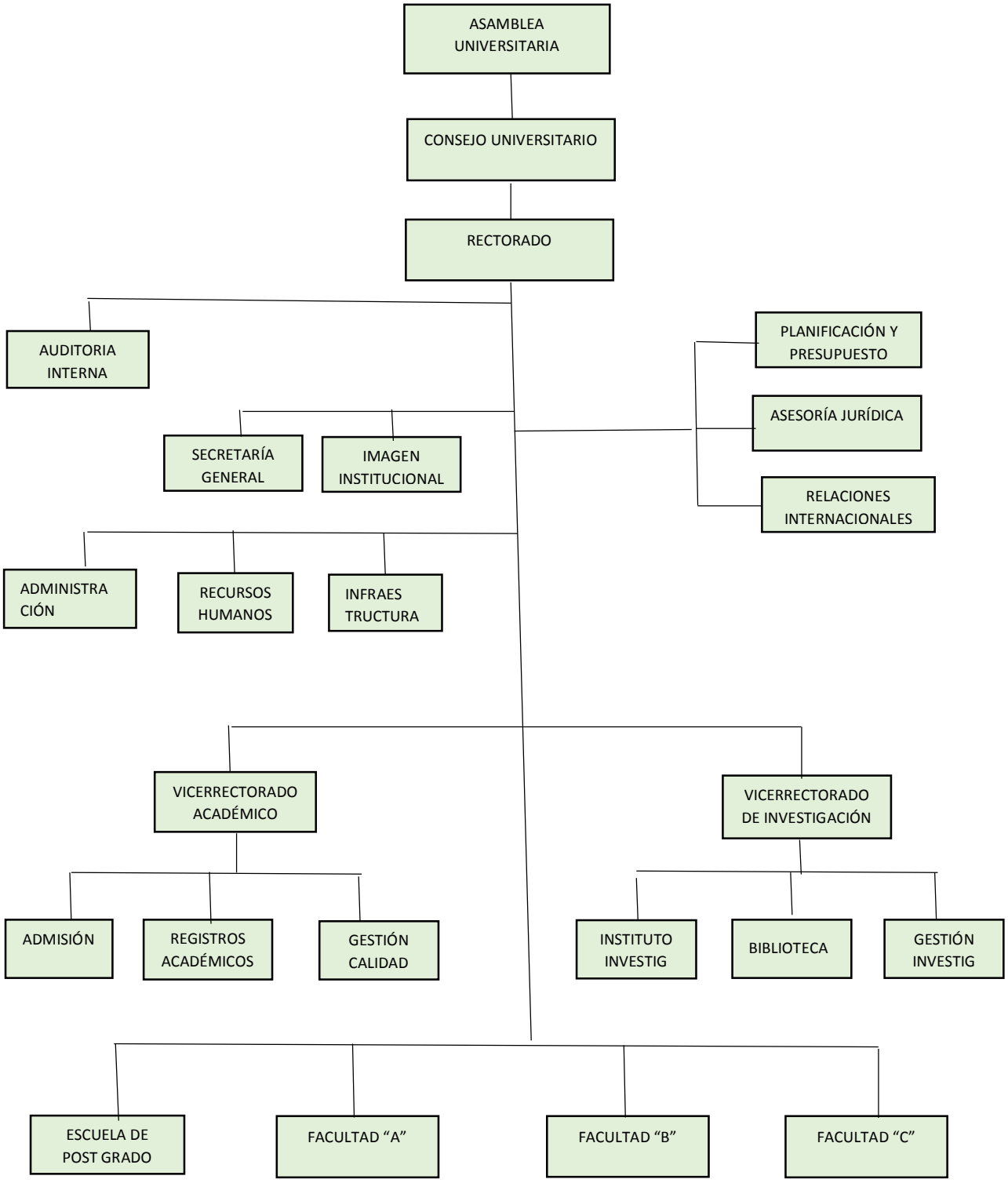



**Figura 1.3. Organigrama general de una Universidad Privada Asociativa. Fuente: adaptado en base a los Estatutos de las Universidades Privadas Asociativas.**

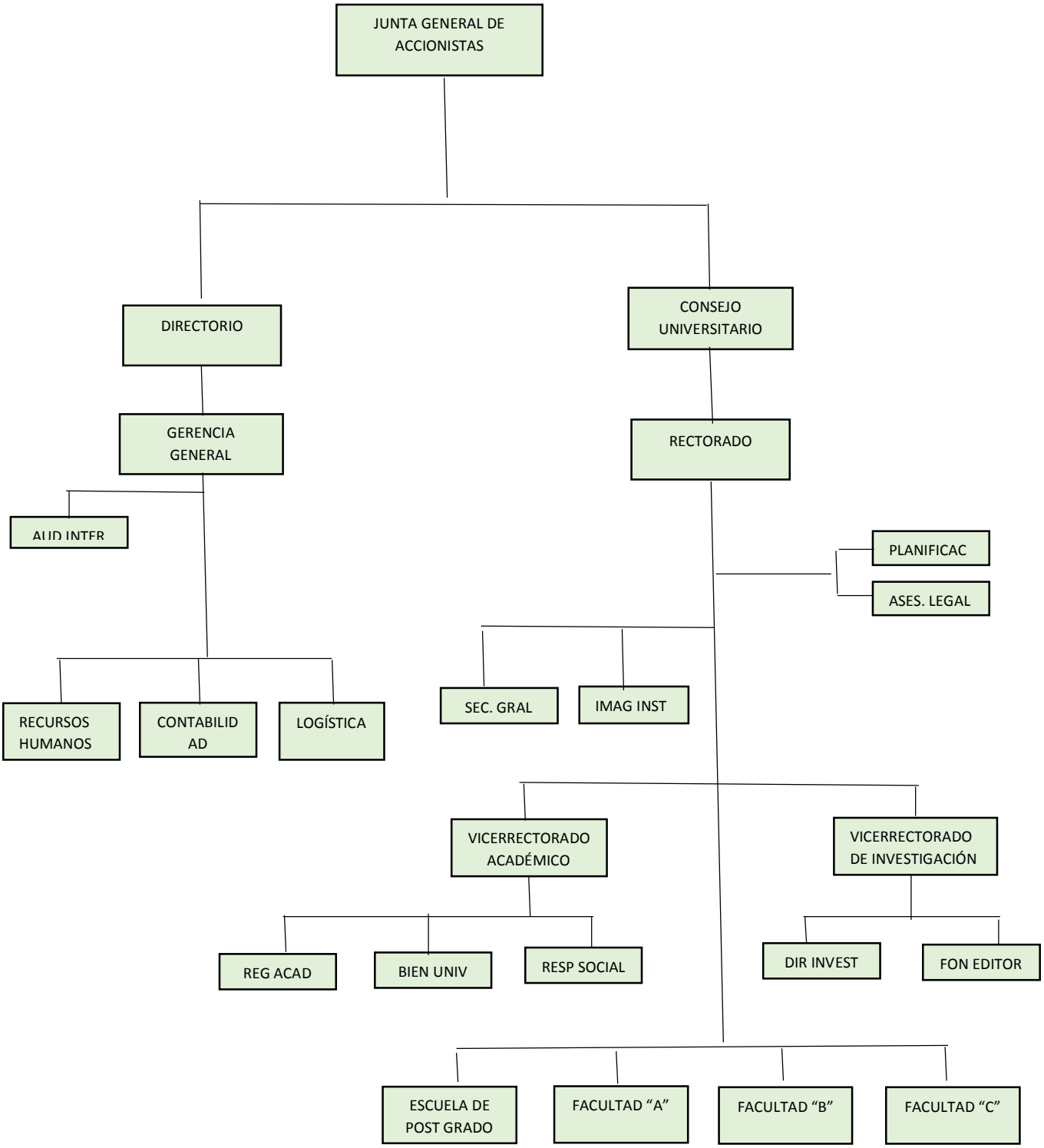



**Figura 1.4. Organigrama general de una Universidad Privada Societaria. Fuente: adaptado en base a los Estatutos de las Universidades Privadas Societarias.**

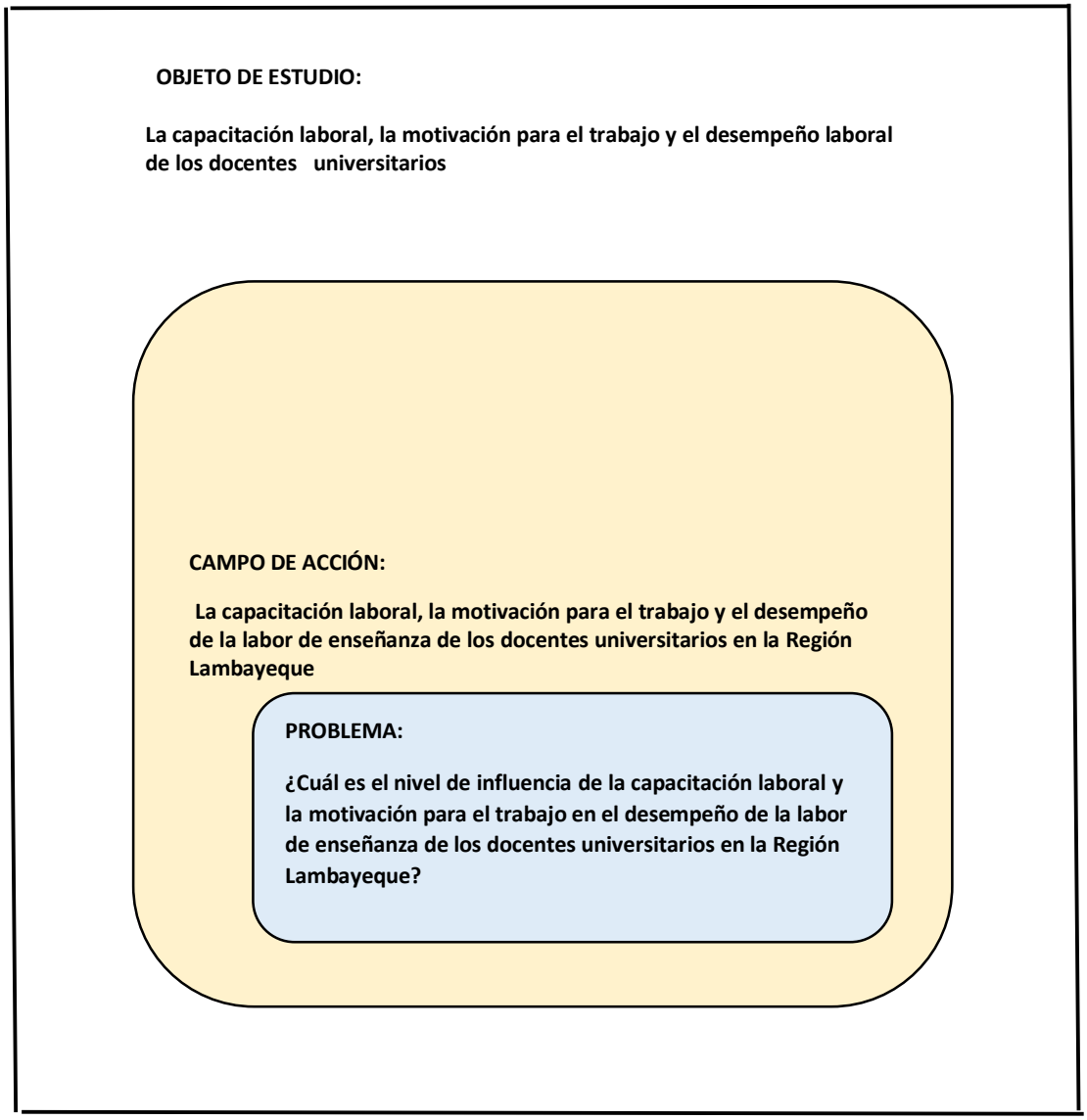



**Figura 1.5. Ubicación del objeto de estudio, el campo de acción y el problema de la investigación. Fuente: elaboración propia.**

## 1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.2.1. Evolución histórica de la capacitación laboral

Respecto a la evolución histórica de la *capacitación* l*abora*l *en las organizaciones empresariales*, Mitnik y Coria (2006, citado por Díaz, 2011, p. 1) manifiestan:

> La evolución de la capacitación de recursos humanos, comprende las siguientes etapas: a) La antigüedad, caracterizada por la capacitación en el trabajo), b) La Edad Media, se desarrollaron los talleres de aprendices, c) La Revolución Industrial , se da la aparición del aula, d) La producción en serie, se enfatiza en la capacitación cerca del trabajo), e) Las guerras mundiales, se da inicio de la capacitación sistemática y masiva), f) El período de posguerra, se inicia la capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora, g) Finales del siglo XX , se enfoca a la capacitación como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje para mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.

En el mismo sentido**,** Rodríguez (2000, p.78-80), indica:

> La evolución histórica de la capacitación laboral en las empresas comprende a) *La etapa del sistema de gremios*, abarca la edad media. En ella se generó el adiestramiento de aprendices, los sindicatos y las uniones obreras, b) *La etapa del sistema fabril de producción*, se inicia en 1880. Se promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo. c) *La etapa del sistema de producción en masa*, se inicia en 1900. En ella se desarrolló la psicología industrial con investigaciones para mejorar las capacidades de los trabajadores en el puesto de trabajo, d) *La etapa moderna de la administración de personal*, se inicia en 1930. Surgen las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal.

En cuanto al desarrollo histórico de la *capacitación laboral de los docentes universitarios,* Figueroa (2012, p.54). Afirma:

- Al inicio, los docentes universitarios eran antiguos maestros de las escuelas, generalmente clérigos que dirigían a las escuelas monásticas, e intelectuales que tenían un reconocimiento público, caso de poetas, filósofos y otros.
- En la universidad napoleónica, una universidad de profesionales, el tipo de docente preferido era el experto en su profesión. El docente salía de la misma actividad profesional, trabajando media jornada en las universidades.

- Se priorizó la profesionalización en desmedro de la investigación, existiendo poca investigación, poca formación pedagógica y poca formación didáctica de los docentes universitarios.

Asimismo, Pinilla (2001, p.17-21), manifiesta: “Las universidades nacionales a lo largo de la historia han carecido de un control administrativo adecuado y específicamente han carecido de una adecuada administración de recursos humanos, especialmente en lo referente a la capacitación de los docentes”.

### 1.2.2. Evolución histórica de la motivación para el trabajo

En relación a la evolución histórica de la *motivación para el trabajo en las organizaciones empresariales*, Reeve (2003, citado por Peña, 2015, p. 13) señala:

- La evolución de la motivación para el trabajo envuelve diferentes disciplinas y tiene un origen histórico que es fundamental conocer para poder analizar las teorías que se desarrollaron posteriormente.
- Este origen se remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón y Aristóteles. Estos destacaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos.
- En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad.
- Según la teoría desarrollada por Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana.

Así mismo Eyssautier (2011, p.154), manifiesta:

- La motivación para el trabajo se inicia científicamente en el año 1932, mediante la teoría de las relaciones humanas, teniendo como representante a Elton Mayo.
- Se toma como foco de atención a los trabajadores y su personalización, se considera que la motivación social en lugar de la motivación económica, contribuye a una mayor productividad en el trabajo.
- La motivación para el trabajo, se intensifica científicamente en el año 1957, mediante el desarrollo de la teoría de las ciencias del comportamiento, teniendo como representantes a Argyris, Mc Gregor, Maslow y Herzberg.

- Se toma como foco de atención al estímulo de las capacidades y habilidades intelectuales de la persona, a la motivación innata y autodesarrollo del trabajador para lograr mayor productividad en el trabajo.

En relación a la evolución histórica de *la motivación para el trabajo de los docentes universitarios*, Arechevaleta (2005, p.40), manifiesta: "La aplicación de distintos elementos de la administración en los medios académicos no es algo reciente. En los estatutos, leyes orgánicas y otros instrumentos reglamentarios de la mayoría de las universidades o IES (instituciones de Educación Superior), se tratan de una u otra forma criterios y procedimientos de la motivación para el trabajo del personal docente".

En el mismo sentido, Espinoza (2003, p.110-112), indica: "El interés por la administración universitaria ha concitado también el interés de cómo la administración fue adquiriendo enorme importancia en el mundo hasta convertirse en una actividad propulsora del desarrollo de las organizaciones, entre ellas la universidad. Las características de la universidad peruana en crisis, han tenido un trasfondo; su deficiente modelo de administración general y consecuentemente su deficiente modelo de administración de la motivación laboral del personal docente".

### 1.2.3. Evolución histórica del desempeño laboral

Respecto a la evolución histórica del *desempeño laboral en las organizaciones empresariales*, Fuchs (1997, p.128) plantea:

- La evaluación del desempeño laboral comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo XX. Sin embargo, sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antigua y recurrente.
- Los primeros sistemas de evaluación del desempeño laboral en las empresas se utilizaron en Estados Unidos alrededor de la primera guerra mundial especialmente dirigidos a operarios y los sistemas para evaluar a ejecutivos se popularizaron después de la segunda guerra mundial.

Por otro lado, Sherman, Bohlander y Snell (1999, p. 312) dicen:

- Los programas formales de evaluación del desempeño no son de manera alguna, nuevos para las organizaciones. El gobierno federal estadounidense comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados en 1842, cuando el

congreso aprobó una ley que hacia obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño de los empleados de los distintos departamentos.

- A partir de esos inicios, dichos programas de evaluación del desempeño se extendieron a las organizaciones grandes y pequeñas en los sectores públicos y privados.

Respecto a la evolución histórica del *desempeño laboral de los docentes universitarios*, Moreno (2003, p.25-26), indica:

- Las universidades norteamericanas asimilaron las experiencias de la administración de empresas con la finalidad de planificar, ejecutar y evaluar sus procesos económicos, académicos y de recursos humanos, entre ellos la evaluación del desempeño de la enseñanza de los docentes.
- Esas experiencias se extendieron a las universidades del resto del mundo, dando origen a la corriente universidad -empresa, que con sus respectivas particularidades se expresó en las décadas de los ochenta y los noventa en América Latina.

Así mismo, el Estatuto de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (1992), indica:

- La administración de los recursos humanos es desarrollada por la Oficina Central de Personal. La Oficina Central de Personal es el órgano encargado de organizar, dirigir y ejecutar las acciones y procesos técnicos de la administración de personal.
- La Oficina Central de personal: efectúa las acciones relacionadas con el pago de remuneraciones, pensiones y otros beneficios económicos del personal activo y cesante. Efectúa las acciones relacionadas con la evaluación del desempeño de las labores del personal docente. Apoya a las facultades en todas las acciones referentes al personal, a solicitud de las mismas.

En el mismo sentido, Quesada (1996, p.47-49), manifiesta:

- En las Universidades Nacionales del norte del Perú, Los sistemas de presupuesto, tesorería, contabilidad, abastecimiento y de recursos humanos, han operado centralizadamente a nivel de la Oficina Central de administración, (la que depende del vicerrectorado administrativo).

- El sistema de recursos humanos, ha ejecutado deficientemente las acciones inherentes a la evaluación del desempeño en el trabajo de los docentes.

## 1.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.3.3. Situación actual de la capacitación laboral

En cuanto a la situación actual de la *capacitación laboral en las organizaciones empresariales*, Mondy y Noe (2015, p.180-203), manifiestan:

- Actualmente las organizaciones deben globalizarse o podrían desaparecer; esto describe con exactitud la economía del siglo XXI. La gestión global de recursos humanos comprende las funciones de: planeación de recursos humanos, reclutamiento de recursos humanos, selección de recursos humanos, capacitación y desarrollo de recursos humanos, compensación de recursos humanos, prestaciones de servicios sociales y relaciones laborales.
- En la actualidad, las organizaciones deben reconocer la importancia crítica de la capacitación de recursos humanos desarrollada en forma continua, pues ésta se relaciona con el desempeño de los trabajadores.
- Ante ello, las organizaciones tienen que llevar a cabo las acciones apropiadas, deben considerar a la capacitación como una inversión estratégica más que un costo presupuestado. A las organizaciones que toman en cuenta esta orientación, se les conoce como organizaciones que aprenden.

Respecto a la situación actual de la *capacitación laboral de los docentes universitarios*, Jiménez (2014, p.33), manifiesta: “La tendencia de la universidad actual, es enfrentar el desafió que presenta la globalización, y formar profesionales que actúen en diversos ambientes con dimensión internacional. La tendencia del mercado laboral influye notablemente en el sistema universitario actual; sin embargo, la universidad debe mantener su compromiso de generar el saber superior, para ello debe utilizar a su personal docente, el que debe estar altamente capacitado”.

Así mismo, Hernández (2012, p.2-5), indica: “El desarrollo de cursos de capacitación sobre la utilización de valores compartidos en la vida universitaria, se han convertido en un componente eficaz en el sistema de administración de los recursos humanos. Se emplea en el proceso de capacitación laboral del personal docente”.

En el mismo sentido, Estay (2010, p.123), manifiesta: “El enfoque de competencias crece en importancia y aplicabilidad en las distintas organizaciones ubicadas diversas partes del mundo, ocupando un lugar cada vez más central en la capacitación de los docentes en las instituciones de nivel universitario”.

Así mismo, FIGUEROA (2012, p. 32), señala: “En la mayoría de las universidades del mundo existen programas para la formación y desarrollo de docentes universitarios. En las universidades españolas, en su estructura orgánica cuentan con centros de capacitación laboral para los docentes noveles, además tienen una programación para cursos de formación con su correspondiente planificación con cronogramas y fechas de inscripciones para sus docentes en orden de la capacitación y la mejora continua”.
Por otro lado, la ley universitaria 30220, en su artículo 74, indica:

- La universidad cuenta con un director general de administración, designado por el consejo universitario, a propuesta del rector.
- El director general de administración es un profesional en gestión administrativa, es responsable de conducir los procesos de administración de recurso humanos, materiales y financieros que garanticen servicios de calidad, equidad y pertinencia cuyas atribuciones y funciones se establecen en el estatuto de la universidad.

### 1.3.4. Situación actual de la motivación para el trabajo

En cuanto a la situación actual de la *motivación para el trabajo en las organizaciones empresariales*, Griffin (2011, p. 535), dice:

- A la motivación para el trabajo, actualmente se lo puede analizar desde tres perspectivas (puntos de vista o criterios): la perspectiva del contenido de la motivación, la perspectiva del proceso de la motivación y la perspectiva del reforzamiento de la motivación.
- La perspectiva del contenido de la motivación, se ocupa de los factores que producen la motivación. Esta perspectiva incluye a la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC y la teoría de los 2 factores de Herzberg.
- La perspectiva del proceso de la motivación, trata con la forma en que la motivación. Esta perspectiva incluye a la teoría de la expectativa, la teoría de la equidad y la teoría del establecimiento de metas.

- La perspectiva del reforzamiento de la motivación, se enfoca en la forma en que se mantiene la motivación.

Respecto a la situación actual de la *motivación para el trabajo de los docentes universitarios*, Acero (2013, p.42-47), manifiesta:

- La dirección de personal pertenece al subsistema administrativo-financiero de las universidades, éste subsistema integra a los departamentos que facilitan el desarrollo de las funciones sustantivas o básicas de la universidad, entre los que podemos mencionar al departamento de personal, de contabilidad y control presupuestal, tesorería y pagaduría, almacén general, servicios generales, entre otros.
- El departamento de personal o la dirección de personal, es la dependencia encargada de orientar, supervisar y coordinar las actividades de motivación e incentivos al personal docente de las universidades".

### 1.3.5. Situación actual del desempeño laboral

En cuanto a la situación actual del *desempeño laboral en las organizaciones empresariales*, Griffin (2011, p. 450-453) manifiesta:

- Actualmente la evaluación del desempeño laboral de los empleados se realiza en forma regular para validar los instrumentos de selección de personal, para evaluar el impacto de los programas de capacitación, para ayudar en la toma de decisiones respecto a remuneraciones y promoción del personal, para ayudar al personal a mejorar su desempeño actual y planear su línea de carrera.
- Dos categorías básicas de los métodos de evaluación del desempeño laboral en las empresas, son los métodos objetivos y los métodos de juicio.
- Los métodos objetivos de evaluación del desempeño, incluyen una producción real (número de unidades producidas), tasas de desperdicios, volumen de ventas en unidades y dinero, número de reclamaciones procesadas, entre otros.
- Los métodos de juicio de evaluación del desempeño, incluyen básicamente a las técnicas de clasificación y las técnicas de calificación.
- Muchas empresas en la actualidad, para evaluar el desempeño laboral de su personal, utilizan la retroalimentación del desempeño de 360 grados, mediante el cual los empleados son evaluados por todos alrededor de ellos (su jefe, compañeros de trabajo y los clientes o usuarios).

Respecto a la situación actual del *desempeño laboral de los docentes universitarios***,** Manfugás (2011, p. 2-3), indica:

- Dentro de la planeación estratégica de las universidades, está incluida la administración de los recursos humanos como una de las unidades de acción estratégica, cuyas direcciones y objetivos deben garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global.
- Cada una de nuestras universidades, a partir de los principios generales, elabora su propio sistema de evaluación del desempeño laboral del personal docente, en correspondencia con su misión y objetivos a lograr.

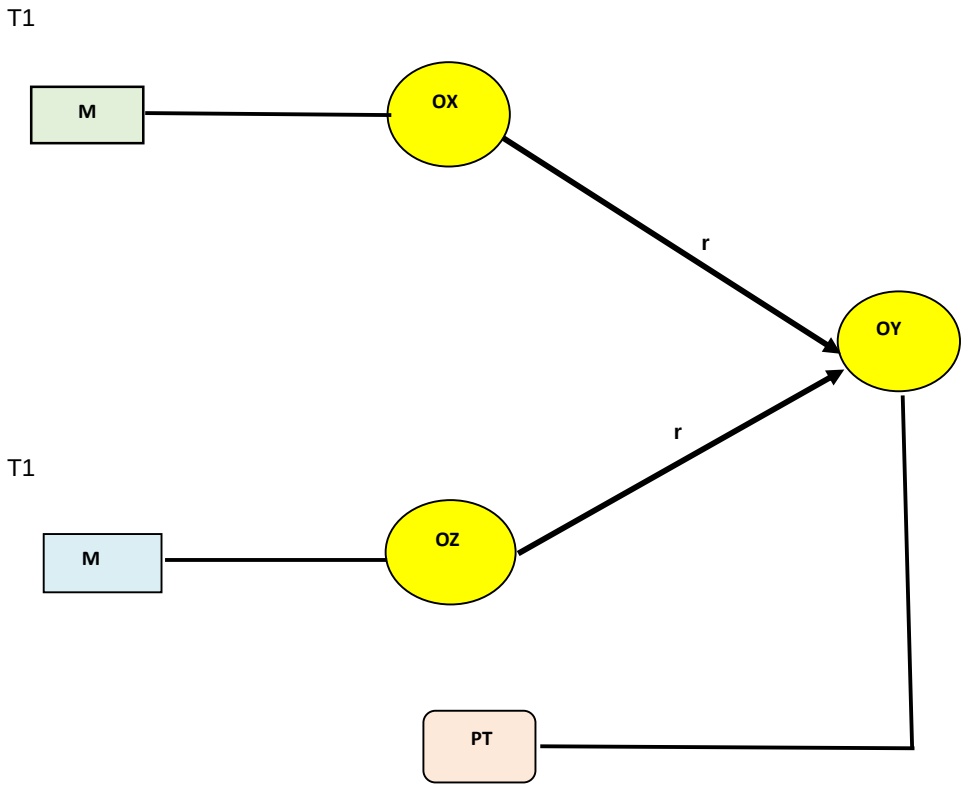
## 1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA

### a. Tipo de investigación

Nuestra investigación, en cuanto a su enfoque es mixta (cuantitativa y analítica-crítica con propuesta). Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 4), "el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías". A decir de Álvarez y Sierra (2010, p.23) "el enfoque analítico-crítico, implica que, para la solución al problema planteado, se hace necesario proponer un aporte a la ciencia, un modelo teórico nuevo en un campo determinado del conocimiento".

### b. Diseño de la investigación

El diseño de nuestra investigación, es transversal, causal y con propuesta. (Figura 1.6)




Dónde: T1 = Tiempo
M = Muestra
OX = Observación de la variable capacitación laboral
OZ = Observación de la variable motivación para el trabajo
OY = Observación de la variable desempeño de la labor de enseñanza
r = Relación de influencia
PT = Propuesta teórica

**Figura 1.6. Diseño de la investigación. Fuente: Adaptado de Hernández, Fernández y Baptista (2014) y de Álvarez y Sierra (2010)**

### c. Población y muestra de la investigación

### c.1. Población

- *Población de docentes*

La población de docentes, estuvo conformada por los docentes en condición laboral de nombrados y contratados, a dedicación laboral de tiempo completo y tiempo parcial de las universidades nacionales, universidades privadas asociativas y universidades privadas societarias que funcionan en la Región Lambayeque.

El tamaño de la población de docentes (N) fue de 1450.

**Tabla 1.6. Distribución de la población de docentes universitarios en la Región Lambayeque**

| UNIVERSIDADES | NÚMERO DE DOCENTES | % |
|---|---|---|
| Universidades nacionales | 800 | 55 |
| Universidades privadas asociativas | 300 | 21 |
| Universidades privadas societárias | 350 | 24 |
| Total | 1450 | 100 |

Fuente: elaboración propia

- *Población de estudiantes*

La población de estudiantes, estuvo conformada por los estudiantes de las universidades nacionales, universidades privadas asociativas y universidades privadas societarias que funcionan en la Región Lambayeque.

El tamaño de la población de estudiantes (N) fue de 42637.

**Tabla 1.7. Distribución de la población de estudiantes universitarios en la Región Lambayeque**

| UNIVERSIDADES | NÚMERO DE ESTUDIANTES | % |
|---|---|---|
| Universidades nacionales | 13640 | 32 |
| Universidades privadas asociativas | 7854 | 18 |
| Universidades privadas societárias | 21143 | 50 |
| Total | 42637 | 100 |

Fuente: elaboración propia

### c.2. Muestra

- *Muestra de docentes*

El tamaño de la muestra de docentes (n) fue de 304, determinada mediante muestreo aleatorio proporcional.

**Tabla 1.8. Distribución de la muestra de docentes universitarios en la Región Lambayeque**

| UNIVERSIDADES | NÚMERO DE DOCENTES | % |
|---|---|---|
| Universidades nacionales | 167 | 55 |
| Universidades privadas asociativas | 64 | 21 |
| Universidades privadas societárias | 73 | 24 |
| Total | 304 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, en base al cálculo del tamaño de la muestra mediante muestreo proporcional

- *Muestra de estudiantes*

El tamaño de la muestra de estudiantes (n) fue de 381, determinada mediante muestreo aleatorio proporcional.

**Tabla 1.9. Distribución de la muestra de estudiantes universitarios en la Región Lambayeque**

| UNIVERSIDADES | NÚMERO DE DOCENTES | % |
|---|---|---|
| Universidades nacionales | 121 | 32 |
| Universidades privadas asociativas | 69 | 18 |
| Universidades privadas societárias | 191 | 50 |
| Total | 381 | 100 |

Fuente: Elaboración propia, en base al cálculo del tamaño de la muestra mediante muestreo proporcional

### d. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos en la fase de investigación de campo, se utilizó la técnica de la encuesta. En la fase de propuesta de la investigación, se utilizó la técnica del análisis documental y la modelación.

### e. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos utilizado en la fase de investigación de campo fueron 2 cuestionario de encuesta. En la fase de propuestas de la investigación se utilizaron fichas documentales y esquemas de modelos.

*Se aplicó un cuestionario de encuesta a los docentes universitarios*, conformado por 34 preguntas, que permitieron recoger la información de las variables capacitación laboral y motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Este cuestionario de encuesta, fue sometido al análisis de fiabilidad para determinar su consistencia interna mediante la obtención del coeficiente Alfa de Cronbach. El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para la variable Capacitación laboral fue de 0.8786 y para la variable Motivación para el trabajo fue de 0.8215. Ambos coeficientes fueron considerados como medidas de fiabilidad aceptables.

*Se aplicó un cuestionario de encuesta a los estudiantes universitarios*, el que estuvo conformado por 15 preguntas, que permitieron recoger la información de la variable desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Este cuestionario de encuesta, fue sometido al análisis de fiabilidad para determinar su consistencia interna mediante la obtención del coeficiente Alfa de Cronbach. El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para la variable desempeño de la labor de enseñanza fue de 0.8311. Este coeficiente fue considerado como medida de fiabilidad aceptable.

### f. Técnicas de análisis de datos

En la fase de investigación de campo, para medir el nivel de las variables se utilizó las medidas de tendencia central, cuadros y gráficas estadísticas. Para comprobar estadísticamente las hipótesis, se utilizó el análisis de regresión lineal. Se hizo uso del software SPSS versión 22.

# CAPITULO II

# MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presenta los antecedentes de la investigación, tomándose en cuenta un conjunto de investigaciones relacionadas a la capacitación, la motivación y el desempeño laboral de los empleados en las empresas u organizaciones sociales. Luego se describen las bases teóricas de la investigación de campo, tomándose en cuenta a la capacitación laboral, la motivación para el trabajo, el desempeño laboral, los docentes universitarios y las universidades.

## 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Presentamos a continuación un conjunto de investigaciones relacionadas con nuestra investigación:

GONZALES (2011), en su investigación titulada "hacia un modelo de desempeño laboral del docente universitario basado en competencias":

- Planteó como objetivo diseñar un modelo teórico metodológico del desempeño laboral de los docentes universitarios, bajo el enfoque de competencias.
- En los resultados de su investigación, encontró que el desempeño laboral de los docentes tuvo una media aritmética de 3,20 (en un rango de 1 a 5). Calificando al desempeño laboral de los docentes universitarios como suficiente.
- Hizo la propuesta de un modelo de desempeño laboral construido con los elementos clave del desempeño, teniendo como núcleo central el concepto de desempeño conectado a las funciones del personal académico. Estas funciones, enmarcadas en un liderazgo transformacional.

RODRÍGUEZ, PAZ, LIZAMA Y CORNEJO (2011), en su investigación titulada: "Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena":

- Plantearon como objetivo determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas.
- Aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Asimismo, un cuestionario de evaluación del desempeño laboral hecho por la institución.

- Los resultados arrojaron que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño laboral. Así como que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el rendimiento y la productividad.

SÁENZ, CÁRDENAS Y ROJAS (2010), en su investigación titulada: "Efectos de la capacitación pedagógica en la práctica docente universitaria en salud":

- Plantearon como objetivo evaluar los efectos de la capacitación a los profesionales que participaron un programa de capacitación pedagógica en ciencias de la salud. Se aplicó un cuestionario a cincuenta profesionales que tomaron el programa durante los años 2003 y 2004.
- Los resultados indicaron que el 82 % de los participantes consideraron que la calidad de la comunicación con los estudiantes es una de las cualidades más valoradas, entendiendo que el aprendizaje es un proceso compartido entre el profesor y el alumno.
- El 64 % adquirió nuevos conceptos sobre la evaluación e incrementó el uso de estrategias pedagógicas más participativas. Los programas de capacitación docente tienen un efecto positivo en la práctica docente reflejada en la calidad de la comunicación, la relación profesor - alumno y las estrategias pedagógicas empleadas.

DÍAZ (2011), en su investigación titulada: "Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la zona Montemorelos-Linares Nuevo León":

- Planteó como objetivo determinar la autoevaluación del nivel de Influencia de la capacitación laboral en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad zona Montemorelos-Linares, Nuevo León.
- La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal. La muestra estuvo compuesta por 141 trabajadores. Para la recolección de los datos se aplicaron 2 cuestionarios de encuestas. El primero dirigido a medir la autoevaluación del nivel de capacitación y el segundo midió la autoevaluación del nivel de desempeño laboral. Para la prueba de la hipótesis del estudio se utilizó la técnica estadística de regresión lineal simple.

- Los resultados arrojaron que existe una influencia lineal, positiva y significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación laboral y desempeño laboral. También se encontró una relación significativa entre el nivel de la autoevaluación del desempeño de los empleados y la edad. El nivel de la autoevaluación de la capacitación y el desempeño fue muy bueno.

VÁSQUEZ (2007), en su investigación titulada: "Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza":

- Planteó como objetivo determinar el nivel de la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza.
- Los resultados determinaron que el 48% de las enfermeras(os) presentan motivación laboral media. 53% de las enfermeras(os) presentan satisfacción laboral media. Destacando los factores desempeño de tareas, relación con la autoridad, beneficios laborales y remunerativos por mostrar niveles significativos de satisfacción media.
- Las dimensiones relaciones interpersonales, desarrollo personal y políticas administrativas presentan tendencia al nivel alto y el factor condiciones físicas y/o confort presenta niveles de satisfacción que oscilan entre alta y baja.
- Al aplicar Ji- cuadrado se comprobó la hipótesis del estudio que afirma que existe relación directa entre el nivel de motivación y la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

TITO Y VARGAS (2013) (28) en su investigación titulada: "Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima metropolitana":

- Plantearon como objetivo, determinar la influencia de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana.
- Llegaron a las siguientes conclusiones: a) Se comprobó la hipótesis específica que planteaba que la motivación de logro se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento laboral. b). Se comprobó la hipótesis específica que planteaba que la motivación de afiliación se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento laboral c). Se comprobó la hipótesis específica que planteaba que el liderazgo se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana.

AÑEZ (2010), en su investigación titulada: “cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios”:

- Planteó como objetivo determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la motivación Laboral de una Institución de Educación Superior, considerando los planteamientos de la teoría motivacional de Frederick Herzberg.
- El estudio fue no experimental, descriptivo, de campo, ex post facto, utilizando dos instrumentos, con escala tipo Likert, validados por expertos. Para el cuestionario Cultura Organizacional se obtuvo una confiabilidad de 0.9192 y para el cuestionario Motivación Laboral de 0.8330.
- La población en estudio fue estratificada por facultad, dedicación y género, seleccionándose una muestra de 87 docentes, los datos se analizaron con estadística descriptiva y la correlación por el método de análisis por factores y coeficiente Pearson.
- Los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables.

CUTIMBO (2008), en su investigación titulada: Influencia del nivel de capacitación docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno:

- Planteó como objetivo, determinar el grado de influencia de la capacitación docente, sus dimensiones desarrollo personal, desarrollo social y desarrollo profesional en el rendimiento académico de los estudiantes.
- Los resultados indicaron que el nivel de capacitación docente influye significativamente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico de Puno (en un 74%). El desarrollo personal del docente influye en el rendimiento académico de los estudiantes en 85 %. El desarrollo social influye en el rendimiento académico de los estudiantes en 75%. El desarrollo profesional influye en el rendimiento académico de los estudiantes en 56%.

ARRATIA (2010), en su investigación titulada: “Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile; influencia y percepciones desde los evaluados”:

- Planteó como objetivo determinar el nivel de relación entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral de los docentes en Chile.
- Los resultados evidenciaron que los docentes centran su desarrollo y el entendimiento de su profesión desde un enfoque vocacional, que debe sobreponerse a todas las condiciones del contexto escolar y laboral. Esto incidiría en la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la evaluación del desempeño docente.
- Es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión.

DUEÑAS (2013), en su investigación titulada: “Diagnóstico de las necesidades de capacitación, actualización y perfeccionamiento docente, de la carrera de ingeniería civil de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; propuesta de un sistema de capacitación alternativo”:

- Planteó como objetivos: a) Determinar las necesidades de capacitación de los docentes, b) Determinar la capacitación docente y c) Determinar la formación profesional que requieren los estudiantes para diseñar un sistema de capacitación alternativo. Aplicó un cuestionario de encuesta a una muestra de 250 profesores.
- Los resultados evidenciaron que, el 65% de los docentes necesitan capacitación en pedagogía y apoyan una propuesta de capacitación alternativa.

ALPIZAR (2004), en su investigación titulada: “modelo de gestión para la formación desarrollo de los directivos académicos en la Universidad Cienfuegos”:

- Planteó como objetivo elaborar un modelo de gestión para la formación y desarrollo del personal directivo académico en la Universidad Cienfuegos, que responda a los retos actuales a la educación superior cubana y a la institución en particular.
- Los resultados evidenciaron insuficiencias y deficiencias en los programas de formación del personal directivo docente. Se propuso un modelo de gestión para la formación de los mencionados directivos, basado en los enfoques de sistemas, estratégico y por competencias.

## 2.2. BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentamos a continuación las bases teóricas de la investigación de campo

### 2.2.1. LA CAPACITACIÓN LABORAL

#### 2.2.1.1. Significado de la capacitación laboral

La capacitación laboral, es una función de la administración de recursos humanos, desarrollada en las empresas u organizaciones sociales. A la capacitación laboral, también se le denomina capacitación de recursos humanos, capacitación de los empleados.

De Censo y Robbins (2003, p. 227), afirman: “La capacitación laboral, es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio relativamente permanente en un individuo, que mejorará sus capacidades para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta”.

Mondy y Noé (2005. p. 202) manifiestan: “la capacitación laboral, es un programa diseñado para permitir a los aprendices adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para sus empleos actuales, tanto en quienes no tuvieron oportunidades educativas como en quienes, aun habiéndolas tenido requieren innovaciones conductuales exigidas por los cambios del entorno en que se desempeñan”.

Hair y otros (2010, p. 250) indican: “La capacitación laboral, es un proceso progresivo a largo plazo que facilita el crecimiento continuo y la productividad del personal de la empresa. Con la capacitación crecen los conocimientos, las habilidades y se desarrollan actitudes positivas hacia el trabajo, la empresa y los clientes; orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa u organización”.

*La capacitación laboral de los docentes universitarios*, es un proceso de aprendizaje, que permite el crecimiento continuo del conocimiento, la habilidad y la conducta (orientadas a lograr los objetivos de la organización) de las personas que desarrollan las labores de enseñanza, investigación y proyección social en las universidades.

#### 2.2.1.2. Tipos de capacitación laboral

De acuerdo a Chiavenato (1995, p. 432 - 436):

Los tipos de capacitación laboral, pueden agruparse de acuerdo al uso, de acuerdo al momento, de acuerdo al lugar de aplicación y de acuerdo al tiempo de duración de la capacitación.

a. Capacitación de acuerdo al uso: se subdivide en *Capacitación orientada al contenido*, tiene como objetivo transmitir conocimientos o información. *Capacitación orientada al proceso*, tiene por objetivo cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí mismo y adquirir habilidades. *Capacitación mixta*, Es una combinación de la capacitación orientada al contenido y al proceso.
b. Capacitación de acuerdo al momento: se subdivide en *Capacitación de inducción*, o de ingreso del trabajo a la empresa o institución. Tiene por objetivo la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador. *Capacitación después del ingreso al trabajo*, o capacitación constante. Tiene por objetivo mejorar el desempeño del trabajador.
c. Capacitación de acuerdo al lugar de aplicación: *Capacitación en el lugar de trabajo, e*s la capacitación desarrollada en las instalaciones de la organización, con sus propios recursos financieros, humanos y materiales. Tiene como objetivo transmitir conocimientos y adquirir habilidades. *Capacitación fuera del lugar de trabajo*, es la capacitación desarrollada fuera de las instalaciones de la organización con recursos humanos y materiales de otras organizaciones. Tiene como objetivo transmitir conocimientos y adquirir habilidades.
d. Capacitación de acuerdo al tiempo de duración de la capacitación: *Capacitación de corta duración*, es la capacitación desarrollada en un período de tiempo de hasta un año. *Capacitación de larga duración*, es la capacitación desarrollada en un período de tiempo de más de un año.

#### 2.2.1.3. Métodos de la capacitación laboral

Son las formas didácticas de desarrollar la capacitación laboral de los empleados.

Mondy y Noe (2005. p. 209) indican que los principales métodos de capacitación laboral, son: los programas para el aula, la capacitación en el puesto (CEP), la capacitación por instrucciones del puesto (CIP), la conferencia, la videoconferencia, la realidad virtual y el aprendizaje en línea

Para Dessler (2004, p.230-235) los métodos de la capacitación laboral, son:

- Los métodos de la capacitación laboral en el ámbito de trabajo, incluyen a los métodos audiovisuales, la instrucción asistida por computadora, la rotación de puestos, el entrenamiento y el aprendizaje activo.
- Los métodos de capacitación laboral fuera del ámbito de trabajo, incluyen a los casos de estudios, los juegos administrativos, los seminarios externos, los programas en convenio con universidades, la representación de papeles, la modelación de la conducta y los centros de desarrollo.

A decir de Hair y otros (2010, P. 266), los métodos de capacitación laboral, se clasifican en:

- Métodos de capacitación tradicionales, incluyen a las sesiones especializadas, la discusión grupal, el desempeño de roles, las simulaciones, la capacitación en el puesto, el mentoring, la conferencia presencial, el audio grabación, la capacitación basada en computadora.
- Métodos de capacitación emergentes, incluyen a las conferencias a distancia, el Internet (el aprendizaje electrónico o e-learning) y el intranet.

*Los métodos de capacitación laboral de los docentes universitarios*:
son las formas didácticas empleadas en el desarrollo de la capacitación laboral del personal docente de las universidades. Entre los métodos más utilizados, tenemos a los métodos audiovisuales, el estudio de casos, el juego de roles, la discusión grupal, la simulación, el video conferencia, el e-learning.

#### 2.2.1.4. El proceso de la capacitación laboral

El proceso de la capacitación laboral, es el conjunto de fases y pasos específicos llevados a cabo para desarrollar la capacitación laboral de los trabajadores de las empresas u organizaciones sociales.

A decir de Sherman, Bolhander y Small (2001, p.215-220):

- El proceso de capacitación laboral, comprende la integración de las fases de diagnóstico de las necesidades de capacitación, el diseño del programa de capacitación, la implementación del programa de capacitación y la evaluación del programa de capacitación laboral.
- *El diagnóstico de las necesidades de capacitación laboral*, consiste en determinar los tipos de capacitación que se requiere, cuando se necesitan, quien los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. En esta fase se debe

realizar el análisis organizacional, el análisis de tareas y el análisis de personas a capacitar.

- *El diseño del programa de capacitación laboral*, toma en cuenta a los objetivos de capacitación, la disposición y motivación de las personas a capacitar, los principios de aprendizaje y las características de los instructores.
- *La implementación del programa de capacitación laboral*, toma en cuenta la elección de los métodos de instrucción.
- *La evaluación del programa de capacitación laboral,* toma en cuenta los criterios básicos para evaluar la capacitación, entre los cuales tenemos a la opinión de los participantes, el aprendizaje alcanzado, el comportamiento observado y el logro de los objetivos de la capacitación.

*El proceso de la capacitación laboral de los docentes universitarios*

Es el conjunto de fases y pasos que se llevan a cabo para realizar la capacitación laboral del personal docente de la universidad. Tomando en cuenta el planteamiento de Sherman, Bolhander y Small, el proceso de la capacitación laboral de los docentes universitarios, comprende: el diagnóstico de las necesidades de capacitación laboral de los docentes, el diseño del programa de capacitación laboral de los docentes, la implementación del programa de capacitación laboral de los docentes y la evaluación del programa de capacitación laboral de los docentes.

#### 2.2.1.5. Dimensiones de la capacitación laboral de los docentes universitarios

Las dimensiones de la capacitación laboral de los docentes universitarios, son:

*El diagnóstico de las necesidades de capacitación laboral de los docentes*; comprende los aspectos relacionados a determinar la necesidad de llevar a cabo la capacitación laboral de los docentes. Implica tomar en cuenta, el análisis organizacional, el análisis del trabajo realizado por los docentes y el análisis de los docentes a ser capacitados.

*El diseño del programa de capacitación laboral de los docentes*; comprende los aspectos relacionados a la elaboración del plan de capacitación laboral de los docentes. Implica tomar en cuenta, los objetivos de la capacitación laboral del docente, los temas de la capacitación laboral de los docentes, los métodos didácticos de la capacitación laboral de los docentes, el cronograma de la capacitación laboral de los docentes y el presupuesto de la capacitación laboral de los docentes.

*La implementación del programa de capacitación laboral de los docentes*; comprende los aspectos relacionados a la ejecución de la capacitación laboral de los docentes. Implica

tomar en cuenta, la estructura organizativa para la capacitación, la dotación de recursos para la capacitación y la comunicación de la capacitación laboral de los docentes.

*La evaluación del programa de capacitación laboral de los docentes*; comprende los aspectos relacionados al control de la capacitación laboral de los docentes. Implica tomar en cuenta, la medición de los resultados de la capacitación laboral y el seguimiento a la capacitación laboral de los docentes.

Tabla 2.1. Dimensiones de la capacitación laboral de los docentes universitarios

| Dimensión | Aspectos específicos que comprende la dimensión |
|---|---|
| Diagnóstico de las necesidades de capacitación laboral de los docentes | -Análisis organizacional<br>-Análisis de las tareas de los docentes<br>-Análisis de los docentes a ser capacitados |
| Diseño del programa de capacitación laboral de los docentes | -Objetivos de la capacitación laboral de los docentes<br>-Temas de la capacitación laboral de los docentes<br>-Métodos didácticos de la capacitación laboral de los docentes<br>-Cronograma de la capacitación laboral de los docentes<br>-Presupuesto de la capacitación laboral de los docentes |
| Implementación del programa de capacitación laboral de los docentes | -Estructura organizativa para la capacitación laboral de los docentes<br>-Recursos logísticos para la ejecución de la capacitación laboral de los docentes<br>-Comunicación en la capacitación laboral de los docentes<br>-Ejecución de la capacitación laboral de los docentes |
| Evaluación del programa de capacitación laboral de los docentes | -Medición de los resultados de la capacitación laboral de los docentes<br>-Seguimiento a la capacitación laboral de los docentes |

Fuente: Adaptado de Sherman, Bolhander y Small (2001)

### 2.2.2. LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

#### 2.2.2.1. Significado de la motivación para el trabajo

La motivación para el trabajo, es una función de la administración de recursos humanos de las empresas u organizaciones sociales. A la motivación para el trabajo, también se le denomina motivación laboral, motivación al empleado.

Para Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996, p.438): "La motivación para el trabajo, es el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración en el desarrollo del trabajo de los empleados".

De Censo y Robbins (2003. p.101), afirman: "la motivación al empleado, se puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades. Entonces, inherente a esta definición se encuentran tres componentes: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales".

*Significado de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios*

Es la voluntad del personal docente de la universidad, de realizar un elevado nivel de esfuerzo condicionado por aspectos externos e internos, para el desarrollo óptimo de las labores de enseñanza, investigación y proyección social; en pro de la consecución de los objetivos de la universidad.

#### 2.2.2.2. Teorías de la motivación para el trabajo

Existen múltiples teorías de la motivación para el trabajo, para nuestra investigación, tomaremos en cuenta a la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría de los 2 factores y la teoría de sistemas de la motivación en las organizaciones.

**a. Teoría de la Jerarquía de Necesidades**

Según Koontz y Weihrich (2013 p. 284-285) la teoría de la jerarquía de las necesidades:

- Fue planteada por Abraham Maslow, quien sostiene que todo ser humano tiene una jerarquía de 5 necesidades: fisiológicas, de seguridad, de aceptación, de estima y de autorrealización. Maslow concebía las necesidades humanas como una jerarquía que ascendía de los niveles inferiores a los superiores. Concluyó que cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, deja de ser un motivador.

- Las necesidades fisiológicas, son básicas para el sostenimiento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo, sueño. Maslow sostuvo que éstas se satisfagan en el grado necesario para mantener la vida, ninguna otra motivará a las personas.
- Las necesidades de seguridad: son las necesidades de no correr peligros físicos, ni temer a la pérdida de un trabajo, propiedad o vivienda.
- Las necesidades de asociación, ya que las personas son seres sociales, necesitan congregarse, ser aceptadas por otras.
- Las necesidades de estima, cuando las personas empiezan a satisfacer su necesidad de estima, buscan la estima de ellos mismos y de los demás. Esta necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, status y confianza en uno mismo.
- Las necesidades de autorrealización: la autorrealización es la necesidad más alta de su jerarquía. Es el deseo de ser capaz de ser; maximizar el potencial de uno mismo y de lograr algo.

**Figura 2.2. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. Fuente: Adaptado de Koontz y Weihrich (2013).**

**b. Teoría de los 2 Factores**

A decir de Stoner (2010, p. 228):

- La teoría de los 2 factores fue planteada por Frederick Herzberg, sostiene que la motivación laboral depende de 2 tipos de factores: los factores del contexto de trabajo y los factores del contenido del puesto de trabajo.
- *Los factores del contexto de trabajo*: Son las características de las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Entre los factores del contexto de trabajo tenemos a las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos de la empresa y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes.
- *Los factores del contenido del puesto de trabajo*: tienen que ver con las tareas y deberes del puesto en sí. Estos factores producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad. Entre los factores del contenido del puesto de trabajo, tenemos a la responsabilidad, la autonomía para realizar el trabajo (el trabajo mismo), la posibilidad de ascenso, el crecimiento en el trabajo, el logro en el trabajo, reconocimiento en el trabajo.

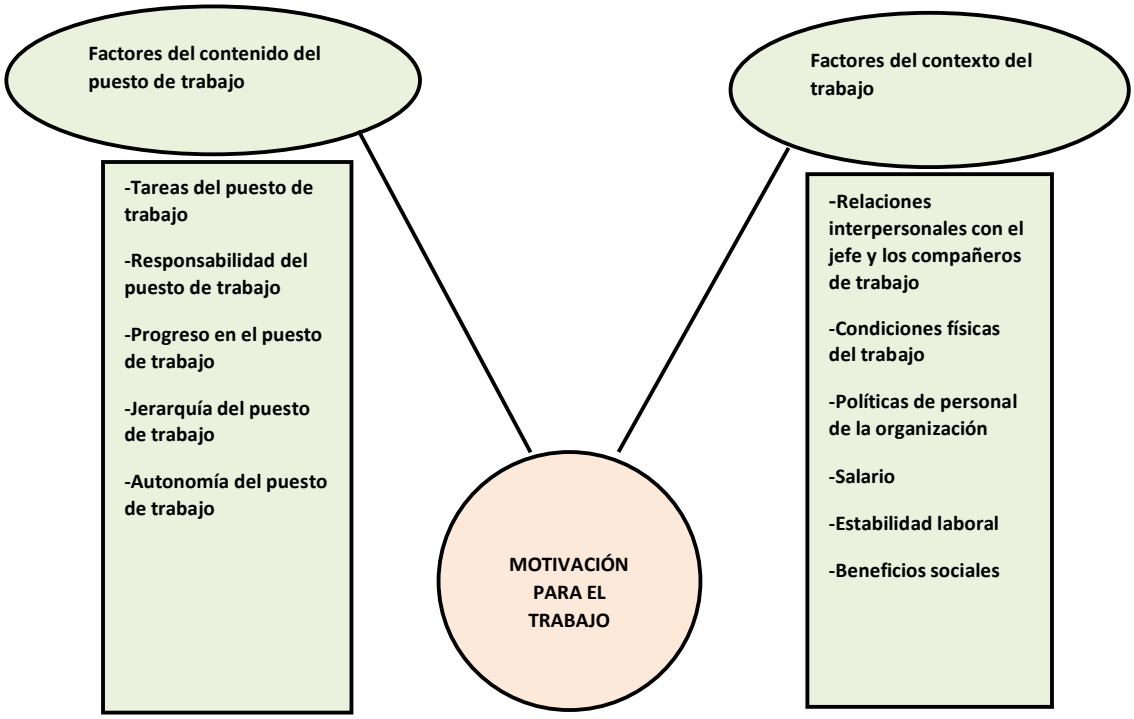



**Figura 2.3. Teoría de los 2 factores de Herzberg. Fuente: Adaptado de Stoner (2010).**

### c. Teoría de sistemas de la motivación laboral en las organizaciones

Según Stoner (1994, p.490-495):

- La teoría de sistemas de la motivación en las organizaciones, comprende una combinación equilibrada de componentes o aspectos que afectan a la motivación del personal en las empresas o instituciones. Este enfoque teórico fue planteado por Lyman Porter y Raymond Miles.
- El sistema integra tres grupos de aspectos a nivel de elementos motivadores: las características individuales, las características del trabajo y las características de la situación de trabajo.
- *Las características Individuales*: son las características propias del individuo, entre las que tenemos los intereses, las actitudes y las necesidades de la persona.
- *Las características del trabajo*: son las características del puesto de trabajo, entre las que tenemos a las compensaciones (como el salario y las bonificaciones), el grado de autonomía en el trabajo, la cantidad de retroalimentación directa sobre el desempeño y el grado de diversidad de actividades.
- *Las características de la situación de trabajo*: comprende, 1) El ambiente Inmediato del trabajo, que incluye las relaciones con los compañeros de trabajo y las relaciones con el supervisor, 2) las acciones organizacionales, que incluye las políticas de la empresa en lo que respecta a personal, las recompensas grupales e individuales y la cultura organizacional.

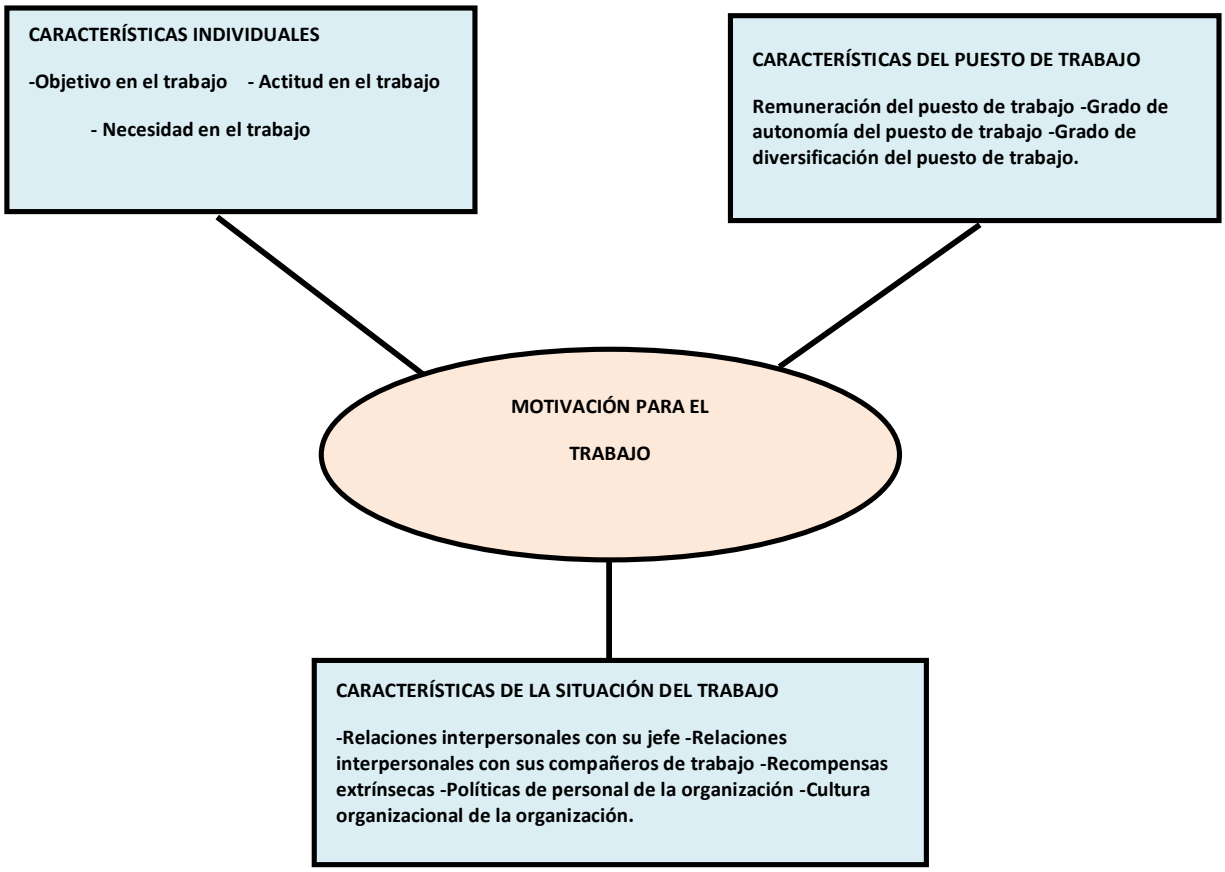



**Figura 2.4. Teoría de sistemas de la motivación laboral en las organizaciones. Fuente: Adaptado de Stoner (1994).**

### 2.2.2.3. El proceso de la motivación para el trabajo

A decir de Griffin (2011, P.156):

- El proceso de la motivación para el trabajo, empieza con la detección de una necesidad. Por ejemplo, cuando un trabajador siente que está mal remunerado, experimenta una necesidad de mayor ingreso.
- En respuesta, el trabajador busca formas para satisfacer la necesidad, como trabajar en forma más ardua o buscar un nuevo empleo.
- A continuación, elige una opción que buscar. Después de realizar la opción elegida (ejemplo trabajar con mayor intensidad y dedicar más horas por un período razonable). Luego evalúa su éxito.

- Si su trabajo arduo resultó en un incremento de sueldo, quizá se sienta bien por ello y continuará con su trabajo arduo, caso contrario, es probable que intente otra opción.

Para Robbins y De Cenzo (1997, p. 288):

- El proceso de la motivación para el trabajo, comprende las siguientes etapas: necesidad no satisfecha, tensión, impulso, comportamiento de búsqueda, necesidad satisfecha, reducción de la tensión.
- Una necesidad no satisfecha provoca tensión que estimula los impulsos dentro de un individuo.
- Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar objetivos particulares que, si se logran, van a satisfacer la necesidad y por ende reducir la tensión.

*El proceso de motivación para el trabajo de los docentes universitarios*

El proceso de motivación para el trabajo de los docentes universitarios, comprende el desarrollo sistemático de los siguientes pasos: 1. La necesidad insatisfecha del docente, 2. El nivel de tensión del docente, 3. Búsqueda de alternativas de solución a la necesidad insatisfecha del docente, 4. Elección y aplicación de la alternativa de solución óptima, 5. Satisfacción de la necesidad del docente, 6. Reducción de la tensión del docente.

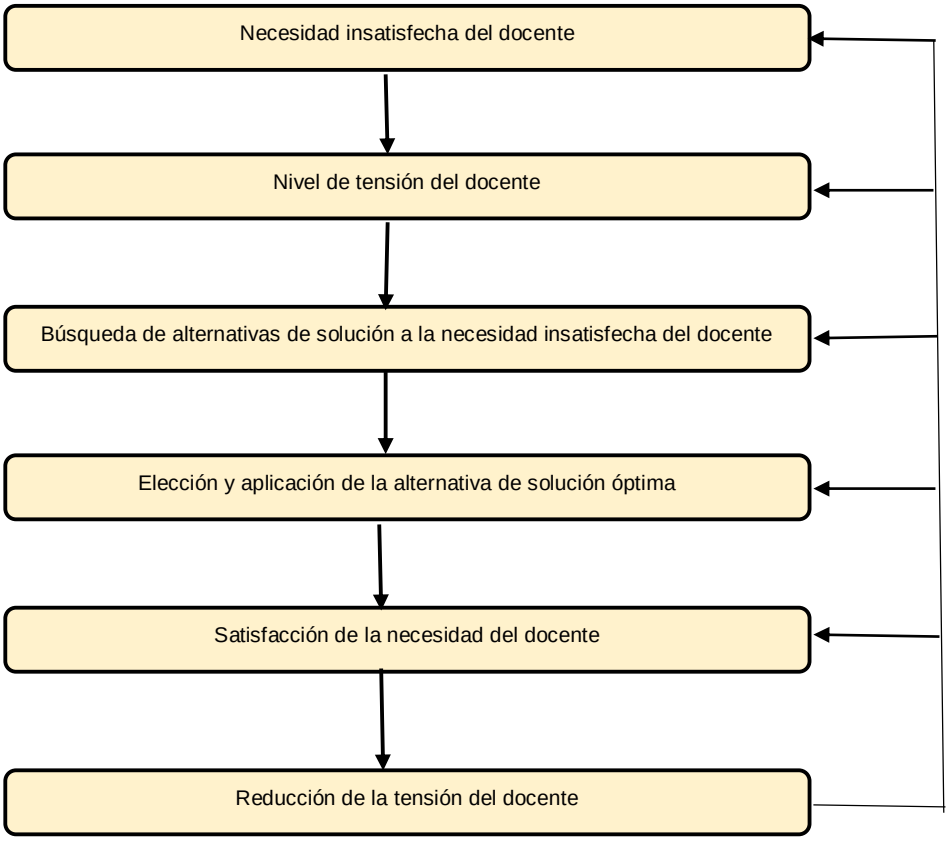



**Figura 2.5. Proceso de la motivación para el trabajo aplicado a los docentes universitarios. Fuente: adaptado De Griffin (2011) y Robbins y de Censo (1997)**

#### 2.2.2.4. Dimensiones de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios

Tomando en cuenta el enfoque de sistemas sobre la motivación en el trabajo, las dimensiones de la motivación para el trabajo de los docentes, son: las características individuales del docente, las características del puesto de trabajo del docente y las características de la situación de trabajo del docente.

*Las características individuales del docente*: son los atributos que el docente trae a la ejecución de su trabajo. Implica tomar en cuenta aspectos como, los objetivos para el trabajo del docente, las actitudes para el trabajo del docente y las necesidades para el trabajo del docente.

*Las características del puesto de trabajo del docente*: son los atributos de las actividades del docente. Implica tomar en cuenta aspectos como, la remuneración del puesto de

trabajo del docente, la jerarquía del puesto de trabajo del docente, el grado de autonomía del puesto de trabajo del docente, el grado de diversificación de actividades del puesto de trabajo del docente

*Las características de la situación de trabajo del docente*: son factores del ambiente laboral del docente. Implica tomar en cuenta aspectos como, las relaciones interpersonales del docente con su jefe inmediato, las relaciones interpersonales del docente con sus compañeros de trabajo, las políticas de gestión de personal docente aplicadas por la institución, el reconocimiento de la institución al desarrollo del trabajo del docente y la cultura organizacional existente en la institución

Tabla 2.2. Dimensiones de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios

| DIMENSIÓN | ASPECTOS QUE COMPRENDE LA DIMENSIÓN |
|---|---|
| Características individuales del docente | -Objetivos en el trabajo del docente<br>-Actitudes en el trabajo del docente<br>-Necesidades en el trabajo del docente |
| Características del puesto de trabajo del docente | -Remuneración del puesto de trabajo del docente<br>-Jerarquía del puesto de trabajo del docente<br>-Grado de autonomía del puesto de trabajo del docente<br>-Grado de diversificación de actividades del puesto de trabajo del docente |
| Características de la situación de trabajo del docente | -Relaciones interpersonales del docente con su jefe inmediato<br>-Relaciones interpersonales de los docentes con sus compañeros de trabajo<br>-Políticas de gestión de personal docente aplicadas por la institución<br>-Reconocimiento de la institución al desarrollo del trabajo del docente.<br>-Cultura organizacional existente en la institución |

Fuente: Adaptado de Stoner (2010)

### 2.2.3. EL DESEMPEÑO LABORAL

#### 2.2.3.1. Significado del desempeño laboral

Chiavenato (2000, p. 261), manifiesta: “el desempeño laboral, es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. El desempeño laboral, es el nivel de logros del trabajo que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo”.

Para Johnston y Marshall (2009, p. 427) (61) “el desempeño laboral, es una conducta (lo que los empleados hacen, es decir las tareas a las que dedican sus esfuerzos cuando trabajan) evaluada del empleado en términos de su contribución a las metas de la organización. En otras palabras, el desempeño laboral tiene un elemento normativo que refleja si la conducta del empleado es eficiente o deficiente, adecuada o inadecuada a la luz de las metas e incentivos de la organización”.

*Significado del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios*

Es el resultado del proceso de evaluación, reflejado en el nivel de las actitudes, conductas y logros medibles en el desarrollo de la función de enseñanza que realizan los docentes en las universidades.

#### 2.2.3.2. La evaluación del desempeño laboral

Según Mondy y Noé (2005, p. 252), (62) “la evaluación del desempeño laboral es un sistema de revisión y valoración del rendimiento del trabador en el trabajo, tanto individual como grupal, es el proceso de identificación y medición del rendimiento funcional de los trabajadores en las organizaciones”.

*La evaluación del desempeño laboral de los docentes universitarios,* es un sistema integral de análisis y valoración del rendimiento del personal docente de las universidades, en la ejecución de sus labores de enseñanza, investigación y proyección social.

**a. Los métodos de evaluación del desempeño laboral**

Son las maneras o formas de evaluar el desempeño del recurso humano ya sea calificado o no calificado, ejecutivo u operativo. Cada método sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Para Chiavenato (1994, p. 261- 287), Los principales métodos de evaluación del desempeño laboral, son:

- *El método de escala gráfica:* utiliza un formulario de doble entrada en cuyas líneas horizontales se ubican los factores de evaluación del desempeño y en las líneas verticales se ubican los grados de variación de tales factores.
- *El método de investigación de campo:* Es desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y situaciones.
- *El método de auto-evaluación: mediante* el cual se le pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño conocido.
- *El método de evaluación por resultados: e*stá muy ligado a los programas de administración por objetivos se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados (o esperados) para cada empleado y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y los débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo periodo.
- *Los métodos mixtos:* surgen cuando las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurren a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación del desempeño del personal.

*a.1. Los métodos de la evaluación del desempeño laboral de los docentes universitarios*

*S*on las maneras o formas de evaluar el desempeño del personal docente universitario. Para Nevo (1997, p. 214), existe una gran variedad de métodos para evaluar el desempeño docente, entre los que destacan: el test de competencias, evaluaciones de experiencia de campo, escala de puntuaciones, observaciones de clase, evaluación por los alumnos, evaluación por resultados y autoevaluaciones.

**b. El proceso de la evaluación del desempeño laboral**

A decir de Mondy y Noe (2005, p.261): “El proceso de evaluación del desempeño laboral, comprende las siguientes fases: 1. Establecimiento de los estándares de desempeño de los empleados. 2. Determinación de los responsables y el período de evaluación de los empleados. 3. Determinación del método de evaluación de los empleados. 4. Medición del trabajo real desempeñado por los empleados. 5. Comparación del desempeño real de

los empleados, con los estándares. 6. Entrevista con los empleados, sobre el resultado de la evaluación. 7. Adopción de las acciones correctivas".

*b.1. El proceso de la evaluación del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios*

Tomando en cuenta el criterio de Mondy y Noe, el proceso de evaluación del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios, comprende el desarrollo sistemático de los pasos siguientes: 1. Establecer los estándares de desempeño de los docentes, 2.Determinar los responsables y el período de evaluación de los docentes, 3.Determinar el método de evaluación de los docentes, 4.Medir el trabajo real desempeñado por los docentes, 5.Comparar el desempeño real de los docentes, con los estándares 6.Entrevistar a los docentes , respecto al resultado de la evaluación ,7.Adoptar  las acciones correctivas.

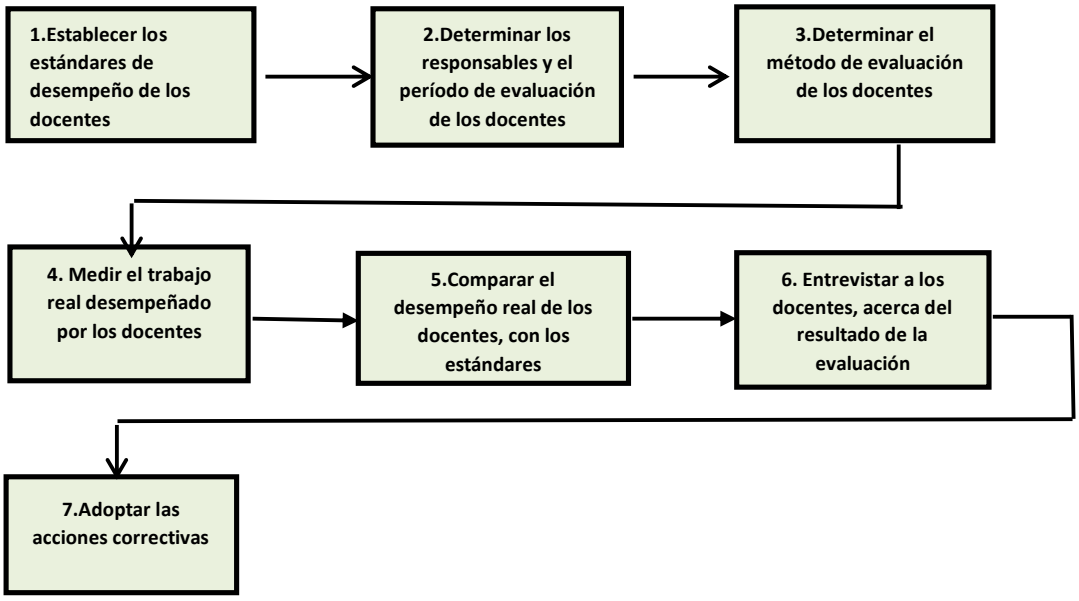



**Figura 2.6: Proceso de la evaluación del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios. Fuente: Adaptado de Mondy y Noé (2005)**

#### 2.2.3.3. Dimensiones del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios

A decir de Velásquez y Rey (2007, p. 210-214):

- Las dimensiones del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios, son: la capacidad pedagógica, la capacidad de evaluación al estudiante, la responsabilidad y la capacidad de relaciones humanas.
- *Capacidad pedagógica*, se refiere a las cualidades propias para el proceso de enseñanza. Comprende aspectos como: planteamiento de objetivos de las asignaturas, dominio del contenido de las asignaturas, uso de medios didácticos, motivación al estudiante, uso de bibliografía, desarrollo del sílabo.
- *Capacidad de evaluación al estudiante*, se refiere a las cualidades para la medición de lo aprendido por el estudiante, comprende aspectos como: correspondencia de las evaluaciones con los temas tratados correspondencia de la calificación con el desempeño del estudiante, información de los resultados de la evaluación.
- *Responsabilidad*, se refiere a las cualidades para la disciplina, el cumplimiento en el trabajo. Comprende aspectos como la asistencia al trabajo, la puntualidad en la asistencia al trabajo, el cumplimiento formal de las tareas académicas.
- *Capacidad de relaciones humanas*, se refiere a las cualidades para la comunicación y entendimiento interpersonal entre el docente y el estudiante. Comprende aspectos como: la relación interpersonal con los estudiantes, brindar asesoría a los estudiantes e inculcar valores éticos.

Tabla 2.3. Dimensiones del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios.

| Dimensiones | Aspectos que comprende la dimensión |
|---|---|
| Capacidad pedagógica | -Objetivos del curso<br>-Dominio del curso<br>-Uso de medios y materiales didácticos<br>-Motivación a los estudiantes<br>-Uso de bibliografía<br>-Desarrollo silábico |
| Capacidad de evaluación a los estudiantes | -Correspondencia de las evaluaciones con los temas tratados en el curso<br>-Correspondencia de las evaluaciones con el desempeño real del estudiante<br>-Comunicación de los resultados de las Evaluaciones |
| Responsabilidad | -Asistencia a clases<br>-Puntualidad en la asistencia a clases<br>-Cumplimiento formal de tareas académicas |
| Capacidad de relaciones humanas | -Relaciones interpersonales con los estudiantes<br>-Accesibilidad para brindar asesoría a los estudiantes<br>-Transmisión de valores éticos |

Fuente: Adaptado de Velásquez y Rey (2007)

## 2.2.4. LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

### 2.2.4.1. Significado de docente universitario

El diccionario de la lengua española (2010, p.99), indica: “Docente, es aquella persona que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. La palabra docente se deriva del término latino Docens, que a su vez procede de docere; traducido al español como enseñar”.

En el lenguaje cotidiano, la palabra docente suele utilizarse como sinónimo de profesor. El docente o profesor es la persona que imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte. El docente debe poseer habilidades pedagógicas para convertirse en agente efectivo del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Según Lazo (2005, p.186), “la docencia (enseñanza), es una tarea esencial en la universidad. Pero no es cualquier tipo de docencia, lo es desde el punto de vista de alta especialización. El profesor universitario ostenta el nivel más elevado de la función

docente. Un buen profesor universitario debe conocer su asignatura o curso, debe conocer la psicología del estudiante y dominar un método para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje".

#### 2.2.4.2. Tipos de docentes universitarios

Según la Ley universitaria 30220, los tipos de docentes universitario, son:

- Docentes ordinarios: son los docentes en condición laboral de nombrados y por su categoría se subdivides en principales, asociados y auxiliares.
- Docentes extraordinarios: que puede ser eméritos, honorarios o similar designación que señale cada universidad. No podrán superar el 10% del número total de docentes que laboran en el respectivo semestre.
- Docentes contratados: son los que prestan servicios a plazo determinado en los niveles y condiciones que fija el respectivo contrato.

En el mismo sentido, la ley universitaria 30220, manifiesta: "Por el régimen de dedicación a la universidad, los profesores ordinarios pueden ser: A dedicación exclusiva, cuando el docente tiene como única actividad remunerada la que desarrolla en la universidad. A tiempo completo, cuando su permanencia es de cuarenta (40) horas semanales, en el horario fijado por la universidad y A tiempo parcial, cuando su permanencia es menos de cuarenta (40) horas semanales.

Por otro lado, la ley universitaria 30220, señala:

- Para el ejercicio de la docencia universitaria, como docente ordinario y contratado es obligatorio poseer: El grado de maestro para la formación en el nivel de pregrado. El grado de maestro o doctor para maestrías y programas de especialización. El grado de doctor para la formación a nivel de doctorado.
- Los docentes extraordinarios pueden ejercer la docencia en cualquier nivel de la educación superior universitaria y sus características son establecidas por los estatutos de cada universidad.
- La admisión a la carrera docente se hace por concurso público de méritos. Tiene como base fundamental la calidad intelectual y académica del concursante conforme a lo establecido en el estatuto de cada universidad.

#### 2.2.4.3. Funciones de los docentes universitarios

Zabalza (2003), considera que los docentes universitarios asumen las siguientes funciones:

- Planificar el proceso de enseñanza- aprendizaje, preparar los contenidos disciplinares, ofrecer informaciones, explicaciones comprensibles, manejar las TIC, diseñar metodologías educativas.
- Brindar tutoría, evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, investigar, trabajar en equipo.
- Además, el profesor universitario deberá preocuparse por hacer, crear y mejorar el saber científico, por innovar en su realidad, contexto y transferir dicho saber.

Según la ley Universitaria 30220, "los docentes universitarios tienen como funciones la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza, la proyección social y la gestión universitaria, en los ámbitos que les corresponde".

A decir de García (2004, p. 121), "las funciones de los docentes universitarios, son: a. Función instructiva (transmisión del saber) b. Función investigadora (contribuir al avance de la ciencia), c. función formativa o tutorial (cultivar la formación de los estudiantes en cuanto a sus actitudes, hábitos).

#### 2.2.4.4. Competencias de los docentes universitarios

Para Zabalza (2003, p.224), los docentes universitarios deben poseer las siguientes competencias:

- Diseño y planificación de la docencia, organización de las condiciones y del ambiente de trabajo.
- Selección de contenidos y presentación de los mismos
- Uso de materiales de apoyo a los estudiantes, metodología didáctica.
- Uso de nuevas tecnologías y materiales didácticos.
- Atención a los estudiantes, coordinación con los colegas y evaluación a los estudiantes.

### 2.2.5. LAS UNIVERSIDADES

#### 2.2.5.1. Significado de universidad

El diccionario de la lengua española (2010, p.289), indica: “Del latín Universitas, la universidad es una institución de enseñanza superior formada por diversas facultades y que otorga distintos grados académicos. Estas instituciones pueden incluir además de las facultades, distintos departamentos, centros de investigación y otras entidades”.

A decir de Lazo (2005, p. 213) “el término universidad proviene del latín universitas. Según nuestras leyes es una entidad de derecho público o privado que goza de autonomía normativa, académica, económica y administrativa. Las universidades nacen como universitas studiorum generale, y después como universitas studiorum, es decir como casa de estudios para todo el mundo.

Según la ley universitaria 30220:

- La universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial.
- La universidad está integrada por docentes, estudiantes y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo a ley. Las universidades son públicas o privadas. Las primeras son personas jurídicas de derecho público y las segundas son personas jurídicas de derecho privado.

#### 2.2.5.2. Fines de la universidad

La ley universitaria 30220, indica que los fines de la universidad, son:

- Preservar, acrecentar y transmitir de modo permanente, la herencia científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad. Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país -Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo.
- Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social. Realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística la creación intelectual y artística. Difundir el conocimiento universal en beneficio de la humanidad.

- Afirmar y transmitir las diversas identidades culturales del país. Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial. Servir a la comunidad y al desarrollo integral. Formar personas libres en una sociedad libre.

#### 2.2.5.3. Funciones de la universidad

La universidad desarrolla las siguientes funciones: transmisión del saber y la cultura, preparación profesional especializada, investigación científica, cultivo de la personalidad humana, difusión de la cultura y servicio a la comunidad.

Según la ley universitaria 30220, "Las funciones de la universidad, son: la formación profesional, la Investigación, la extensión cultural y la proyección social, la educación continua y la contribución al desarrollo humano".

#### 2.2.5.4. Tipos de universidades

En el Perú, existen tres tipos de universidades: universidades públicas, universidades privadas asociativas y universidad privadas societarias.

*Universidades públicas*

Son universidades creadas por iniciativa del estado cuyo financiamiento corre a cargo del estado. Son personas jurídicas de derecho público. Son instituciones no sujetas a intereses particulares. Su personal directivo, administrativo y funcionarios son trabajadores públicos. Sus bienes y patrimonio son de propiedad nacional.

*Universidades privadas asociativas*

Estas universidades se crean por iniciativa de personas particulares. Son personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro. Las utilidades de un ejercicio económico se invierten en la institución y en becas para estudios. Las utilidades no pueden ser distribuidas entre sus miembros ni utilizados por ellos en forma directa ni indirecta.

*Universidades privadas societarias*

Estas universidades se crean por iniciativa de personas particulares. Son personas jurídicas de derecho privado con fines de lucro. Nació al amparo de la ley N° 882, la cual promovió la inversión privada en educación, dando beneficios tributarios.

# CAPÍTULO III

# RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presenta el análisis y la discusión de los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de la información (investigación de campo).

## 3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 3.1.1. La capacitación laboral de los docentes universitarios en La Región Lambayeque.

#### 3.1.1.1. El diagnóstico de las necesidades de capacitación laboral de los docentes.

***a. El uso de técnicas para el diagnóstico de necesidades de capacitación laboral de los docentes***

- En general, el 51 % de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación de que en su institución se utiliza adecuadamente el análisis estratégico de la organización, para determinar las necesidades de capacitación laboral de los docentes.
- Específicamente, el 54% de docentes de la universidad “A” opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 41% de docentes de la universidad “B” y al 55% de docentes de la universidad “C”. (Tabla 3.1)

Tabla 3.1. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por el uso del análisis estratégico de la organización; según tipo de universidad

| CONCEPTO: En mi institución, para determinar las necesidades de capacitación laboral de los docentes, se utiliza adecuadamente el análisis estratégico de la organización. | UNIVERSIDAD “A” | | UNIVERSIDAD “B” | | UNIVERSIDAD “C” | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 11 | 7 | 8 | 12 | 10 | 14 | 29 | 9 |
| De acuerdo | 35 | 21 | 15 | 23 | 11 | 15 | 61 | 19 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15 | 9 | 10 | 16 | 8 | 11 | 33 | 11 |
| En desacuerdo | 90 | 54 | 26 | 41 | 40 | 55 | 156 | 51 |
| Totalmente en desacuerdo | 16 | 9 | 5 | 8 | 4 | 5 | 25 | 8 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

- En general, el 50 % de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación: “En mi institución, para determinar las necesidades de capacitación laboral de los docentes, se utiliza adecuadamente el análisis del puesto de trabajo de docente universitario.
- Específicamente, el 55% de docentes de la universidad “A” opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 37% de docentes de la universidad “B” y al 52% de docentes de la universidad “C”. (Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por el uso del análisis del puesto de trabajo; según tipo de universidad

| CONCEPTO: En mi institución, para determinar las necesidades de capacitación laboral de los docentes, se utiliza adecuadamente el análisis del puesto de trabajo de docente universitario | UNIVERSIDAD “A” | | UNIVERSIDAD “B” | | UNIVERSIDAD “C” | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 8 | 9 | 14 | 12 | 16 | 34 | 11 |
| De acuerdo | 30 | 18 | 17 | 27 | 14 | 19 | 61 | 21 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 6 | 6 | 9 | 3 | 4 | 19 | 6 |
| En desacuerdo | 92 | 55 | 24 | 37 | 38 | 52 | 154 | 50 |
| Totalmente en desacuerdo | 22 | 13 | 8 | 13 | 6 | 9 | 35 | 12 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

- En general, el 47 % de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación: En mi institución, para determinar las necesidades de capacitación laboral de los docentes, se realiza adecuadamente el análisis del trabajo del docente a ser capacitado.
- Específicamente, el 52% de docentes de la universidad “A” opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 34% de docentes de la universidad “B” y al 44% de docentes de la universidad “C”. (Tabla 3.3).

Tabla 3. 3. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por el uso del análisis del trabajo de la persona; según tipo de universidad

| CONCEPTO: En mi institución, para determinar las necesidades de capacitación laboral de los docentes, se utiliza adecuadamente el análisis del trabajo del docente. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 8 | 5 | 12 | 19 | 7 | 10 | 27 | 9 |
| De acuerdo | 29 | 17 | 15 | 24 | 13 | 18 | 57 | 19 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 5 | 4 | 6 | 2 | 3 | 15 | 5 |
| En desacuerdo | 87 | 52 | 22 | 34 | 33 | 44 | 142 | 47 |
| Totalmente en desacuerdo | 34 | 21 | 11 | 17 | 18 | 25 | 63 | 20 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *b. La determinación de las necesidades de capacitación laboral de los docentes*

- En general, el 46 % de los docentes opinó estar en desacuerdo con la afirmación: en mi institución, frecuentemente nos capacitan en pedagogía.
- Específicamente, el 51% de docentes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 33% de docentes de la universidad "B" y al 44% de docentes de la universidad "C". (Tabla 3.4)

Tabla 3.4. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por capacitación en pedagogía; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En mi institución, frecuentemente nos capacitan en pedagogía | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 33 | 20 | 12 | 19 | 19 | 26 | 64 | 21 |
| De acuerdo | 31 | 19 | 15 | 23 | 32 | 14 | 56 | 18 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 15 | 5 |
| En desacuerdo | 86 | 51 | 21 | 33 | 10 | 44 | 139 | 46 |
| Totalmente en desacuerdo | 9 | 5 | 13 | 20 | 8 | 11 | 30 | 10 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

- En general, el 39 % de los docentes opinó estar en desacuerdo con la afirmación: en mi institución, frecuentemente nos capacitan en didáctica.
- Específicamente, el 36% de docentes de la universidad “A” opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 39% de docentes de la universidad “B” y al 45% de docentes de la universidad “C”. (Tabla 3.5)

Tabla 3.5. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por capacitación en didáctica; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En mi institución, frecuentemente nos capacitan en didáctica | UNIVERSIDAD “A” | | UNIVERSIDAD “B” | | UNIVERSIDAD “C” | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 30 | 18 | 11 | 17 | 14 | 19 | 55 | 18 |
| De acuerdo | 39 | 23 | 13 | 20 | 15 | 21 | 67 | 22 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 7 | 5 | 8 | 6 | 8 | 21 | 7 |
| En desacuerdo | 60 | 36 | 25 | 39 | 33 | 45 | 118 | 39 |
| Totalmente en desacuerdo | 28 | 16 | 10 | 16 | 5 | 7 | 43 | 14 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

- En general, el 38 % de los docentes opinó estar en desacuerdo con la afirmación: en mi institución, frecuentemente nos capacitan en nuestra profesión.
- Específicamente, el 35% de docentes de la universidad “A” opinó estar en desacuerdo acuerdo con tal afirmación, frente al 36% de docentes de la universidad “B” y al 42% de docentes de la universidad “C”. (Tabla 3.6).

Tabla 3.6. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por capacitación en su profesión; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En mi institución, frecuentemente nos capacitan en nuestra profesión | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 29 | 19 | 12 | 19 | 11 | 15 | 52 | 17 |
| De acuerdo | 37 | 22 | 10 | 16 | 12 | 17 | 59 | 19 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 5 | 6 | 9 | 4 | 5 | 19 | 6 |
| En desacuerdo | 59 | 35 | 23 | 36 | 31 | 42 | 113 | 38 |
| Totalmente en desacuerdo | 33 | 20 | 13 | 20 | 15 | 21 | 61 | 20 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### 3.1.1.2. El diseño de los programas de capacitación laboral de los docentes

#### *a. El establecimiento de los objetivos en los programas de capacitación laboral de los docentes*

- En general, el 51 % de los docentes opinó estar en desacuerdo con la afirmación: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se establecen adecuadamente los objetivos de la capacitación.
- Específicamente, el 54% de docentes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 39% de docentes de la universidad "B" y al 53% de docentes de la universidad "C". (Tabla 3.7).

Tabla 3.7. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por establecimiento de los objetivos en los programas de capacitación; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se establecen adecuadamente los objetivos de la capacitación. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 14 | 8 | 10 | 16 | 13 | 18 | 37 | 12 |
| De acuerdo | 31 | 19 | 18 | 29 | 15 | 21 | 64 | 22 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11 | 7 | 7 | 11 | 4 | 5 | 22 | 7 |
| En desacuerdo | 91 | 54 | 25 | 39 | 39 | 53 | 155 | 51 |
| Totalmente en desacuerdo | 20 | 12 | 3 | 5 | 2 | 3 | 25 | 8 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *b. La descripción de los temas y contenidos en los programas de capacitación laboral de los docentes*

- En general, el 48 % de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se describe adecuadamente los temas y contenidos de la capacitación.
- Específicamente, el 55% de docentes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 34% de docentes de la universidad "B" y al 45% de docentes de la universidad "C". (Tabla 3.8)

Tabla 3.8. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la descripción de los temas y contenidos en los programas de capacitación; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se describe adecuadamente los temas y contenidos de la capacitación | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 16 | 10 | 12 | 19 | 15 | 21 | 43 | 14 |
| De acuerdo | 33 | 20 | 20 | 32 | 17 | 23 | 70 | 23 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 7 | 6 | 9 | 5 | 7 | 23 | 8 |
| En desacuerdo | 93 | 55 | 21 | 34 | 33 | 45 | 147 | 48 |
| Totalmente en desacuerdo | 13 | 8 | 4 | 6 | 3 | 4 | 20 | 7 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### c. *La descripción del perfil de los capacitadores en los programas de capacitación laboral de los docentes*

- En general, el 44% de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se describe adecuadamente el perfil de los capacitadores a cargo de la capacitación.
- Específicamente, el 53% de docentes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 27% de docentes de la universidad "B" y al 40% de docentes de la universidad "C". (Tabla 3.9)

Tabla 3.9. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la descripción del perfil de los capacitadores en los programas de capacitación; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se describe adecuadamente el perfil de los capacitadores | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 8 | 9 | 14 | 12 | 16 | 34 | 11 |
| De acuerdo | 30 | 18 | 18 | 28 | 15 | 21 | 63 | 21 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 6 | 4 | 6 | 3 | 4 | 17 | 6 |
| En desacuerdo | 88 | 53 | 17 | 27 | 29 | 40 | 134 | 44 |
| Totalmente en desacuerdo | 26 | 15 | 16 | 25 | 14 | 19 | 56 | 18 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *d. La especificación de los métodos didácticos de capacitación en los programas de capacitación laboral de los docentes*

- En general, el 43% de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se especifica adecuadamente los métodos didácticos de capacitación
- Específicamente, el 51% de docentes de la universidad “A” opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 30% de docentes de la universidad “B” y al 36% de docentes de la universidad “C”. (Tabla 3.10).

Tabla 3.10. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la especificación de los métodos didácticos en los programas de capacitación; según tipo de universidad

| CONCEPTO: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se especifica adecuadamente los métodos didácticos de capacitación | UNIVERSIDAD “A” | | UNIVERSIDAD “B” | | UNIVERSIDAD “C” | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 11 | 7 | 8 | 12 | 11 | 15 | 30 | 10 |
| De acuerdo | 29 | 18 | 17 | 26 | 14 | 19 | 60 | 20 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 16 | 5 |
| En desacuerdo | 86 | 51 | 19 | 30 | 26 | 36 | 131 | 43 |
| Totalmente en desacuerdo | 32 | 19 | 17 | 27 | 18 | 25 | 67 | 22 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *e. La fijación del cronograma de actividades en los programas de capacitación laboral de los docentes*

- En general, el 40% de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se fija adecuadamente el cronograma de actividades de la capacitación.
- Específicamente, el 49% de docentes de la universidad “A” opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 28% de docentes de la universidad “B” y al 31% de docentes de la universidad “C”. (Tabla 3.11)

Tabla 3.11. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la fijación del cronograma de actividades de la capacitación; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se fija adecuadamente el cronograma de actividades de la capacitación. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 14 | 8 | 12 | 19 | 15 | 21 | 41 | 13 |
| De acuerdo | 25 | 15 | 14 | 22 | 11 | 14 | 50 | 16 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 4 | 5 | 8 | 7 | 10 | 18 | 6 |
| En desacuerdo | 81 | 49 | 18 | 28 | 23 | 31 | 122 | 40 |
| Totalmente en desacuerdo | 41 | 24 | 15 | 23 | 17 | 23 | 73 | 24 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *f. El establecimiento del presupuesto en los programas de capacitación laboral de los docentes*

- En general, el 39% de los docentes opinó estar en desacuerdo con la afirmación: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se establece adecuadamente el presupuesto de la capacitación.
- Específicamente, el 48% de docentes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 26% de docentes de la universidad "B" y al 30% de docentes de la universidad "C". (Tabla 3.12)

Tabla 3.12. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por el establecimiento del presupuesto en los programas de capacitación; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se establece adecuadamente el presupuesto de la capacitación | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 9 | 13 | 20 | 16 | 22 | 44 | 14 |
| De acuerdo | 26 | 16 | 17 | 27 | 14 | 19 | 57 | 19 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 4 | 6 | 9 | 8 | 11 | 21 | 7 |
| En desacuerdo | 80 | 48 | 17 | 26 | 22 | 30 | 119 | 39 |
| Totalmente en desacuerdo | 39 | 23 | 11 | 17 | 13 | 18 | 63 | 21 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### 3.1.1.3. La implementación de los programas de capacitación laboral de los docentes

#### *a. La estructura organizativa para la ejecución de los programas de capacitación laboral de los docentes*

- En general, el 41% de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación: Los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, cuentan con una adecuada estructura organizativa.
- Específicamente, el 45% de docentes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 36% de docentes de la universidad "B" y al 34% de docentes de la universidad "C". (Tabla 3.13)

Tabla 3.13. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la estructura orgánica para la ejecución de los programas de capacitación; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, cuentan con una adecuada estructura orgánica para su ejecución | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 11 | 7 | 9 | 14 | 12 | 16 | 32 | 11 |
| De acuerdo | 22 | 13 | 13 | 20 | 11 | 15 | 46 | 15 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 4 | 5 | 8 | 7 | 10 | 18 | 6 |
| En desacuerdo | 76 | 45 | 23 | 36 | 25 | 34 | 124 | 41 |
| Totalmente en desacuerdo | 52 | 31 | 14 | 22 | 18 | 25 | 84 | 27 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *b. El aprovisionamiento de los recursos logísticos para la ejecución de los programas de capacitación laboral de los docentes*

- En general, el 40% de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación: Los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, cuentan con un eficiente aprovisionamiento de los recursos logísticos
- Específicamente, el 45% de docentes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 33% de docentes de la universidad "B" y al 33% de docentes de la universidad "C". (Tabla 3.14)

Tabla 3.14. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por el aprovisionamiento de los recursos logísticos para la ejecución de los programas de capacitación; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, cuentan con un eficiente aprovisionamiento de los recursos logísticos para su ejecución. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 6 | 8 | 13 | 11 | 15 | 29 | 10 |
| De acuerdo | 21 | 13 | 12 | 19 | 10 | 14 | 43 | 14 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 3 | 4 | 7 | 6 | 8 | 15 | 5 |
| En desacuerdo | 75 | 45 | 22 | 33 | 24 | 33 | 121 | 40 |
| Totalmente en desacuerdo | 56 | 33 | 18 | 28 | 22 | 30 | 96 | 31 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *c. El sistema de comunicación en la ejecución de los programas de capacitación laboral de los docentes*

- En general, el 39% de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación: En la ejecución de los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se aplican adecuados sistemas de comunicación a los participantes (a los docentes)
- Específicamente, el 44% de docentes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 33% de docentes de la universidad "B" y al 34% de docentes de la universidad "C". (Tabla 3.15).

Tabla 3.15. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por el sistema de comunicación a los participantes en la ejecución de los programas de capacitación; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En la ejecución de los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se aplican adecuados sistemas de comunicación a los participantes. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 5 | 7 | 11 | 10 | 14 | 26 | 9 |
| De acuerdo | 20 | 13 | 11 | 17 | 9 | 12 | 40 | 13 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 4 | 6 | 9 | 8 | 11 | 21 | 7 |
| En desacuerdo | 74 | 44 | 21 | 33 | 25 | 34 | 120 | 39 |
| Totalmente en desacuerdo | 57 | 34 | 19 | 30 | 21 | 29 | 97 | 32 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### 3.1.1.4. La evaluación de los programas de capacitación laboral de los docentes

#### *a. El uso de las técnicas de evaluación de los programas de capacitación laboral de los docentes*

- En general, el 39% de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación: En la evaluación de los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se usa adecuadamente der la opinión de los participantes (opinión de los docentes capacitados).
- Específicamente, el 42% de docentes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 31% de docentes de la universidad "B" y al 37% de docentes de la universidad "C". (Tabla 3.16)

Tabla 3.16. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por el uso de la técnica de opinión de los participantes en la evaluación de los programas de capacitación; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En la evaluación de los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se usa adecuadamente la técnica la opinión de los docentes capacitados. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 8 | 11 | 17 | 14 | 19 | 38 | 13 |
| De acuerdo | 25 | 15 | 15 | 24 | 13 | 18 | 53 | 17 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8 | 5 | 6 | 9 | 4 | 5 | 18 | 6 |
| En desacuerdo | 71 | 42 | 20 | 31 | 27 | 37 | 118 | 39 |
| Totalmente en desacuerdo | 50 | 30 | 12 | 19 | 15 | 21 | 77 | 25 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

- En general, el 38% de los docentes opinó estar desacuerdo con la afirmación: En la evaluación de los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se toma en cuenta los resultados alcanzados por la capacitación.
- Específicamente, el 40% de docentes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 33% de docentes de la universidad "B" y al 38% de docentes de la universidad "C". (Tabla 3.17).

Tabla 3.17. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por el uso de la técnica de los resultados alcanzados por la capacitación en la evaluación de los programas de capacitación; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En la evaluación de los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se usa adecuadamente la técnica de los resultados alcanzados por la capacitación. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 12 | 7 | 10 | 16 | 11 | 15 | 33 | 10 |
| De acuerdo | 22 | 14 | 13 | 20 | 9 | 13 | 44 | 14 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 4 | 5 | 8 | 3 | 4 | 15 | 6 |
| En desacuerdo | 67 | 40 | 21 | 33 | 28 | 38 | 116 | 38 |
| Totalmente en desacuerdo | 59 | 35 | 15 | 23 | 22 | 30 | 96 | 32 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

- En general, el 37% de los docentes opinó estar en desacuerdo con la afirmación: En mi institución, se utiliza adecuadamente la técnica del seguimiento a la capacitación, en la evaluación de los programas de capacitación laboral de los docentes.
- Específicamente, el 40% de docentes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 30% de docentes de la universidad "B" y al 35% de docentes de la universidad "C". (Tabla 3.18)

Tabla 3.18. Capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por el uso de la técnica del seguimiento a la capacitación en la evaluación de los programas de capacitación laboral; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En la evaluación de los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se realiza adecuadamente el seguimiento a la capacitación. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 14 | 8 | 12 | 19 | 10 | 14 | 36 | 12 |
| De acuerdo | 20 | 12 | 15 | 23 | 11 | 15 | 46 | 15 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 4 | 4 | 6 | 5 | 7 | 15 | 5 |
| En desacuerdo | 66 | 40 | 19 | 30 | 26 | 35 | 111 | 37 |
| Totalmente en desacuerdo | 61 | 36 | 14 | 22 | 21 | 29 | 96 | 31 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

## 3.1.2. LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE

### 3.1.2.1. Las características personales de los docentes

#### *a. El objetivo en el trabajo de los docentes*

- En general, el 55% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: uno de mis objetivos fue trabajar como docente universitario.
- Específicamente el 62% de docentes de la universidad A manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 44% de docentes de la universidad B y el 48% de docentes de la universidad C. (tabla 3.19)

Tabla 3.19. Motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por objetivo en el trabajo; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Uno de mis objetivos, fue trabajar como docente universitario | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 14 | 8 | 8 | 13 | 4 | 5 | 26 | 9 |
| De acuerdo | 20 | 12 | 17 | 27 | 12 | 16 | 49 | 16 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 6 | 5 | 7 | 9 | 12 | 24 | 8 |
| En desacuerdo | 105 | 62 | 28 | 44 | 35 | 48 | 168 | 55 |
| Totalmente en desacuerdo | 18 | 11 | 6 | 9 | 13 | 19 | 37 | 12 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *b. La actitud en el trabajo de los docentes*

- En general, el 56% de los docentes, opinó estar de acuerdo con la afirmación: un docente debe trabajar para desarrollar eficientemente sus funciones.

- Específicamente el 65% de docentes de la universidad A manifestó estar de acuerdo con la afirmación, frente al 47% de docentes de la universidad B y el 44% de docentes de la universidad C. (tabla 3.20)

Tabla 3.20. Motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por actitud en el trabajo; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Un docente debe trabajar para desarrollar eficientemente sus funciones | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 8 | 10 | 16 | 6 | 8 | 29 | 10 |
| De acuerdo | 22 | 13 | 17 | 27 | 14 | 20 | 53 | 16 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 5 | 5 | 7 | 9 | 12 | 23 | 8 |
| En desacuerdo | 108 | 65 | 30 | 47 | 32 | 44 | 170 | 56 |
| Totalmente en desacuerdo | 15 | 9 | 2 | 3 | 12 | 16 | 29 | 10 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *c. Las necesidades en el trabajo de los docentes*

- En general, el 61% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: Mi trabajo de docente universitario, me permite tener una seguridad económica.
- Específicamente el 72% de docentes de la universidad A manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 48% de docentes de la universidad B y el 49% de docentes de la universidad C. (tabla 3.21)

Tabla 3.21. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por necesidad de seguridad económica, según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Mi trabajo de docente universitario me permite tener una seguridad económica | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 20 | 12 | 10 | 16 | 8 | 11 | 38 | 13 |
| De acuerdo | 120 | 72 | 31 | 22 | 36 | 49 | 187 | 61 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 10 | 3 |
| En desacuerdo | 15 | 9 | 14 | 48 | 17 | 23 | 46 | 15 |
| Totalmente en desacuerdo | 7 | 4 | 6 | 9 | 10 | 14 | 23 | 8 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

- En general, el 64% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: Mi trabajo de docente universitario, me permite mantener roce social.
- Específicamente el 75% de docentes de la universidad A manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 52% de docentes de la universidad B y el 52% de docentes de la universidad C. (tabla 3.22)

Tabla 3.22. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por necesidad de roce social; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Mi trabajo de docente universitario, me permite mantener roce social | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 17 | 10 | 9 | 14 | 11 | 15 | 40 | 13 |
| De acuerdo | 125 | 75 | 33 | 52 | 38 | 52 | 196 | 64 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 7 | 12 | 4 |
| En desacuerdo | 13 | 8 | 10 | 16 | 15 | 21 | 38 | 13 |
| Totalmente en desacuerdo | 8 | 5 | 9 | 14 | 4 | 5 | 21 | 6 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

- En general, el 66% de los docentes, opinó estar de acuerdo con la afirmación: Mi trabajo de docente universitario, me permite lograr mis máximas metas personales.
- Específicamente el 77% de docentes de la universidad A manifestó estar de acuerdo con la afirmación, frente al 53% de docentes de la universidad B y el 55% de docentes de la universidad C. (tabla 3.23)

Tabla 3.23. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por necesidad de lograr máximas metas personales; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Mi trabajo de docente universitario, me permite lograr mis máximas metas personales | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 19 | 11 | 8 | 13 | 13 | 18 | 40 | 13 |
| De acuerdo | 128 | 77 | 34 | 53 | 40 | 55 | 202 | 66 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 4 | 4 | 6 | 3 | 4 | 14 | 5 |
| En desacuerdo | 8 | 5 | 11 | 17 | 13 | 18 | 32 | 11 |
| Totalmente en desacuerdo | 5 | 3 | 7 | 11 | 4 | 5 | 16 | 5 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### 3.1.2.2. Las características del puesto de trabajo de los docentes

#### *a. La remuneración del puesto de trabajo de los docentes*

- En general, el 49% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: Mi puesto de trabajo de docente, tiene una elevada remuneración
- Específicamente el 43% de docentes de la universidad A manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 59% de docentes de la universidad B y el 58% de docentes de la universidad C. (tabla 3.24)

Tabla 3.24. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por la remuneración del puesto de trabajo, según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Mi puesto de trabajo de docente, tiene una elevada remuneración | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 6 | 5 | 8 | 3 | 4 | 18 | 6 |
| De acuerdo | 25 | 15 | 11 | 18 | 14 | 19 | 50 | 17 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 4 | 4 | 6 | 6 | 8 | 17 | 6 |
| En desacuerdo | 71 | 43 | 38 | 59 | 42 | 58 | 151 | 49 |
| Totalmente en desacuerdo | 54 | 32 | 6 | 9 | 8 | 11 | 68 | 22 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

#### *b. La autonomía del puesto de trabajo de los docentes*

- En general, el 51% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: Al nivel de autonomía del puesto de trabajo de docente universitario, lo considero elevado.
- Específicamente el 44% de docentes de la universidad A manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 62% de docentes de la universidad B y el 60% de docentes de la universidad C. (tabla 3.25)

Tabla 3.25. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por autonomía del puesto de trabajo; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Mi puesto de trabajo de docente, tiene un elevado grado de autonomía. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 11 | 7 | 7 | 11 | 2 | 3 | 20 | 7 |
| De acuerdo | 23 | 13 | 9 | 15 | 12 | 16 | 44 | 14 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 6 | 11 | 4 |
| En desacuerdo | 73 | 44 | 40 | 62 | 44 | 60 | 157 | 51 |
| Totalmente en desacuerdo | 55 | 33 | 6 | 9 | 11 | 15 | 72 | 24 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *c. La diversificación del puesto de trabajo de los docentes*

- En general, el 50% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: Al nivel de la diversificación de mi trabajo de docente universitario, lo considero elevado.
- Específicamente el 45% de docentes de la universidad A manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 58% de docentes de la universidad B y el 56% de docentes de la universidad C. (tabla 3.26)

Tabla 3.26. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por la diversificación del puesto de trabajo; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Mi puesto de trabajo de docente, tiene un elevado grado de diversificación. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 8 | 9 | 14 | 7 | 10 | 29 | 9 |
| De acuerdo | 25 | 15 | 11 | 17 | 15 | 22 | 51 | 17 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 4 | 4 | 6 | 2 | 3 | 13 | 4 |
| En desacuerdo | 75 | 45 | 37 | 58 | 41 | 56 | 153 | 50 |
| Totalmente en desacuerdo | 47 | 28 | 3 | 5 | 8 | 11 | 61 | 20 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *d. El estatus jerárquico del puesto de trabajo de los docentes*

- En general, el 48% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: el puesto de trabajo de docente universitario, tiene un elevado estatus jerárquico

- Específicamente el 46% de docentes de la universidad A manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 52% de docentes de la universidad B y el 51% de docentes de la universidad C. (tabla 3.27)

Tabla 3.27. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por el estatus jerárquico del puesto de trabajo; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Mi puesto de trabajo de docente, tiene un elevado estatus jerárquico | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 8 | 12 | 19 | 10 | 14 | 35 | 12 |
| De acuerdo | 25 | 15 | 13 | 20 | 17 | 23 | 55 | 18 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 10 | 3 |
| En desacuerdo | 76 | 46 | 33 | 52 | 37 | 51 | 146 | 48 |
| Totalmente en desacuerdo | 50 | 29 | 4 | 6 | 5 | 7 | 59 | 19 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

## 3.1.2.3. Las características de la situación de trabajo de los docentes

### *a. La relación interpersonal de los docentes con sus compañeros de trabajo*

- En general, el 51% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: La relación interpersonal con mis compañeros de trabajo, es buena.
- Específicamente el 47% de docentes de la universidad "A" manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 58% de docentes de la universidad B y el 53% de docentes de la universidad C. (tabla 3.28)

Tabla 3.28. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por relación interpersonal con sus compañeros de trabajo; según tipo de universidad

| CONCEPTO: La relación interpersonal que tengo con mis compañeros de trabajo, es buena | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 11 | 7 | 10 | 16 | 12 | 16 | 33 | 11 |
| De acuerdo | 23 | 14 | 11 | 17 | 13 | 18 | 47 | 15 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 3 | 4 | 6 | 6 | 8 | 15 | 5 |
| En desacuerdo | 79 | 47 | 37 | 58 | 39 | 53 | 155 | 51 |
| Totalmente en desacuerdo | 49 | 29 | 2 | 3 | 3 | 4 | 54 | 18 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *b. La relación interpersonal de los docentes con su jefe inmediato*

- En general, el 45% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: La relación interpersonal con mi jefe inmediato, es buena.
- Específicamente el 44% de docentes de la universidad "A" manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 47% de docentes de la universidad B y el 45% de docentes de la universidad C. (tabla 3.29)

Tabla 3.29. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por la relación interpersonal con su jefe inmediato; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: La relación interpersonal que tengo con mi jefe inmediato, es buena | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 5 | 8 | 13 | 14 | 19 | 31 | 10 |
| De acuerdo | 20 | 13 | 14 | 23 | 16 | 22 | 50 | 17 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 4 | 6 | 9 | 8 | 11 | 21 | 7 |
| En desacuerdo | 74 | 44 | 30 | 47 | 33 | 45 | 137 | 45 |
| Totalmente en desacuerdo | 57 | 34 | 5 | 8 | 2 | 3 | 64 | 21 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### c. *El reconocimiento del trabajo de los docentes*

- En general, el 45% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: En mi institución, recibimos reconocimientos en grupo por el buen desarrollo de nuestro trabajo.
- Específicamente el 46% de docentes de la universidad “A” manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 50% de docentes de la universidad B y el 40% de docentes de la universidad C. (tabla 3.30)

Tabla 3.30. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por el reconocimiento grupal del trabajo desarrollado; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: En mi institución, recibimos reconocimiento grupal por el buen desarrollo de nuestro trabajo. | UNIVERSIDAD “A” | | UNIVERSIDAD “B” | | UNIVERSIDAD “C” | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 7 | 4 | 6 | 9 | 12 | 16 | 25 | 8 |
| De acuerdo | 17 | 10 | 11 | 18 | 13 | 18 | 41 | 14 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 6 | 9 | 14 | 11 | 15 | 30 | 10 |
| En desacuerdo | 77 | 46 | 32 | 50 | 29 | 40 | 138 | 45 |
| Totalmente en desacuerdo | 56 | 34 | 6 | 9 | 8 | 11 | 70 | 23 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

- En general, el 50% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: En mi institución, recibimos reconocimientos individuales por el buen desarrollo de nuestro trabajo.
- Específicamente el 47% de docentes de la universidad “A” manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 58% de docentes de la universidad B y el 49% de docentes de la universidad C. (tabla 3.31)

Tabla 3.31. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por el reconocimiento individual del trabajo desarrollado; según tipo de universidad

| CONCEPTO: En mi institución, recibimos reconocimiento individual por el buen desarrollo de nuestro trabajo. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 8 | 5 | 9 | 14 | 13 | 18 | 30 | 10 |
| De acuerdo | 18 | 11 | 8 | 13 | 11 | 15 | 37 | 12 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11 | 7 | 6 | 9 | 8 | 11 | 25 | 8 |
| En desacuerdo | 79 | 47 | 37 | 58 | 36 | 49 | 152 | 50 |
| Totalmente en desacuerdo | 51 | 30 | 4 | 6 | 5 | 7 | 60 | 19 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *d. Las políticas de administración de personal docente aplicadas en la institución*

- En general, el 50% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: En mi institución, se aplican adecuadas políticas de administración de personal.
- Específicamente el 49% de docentes de la universidad "A" manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 52% de docentes de la universidad B y el 51% de docentes de la universidad C. (tabla 3.32)

Tabla 3.32. Docentes universitarios de la Región Lambayeque, por aplicación de políticas de administración de personal docente; según tipo de universidad

| CONCEPTO: En mi institución, se aplican adecuadas políticas de administración de personal docente | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 7 | 4 | 10 | 16 | 14 | 19 | 31 | 10 |
| De acuerdo | 20 | 12 | 11 | 17 | 12 | 17 | 43 | 14 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 5 | 7 | 10 | 6 | 8 | 22 | 7 |
| En desacuerdo | 81 | 49 | 33 | 52 | 37 | 51 | 151 | 50 |
| Totalmente en desacuerdo | 50 | 30 | 3 | 5 | 4 | 5 | 57 | 19 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *e. La infraestructura física y equipos para el trabajo de los docentes*

- En general, el 45% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: En mi institución la infraestructura física y equipos para la enseñanza, son adecuados.
- Específicamente el 46% de docentes de la universidad “A” manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 44% de docentes de la universidad B y el 42% de docentes de la universidad C. (tabla 3.33)

Tabla 3.33. Motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por infraestructura física y equipos de trabajo para la enseñanza; según tipo de universidad.

| CONCEPTO | UNIVERSIDAD “A” | | UNIVERSIDAD “B” | | UNIVERSIDAD “C” | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| En mi institución, la infraestructura física y equipos para la enseñanza, son adecuados | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 11 | 7 | 13 | 20 | 17 | 23 | 41 | 13 |
| De acuerdo | 19 | 11 | 14 | 22 | 13 | 19 | 46 | 15 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 4 | 4 | 6 | 8 | 11 | 18 | 6 |
| En desacuerdo | 77 | 46 | 28 | 44 | 31 | 42 | 136 | 45 |
| Totalmente en desacuerdo | 54 | 32 | 5 | 8 | 4 | 5 | 63 | 21 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *f. La cultura organizacional existente en la institución*

- En general, el 41% de los docentes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: En mi institución el nivel de la cultura organizacional es elevada.
- Específicamente el 41% de docentes de la universidad “A” manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, frente al 41% de docentes de la universidad B y el 40% de docentes de la universidad C. (tabla 3.34)

Tabla 3.34. Motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por nivel de la cultura organizacional existente en la institución; según tipo de universidad.

| CONCEPTO<br>En mi institución, el nivel de la cultura organizacional es elevado | UNIVERSIDAD "A"<br>N | <br>% | UNIVERSIDAD "B"<br>N | <br>% | UNIVERSIDAD "C"<br>N | <br>% | TOTAL<br>N | <br>% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 15 | 9 | 13 | 20 | 18 | 25 | 46 | 15 |
| De acuerdo | 21 | 13 | 20 | 32 | 11 | 16 | 52 | 17 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 2 | 2 | 3 | 9 | 12 | 15 | 5 |
| En desacuerdo | 69 | 41 | 26 | 41 | 30 | 40 | 125 | 41 |
| Totalmente en desacuerdo | 58 | 35 | 3 | 4 | 5 | 7 | 66 | 22 |
| TOTAL | 167 | 100 | 64 | 100 | 73 | 100 | 304 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### 3.1.3. EL DESEMPEÑO DE LA LABOR DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE

#### 3.1.3.1. La capacidad pedagógica de los docentes

***a. La explicación (de los docentes) del sílabo del curso al inicio del ciclo académico***

- En general, el 41 % de los estudiantes opinó estar en desacuerdo con la afirmación: Al inicio del ciclo académico, el docente explicó claramente el silabo del curso.
- Específicamente, el 43% de estudiantes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 45% de estudiantes de la universidad "B" y al 39% de estudiantes de la universidad "C". (tabla 3.35)

Tabla 3.35. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por explicación del silabo del curso al iniciar el ciclo académico; según tipo de universidad.

| CONCEPTO<br><br>Al inicio del ciclo académico, el docente explicó claramente el sílabo del curso | UNIVERSIDAD "A"<br>N % | UNIVERSIDAD "B"<br>N % | UNIVERSIDAD "C"<br>N % | TOTAL<br>N % |
|---|---|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 12 10 | 7 10 | 28 15 | 47 12 |
| De acuerdo | 31 26 | 15 22 | 52 27 | 98 26 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 7 | 5 7 | 15 8 | 29 8 |
| En desacuerdo | 52 43 | 31 45 | 74 39 | 157 41 |
| Totalmente en desacuerdo | 17 14 | 11 16 | 22 11 | 50 13 |
| TOTAL | 121 100 | 69 100 | 191 100 | 381 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *b. El dominio (de los docentes) de los contenidos del curso.*

- En general, 39 % de los estudiantes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: El docente tuvo un elevado dominio de los contenidos del curso.
- Específicamente, el 40% de los estudiantes de la universidad "A" opinó que está en desacuerdo con tal afirmación, frente al 39% de estudiantes de la universidad "B" y el 40% de estudiantes de la Universidad "C" (tabla 3.36)

Tabla 3.36. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por el dominio de los contenidos del curso; según tipo de universidad.

| CONCEPTO<br><br>El docente tuvo un elevado dominio de los contenidos del curso | UNIVERSIDAD "A"<br>N % | UNIVERSIDAD "B"<br>N % | UNIVERSIDAD "C"<br>N % | TOTAL<br>N % |
|---|---|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 13 11 | 9 13 | 26 14 | 48 13 |
| De acuerdo | 23 19 | 16 23 | 57 29 | 96 26 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15 12 | 3 4 | 13 7 | 31 8 |
| En desacuerdo | 49 40 | 27 39 | 76 40 | 152 39 |
| Totalmente en desacuerdo | 21 18 | 14 21 | 19 10 | 54 14 |
| TOTAL | 121 100 | 69 100 | 191 100 | 381 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### c. *El uso (por los docentes) de los medios y materiales de enseñanza*

- En general, 41 % de los estudiantes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: El docente utilizó los medios y materiales de enseñanza, en función de las necesidades de las clases.
- Específicamente, el 43% de los estudiantes de la universidad "A" opinó que está en desacuerdo con tal afirmación, frente al 45% de Universidad "B" y el 37% de la Universidad "C". (tabla 3.37).

Tabla 3.37. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por utilización de los medios y materiales de enseñanza en función de las necesidades de las clases; según tipo de universidad.

| CONCEPTO<br><br>El docente utilizó los medios y materiales de enseñanza, en función de las necesidades de las clases. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 13 | 11 | 16 | 23 | 12 | 49 | 13 |
| De acuerdo | 26 | 22 | 18 | 26 | 54 | 28 | 98 | 26 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17 | 14 | 6 | 9 | 11 | 6 | 34 | 9 |
| En desacuerdo | 53 | 43 | 31 | 45 | 71 | 37 | 155 | 41 |
| Totalmente en desacuerdo | 10 | 8 | 3 | 4 | 32 | 17 | 45 | 11 |
| TOTAL | 121 | 100 | 69 | 100 | 191 | 100 | 381 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### d. *La promoción (de los docentes) de la participación activa de los estudiantes en clase.*

- En general, 38 % de los estudiantes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: El docente en las clases promovió la participación activa de los estudiantes.
- Específicamente, el 42% de los estudiantes de la universidad "A" opinó que está en desacuerdo con tal afirmación, frente al 42% de la Universidad "B" y el 34% de la Universidad "C". (Tabla 3.38)

Tabla 3.38. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la promoción de la participación activa de los estudiantes en clases; según tipo de universidad.

| CONCEPTO<br><br>El docente, en las clases promovió la participación activa de los estudiantes. | UNIVERSIDAD "A"<br><br>N | <br><br>% | UNIVERSIDAD "B"<br><br>N | <br><br>% | UNIVERSIDAD "C"<br><br>N | <br><br>% | TOTAL<br><br>N | <br><br>% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 17 | 14 | 9 | 12 | 21 | 11 | 47 | 13 |
| De acuerdo | 27 | 22 | 20 | 30 | 56 | 29 | 103 | 28 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18 | 15 | 8 | 12 | 13 | 8 | 39 | 10 |
| En desacuerdo | 51 | 42 | 29 | 42 | 66 | 34 | 146 | 38 |
| Totalmente en desacuerdo | 8 | 7 | 3 | 4 | 35 | 18 | 46 | 11 |
| TOTAL | 121 | 100 | 69 | 100 | 191 | 100 | 381 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *e. La disponibilidad de la bibliografía recomendada (por los docentes) en el silabo del curso.*

- En general, 34 % de los estudiantes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: la bibliografía que recomendó el docente en el silabo se encontró en la biblioteca y facilitó el acceso a los estudiantes en los casos que dicha bibliografía no estuvo disponible.
- Específicamente, el 38% de los estudiantes de la universidad "A" opinó que está en desacuerdo con tal afirmación, frente al 36% de Universidad "B" y el 31% de la Universidad "C". (tabla 3.39)

Tabla 3.39. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la disponibilidad de la bibliografía recomendada en el silabo del curso; según tipo de universidad

| CONCEPTO<br><br>La bibliografía que recomendó el docente en el silabo, se encontró en la biblioteca y facilitó el acceso a los estudiantes en los casos que dicha bibliografía no estuvo disponible. | UNIVERSIDAD "A"<br>N % | UNIVERSIDAD "B"<br>N % | UNIVERSIDAD "C"<br>N % | TOTAL<br>N % |
|---|---|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 14 12 | 6 9 | 19 10 | 39 10 |
| De acuerdo | 28 23 | 24 35 | 53 28 | 105 28 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11 9 | 4 6 | 9 5 | 24 6 |
| En desacuerdo | 46 38 | 25 36 | 59 31 | 130 34 |
| Totalmente en desacuerdo | 22 18 | 10 14 | 51 26 | 83 22 |
| TOTAL | 121 100 | 69 100 | 191 100 | 381 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *f. La correspondencia del desarrollo del contenido del curso con el tiempo programado.*

- En general, 33 % de los estudiantes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: El docente, desarrolló el contenido del silabo del curso de acuerdo al tiempo programado.
- Específicamente, el 31% de los estudiantes de la universidad "A" opinó que está en desacuerdo con tal afirmación, frente al 30% de Universidad "B" y el 34% de la Universidad "C". (tabla 3.40)

Tabla 3.40. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la correspondencia del desarrollo del contenido del curso con el tiempo programado; según tipo de universidad

| CONCEPTO<br><br>El docente, desarrolló el contenido del silabo del curso de acuerdo al tiempo programado | UNIVERSIDAD "A"<br><br>N | <br><br>% | UNIVERSIDAD "B"<br><br>N | <br><br>% | UNIVERSIDAD "C"<br><br>N | <br><br>% | TOTAL<br><br>N | <br><br>% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 18 | 15 | 8 | 12 | 21 | 11 | 47 | 12 |
| De acuerdo | 28 | 24 | 24 | 35 | 53 | 28 | 105 | 28 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 9 | 2 |
| En desacuerdo | 38 | 31 | 21 | 30 | 67 | 34 | 126 | 33 |
| Totalmente en desacuerdo | 33 | 27 | 14 | 20 | 47 | 25 | 94 | 25 |
| TOTAL | 121 | 100 | 69 | 100 | 191 | 100 | 381 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *g. La correspondencia del desarrollo de los contenidos temáticos del curso con los contenidos temáticos planteados en el silabo.*

- En general, 33 % de los estudiantes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: Los contenidos temáticos que desarrolló el docente en el curso, se correspondieron con los contenidos temáticos planteados en el silabo.
- Específicamente, el 30% de los estudiantes de la universidad "A" opinó que está en desacuerdo con tal afirmación, frente al 33% de Universidad "B" y el 35% de la Universidad "C". (tabla 3.41)

Tabla 3.41. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la correspondencia del desarrollo de los contenidos temáticos del curso con los contenidos temáticos planteados en el silabo; según tipo de universidad

| CONCEPTO<br><br>Los contenidos temáticos que desarrolló el docente en el curso, se correspondieron con los contenidos temáticos planteados en el silabo | UNIVERSIDAD "A"<br>N | <br>% | UNIVERSIDAD "B"<br>N | <br>% | UNIVERSIDAD "C"<br>N | <br>% | TOTAL<br>N | <br>% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 17 | 14 | 9 | 13 | 19 | 10 | 45 | 12 |
| De acuerdo | 26 | 21 | 22 | 32 | 51 | 27 | 99 | 26 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 4 | 4 | 6 | 6 | 3 | 14 | 4 |
| En desacuerdo | 36 | 30 | 23 | 33 | 69 | 35 | 128 | 33 |
| Totalmente en desacuerdo | 37 | 31 | 11 | 16 | 46 | 24 | 94 | 25 |
| TOTAL | 121 | 100 | 69 | 100 | 191 | 100 | 381 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### 3.1.3.2. La capacidad (de los docentes) de evaluación a los estudiantes

#### *a. La correspondencia de las evaluaciones realizadas (por los docentes) con los temas desarrollados en el curso.*

- En general, 31 % de los estudiantes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: Las evaluaciones que realizó el docente, se correspondieron con los temas desarrollados en el curso.
- Específicamente, el 28% de los estudiantes de la universidad "A" opinó que está en desacuerdo con tal afirmación, frente al 30% de Universidad "B" y el 34% de la Universidad "C". (tabla 3.42)

Tabla 3.42. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la correspondencia de las evaluaciones realizadas con los temas desarrollados en el curso; según tipo de universidad

| CONCEPTO<br><br>Las evaluaciones que realizó el docente, se correspondieron con los temas desarrollados en el curso. | UNIVERSIDAD "A"<br>N % | UNIVERSIDAD "B"<br>N % | UNIVERSIDAD "C"<br>N % | TOTAL<br>N % |
|---|---|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 15 12 | 8 12 | 16 8 | 39 10 |
| De acuerdo | 24 20 | 20 29 | 49 26 | 93 25 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 5 | 7 10 | 9 5 | 22 6 |
| En desacuerdo | 34 28 | 21 30 | 65 34 | 120 31 |
| Totalmente en desacuerdo | 42 35 | 13 19 | 52 27 | 107 28 |
| TOTAL | 121 100 | 69 100 | 191 100 | 381 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *b. La correspondencia de las calificaciones de las evaluaciones (realizadas por los docentes) con el rendimiento real de los estudiantes.*

- En general, 31 % de los estudiantes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: Las calificaciones a las evaluaciones que realizó el docente, se correspondieron con el desempeño real de los estudiantes.
- Específicamente, el 27% de los estudiantes de la universidad "A" opinó que está en desacuerdo con tal afirmación, frente al 29% de Universidad "B" y el 32% de la Universidad "C". (tabla 3.43).

Tabla 3.43. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la correspondencia de las calificaciones de las evaluaciones con el rendimiento real de los estudiantes; según tipo de universidad

| CONCEPTO: Las calificaciones a las evaluaciones que realizó el docente, se correspondieron con el desempeño real de los estudiantes. | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 18 | 15 | 10 | 14 | 19 | 10 | 47 | 12 |
| De acuerdo | 22 | 18 | 19 | 28 | 46 | 24 | 87 | 23 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 6 | 5 | 7 | 8 | 4 | 20 | 5 |
| En desacuerdo | 33 | 27 | 20 | 29 | 61 | 32 | 114 | 31 |
| Totalmente en desacuerdo | 41 | 34 | 15 | 22 | 57 | 30 | 113 | 29 |
| TOTAL | 121 | 100 | 69 | 100 | 191 | 100 | 381 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *c. La comunicación (de los docentes) de las calificaciones de las evaluaciones a los estudiantes*

- En general, 30 % de los estudiantes, opinó estar en desacuerdo con la afirmación: El docente, comunicó las calificaciones de las evaluaciones y devolvió los exámenes escritos, para que el estudiante conozca sus aciertos y errores.
- Específicamente, el 30 % de los estudiantes de la universidad "A" opinó que está en desacuerdo con tal afirmación, frente al 25% de Universidad "B" y el 36% de la Universidad "C". (tabla 3.44).

Tabla 3.44. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la comunicación de las calificaciones de las evaluaciones a los estudiantes; según tipo de universidad

| CONCEPTO: El docente, comunicó las calificaciones de las evaluaciones y devolvió los exámenes escritos, para que el estudiante conozca sus aciertos y errores | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 19 | 16 | 13 | 19 | 17 | 9 | 49 | 14 |
| De acuerdo | 23 | 19 | 16 | 23 | 41 | 22 | 80 | 21 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 7 | 7 | 10 | 6 | 3 | 22 | 6 |
| En desacuerdo | 30 | 25 | 17 | 25 | 69 | 36 | 116 | 30 |
| Totalmente en desacuerdo | 40 | 33 | 16 | 23 | 58 | 30 | 114 | 29 |
| TOTAL | 121 | 100 | 69 | 100 | 191 | 100 | 381 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### 3.1.3.3. La responsabilidad (de los docentes) en el trabajo

#### *a. La asistencia (de los docentes) a clases*

- En general, 35% de los estudiantes, opinó estar de acuerdo con la afirmación: El docente, asistió a clases continuamente.
- Específicamente, el 38% de los estudiantes de la universidad "A" opinó que está en desacuerdo con tal afirmación, frente al 37% de Universidad "B" y el 33% de la Universidad "C". (tabla 3.45).

Tabla 3.45. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la asistencia a clases; según tipo de universidad

| CONCEPTO: El docente, asistió a clases continuamente | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 28 | 23 | 10 | 14 | 42 | 22 | 80 | 21 |
| De acuerdo | 45 | 38 | 25 | 37 | 63 | 33 | 133 | 35 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 4 | 3 | 4 | 7 | 4 | 15 | 4 |
| En desacuerdo | 32 | 26 | 22 | 32 | 40 | 21 | 94 | 25 |
| Totalmente en desacuerdo | 11 | 9 | 9 | 13 | 39 | 20 | 59 | 15 |
| TOTAL | 121 | 100 | 69 | 100 | 191 | 100 | 381 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *b. La puntualidad (de los docentes) en la asistencia a clases*

- En general, 34% de los estudiantes, opinó estar de acuerdo con la afirmación: El docente, asiste a clases continuamente.
- Específicamente, el 36% de los estudiantes de la universidad “A” opinó que está de acuerdo con tal afirmación, frente al 36% de Universidad “B” y el 32% de la Universidad “C”. (tabla 3.46).

Tabla 3.46. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la puntualidad en la asistencia a clases; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: El docente, llegó a clases a la hora exacta | UNIVERSIDAD “A” | | UNIVERSIDAD “B” | | UNIVERSIDAD “C” | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 26 | 21 | 13 | 19 | 40 | 21 | 79 | 21 |
| De acuerdo | 43 | 36 | 25 | 36 | 61 | 32 | 129 | 34 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 3 | 5 | 7 | 8 | 4 | 17 | 4 |
| En desacuerdo | 30 | 25 | 19 | 28 | 46 | 24 | 95 | 25 |
| Totalmente en desacuerdo | 18 | 15 | 7 | 10 | 36 | 19 | 61 | 16 |
| TOTAL | 121 | 100 | 69 | 100 | 191 | 100 | 381 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

## 3.1.3.4. La capacidad de relaciones humanas de los docentes

### *a. La relación (de los docentes) interpersonal con los estudiantes*

- En general, el 36 % de los estudiantes opinó estar en desacuerdo con la afirmación: La relación interpersonal del docente con los estudiantes, fue respetuosa y cordial
- Específicamente, el 40% de estudiantes de la universidad “A” opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 35% de estudiantes de la universidad “B” y al 35% de estudiantes de la universidad “C”. (tabla 3.47)

Tabla 3.47. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la relación interpersonal con los estudiantes; según tipo de universidad

| CONCEPTO:<br><br>La relación interpersonal del docente con los estudiantes, fue respetuosa y cordial | UNIVERSIDAD "A"<br>N % | UNIVERSIDAD "B"<br>N % | UNIVERSIDAD "C"<br>N % | TOTAL<br>N % |
|---|---|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 17 14 | 11 16 | 21 11 | 49 14 |
| De acuerdo | 21 17 | 14 20 | 39 20 | 74 19 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 6 | 5 7 | 4 2 | 16 4 |
| En desacuerdo | 48 40 | 24 35 | 67 35 | 139 36 |
| Totalmente en desacuerdo | 28 23 | 15 22 | 60 31 | 103 27 |
| TOTAL | 121 100 | 69 100 | 191 100 | 381 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### *b. La disponibilidad (de los docentes) para brindar asesoría académica a los estudiantes.*

- En general, el 35 % de los estudiantes opinó estar en desacuerdo con la afirmación: El docente, brindó asesoría académica a los estudiantes fuera de clases.
- Específicamente, el 37% de estudiantes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 33% de estudiantes de la universidad "B" y al 34% de estudiantes de la universidad "C". (tabla 3.48)

Tabla 3.48. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por la disponibilidad para brindar asesoría académica a los estudiantes; según tipo de universidad

| CONCEPTO<br>El docente, siempre estuvo disponible para brindar asesoría académica a los estudiantes. | UNIVERSIDAD "A"<br>N % | UNIVERSIDAD "B"<br>N % | UNIVERSIDAD "C"<br>N % | TOTAL<br>N % |
|---|---|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 16 13 | 9 13 | 19 10 | 44 12 |
| De acuerdo | 23 20 | 17 25 | 42 22 | 82 21 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 7 | 6 9 | 7 4 | 22 6 |
| En desacuerdo | 45 37 | 23 33 | 65 34 | 133 35 |
| Totalmente en desacuerdo | 28 23 | 14 20 | 58 30 | 100 26 |
| TOTAL | 121 100 | 69 100 | 191 100 | 381 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

### c. *La transmisión (de los docentes) de valores morales y principios éticos*

- En general, el 37 % de los estudiantes opinó estar en desacuerdo con la afirmación: Aparte de desarrollar el curso, el docente promovió la práctica de valores morales y principios éticos en los estudiantes.
- Específicamente, el 37% de estudiantes de la universidad "A" opinó estar en desacuerdo con tal afirmación, frente al 33% de estudiantes de la universidad "B" y al 34% de estudiantes de la universidad "C". (tabla 3.49)

Tabla 3.49. Desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por promoción de la práctica de valores morales y principios éticos; según tipo de universidad.

| CONCEPTO: Aparte de desarrollar el curso, el docente promovió la práctica de valores morales y principios éticos en los estudiantes | UNIVERSIDAD "A" | | UNIVERSIDAD "B" | | UNIVERSIDAD "C" | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 12 | 8 | 12 | 18 | 9 | 41 | 12 |
| De acuerdo | 22 | 18 | 16 | 23 | 41 | 22 | 79 | 20 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8 | 7 | 5 | 7 | 6 | 3 | 19 | 5 |
| En desacuerdo | 44 | 36 | 22 | 32 | 75 | 39 | 141 | 37 |
| Totalmente en desacuerdo | 32 | 26 | 18 | 26 | 51 | 27 | 101 | 26 |
| TOTAL | 121 | 100 | 69 | 100 | 191 | 100 | 381 | 100 |

Universidad A= Universidad Nacional, Universidad B= Universidad Privada Asociativa, Universidad C= Universidad Privada Societaria. Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque, 2017.

## EL NIVEL DE LA CAPACITACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE.

En la tabla 3.50, se muestran los resultados promedio de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por dimensiones; según tipo de universidad. Teniendo en cuenta la escala de medición utilizada (de 1 a 2 = bajo, de 2.1 a 3 = medio, de 3.1 a 4 = alto, de 4.1 a 5 = muy alto), y el hecho de que el nivel promedio total alcanza un puntaje de 2.4, se puede afirmar que el nivel de la capacitación laboral de los docentes, es medio (regular)

Tabla 3.50. Nivel de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por dimensiones; según tipo de universidad.

| Universidad / Dimensión | A | B | C | Promedio |
|---|---|---|---|---|
| Diagnóstico de necesidades de capacitación | 2.6 | 2.8 | 2.7 | 2.7 |
| Diseño de los programas de capacitación | 2.4 | 2.5 | 2.4 | 2.4 |
| Implementación de los programas de capacitación | 2.3 | 2.4 | 2.3 | 2.3 |
| Evaluación de los programas de capacitación | 2.2 | 2.3 | 2.2 | 2.2 |
| Promedio | 2.4 | 2.5 | 2.4 | 2.4 |

Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque- 2017

## EL NIVEL DE LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE.

En la tabla 3.51, se muestran los resultados promedio de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por dimensiones; según tipo de universidad. Teniendo en cuenta la escala de medición utilizada (de 1 a 2 = bajo, de 2.1 a 3 = medio, de 3.1 a 4 = alto, de 4.1 a 5 = muy alto), y el hecho de que el nivel promedio total alcanza un puntaje de 2.6, se puede afirmar que el nivel de la motivación para el trabajo de los docentes, es medio (regular)

Tabla 3.51. Nivel de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por dimensiones; según tipo de universidad.

| Universidad / Dimensión | A | B | C | Promedio |
|---|---|---|---|---|
| Características personales de los docentes | 2.7 | 2.9 | 2.8 | 2.8 |
| Características del puesto de trabajo de los docentes | 2.5 | 2.7 | 2.6 | 2.6 |
| Características de la situación de trabajo de los docentes | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.4 |
| Promedio | 2.5 | 2.7 | 2.6 | 2.6 |

Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque- 2017

**EL NIVEL DEL DESEMPEÑO DE LA LABOR DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE.**

En la tabla 3.52, se muestran los resultados promedio del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la región Lambayeque, por dimensiones; según tipo de universidad. Teniendo en cuenta la escala de medición utilizada (de 1 a 2 = bajo, de 2.1 a 3 = medio, de 3.1 a 4 = alto, de 4.1 a 5 = muy alto), y el hecho de que el nivel promedio total alcanza un puntaje de 2.7. Se puede afirmar que el nivel del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes, es medio (regular).

Tabla 3.52. Nivel del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por dimensiones; según tipo de universidad.

| Universidad / Dimensión | A | B | C | Promedio |
|---|---|---|---|---|
| Capacidad pedagógica | 2.9 | 2.9 | 2.8 | 2.9 |
| Capacidad de evaluación a los estudiantes | 2.7 | 2.6 | 2.7 | 2.7 |
| Responsabilidad | 2.6 | 2.7 | 2.6 | 2.6 |
| Capacidad de relaciones humanas | 2.4 | 2.6 | 2.5 | 2.5 |
| Promedio | 2.7 | 2.7 | 2.6 | 2.7 |

Fuente: Encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque- 2017

**EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LA LABOR DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE**

Se observa que el coeficiente de determinación R cuadrado ajustado es 0.982

(98.2%), lo cual indica que existe un nivel de influencia directo, positivo y altamente significativo de la capacitación laboral en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. (tabla 3.53).

Tabla 3.53. Nivel de influencia de la capacitación laboral en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque.

| **Modelo** | **R** | **R cuadrado** | **R cuadrado Ajustado** | **Error estándar de la Estimación** |
|---|---|---|---|---|
| Regresión lineal simple | 0.994<br>(a) | 0.988 | 0.982 | 0.02315 |
| a. Predictor (Variable independiente): Capacitación<br>b. Variable dependiente: Desempeño | | | | |

Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque - 2017 y encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque - 2017.

## EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO EN EL DESEMPEÑO DE LA LABOR DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE

Se observa que el coeficiente de determinación R cuadrado ajustado es 0.929

(92.9%), lo cual indica que existe un nivel de influencia directo, positivo y altamente significativo de la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. (tabla 3.54)

Tabla 3.54. Nivel de influencia de la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque.

| **Modelo** | **R** | **R cuadrado** | **R cuadrado Ajustado** | **Error estándar de la Estimación** |
|---|---|---|---|---|
| Regresión lineal simple | 0.982<br>(a) | 0.929 | 0.960 | 0.04082 |
| a. Predictor (Variable independiente): Motivación<br>b. Variable dependiente: Desempeño | | | | |

Fuente: Encuesta a docentes universitarios de la Región Lambayeque - 2017 y encuesta a estudiantes universitarios de la Región Lambayeque - 2017.

## 3.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

Los estadísticos descriptivos aplicados a los datos recogidos han permitido determinar: que el nivel de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque alcanza un puntaje de 2.4, calificándolo como medio o regular. El nivel de motivación para el trabajo de los docentes alcanza un puntaje de 2.6, calificándolo como medio o regular. El nivel del desempeño en la labor de enseñanza de los docentes alcanza un puntaje de 2.7, calificándolo como medio o regular.

Así mismo, las aplicaciones del análisis de regresión lineal simple han permitido determinar la existencia de un nivel de influencia de la capacitación laboral en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes de 0.982, calificándolo como directa, positiva y altamente significativa. La existencia de un nivel de influencia de la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes de 0.929, calificándolo como directa, positiva y altamente significativa.

Por otro lado, los resultados de la investigación efectuada coinciden con los obtenidos en la investigación desarrollada por Rodríguez, A; Paz, M; Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). Coincide en parte con la investigation de Cutimbo, P. (2008). Coincide en parte con la investigación de Díaz, R (2011). Coincide en parte con la investigación desarrollada por Tito, P y Vargas, S. (2013). Coincide con la investigación de Alpízar, R. (2004).

En el mismo sentido los hallazgos encontrados confirman los planteamientos teóricos de autores como Chiavenato, I. (2011), Mondy, W. y Noe, R. (2005), De censo, D. y Robbins, S. (2003), Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (2010).

Se ha comprobado que existe un elevado nivel de influencia de la capacitación laboral y la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque.

Por lo tanto, es necesario proponer un modelo de administración de la capacitación laboral y un modelo de administración de la motivación para el trabajo que contribuyan a optimizar el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque.

# CAPÍTULO IV
# PROPUESTAS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.0. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LAS PROPUESTAS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, presentamos los fundamentos teóricos para las propuestas de la investigación

**a. Modelo**

Para Carlos Álvarez (1997, p. 45). "Modelo es la representación de un objeto real que, en el plano abstracto, el hombre concibe para caracterizarlo y poder sobre esa base dar solución a un problema planteado, es decir satisfacer una necesidad".

Según el diccionario de la lengua española (2005, p.1029). "Modelo, es el esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comportamiento".

**b. Administración**

A decir de Griffin (2011, p.5). "La administración, es un conjunto de actividades que incluyen la planeación, organización, dirección y control aplicadas a los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa o institución; con el propósito de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz".

Para Koontz y Weihrich (2013, p.4). "La administración, es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. La administración desarrolla las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Su propósito es generar un valor agregado con eficiencia y eficacia".

**c. Enfoques de administración**

Un enfoque de administración, implica el punto de vista o criterio para estudiar, analizar y comprender a la ciencia administrativa (teoría, conocimiento). Desde 1950 hasta la actualidad, se han desarrollado una gran cantidad de enfoques de administración, entre los que podemos mencionar al enfoque científico clásico, de las relaciones humanas, de contingencias, cuantitativo, decisional, de reingeniería, de sistemas, conductista, de calidad total, operacional, por competencias; entre otros.

**c.1. Enfoque de administración de sistemas**

El enfoque de administración de sistemas, es utilizado en diversos tipos de organizaciones, tales como las empresas y las universidades. Se fundamenta en la teoría general de sistemas.

Chiavenato (2005, p.134-139), señala:

- Un sistema es un conjunto integrado de partes relacionadas de manera estrecha y dinámica, que desarrolla una actividad o función y está destinada a alcanzar un objetivo específico. Todo sistema tiene como elementos fundamentales: a) las entradas (inputs), b) Las salidas (outputs) c) Los subsistemas d) La retroalimentación. El sistema tiene flujos de información, materiales y energía que proceden del ambiente (entradas), pasan por procesos de transformación dentro del sistema, y emergen como salidas o resultados.
- El ambiente es todo lo que rodea externamente a la organización. Como el ambiente es muy amplio es necesario segmentarlo (para estudiarlo mejor) en 2 grandes segmentos el macro-ambiente y el micro-ambiente. El macro-ambiente funciona como un contexto amplio e influye en el accionar de las organizaciones. Los componentes del macro-ambiente son: a) Las condiciones económicas, b) Las condiciones sociales, c) Las condiciones legales, d) Las condiciones políticas, e) Las condiciones tecnológicas.
- El microambiente, llamado también ambiente específico, es el ambiente más cercano e inmediato a cada organización. Cada organización tiene su ambiente particular de trabajo que constituye el ámbito donde desarrolla sus operaciones y donde obtiene sus insumos y coloca sus productos o servicios. Los componentes del microambiente son: a) Los proveedores, b) Los clientes, c) Los competidores, d) Los distribuidores.

Ivancevich, Lorense y Skinner (1995, p.218-224) (71) plantean:

- La teoría de sistemas de administración, es en esencia un estilo de pensamiento respecto a las organizaciones y los problemas de administración. Implica dirigir y relacionar problemas en cada una de las partes de la organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas y en una parte de la organización, afectan a las demás partes de la misma. Al solucionar los problemas, los administradores han de considerar a la organización como un todo dinámico y

han de tratar de anticipar los impactos tanto intencionales como no intencionales de sus decisiones.

- Según el enfoque de sistemas en administración, los elementos de una organización están interconectados. El enfoque también visualiza la organización en estrecha relación con su entorno o medio ambiente. La eficacia de la organización, e incluso su supervivencia; depende de la interacción de la organización con su medio ambiente. Es importante manifestar que son muchas las organizaciones, que para sobrevivir están actualmente operando como sistemas abiertos y utilizan el enfoque de sistemas en la administración.

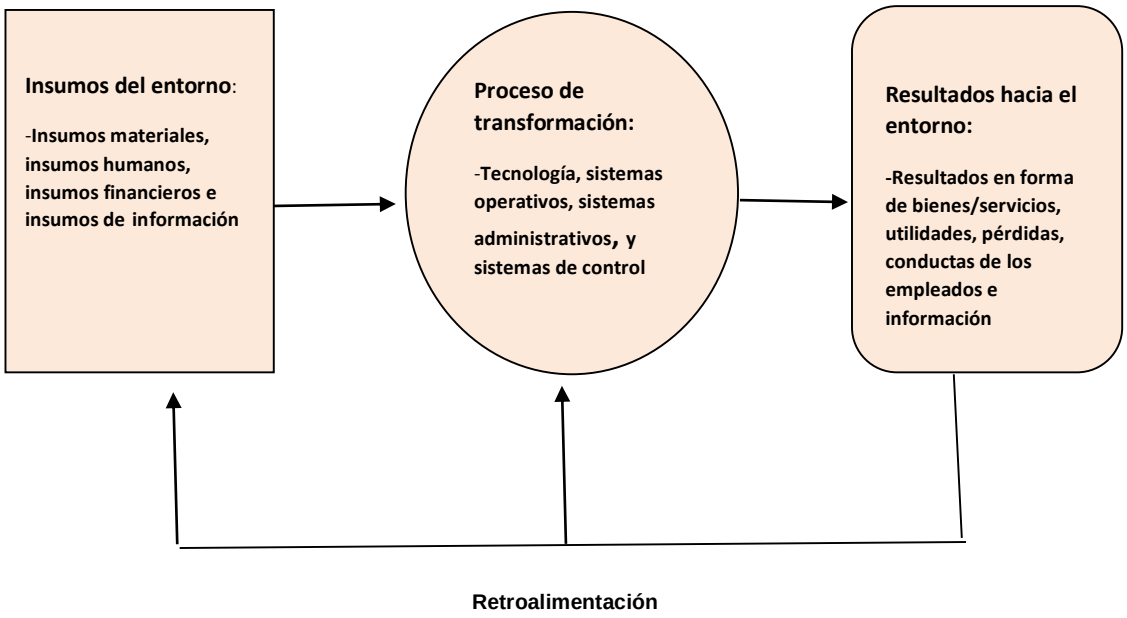



**Figura 4. 1. Enfoque de administración de sistemas. Fuente: Ivancevich (1995).**

### c.2. Enfoque de administración estratégica

Chiavenato (2005, p.74-87), sostiene:

- La administración estratégica, significa administración orientada hacia objetivos generales de la organización a largo plazo; busca el comportamiento que tienda a la consecución de resultados globales de la organización, está orientada hacia el futuro y hacia el destino de la organización.
- Las organizaciones trabajan en un ambiente variable y dinámico y, para alcanzar los objetivos, precisan reasignar, reajustar y reconciliar de continuo sus

recursos con las oportunidades percibidas en el ambiente, para aprovechar las brechas de los mercados y neutralizar las amenazas de los competidores.

- La estrategia organizacional constituye el principal paso para articular y alcanzar esa capacidad de maniobra en un escenario bastante competitivo y dinámico. La formulación de la estrategia organizacional representa un esfuerzo conjunto y concentrado para alcanzar objetivos organizacionales impuestos por la misión, en un ambiente donde se localizan mercados (oportunidades), competidores (amenazas), con los recursos que la organización dispone. Se basa en armonizar los datos recolectados en el análisis ambiental y en el análisis organizacional.

Stoner, Freeman y Gilbert (1997, p.295-297), manifiestan:

- La planeación estratégica se concreta en el plan estratégico, el cual representa el establecimiento de una estrategia para la organización, y gira en torno a ella. La planeación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia, y para actualizarla conforme se necesita.
- La estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización, la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.
- El diseño y formulación del plan estratégico y la ejecución (aplicación) de dicho plan, constituyen un proceso. A este proceso se le llama administración estratégica, que comprende: a) La planeación estratégica; en la que se establece el objetivo y se formula la estrategia, b) La implantación de la estrategia; en la cual se ejecuta y se controla la estrategia.

Griffin (2011, p. 237-242), sostiene:

- La administración estratégica, es una forma de abordar las oportunidades y desafíos de las organizaciones; es un proceso genérico y continúo dirigido a elaborar e implementar las estrategias eficaces, éstas promueven una alineación superior entre la organización y su entorno.
- Una estrategia, es un plan detallado para alcanzar las metas de la organización. La estrategia eficaz aborda tres aspectos: competencia distintiva, alcance y despliegue de recursos.
- La formulación de la estrategia, es el proceso de crear la estrategia de la organización. La implementación de la estrategia, es el proceso de ejecutar la estrategia.

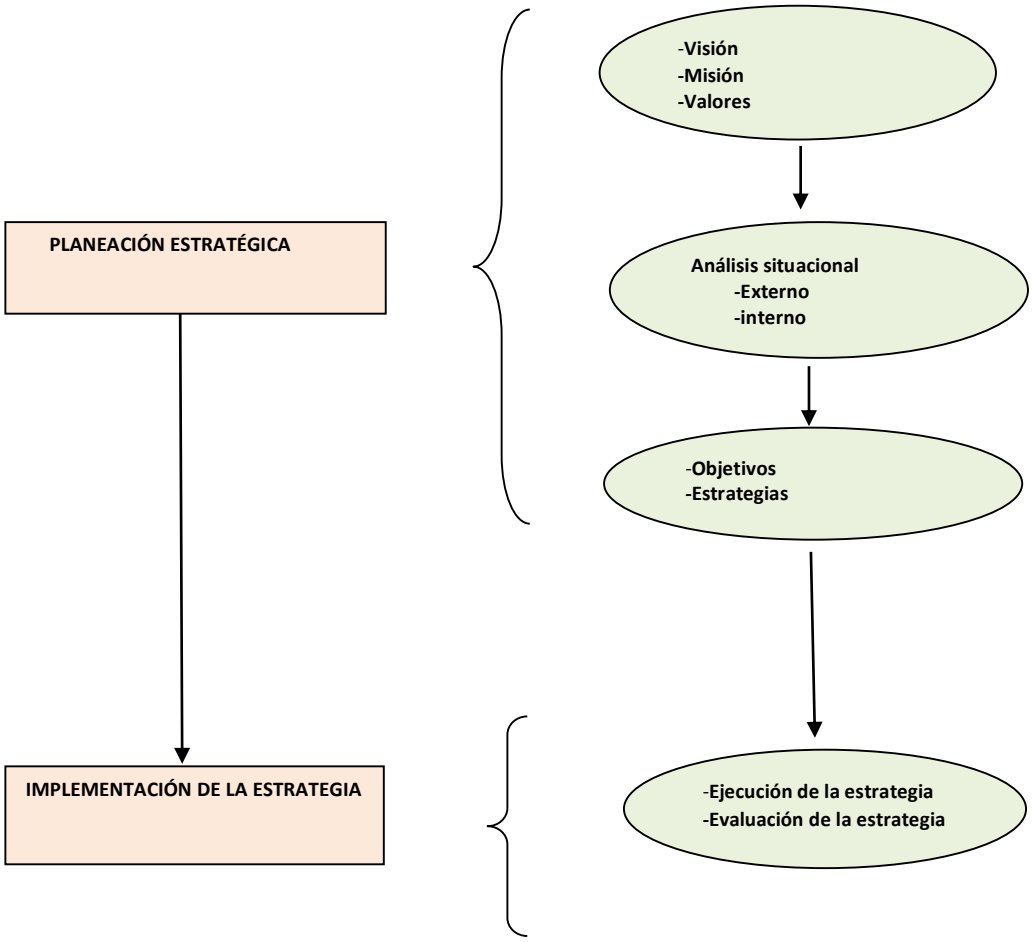



**Figura 4.2. Enfoque de administración estratégica.**
**Fuente: adaptada de Stoner, Freeman y Gilbert (1997).**

### c.3. Enfoque de administración por competencias

Es un enfoque vigente, utilizada en el ámbito empresarial y en el educativo como las universidades. Se fundamenta en el desarrollo de las competencias.

A decir de Larumbe (2014, p.37-40):

- La administración por competencias, es una herramienta estratégica de la administración de recursos humanos que tiene como principal objetivo identificar el talento de cada una de las personas que trabajan en una organización y potenciarlo para maximizar su rendimiento. Toma en cuenta el impulso de la innovación para el liderazgo transformacional ya que permite

a las personas conocer su propio perfil de competencias, las áreas de mejora competencial en las que se invertirá en capacitación y los componentes requeridos para un puesto de trabajo.

- Tiene como foco central de atención a la competencia, la cual es la capacidad de realizar determinadas tareas para las que son necesarios conocimientos, actitudes y motivaciones específicas. Las competencias se pueden agrupar en competencias fáciles de desarrollar, como los conocimientos y las habilidades y las competencias difíciles de desarrollar, como la autoimagen, los valores, los rasgos y los motivos.
- La administración por competencias, tiene múltiples aplicaciones, destacándose en la selección de personal, la capacitación y desarrollo de personal, la elaboración de planes de carrera, la valuación de puestos de trabajo, la evaluación del desempeño laboral y el establecimiento de criterios de remuneración del personal.
- La implantación de la administración por competencia comprende un proceso integrado por: 1. Identificación de las competencias clave de la organización, 2. Evaluación de las competencias personales. 3. Aplicación de los procesos técnicos de recursos humanos (Capacitación y desarrollo, promoción y sucesión, evaluación del desempeño, 4. Medición de los resultados.

Ramírez y García (2013, p. 88-94), dicen:

- La administración por competencias constituye un aspecto esencial para la administración de los recursos humanos y exige por ello la atención por parte de las organizaciones, consultores, asesores, capacitadores y otros especialistas involucrados todos en el propósito de lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del entorno.
- Para implantar un sistema de administración de recursos humanos por competencias en una organización se debe desarrollar el siguiente proceso: a) Diseñar o revisar y actualizar los elementos estratégicos de la organización. b) Diseñar o revisar la estructura social del trabajo. c) Diseñar los perfiles de competencias de cada cargo, rol o posición. d) Diseñar los instrumentos de medición de las competencias, e) Evaluar las competencias. f) Diseñar planes específicos por competencias para los procesos técnicos de recursos humanos.

Por otro lado, Martens (1996, p. 19), indica: “La competencia, es la aptitud de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer”.

En el mismo sentido, Pereda y berrocal (1999, p. 47-50), manifiestan:

- Los componentes de las competencias, son el hacer, el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer
- El hacer, se refiere a realizar el trabajo. El saber, es el conjunto de conocimientos para hacer el trabajo. El saber hacer, es el conjunto de habilidades y destrezas para hacer el trabajo. El saber estar, es el conjunto de actitudes e intereses para hacer el trabajo. El querer hacer, son los aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos que conforman la competencia. El poder hacer, son las características personales y los recursos de la organización para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.
- La implementación de la administración por competencias, comprende las siguientes fases específicas: 1. Identificar las competencias clave de la organización, 2. Identificar las competencias clave colectivas, 3. Identificar las competencias de cada estamento (analizar puestos de trabajo, definir el perfil de competencias requeridas), 5. Definir la calificación del dominio de la competencia (alto, bueno, mínimo, insatisfactorio).

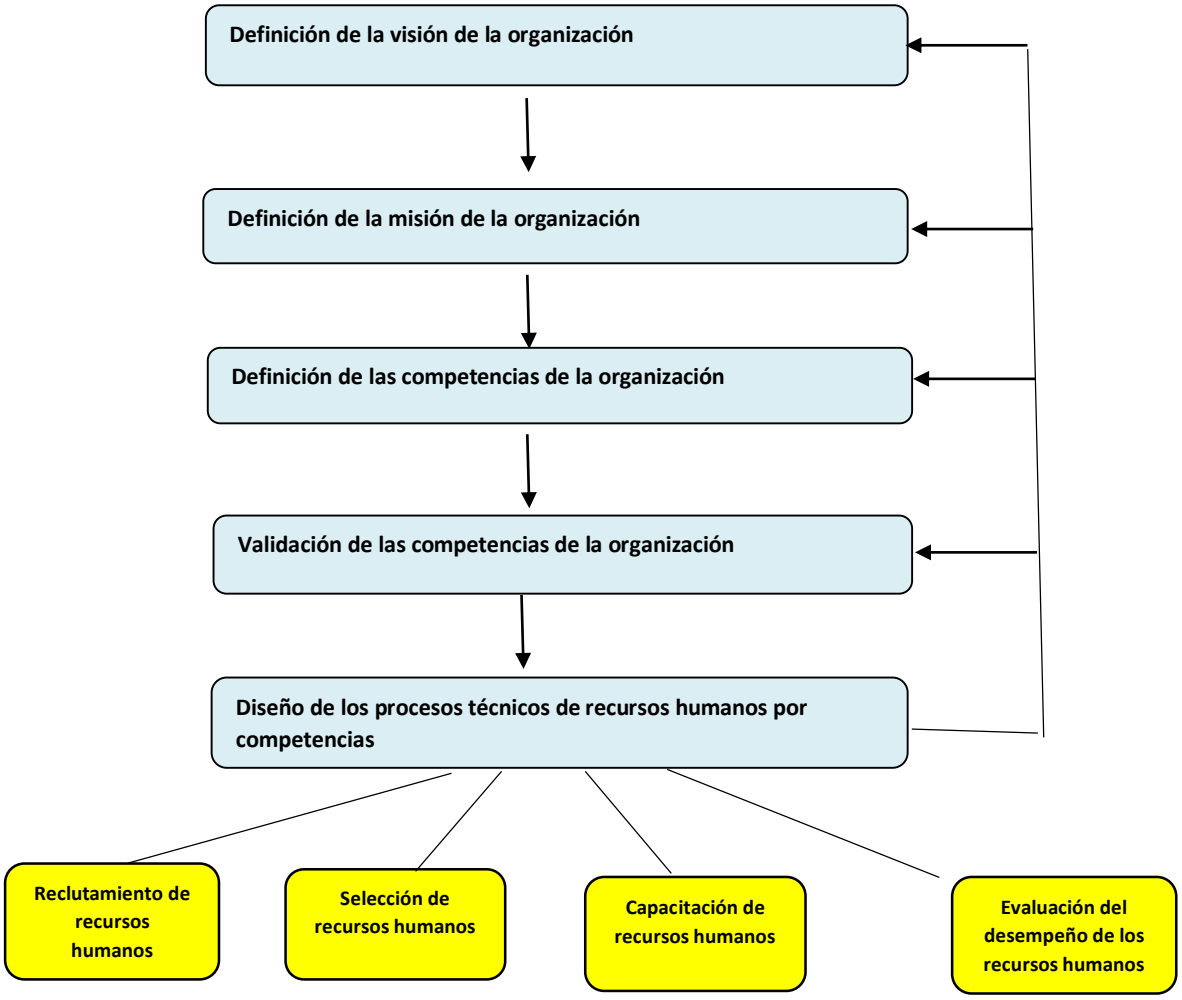



**Figura 4.3. Enfoque de administración por competencias.**
**Fuente: Adaptada de Ramírez y García (2013), Morales (2009) y Larumbe (2014)**

### c.4. Enfoque de administración conductista

Al respecto, Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1996, p. 61), afirman:

- Tratadistas con formación universitaria en ciencias sociales, como la psicología, la sociología y la antropología cultural, iniciaron el estudio de los trabajadores en situaciones de trabajo. Habían recibido capacitación avanzada en la aplicación del enfoque científico al estudio de la conducta humana. A esas personas se les conoce como científicos conductistas.
- El enfoque conductista en administración, considera que el trabajador es mucho más complejo que el hombre económico, que el que se describe en

las teorías clásicas de la administración, o que el hombre social descrito en el enfoque de las relaciones humanas. El enfoque del comportamiento humano en administración, se concentra más bien en la naturaleza del trabajo en sí mismo y en la medida en que es capaz de satisfacer la necesidad humana de hacer uso de sus capacidades. Sostiene que el individuo se motiva para el trabajo por diversas razones además de ganar dinero y de entablar relaciones sociales.

En el mismo sentido, Hellriegel (2005, p.47- 51), sostiene:

- El enfoque conductista en administración, se centra en aplicar de manera efectiva los aspectos humanos de las organizaciones. Sus partidarios observan como los gerentes hacen lo que hacen, como dirigen a sus subordinados y se comunican con ellos y porqué los gerentes necesitan cambiar sus suposiciones acerca de las personas si desean dirigir equipos y organizaciones de alto desempeño.
- El punto de vista conductual de la administración va más allá de la visión mecánica del trabajo de los tradicionalistas, al enfatizar la importancia de la dinámica de grupo, las motivaciones humanas complejas y el estilo de liderazgo del gerente. Resalta las necesidades sociales y económicas del empleado y la influencia del contexto social de la organización en la calidad y cantidad de trabajo producido.
- Los contribuyentes iniciales al enfoque del comportamiento humano en administración, son: Mary Parker Follet (principios de coordinación), Chester Barnard (las funciones del ejecutivo) y Elton mayo (experimentos de Hawthorne)

Así mismo, Chiavenato (2011, p.315) manifiesta:

- El enfoque conductista en administración (comportamiento humano en administración), marca la más profunda influencia de las ciencias de la conducta en la administración. Para muchos, representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración. Este enfoque, se basa en nuevas proposiciones sobre la motivación humana, con las contribuciones de Mc Gregor, Maslow y Herzberg bien acentuadas. El administrador debe conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente las organizaciones por medio de las personas.

- Uno de los aspectos fundamentales del enfoque del comportamiento humano es los estilos de administración. Mc Gregor delinea 2 extremos: la teoría X y la teoría Y, mientras que Likert propone 4 sistemas organizacionales, variando desde un sistema autoritario explorador hasta un sistema participativo grupal democrático.
- El enfoque del comportamiento humano, enfatiza el proceso decisorio. Todo individuo es tomador de decisiones basándose en la información que recibe de su ambiente. Las organizaciones se caracterizan por conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, a medida que las organizaciones presionan para alcanzar sus objetivos, ellas privan a los individuos de la satisfacción de sus objetivos personales y viceversa.
- Los representantes del enfoque del comportamiento humano, presentan modelos y propuestas para reducir o eliminar los aspectos negativos de los conflictos. La conducta, es el tema central de dichos representantes, la reciprocidad entre individuos y organizaciones y sus relaciones de intercambio son esenciales para el estudio de las organizaciones.

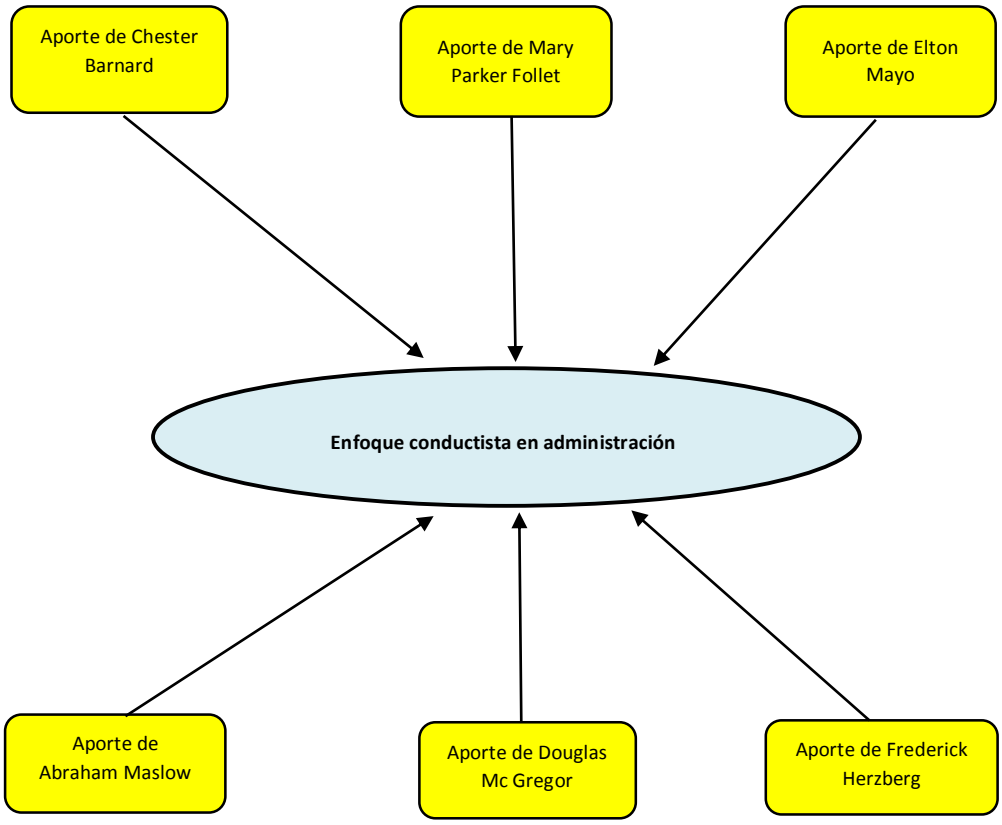



**Figura 4. 4. Enfoque conductista en administración. Fuente: adaptado de Hellriegel (2005) y Chiavenato (2011).**

## 4.1. PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE. (MACDU)

### 4.1.1. Estructura general del modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. (MACDU)

El modelo de administración de la capacitación laboral para optimizar el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque (MACDU) que se propone, tiene los siguientes componentes: A) El entorno de la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios, B) Las entradas a la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios, C) La administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios, D) Las salidas de la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios.

Presentamos el modelo en la figura 4.5.

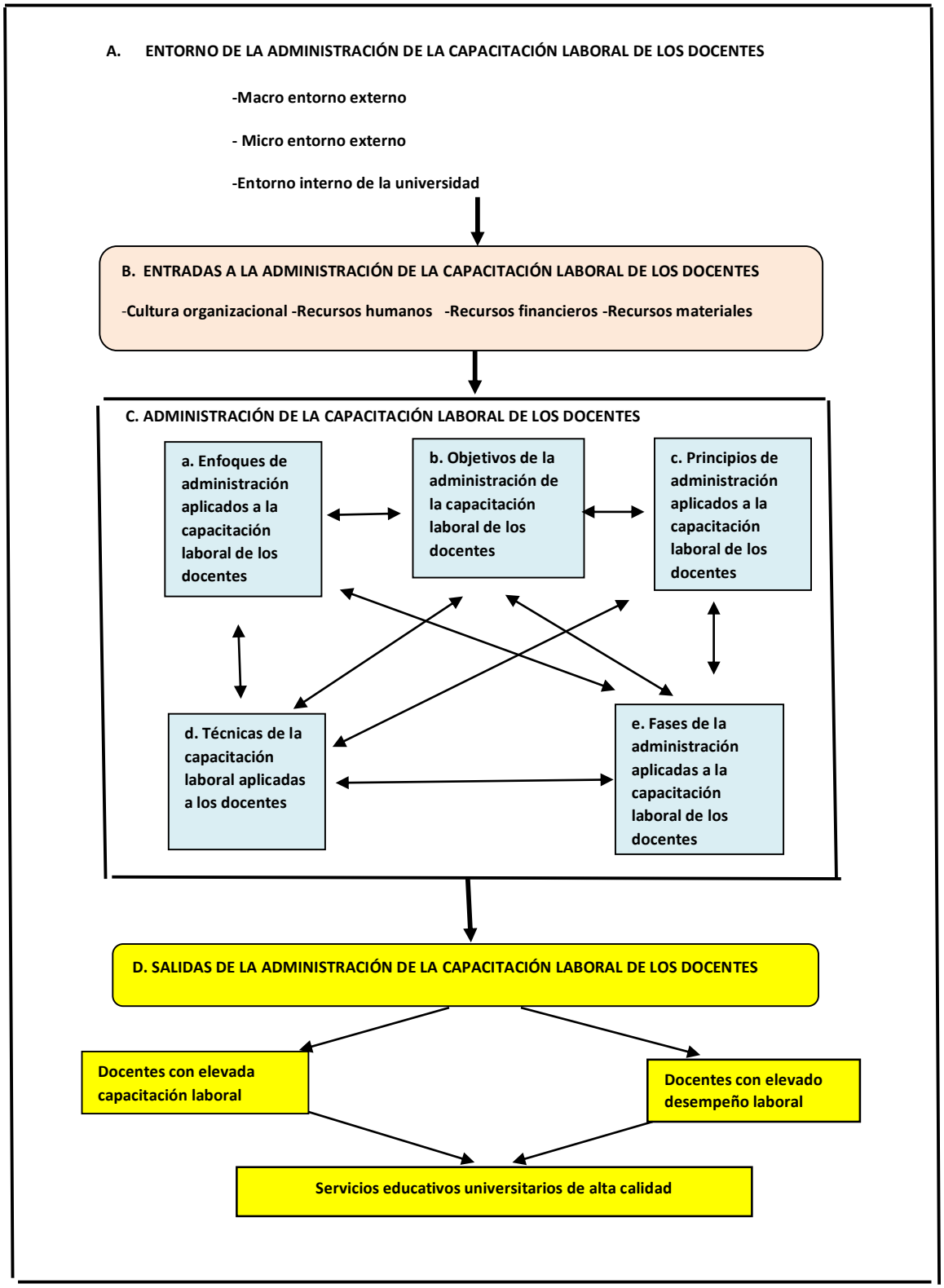



**Figura 4.5. Estructura general del modelo para la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Fuente: elaboración propia.**

### 4.1.2. Descripción de los componentes del modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. (MACDU)

**A. El entorno de la administración de la capacitación laboral de los docentes**

El entorno de la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios, comprende el macro entorno externo, el micro entorno externo y el entorno interno de la organización.

***a.1. El macro entorno externo***

El macro-entorno externo está integrado por: El factor económico, el factor político, el factor social, el factor legal y el factor tecnológico. Estos factores, son incontrolables para la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios.

*El factor económico*

Este factor se refiere a la situación de la economía nacional e internacional. Comprende un conjunto de indicadores, tales como: el PBI, la inflación, el empleo, el ingreso, la demanda, la inversión. La tendencia de estos indicadores, constituirán una oportunidad o una amenaza para la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios.

*El factor político:*

Este factor se refiere al escenario político nacional e internacional. Comprende un conjunto de indicadores, tales como las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes políticos, la política educativa peruana. La tendencia de estos indicadores constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios.

*El factor social*

Este factor se refiere a la estructura socio-cultural. Comprende un conjunto de indicadores, tales como la demografía, los estilos de vida, los valores sociales. La tendencia de estos indicadores, constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios.

*El factor legal:*

Este factor se refiere a la legislación vigente. Comprende un conjunto de indicadores, tales como la constitución política del Perú, la ley general de educación 23384, la ley universitaria 30220. La tendencia de estos indicadores, constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios.

*El factor tecnológico:*

Este factor se refiere a las innovaciones en la tecnología. Comprende un conjunto de indicadores, tales como las telecomunicaciones, la informática. La tendencia de estos indicadores constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios.

***a.2. El micro entorno externo***

El micro-entorno externo, está integrado por los usuarios, los proveedores y los competidores. Los componentes del micro entorno externo son relativamente incontrolables para la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios.

*Los usuarios:* Comprende a los estudiantes del pregrado de las universidades de la Región Lambayeque, pertenecientes a las Escuelas Profesionales de dichas universidades, así como también los estudiantes de los programas de diplomados y especialización. La tendencia de los usuarios, constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la capacitación laboral del personal docente de las universidades de la Región Lambayeque.

*Los proveedores:* Comprende a las organizaciones y personas que abastecen de recursos humanos, materiales y financieros a las universidades de la Región Lambayeque, para que éstas desarrollen las actividades de capacitación laboral del personal docente. La tendencia de los proveedores, constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la capacitación laboral del personal docente de las universidades en la Región Lambayeque.

*Los competidores:* Comprende a las organizaciones que brindan servicios de capacitación laboral de personal docente universitario. Entre los competidores de las universidades de la Región Lambayeque, tenemos a la Universidad San Martín, Universidad César Vallejo, Universidad Alas Peruanas, Universidad Los Ángeles de Chimbote y Universidad ESAN. La tendencia de los competidores, constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la capacitación laboral del personal docente de las universidades en la Región Lambayeque.

**a.3. El entorno interno de la organización**

El entorno interno de la organización está integrado por factores que pertenecen a las universidades como instituciones. Dichos factores influyen directamente en la administración de la capacitación laboral de los docentes. Entre los factores más

significativos del entorno interno de la organización, tenemos a la capacidad de administración general de la universidad y la capacidad de administración de recursos humanos de la universidad.

- *La capacidad de administración general de la universidad:* Comprende el proceso de planeación, organización, dirección y control general desarrollado por los órganos directivos de las universidades. La tendencia de la administración general de las universidades, como se estime, constituirá una fortaleza o una debilidad para la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios de la Región Lambayeque.
- *La capacidad de administración de recursos humanos de las universidades:* Comprende los procesos técnicos de: reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, remuneración, evaluación y análisis de puestos, prestaciones sociales y relaciones laborales; desarrollados en la universidad. La tendencia de la administración de recursos humanos de la universidad, constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios.

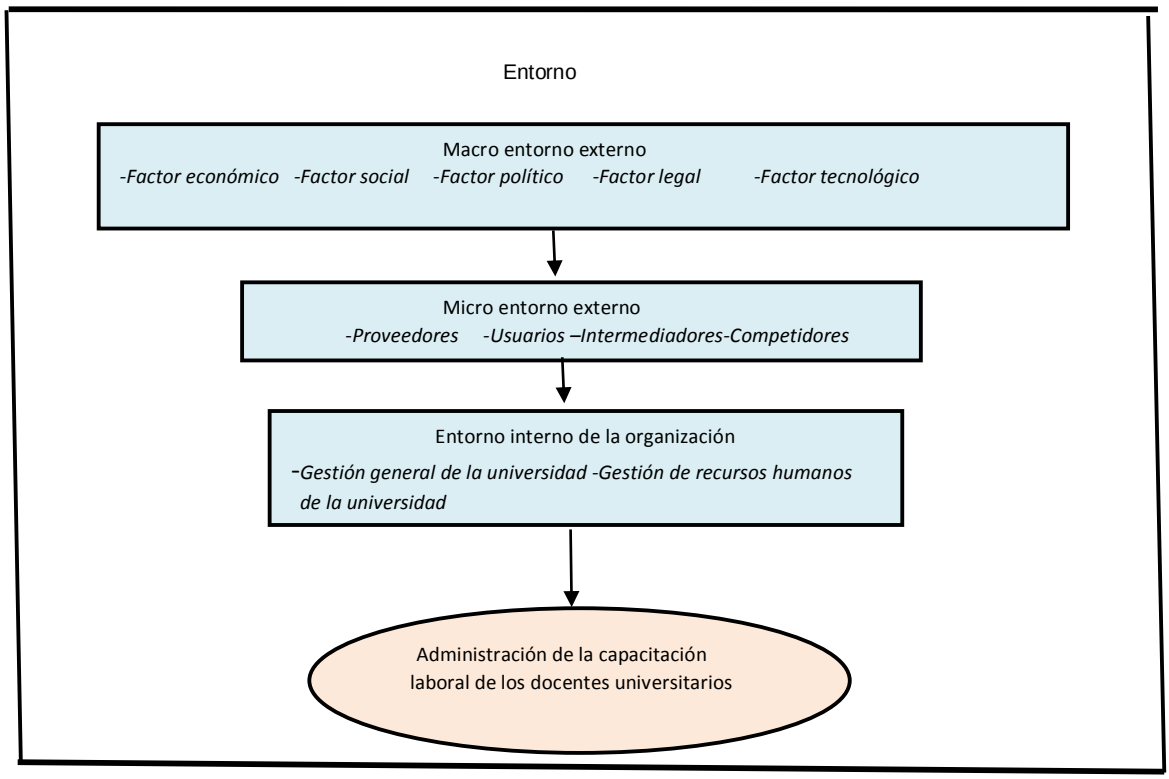



**Figura 4.6. El entorno de la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque**

## B. Las entradas a la administración de la capacitación laboral de los docentes

Lo conforman: la cultura organizacional, los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos financieros.

*b.1. La cultura organizacional:* Comprende el conjunto de valores, creencias y comportamientos que son ampliamente compartidos y que producen una forma de acción común de los integrantes de la institución.

*b.2. Los recursos humanos:* Comprende el personal docente que va a capacitarse, los capacitadores, los directivos de la capacitación y el personal auxiliar para la capacitación.

*b.3. Los recursos materiales:* Comprende a la infraestructura física donde se desarrollará la capacitación, el material de estudios, las máquinas, equipos e instrumentos para la enseñanza-aprendizaje.

*b.4. Los recursos financieros:* Comprende el monto de dinero expresado en soles, necesario para desarrollar la capacitación del personal docente universitario.

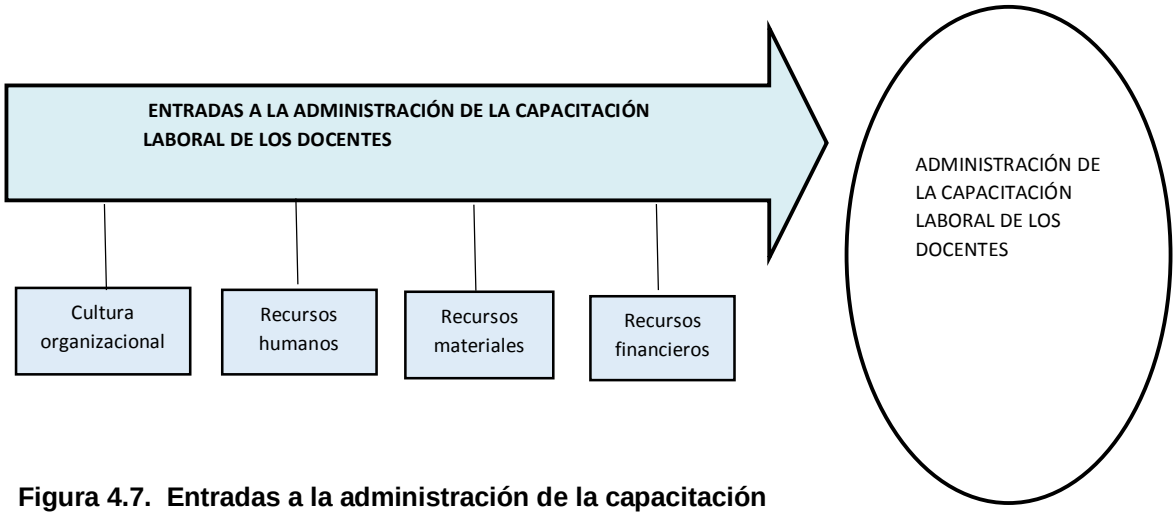



**Figura 4.7. Entradas a la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Fuente: elaboración propia**

## C. La administración de la capacitación laboral de los docentes

Comprende los siguientes componentes específicos: a. Los enfoques de administración aplicados a la capacitación laboral de los docentes, b**.** Los objetivos de la administración de la capacitación laboral de los docentes, c. Los principios de administración aplicados a la capacitación laboral de los docentes. d. Las técnicas de la capacitación laboral

aplicadas a los docentes. e. Las fases de la administración aplicadas a la capacitación laboral de los docentes.

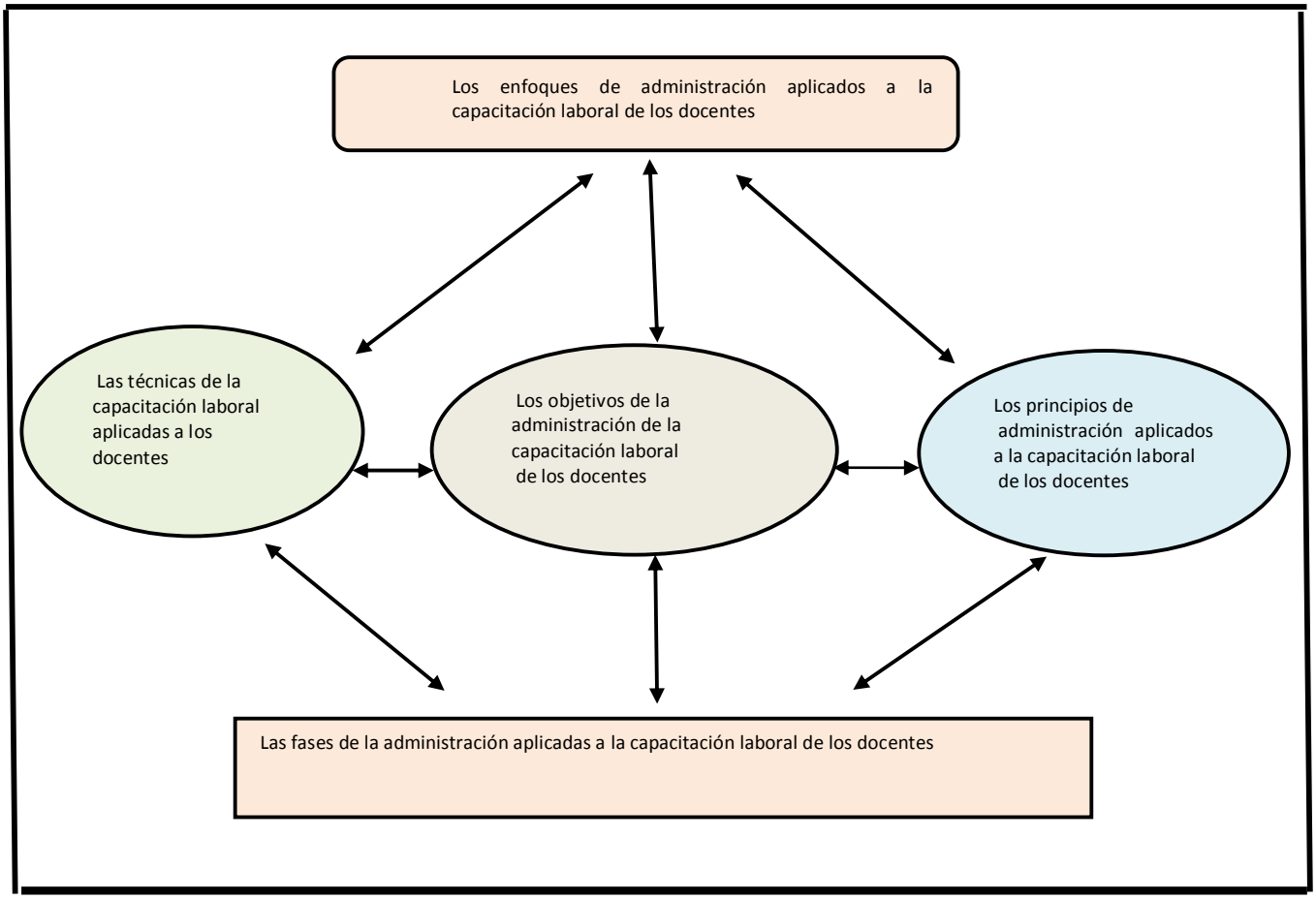



**Figura 4.8. Componentes de la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Fuente: elaboración propia**

## c.1. Los enfoques de administración aplicados a la capacitación laboral de los docentes

### c.1.1. El enfoque de administración de sistemas

- El enfoque de administración de sistemas, permite la determinación de los componentes del modelo para la administración de la capacitación laboral de los docentes, es decir: 1. El ambiente, 2. Las entradas a la administración de la capacitación laboral, 3. La administración de la capacitación laboral, 4. Las salidas de la administración de la capacitación laboral de los docentes.
- Asimismo, el enfoque de administración de sistemas, permite la interrelación dinámica entre los componentes del modelo, el desarrollo de trabajo conjunto para

lograr objetivos comunes, el desarrollo del modelo como sistema abierto, la interacción de éste con el entorno y la utilización de la retroalimentación para efectuar modificaciones.

**c.1.2. El enfoque de administración estratégica**

- El enfoque de administración estratégica, permite la determinación de los objetivos a largo plazo que persigue el modelo, la consideración de las influencias del ambiente externo; tomando en cuenta las oportunidades y las amenazas para orientar los esfuerzos, diseñando y ejecutando estrategias para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del ambiente externo.
- Las universidades de la Región Lambayeque, deben ser eficientes y eficaces. Para ello es necesario que disponga del personal docente con elevado nivel de desempeño, por consiguiente, la capacitación laboral, es considerada en el modelo en interacción con el ambiente externo y con un horizonte de compromiso de largo plazo, lo que ayudará a que los docentes logren el nivel de desempeño óptimo.

**c.1.3. El enfoque de administración por competencias**

- El enfoque de administración por competencias, permite interrelacionar los desafíos del ambiente externo con el desempeño del personal docente, propiciando la eficiencia del mismo. Permite la formulación de los objetivos del modelo, al establecerse en ellos la capacitación por competencias.
- Permite la identificación de necesidades de capacitación del personal docente, la determinación del perfil de competencias de la universidad como institución, la determinación de las competencias del puesto de trabajo de docente universitario, la determinación de las competencias reales de los docentes universitarios.
- Permite la evaluación del impacto de la capacitación, pues se considera realizarla en base a la competencia tanto de las universidades como de los docentes; expresado en sus desempeños o rendimientos. Por lo tanto, la capacitación del personal docente, tiene que tener una orientación a la capacitación por competencias.

**c.2. Los objetivos de la administración de la capacitación laboral de los docentes**

*c.2.1. Objetivo General:*

- Mejorar el nivel de la capacitación laboral del personal docente de las universidades de la Región Lambayeque, con una orientación integral y continua;

que contribuya a lograr el óptimo desempeño laboral de los docentes y que permita que las universidades brinden servicios educativos de elevada calidad acorde con las exigencias de la sociedad.

*c.2.2. Objetivos Específicos:*

- Elevar el nivel de la capacitación laboral del personal docente de las universidades de la Región Lambayeque, en base a los enfoques administrativos de sistemas, estratégico y por competencias; con aplicación permanente en el tiempo.
- Optimizar continuamente el desempeño del personal docente de las universidades de la Región Lambayeque, en sus labores de enseñanza, investigación y proyección social.
- Mejorar la calidad de los servicios educativos que brindan las universidades de la Región Lambayeque, acorde con los requerimientos de los usuarios y la sociedad.

### c.3. Los principios de administración aplicados a la capacitación laboral de los docentes

Entre los principios de administración factibles de aplicar a la capacitación laboral de los docentes, tenemos al:

- *Principio de planeación*

Este principio manifiesta que: “Se debe de reemplazar el criterio individual del personal, la improvisación y la actuación empírico-práctica en el trabajo, por métodos basados en procedimientos científicos. La planeación es una responsabilidad del directivo”. Es un principio que se puede atribuir al modelo propuesto, debido a que es necesario que el proceso de capacitación del personal docente de las universidades de la Región Lambayeque, se realice de manera planificada, eliminando lo espontáneo e informal.

- *Principio de equilibrio de la autoridad y la responsabilidad*

Este principio manifiesta que:” Para lograr buenas relaciones de organización, la autoridad de un directivo debe ser proporcional a su responsabilidad, y viceversa; su responsabilidad debe ser proporcional a su autoridad”. Es un principio que se puede atribuir al modelo propuesto, debido a que la capacitación del personal docente de las universidades, debe ser realizada con pautas organizativas básicas en donde se debe especificar con claridad la autoridad y la responsabilidad del personal involucrado.

- *Principio de unidad de dirección*

Este principio manifiesta que: “Cada grupo de actividades organizacionales debe tener el mismo objetivo y a de estar dirigido por un directivo a través de un plan”. Es un principio que se puede atribuir al modelo propuesto, debido a que, para la capacitación del personal docente de las universidades de la Región Lambayeque sea eficaz, se debe formular un plan o programa general de acción al mando de un directivo responsable; y que dicho plan integre planes específicos orientados al logro del objetivo común de capacitación.

- *Principio de definición funcional.*

Este principio manifiesta que: **“**Cuanto más clara sea la definición de los resultados que se espera de un puesto, de las actividades por realizar y de la autoridad organizacional delegada y cuanto mayor sea la comprensión de las relaciones de autoridad e información con otros puestos, tanto más adecuada serán las contribuciones de la persona responsable al cumplimiento de los objetivos institucionales**”**

- *Principio de control*

Este principio manifiesta que: “Se debe de controlar el trabajo, para certificar que se está ejecutando de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto”. Es un principio que se puede atribuir al modelo propuesto, debido a que, en la gestión de la capacitación del personal docente de las universidades de la Región Lambayeque, se deberá de instaurar un sistema de control fundamentado en una planeación previa, que faculte el traslape de éstas dos funciones de gestión. Así como la aplicación de los controles correctivos, concurrentes y preventivos.

- *Principio de flexibilidad*

Este principio manifiesta que: “Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya sea en razón de la parte imprevisible, ya sea de las circunstancias que hayan variado después de la previsión o estimación”. Es un principio que se puede atribuir al modelo propuesto, debido a que los factores tanto del macro-ambiente externo, del microambiente interno y del ambiente interno de la organización(universidad), sufren innovaciones o cambios dinámicos; los que condicionan el contenido del trabajo y por lo tanto el desempeño exigido para responder a los desafíos de los mencionados ambientes.

- *Principio de participación*

Este principio manifiesta que: “Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento”. Es un principio que se puede atribuir al modelo propuesto,

debido a que el jefe inmediato los docentes, es el responsable inicial de la gestión de la capacitación de los docentes. Se hace necesaria la participación de las unidades orgánicas especializadas en los procesos técnicos de recursos humanos de las universidades de la Región Lambayeque. Así mismo es necesaria de la participación de los órganos de dirección de las universidades para la toma de decisiones en la gestión de la capacitación del personal docente.

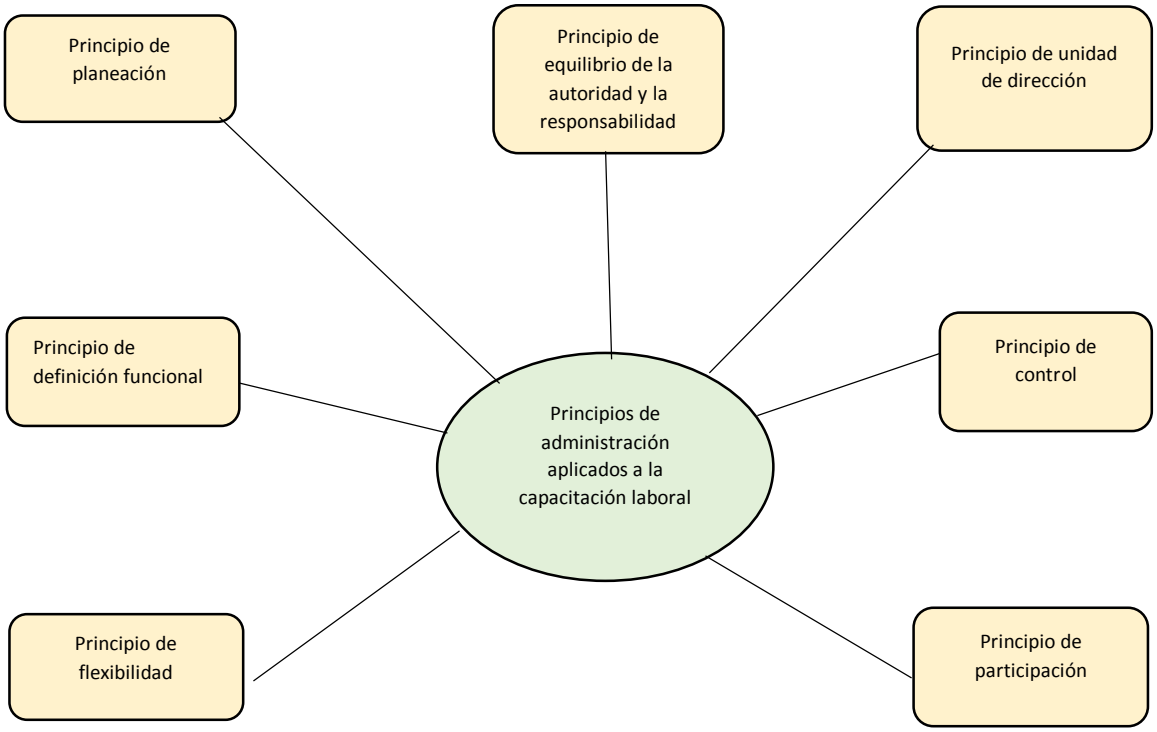



**Figura. 4.9. Principios de administración aplicados a la capacitación laboral de los docentes universitarios**

### c.4. Las técnicas de la capacitación laboral aplicadas a los docentes

Entre las principales técnicas de la capacitación laboral factibles de aplicar a los docentes, tenemos a:

- *La sensibilización para la capacitación*

  Es una técnica útil mediante la cual se comunica la razón por la cual los docentes serán capacitados y los beneficios que recibirán de ella. Se indica a los docentes los objetivos de la capacitación, porque los seleccionaron para asistir a ella y las necesidades de la universidad que espera satisfacer con la capacitación. La preparación de los participantes se realiza mediante una sesión informativa previa a la capacitación.

- *El aprendizaje activo*

  Es una técnica mediante la cual los encargados de la capacitación motivan a los docentes para que aprendan. Una forma es fomentando la participación activa. Se puede emplear discusiones grupales y desempeño de roles. Se debe generar un entorno seguro para que los participantes se sientan cómodos en el desarrollo de los contenidos temáticos

- *El coaching*

  Es una técnica que implica realizar un seguimiento de las habilidades y los conceptos que aprendieron los participantes durante la capacitación.
  El reforzamiento posterior a la capacitación es realizado a través del coaching, que implica retroalimentación del desarrollo, es informal, son discusiones entre los capacitadores y los capacitados realizadas con el propósito de reforzar los conceptos, resolver problemas y mejorar habilidades básicas en los capacitados. Para que el Coaching sea efectivo, es necesario que los capacitadores y capacitados confíen los unos en los otros, los capacitados deben respetar el conocimiento experto del capacitador, los capacitadores deben poseer excelentes habilidades de enseñanza, y deben mostrar empatía.

- *El mentoring*

  Es una técnica del proceso de desarrollo de talento, en la cual una persona con experiencia (el mentor) aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a medio plazo (uno o dos años) a otra persona de elevado potencial (el tutelado) en una relación de mutua confianza. El mentor suele ser un directivo de la organización o un *senior* de experiencia contrastada, pero sin relación jerárquica directa con el tutelado. El *mentoring* está dirigido a conseguir un desarrollo integral del tutelado (puntos de vista, maneras de trabajar, gestión de decisiones estratégicas).

- *El e-learning*

  Es un sistema tecnológico de comunicación bidireccional, multidireccional, no tiene fronteras en el tiempo, se da en cualquier lugar, es la integración de varios medios en uno (plataformas digitales y tecnológicas), tiene niveles de moderación en sincronía y asincronía, cuenta con espacios virtuales por medio de las redes y busca lugares de encuentro como el aula virtual. En cuanto al empleo de las

tecnologías, el e-learning se vale de ellas para el cumplimiento de los objetivos de enseñanza aprendizaje. Las tecnologías son un medio, no un fin en sí mismas. En sí, el e-learning es una modalidad de enseñanza-aprendizaje que consiste en el diseño, puesta en práctica y evaluación de un curso o programa formativo desarrollado a través plataformas digitales y tecnológicas de redes de cómputo.

- *El benchmarking*

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. El benchmarking permite identificar las mejores prácticas de capacitación laboral de los docentes de una universidad líder del sector, dichas prácticas al adaptarlas e implementarlas en una universidad específica, permite a ésta, igualarla y sobrepasarla.

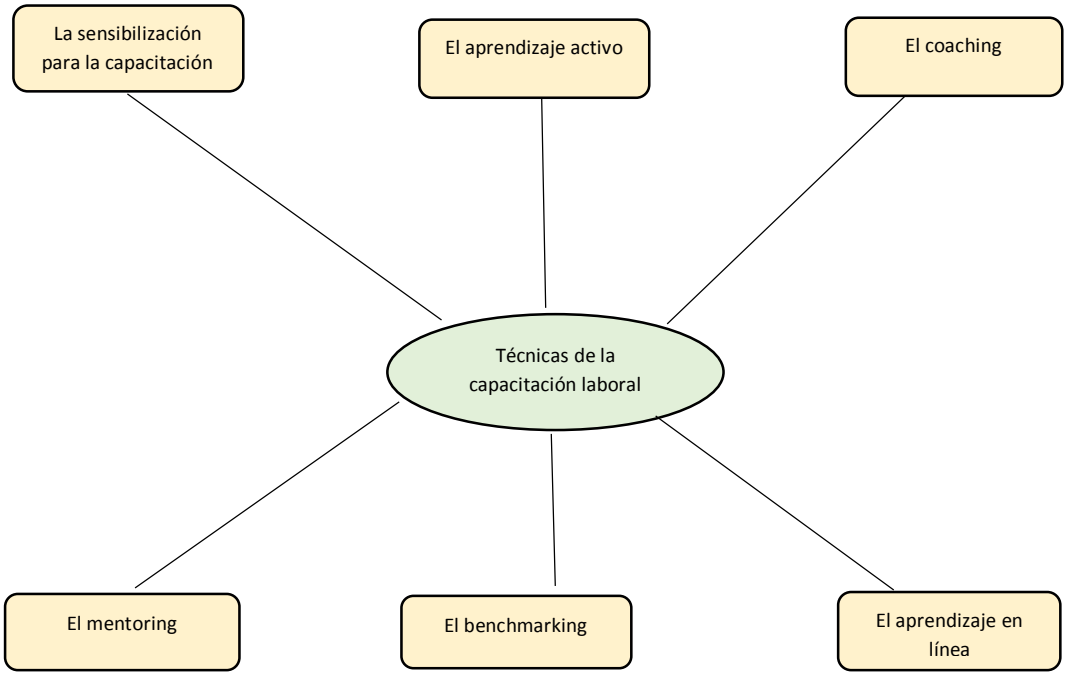



**Figura. 4.10. Técnicas de la capacitación laboral aplicadas a los docentes universitarios**

### c.5. Las fases de la administración aplicadas a la capacitación laboral de los docentes

Están integradas por: la planeación, la organización, la dirección y el control de la capacitación laboral de los docentes.

#### c.5.1. La planeación de la capacitación laboral de los docentes

Es la primera fase de la administración de la capacitación laboral de los docentes. Toma en cuenta 2 aspectos básicos: el diagnóstico de las necesidades de capacitación laboral y la elaboración del plan de capacitación laboral de los docentes.

- *El diagnóstico de las necesidades de capacitación laboral de los docentes*

Este primer paso, es un patrón de referencia básico para las demás fases y pasos específicos de la administración de la capacitación laboral de los docentes. En él se efectúa el análisis estratégico de la organización (universidad), identificando la situación de los factores y las variables del macro-ambiente externo, del microambiente externo, así como del ambiente interno de la universidad, los que influyen en la administración de la capacitación laboral del personal docente. Se toman en cuenta los siguientes elementos: el factor económico, político, social, jurídico, tecnológico, usuarios, competidores, proveedores, administración general de la universidad, administración de recursos humanos de la universidad, perfil de competencias de la universidad como institución y el perfil de competencias del puesto de trabajo de docente universitario. Teniendo como base los 2 últimos elementos antes mencionados, se identifican las competencias del docente de la universidad, y luego haciendo un balance entre las competencias requeridas por el puesto de trabajo de docente y las competencias reales del docente, se llega a determinar las necesidades de capacitación del personal docente.

- *La elaboración del plan de capacitación laboral de los docentes*

El plan de capacitación laboral de los docentes, comprende los siguientes aspectos: Los objetivos de la capacitación laboral, las metas de la capacitación laboral, las estrategias de la capacitación laboral, las tácticas de la capacitación laboral, el cronograma de la capacitación laboral, el presupuesto de la capacitación laboral y el financiamiento del presupuesto de la capacitación laboral de los docentes.

### c.5.2. La organización de la capacitación laboral de los docentes

Esta fase toma en cuenta: a. El diseño organizacional de la capacitación laboral de los docentes, planteando su estructura organizativa y elaborando sus documentos organizativos de gestión b. El aprovisionamiento de los recursos logísticos (humanos, materiales y tecnológicos) necesarios para ejecutar el plan de capacitación laboral de los docentes.

### c.5.3. La dirección de la capacitación laboral de los docentes

Esta fase, comprende la ejecución del plan de capacitación laboral de los docentes. En esta fase se presupone la interacción adecuada entre capacitadores y docentes capacitados. La utilización de adecuados sistemas de motivación y comunicación, la existencia de una adecuada relación de enseñanza -aprendizaje. La efectividad de la dirección de la capacitación laboral de los docentes, depende de ciertos aspectos, tales como la adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la universidad, la calidad del material de capacitación que se utilice, la cooperación de los directivos universitarios, la calidad de los capacitadores y la calidad de los docentes a ser capacitados.

### c.5.4. El control de la capacitación laboral de los docentes

El control de la capacitación laboral de los docentes, comprende la evaluación de los resultados obtenidos por la ejecución del plan de capacitación laboral, es decir que mide el nivel de eficiencia y eficacia del plan de capacitación laboral, sus logros positivos y sus deficiencias. Toma en cuenta los cambios en el nivel de la calidad de los servicios educativos brindados por la universidad y los cambios en el nivel de desempeño del personal docente de las mismas. También toma en cuenta el seguimiento (monitoreo y retroalimentación) a la capacitación laboral de los docentes.

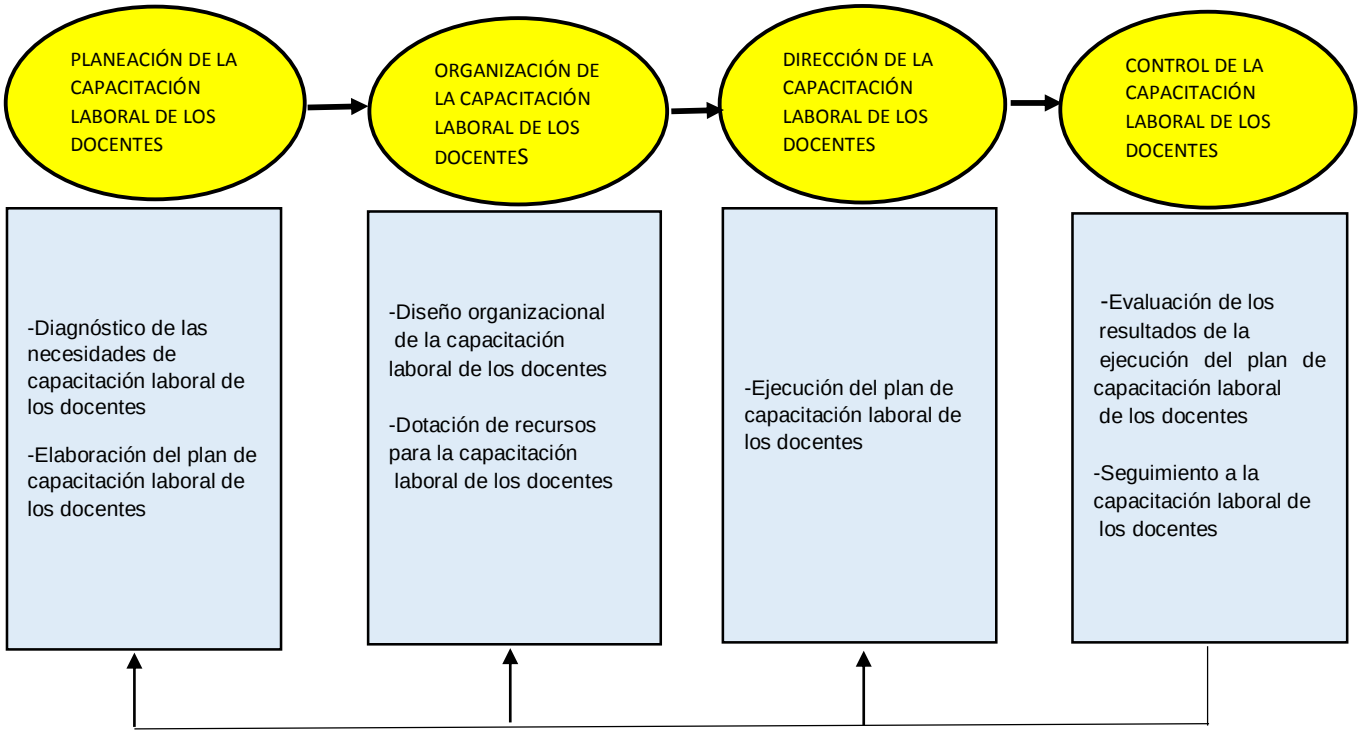



**Figura 4.11. Fases de la administración aplicadas a la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Fuente: elaboración propia.**

## D. Las salidas de la administración de la capacitación laboral de los docentes

Las salidas de la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, lo constituyen: a) Los docentes altamente capacitados b) Los docentes con un óptimo desempeño laboral, c) Los Servicios educativos universitarios de elevada calidad.

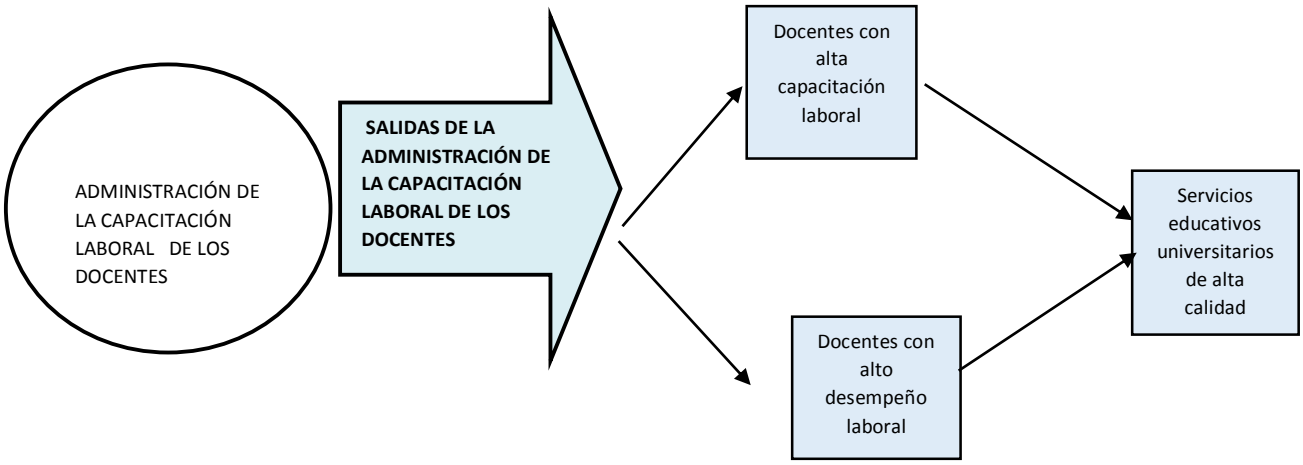



**Figura 4.12. Salidas de la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Fuente: elaboración propia**

### 4.1.3. Procedimiento para implementar el modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque (MACDU).

El modelo para ser implementado, requiere de un procedimiento metodológico que permita cohesionar óptimamente las actividades y los recursos necesarios. El mencionado procedimiento, comprenderá los siguientes pasos: 1. Formar una comisión encargada de la capacitación laboral de los docentes, 2. Realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación laboral de los docentes, 3. Elaborar el plan de capacitación laboral de los docentes, 4. Realizar el diseño organizacional de la capacitación laboral de los docentes, 5. Dotar de los recursos para la ejecución del plan de capacitación laboral de los docentes, 6. Ejecutar el plan de capacitación laboral de los docentes, 7. Evaluar los resultados de la ejecución del plan de capacitación laboral de los docentes, 8. Realizar el seguimiento a la capacitación laboral de los docentes (figura 4.13 ).

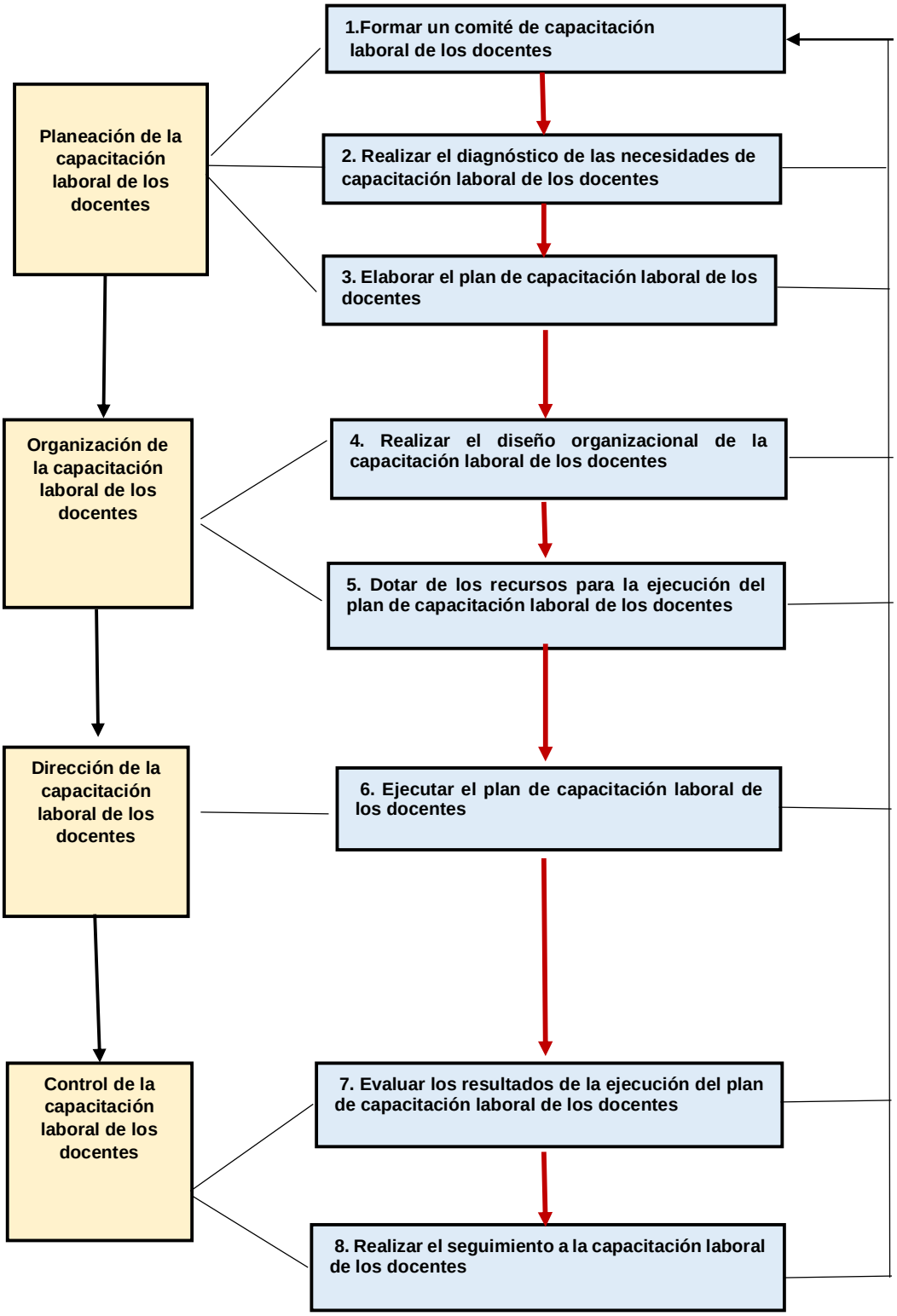



**Figura 4.13. Procedimiento para implementar el modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque (MACDU). Fuente: elaboración propia.**

Enseguida describimos el procedimiento para implementar el modelo de administración para la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque (MACDU).

1. **Formar un comité de capacitación laboral de los docentes**

Este comité, se encargará de planificar, implementar y controlar el programa de capacitación laboral de los docentes de la universidad. La comisión estará integrada por 5 miembros: 1 presidente (docente), 2 miembros (docentes), 1 miembro experto en administración de recursos humanos y 1 miembro (estudiante). El comité dependerá de la Dirección de Recursos Humanos de la universidad.

2. **Realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación laboral de los docentes**

Comprenderá lo siguiente:

*2.1. Realizar el análisis estratégico de la universidad*

El análisis estratégico de la universidad tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis de la visión, la misión y los valores de la universidad.
- Análisis del macro-ambiente externo: se analizará el factor económico, político, social, jurídico y tecnológico.
- Análisis del microambiente externo: se analizará a los usuarios, los proveedores y los competidores.
- Análisis interno de la universidad: Se analizará la administración general de la universidad, los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos financieros de la universidad.
- Análisis de la matriz FODA: se analizará las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la universidad
- Análisis de los objetivos estratégicos de la universidad
- Análisis de las metas estratégicas de la universidad
- Análisis de las estrategias generales de la universidad

*2.2. Identificar el perfil de competencias de la universidad*

Identificar el perfil de competencias de la universidad, implica considerar los retos que debe enfrentar la institución, éstos se vinculan con el modelo de administración de la

capacitación laboral del personal de la universidad. Los retos de la universidad, son fuente de información para elaborar el plan de capacitación laboral del personal docente.

*2.3. Identificar el perfil de competencias del puesto de docente universitario*

Para identificar el perfil de competencias del puesto de docente universitario, se debe tomar como base los aspectos mencionados en el punto 2.2, así como la descripción y la especificación del puesto de trabajo de docente universitario. Se debe utilizar técnicas de investigación para análisis y diagnóstico.

*2.4. Identificar las competencias de los docentes*

Para identificar las competencias de los docentes, se debe aplicar técnicas de investigación para el análisis y diagnóstico. Con ello se detectará la situación actual de: los conocimientos, las habilidades y las actitudes que conforman en conjunto las competencias de los docentes.

*2.5. Determinar las necesidades de capacitación laboral de los docentes*

La determinación de las necesidades de capacitación laboral de los docentes, se produce como resultado del análisis comparativo entre el perfil de competencias fundamentales del cargo de docente y las competencias (diagnosticadas) de los docentes.

**3. Elaborar el plan de capacitación laboral de los docentes**

El plan de capacitación laboral de los docentes, tomará en cuenta los siguientes aspectos básicos:

*3.1. Establecer los objetivos de la capacitación laboral de los docentes*

Ejemplo:

Universidad A, Plan de capacitación laboral de los docentes, Año 2018, Objetivos

| *Objetivos* |
|---|
| *1.* |
| *2.* |
| *3.* |

*3.2. Establecer las metas de la capacitación laboral de los docentes*

Ejemplo:

Universidad A, Plan de capacitación laboral de los docentes, Año 2018, Metas

| *Metas* |
|---|
| *1.* |
| *2.* |
| *3.* |

*3.3. Determinar las actividades (eventos) de la capacitación laboral de los docentes*

Ejemplo:

Universidad A, Plan de capacitación laboral de los docentes, Año 2018, Actividades (eventos)

| *Actividades (eventos) de la motivación para el trabajo* |
|---|
| *1.* |
| *2.* |
| *3.* |
| *3.* |
| *4.* |
| *5.* |
| *6.* |
| *7.* |
| *8.* |
| *9.* |

*3.4. Establecer el cronograma de actividades (eventos) de la capacitación laboral de los docentes*

Ejemplo:

Universidad A, Plan de capacitación laboral de los docentes, Año 2018, Cronograma de actividades (eventos).

| *Actividades (eventos) de la capacitación laboral* | AÑO 2018 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| 1. | | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | | | | |
| 6. | | | | | | | | | | | | |
| 7. | | | | | | | | | | | | |
| 8. | | | | | | | | | | | | |
| 9. | | | | | | | | | | | | |
| 10. | | | | | | | | | | | | |

### *3.5. Formular el presupuesto de las actividades de la capacitación laboral de los docentes*

Ejemplo:

Universidad A, Plan de capacitación laboral de los docentes, Año 2018, Presupuesto.

| Actividades (eventos) de la motivación para el trabajo | Total (S.) |
|---|---|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |
| 6. | |
| 7. | |
| 8. | |
| 9. | |
| 10. | |
| Total | S/. |

*3.6. Determinar el financiamiento del presupuesto de la capacitación laboral de los docentes*

Ejemplo:

Universidad A, Plan de capacitación laboral de los docentes, Año 2018, Financiamiento del presupuesto

| Concepto | S/. | % |
|---|---|---|
| 1.Tesoro público | | |
| 2.Recursos propios | | |
| 3.Otros | | |
| TOTAL | | |

**4. Realizar el diseño organizacional de la capacitación laboral de los docentes**

El diseño organizacional de la capacitación laboral de los docentes universitarios, tomará en cuenta lo siguiente:

4.1. Diseñar la estructura orgánica de la capacitación laboral de los docentes.

4.2. Diseñar el organigrama estructural de la capacitación laboral de los docentes.

4.3. Elaborar el Manual de Organización y Funciones de la capacitación laboral de los docentes.

4.4. Seleccionar a los docentes que serán capacitados

Se debe llevar a cabo un proceso formal de selección de los docentes que serán capacitados.

*4.5. Designar coordinadores de capacitación y establecer sus funciones.*

El designar coordinadores de capacitación y establecer sus funciones, se refiere a la designación formal de las personas que dirigirán la capacitación, señalando específicamente sus funciones, su grado de autoridad y responsabilidad para ello.

*4.6. Designar capacitadores y establecer sus funciones*

Se debe implementar un proceso técnico de selección previa, para designar a los capacitadores, es decir se debe hacer, la convocatoria, la entrevista y la elección del mejor candidato. A través de un documento organizativo se debe establecer las funciones específicas de los capacitadores.

**5. Dotar de los recursos para la capacitación laboral de los docentes**

*5.1. Dotar de medios y materiales para la capacitación*

Es una actividad que cumple un rol de logística al disponer de los medios y materiales para la capacitación, en la cantidad, calidad y el tiempo oportuno. Los medios y materiales de capacitación facilitan la ejecución de la capacitación, buscan concretar la capacitación, objetivándola debidamente, facilita la comprensión del personal que se capacita.

*5.2. Elaborar y manejar base de datos*

Se debe diseñar un software informático, con datos referidos a la capacitación del personal docente, esto permitirá disponer de una fuente informativa de gran utilidad para la ejecución y el control de todo el proceso de capacitación.

**6. Ejecutar el plan de capacitación laboral de los docentes**

Consiste en realizar o poner en práctica lo planteado en el plan de capacitación laboral de los docentes. La ejecución de la capacitación, presupone siempre la relación el binomio capacitador - capacitado, es la realización del proceso de enseñanza aprendizaje. Una ejecución exitosa de la capacitación, depende de muchos factores, tales como: la adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización, la calidad del material de capacitación, la cooperación de los directivos de la organización, la calidad y preparación de los capacitadores o instructores y la calidad de los capacitados.

**7. Evaluar los resultados de la ejecución del plan de capacitación laboral de los docentes**

Implica la medición de la calidad de la ejecución del plan de capacitación laboral del personal docente, su propósito es recibir de los participantes, la retroalimentación que sea útil para corregir y prevenir deficiencias detectadas. Al evaluar los resultados del plan de capacitación se deben plantear las preguntas: ¿Cuál es el grado del cambio en los conocimientos, actitudes, habilidades, comportamientos en el desempeño de las labores de los docentes que estimó lograr el plan? ¿Puede atribuirse razonablemente este cambio al plan de capacitación laboral realizado?

**8. Realizar el seguimiento a la capacitación laboral de los docentes**

Se debe efectuar el control concurrente y la retroalimentación de la capacitación laboral de los docentes, que permita obtener información para efecto de posibles reajustes, así como para garantizar el efecto multiplicador de la misma.

## 4.2. PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE. (MAMDU)

### 4.2.1. Estructura general del modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. (MAMDU)

La estructura general del modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque que se propone, comprende los siguientes componentes: a. El entorno de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes, b. Las entradas a la administración de la motivación para el trabajo de los docentes, c. La administración de la motivación para el trabajo de los docentes, d. Las salidas de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes.

Presentamos a continuación el modelo en la figura 4.14.

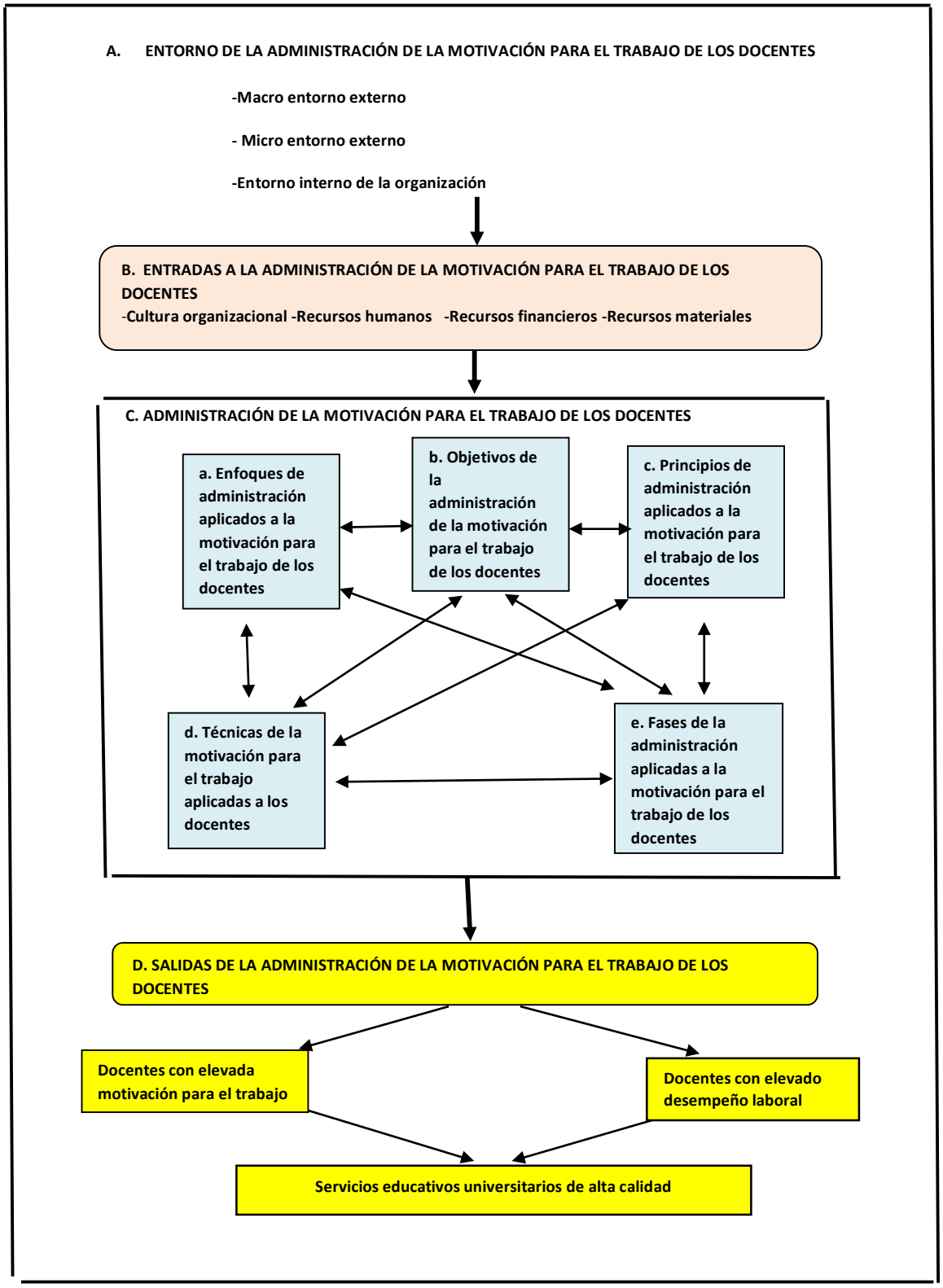



**Figura 4.14. Estructura general del modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque (MAMDU). Fuente: elaboración propia.**

### 4.2.2. Descripción de los componentes del modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. (MAMDU)

#### A. El entorno de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes

El entorno de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes, comprende el macro entorno externo, el micro entorno externo y el entorno interno de la organización.

***a.1. El macro entorno externo***

El macro-entorno externo está integrado por: El factor económico, el factor político, el factor social, el factor legal y el factor tecnológico. Estos factores, son incontrolables para la administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios.

*El factor económico*

Este factor se refiere a la situación de la economía nacional e internacional. Comprende un conjunto de indicadores, tales como: el PBI, la inflación, el empleo, el ingreso, la demanda, la inversión. La tendencia de estos indicadores, constituirán una oportunidad o una amenaza para la administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios.

*El factor político:*

Este factor se refiere al escenario político nacional e internacional. Comprende un conjunto de indicadores, tales como las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes políticos, la política educativa peruana. La tendencia de estos indicadores constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios.

*El factor social*

Este factor se refiere a la estructura socio-cultural. Comprende un conjunto de indicadores, tales como la demografía, los estilos de vida, los valores sociales. La tendencia de estos indicadores, constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios.

*El factor legal:*

Este factor se refiere a la legislación vigente. Comprende un conjunto de indicadores, tales como la constitución política del Perú, la ley general de educación 23384, la ley universitaria 30220. La tendencia de estos indicadores, constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios.

*El factor tecnológico:*

Este factor se refiere a las innovaciones en la tecnología. Comprende un conjunto de indicadores, tales como las telecomunicaciones, la informática, la innovación en los procesos motivacionales. La tendencia de estos indicadores constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios.

***a.2. El micro entorno externo***

El micro-entorno externo, está conformado por:

*Los proveedores*

Son las organizaciones y personas que abastecen de recursos humanos, materiales y financieros a las universidades de la Región Lambayeque, para que éstas desarrollen las actividades de motivación para el trabajo del personal docente. La tendencia de los proveedores, constituirá una oportunidad o una amenaza para la administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque.

**a.2. El entorno interno de la organización**

Está integrado por factores que pertenecen a las universidades como organizaciones o instituciones. Dichos factores influyen directamente en la administración de la motivación para el trabajo de los docentes. Entre los factores más significativos del entorno interno de la organización, tenemos a la capacidad de administración general de las universidades y la capacidad de administración de recursos humanos de las mismas.

- ***La capacidad de administración general de la universidad***

Comprende el proceso de planeación, organización, dirección y control general desarrollado por los órganos directivos de la universidad. La tendencia de la administración general de la universidad, constituye una oportunidad o una amenaza para la administración de la motivación para el trabajo de los docentes.

- ***La capacidad de administración de recursos humanos de la universidad***

Comprende los procesos técnicos de: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración, evaluación y análisis de puestos, prestaciones sociales y relaciones laborales desarrollados en la universidad. La tendencia de la administración de recursos humanos de la universidad, constituye una oportunidad o una amenaza para la administración de la motivación para el trabajo de los docentes.

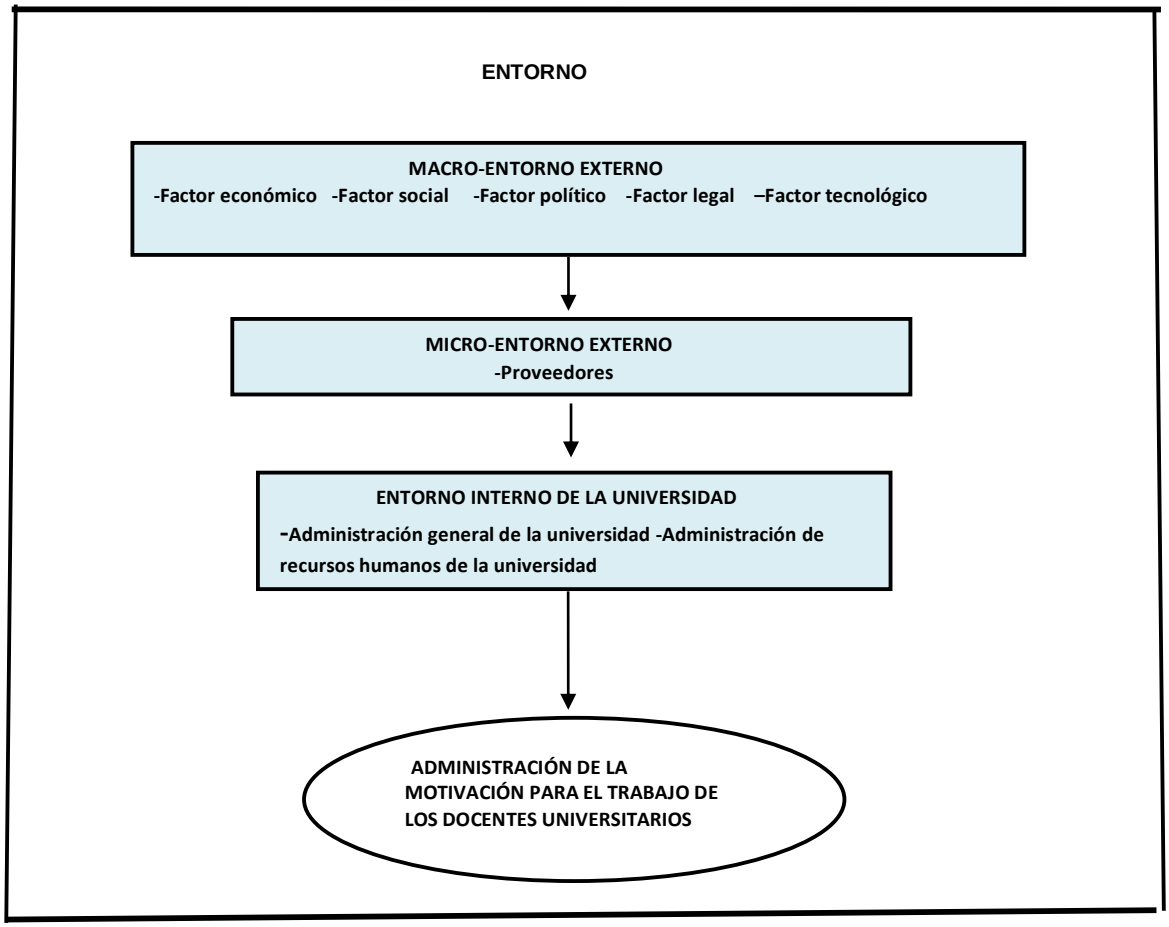



**Figura 4.15. El entorno de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque.**

**B. Las entradas a la administración de la motivación para el trabajo de los docentes**

Están conformadas por: la cultura organizacional, los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos financieros.

**La cultura organizacional**

Conformada por el conjunto de valores, creencias y comportamientos que son ampliamente compartidos y que producen una forma de acción común de los integrantes de la universidad.

**Los recursos humanos**

Conformado por el personal docente que va a ser motivado para el trabajo, los directivos para la motivación para el trabajo y el personal auxiliar para la motivación para el trabajo.

**Los recursos materiales**

Conformado por la infraestructura física, los equipos e instrumentos para la motivación para el trabajo de los docentes.

**Los recursos financieros**

Conformado por el monto de dinero expresado en soles necesario para desarrollar la motivación para el trabajo del personal docente.

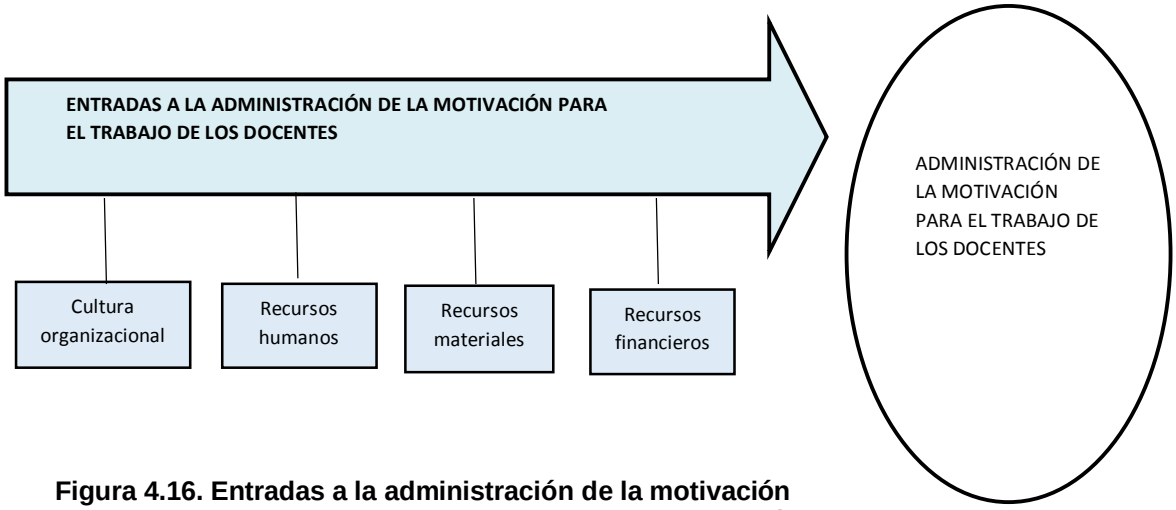



**Figura 4.16. Entradas a la administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Fuente: elaboración propia.**

### C. La administración de la motivación para el trabajo de los docentes

La administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios, que se propone, comprende los siguientes componentes específicos: a. Los enfoques de administración aplicados a la motivación para el trabajo de los docentes**,** b. Los objetivos de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes, c. Los principios de administración aplicados a la motivación para el trabajo de los docentes, d. Las técnicas de la motivación para el trabajo aplicadas a los docentes**,** e. Las fases de la administración aplicadas a la motivación para el trabajo de los docentes.

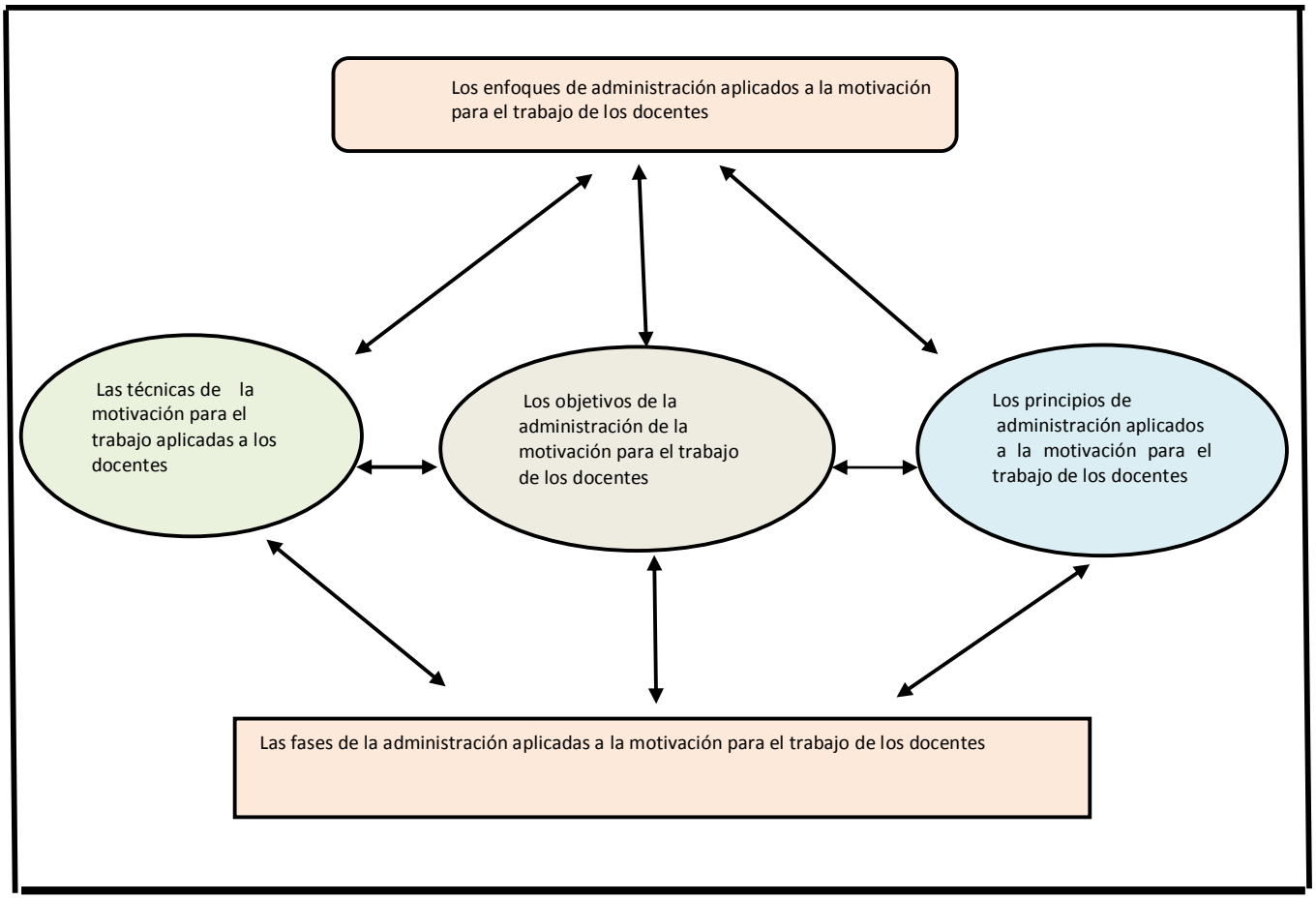



**Figura 4.17. Componentes de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Fuente: elaboración propia**

**c.1. Los enfoques de administración aplicados a la motivación para el trabajo de los docentes**

Los enfoques de administración aplicados a la motivación para el trabajo de los docentes, son: el enfoque de administración de sistemas, el enfoque de administración estratégica y el enfoque de administración conductista.

- *El enfoque de administración de sistemas*

Este enfoque permite la determinación de los componentes del modelo de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes, la interrelación dinámica entre dichos componentes. Permite la cohesión de los componentes del modelo trabajando coordinadamente como un todo para lograr objetivos comunes. Permite poner en práctica las características de un sistema abierto del modelo, facultando a que éste interactúe con su medio ambiente y utilice la retroalimentación para efectuar cambios o modificaciones.

- *El enfoque de administración estratégica*

Este enfoque permite la determinación de los objetivos a largo plazo que persigue el modelo, la consideración de las influencias del ambiente externo; tomando en cuenta las oportunidades y las amenazas para orientar los esfuerzos, diseñando y ejecutando estrategias para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del mencionado ambiente.

Las universidades de la Región Lambayeque, deben ser eficientes y eficaces. Por lo tanto, la motivación para el trabajo, es considerada en el modelo en interacción con el ambiente externo y con una cobertura de largo plazo, lo que ayudará a que los docentes logren el nivel de desempeño óptimo.

- *El enfoque de administración conductista*

Este enfoque permite determinar el posible comportamiento tanto grupal como individual de los docentes haciendo uso de los aportes de la teoría de las relaciones humanas, así como de las teorías de las ciencias de la conducta, tomando en cuenta los fundamentos de la teoría de las necesidades humanas, la teoría de los 2 factores y la teoría de los sistemas de la motivación en las organizaciones.

**c.2. Los objetivos de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes**

*Objetivo General*

Mejorar el nivel de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios de la Región Lambayeque, con una orientación integral y continua; que contribuya a lograr el óptimo desempeño laboral de los docentes y por ende que las universidades brinden servicios educativos de elevada calidad acorde con las exigencias de la sociedad.

*Objetivos Específicos*

- Elevar el nivel de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios de la Región Lambayeque, con un enfoque integral basado en las teorías de administración de sistemas, administración estratégica y administración conductista; con aplicación permanente en el tiempo.
- Optimizar continuamente el desempeño del personal docente de las universidades de la Región Lambayeque, en sus labores de enseñanza, investigación y proyección social.
- Mejorar la calidad de los servicios educativos que brindan las universidades en la Región Lambayeque, acorde con los requerimientos de los usuarios y la sociedad.

**c.3. Los principios de administración aplicados a la motivación para el trabajo de los docentes**

Entre los principios de administración factibles de aplicar a la motivación para el trabajo de los docentes, tenemos al:

- *Principio de motivación.*

El cual indica: **"**Puesto que la motivación no se reduce a una cuestión de causa y efecto, entre más cuidadosamente evalúen los administradores la estructura de recompensas, la consideren desde el punto de vista situacional y de contingencias, así como la integren en el sistema total de la administración, más eficaz será el programa motivacional".

- *Principio de liderazgo.*

El cual indica**: "**Dado que las personas tienden a seguir a quien, a su entender les ofrece medios para satisfacer sus metas personales, mientras mejor comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados, y mientras mejor den cuenta de esta

comprensión en la realización de sus acciones administrativas; es probable que sean más eficaces como líderes**".**

- *Principio de claridad e integridad de la comunicación.*

El cual indica: **"**La comunicación tiende a ser clara cuando se le expresa en un lenguaje y se le transmite de tal manera que pueda ser comprendida por el receptor. Cuanto mayor sea la integridad y consistencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como la conducta moral del emisor, tanto mayor será la aceptación del mensaje por el receptor**".**

- *Principio de complementariedad de la organización informal.*

El cual indica: "La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal".

- *Principio del reflejo de planes.*

El cual indica: **"**Mientras más claros, completos e integrados sean los planes y mejor sea el diseño de los controles a fin de que sean el reflejo de dichos planes, más eficazmente responderán los controles a las necesidades de los administradores".

- *Principio de armonía de objetivos.*

El cual indica: **"**Cuanto más sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto más eficiente y eficaz será esta"

- *Principio de definición funcional.*

El cual indica: **"**Cuanto más clara sea la definición de los resultados que se espera de un puesto, de las actividades por realizar y de la autoridad organizacional delegada y cuanto mayor sea la comprensión de las relaciones de autoridad e información con otros puestos, tanto más adecuada serán las contribuciones de la persona responsable al cumplimiento de los objetivos institucionales**".**

- *Principio de equidad*

El cual indica: "Un directivo debe prestar atención y ser justo con los empleados". Un directivo deberá de brindar un trato humano y actuar con justicia con el personal bajo su mando, para poder obtener de parte de ellos una actitud positiva hacia el trabajo y poder obtener resultados satisfactorios.

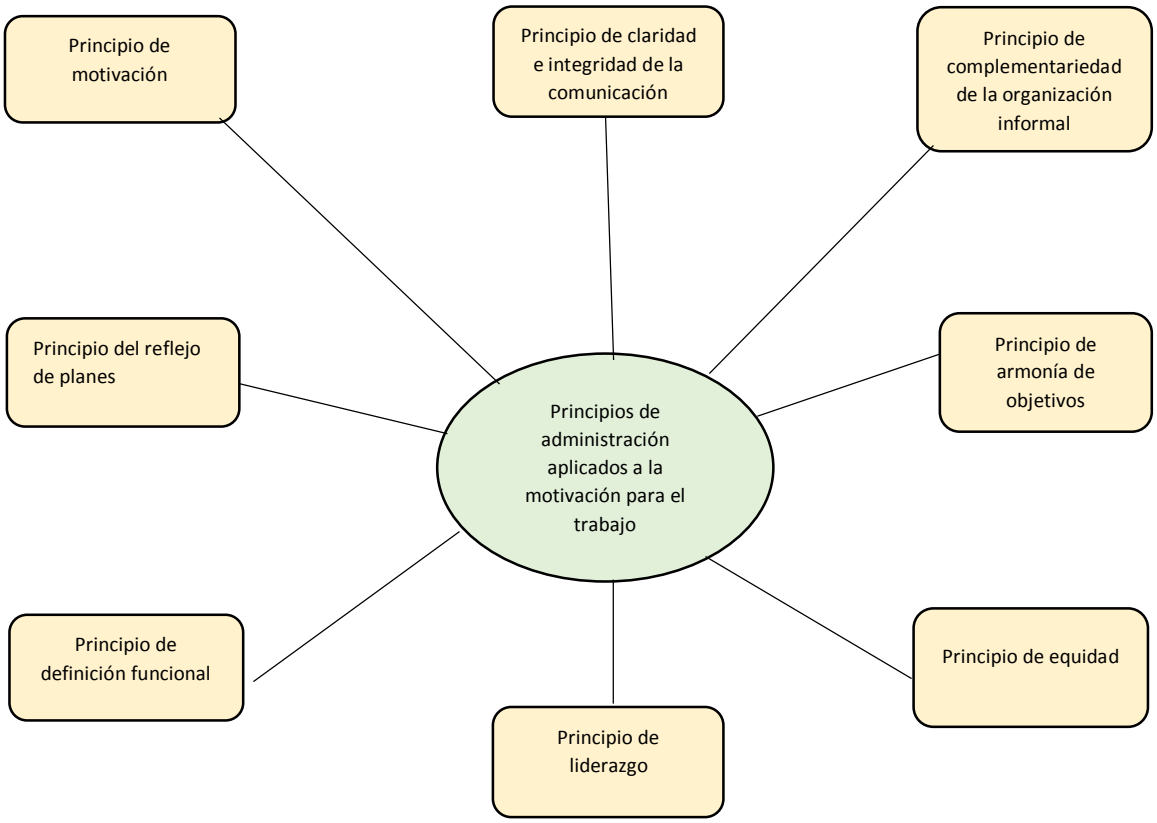



**Fig. 4.18. Principios de administración aplicados a la motivación para el trabajo de los docentes universitarios**.

### c.4. Las técnicas de la motivación para el trabajo aplicadas a los docentes

Las técnicas motivacionales para el trabajo, son las formas o maneras de motivar a los trabajadores de una empresa u organización social, para que éstos realicen con una mayor productividad sus actividades laborales.

Entre las principales técnicas de motivación para el trabajo que pueden ser aplicadas a los docentes, tenemos a:

- *Los mecanismos de conciliación*

Son las medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los trabajadores, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso especial para cuidar familiares.

- *La mejora de las condiciones laborales*

Dentro de la mejora de las condiciones laborales, tenemos a la mejora del salario, la mejora de las condiciones físicas del entorno del trabajo como: la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados y la mejora de la seguridad que le brinda la organización al trabajador, ya que de esta manera éste podrá efectuar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia.

- *Los incentivos*

Los incentivos, son recompensas de naturaleza psicológica o conductual que influyen en los deseos que experimenta internamente el trabajador. Dichas recompensas tratan de satisfacer los deseos del trabajador. Entre los incentivos para motivar el trabajo de los empleados, tenemos: a. Utilizar el reconocimiento al trabajo de los empleados, por ejemplo, hacer un reconocimiento oficial al trabajador por logros especiales. b. Utilizar incentivos no financieros, como por ejemplo dar seguridad en el trabajo al empleado, brindar buenas condiciones de trabajo, asignar tareas que ofrecen un reto, otorgar responsabilidad creciente.

- *El compromiso organizacional.*

Se produce cuando los empleados sienten que existe un vínculo muy fuerte entre ellos como trabajadores y la organización donde laboran. El compromiso organizacional es identificarse con los valores y las metas de la institución, interiorizarlos y desear seguir siendo miembros útiles a dicha institución.

- *El compromiso laboral.*

El compromiso laboral se refiere al grado de participación (alto o bajo) del empleado en su trabajo. Cuando los trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo, adquieren la energía necesaria para desarrollar un trabajo productivo, efectivo. El desarrollo positivo del trabajo de los empleados ayuda a que la organización alcance sus fines. Así mismo, dicho trabajo productivo permite que los empleados incrementen sus actitudes positivas y su compromiso con su trabajo.

- El empowerment

El empowerment, es el proceso de permitir a los trabajadores establecer sus metas de trabajo, tomar decisiones y resolver problemas dentro de su esfera de autoridad y responsabilidad.

- La gestión participativa

La gestión participativa, es el proceso de dar a los empleados voz en la toma de decisiones acerca de su trabajo. En un nivel determinado, los empleados pueden

participar en abordar preguntas y tomar decisiones acerca de cómo realizar su trabajo, acerca de turnos de trabajo, horarios, programar vacaciones y días libres, aspectos de calidad del producto.

- Las formas alternas de arreglos del trabajo.

Los arreglos de trabajo tienen la intención de mejorar la motivación y el desempeño de los empleados al proporcionarles una mayor flexibilidad en cómo y cuándo trabajar.

Entre las formas alternas de arreglos de trabajo, tenemos: a. El horario de trabajo reducido, Implica trabajar una semana completa de 40 horas en menos de los 5 días tradicionales. b. El horario de trabajo flexible, es un horario de trabajo en el que los empleados tienen cierto control sobre las horas en las que eligen trabajar. c. El puesto de trabajo compartido, Implica que dos empleados de tiempo parcial comparten un puesto de trabajo de tiempo completo. d. El teletrabajo**,** permite que los empleados utilicen parte de su tiempo en trabajar fuera de la empresa por lo general en casa.

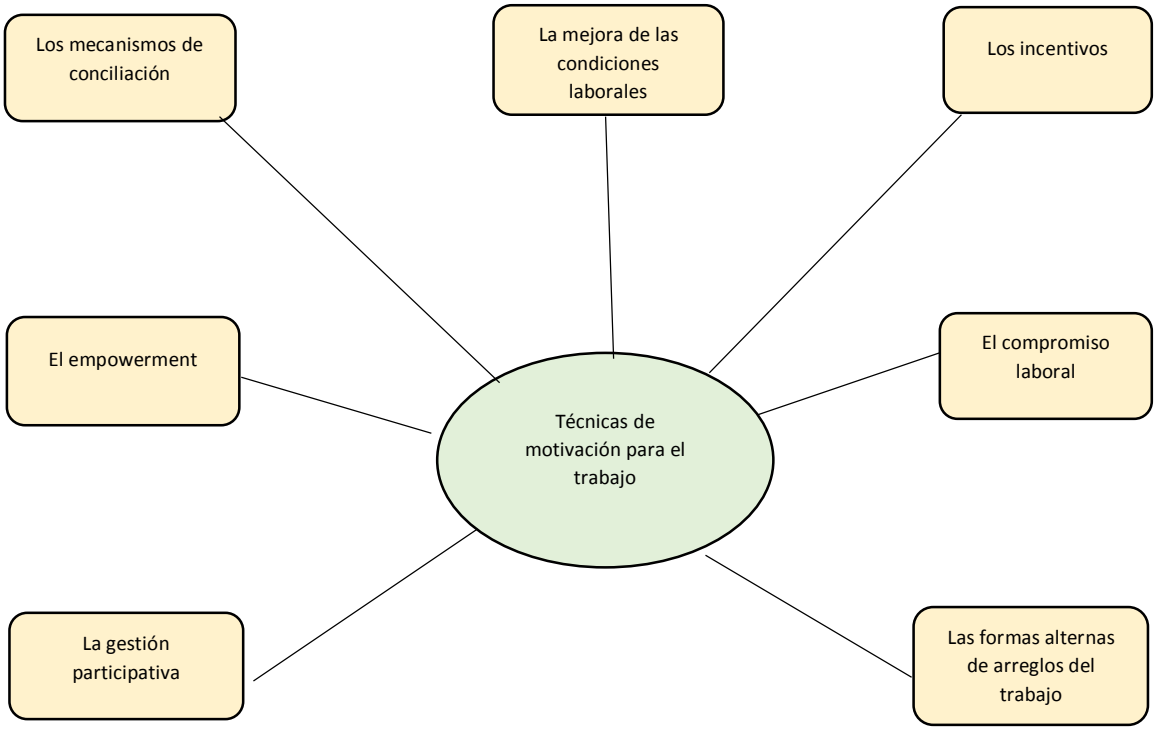



**Fig. 4.19. Técnicas de la motivación para el trabajo aplicadas a los docentes universitarios**

### c.5. Las fases de la administración aplicadas a la motivación para el trabajo de los docentes

#### c.5.1. La planeación de la motivación para el trabajo de los docentes

Esta primera fase, comprende el diagnóstico de las necesidades de motivación para el trabajo y la elaboración del programa de motivación para el trabajo de los docentes.

- *El diagnóstico de las necesidades de motivación para el trabajo de los docentes*

Comprende el análisis estratégico de la universidad, identificando la situación de los factores del macro-ambiente externo y del microambiente externo, así como del ambiente interno de la organización, los que influyen en la administración de la motivación para el trabajo de los docentes. Se toman en cuenta los factores económicos, políticos, sociales, jurídicos, tecnológicos, ecológicos, usuarios, competidores, proveedores, la administración general de la universidad, la administración de recursos humanos de la universidad, el análisis de la motivación de los docentes, la determinación de la motivación de los docentes.

- *La elaboración del plan de motivación para el trabajo de los docentes*

El plan de motivación para el trabajo de los docentes, comprende los siguientes aspectos: Los objetivos de la motivación para el trabajo de los docentes, las metas de la motivación para el trabajo de los docentes, las estrategias de la motivación para el trabajo de los docentes, las tácticas de la motivación para el trabajo de los docentes, el cronograma de la motivación para el trabajo de los docentes el presupuesto de la motivación para el trabajo de los docentes y el financiamiento del presupuesto de la motivación para el trabajo de los docentes.

#### c.5.2. La organización de la motivación para el trabajo de los docentes

Esta fase toma en cuenta los aspectos siguientes: a) El diseño organizacional de la motivación para el trabajo de los docentes, b) La dotación de los recursos necesarios para la ejecución de la motivación para el trabajo de los docentes.

#### c.5.3. La dirección de la motivación para el trabajo de los docentes

Esta fase comprende la ejecución del plan de motivación para el trabajo de los docentes. para ello se debe tomar en cuenta la capacidad de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones de las personas encargadas de la motivación para el trabajo de los docentes.

### c.5.4. El control de la motivación para el trabajo de los docentes

Esta fase, comprende la medición de los resultados obtenidos, es decir medir el nivel de eficiencia y eficacia del plan de motivación para el trabajo, sus logros positivos y sus deficiencias. Toma en cuenta los siguientes aspectos: a) Evaluación de los resultados de la ejecución del plan de motivación para el trabajo de los docentes, b) El seguimiento a la motivación para el trabajo de los docentes.

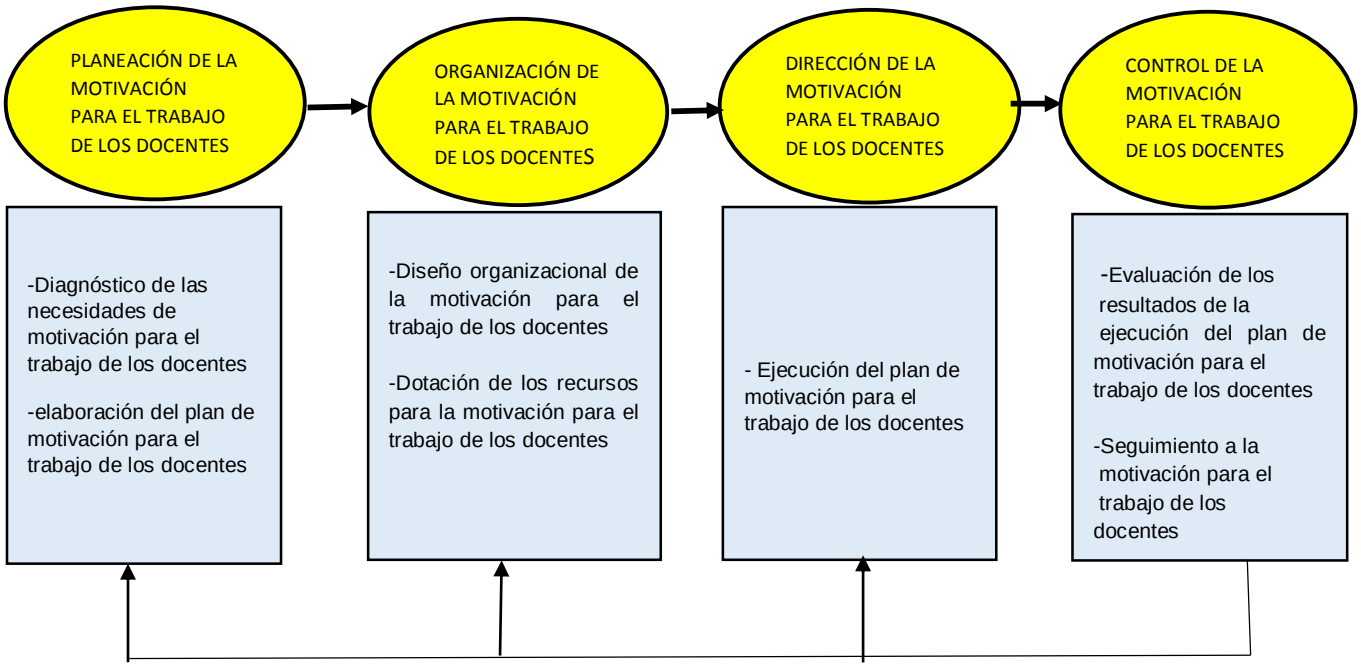



**Figura 4.20. Fases de la administración aplicadas a la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Fuente: elaboración propia.**

## D. Las salidas de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes

Las salidas de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, lo constituyen: a) Los docentes con alta motivación para el trabajo, b) Los docentes con alto desempeño laboral, c) Los Servicios educativos universitarios de elevada calidad.

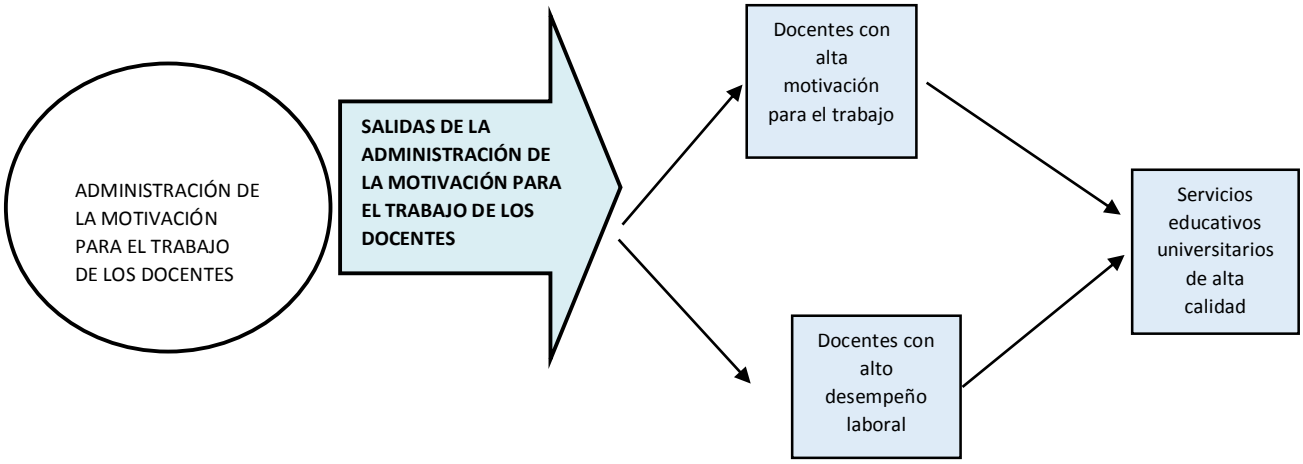



Figura 4.21. Salidas de la administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. Fuente: elaboración propia.

### 4.2.3. Procedimiento para implementar el modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. (MAMDU)

El modelo para ser implementado, requiere de un procedimiento metodológico que permita cohesionar óptimamente las actividades y los recursos necesarios.

El procedimiento metodológico para implementar el modelo propuesto, comprende los siguientes pasos: 1. Formar un comité encargado de la motivación para el trabajo de los docentes. 2. Realizar el diagnóstico de las necesidades de motivación para el trabajo de los docentes. 3. Elaborar el plan de motivación para el trabajo de los docentes. 4. Realizar el diseño organizacional de la motivación para el trabajo de los docentes. 5. Dotar de los recursos para la ejecución del plan de motivación para el trabajo de los docentes. 6. Ejecutar el plan de motivación para el trabajo de los docentes. 7. Evaluar los resultados de la ejecución del plan de motivación para el trabajo de los docentes. 8. Realizar el seguimiento a la motivación para el trabajo de los docentes. (Figura 4.22)

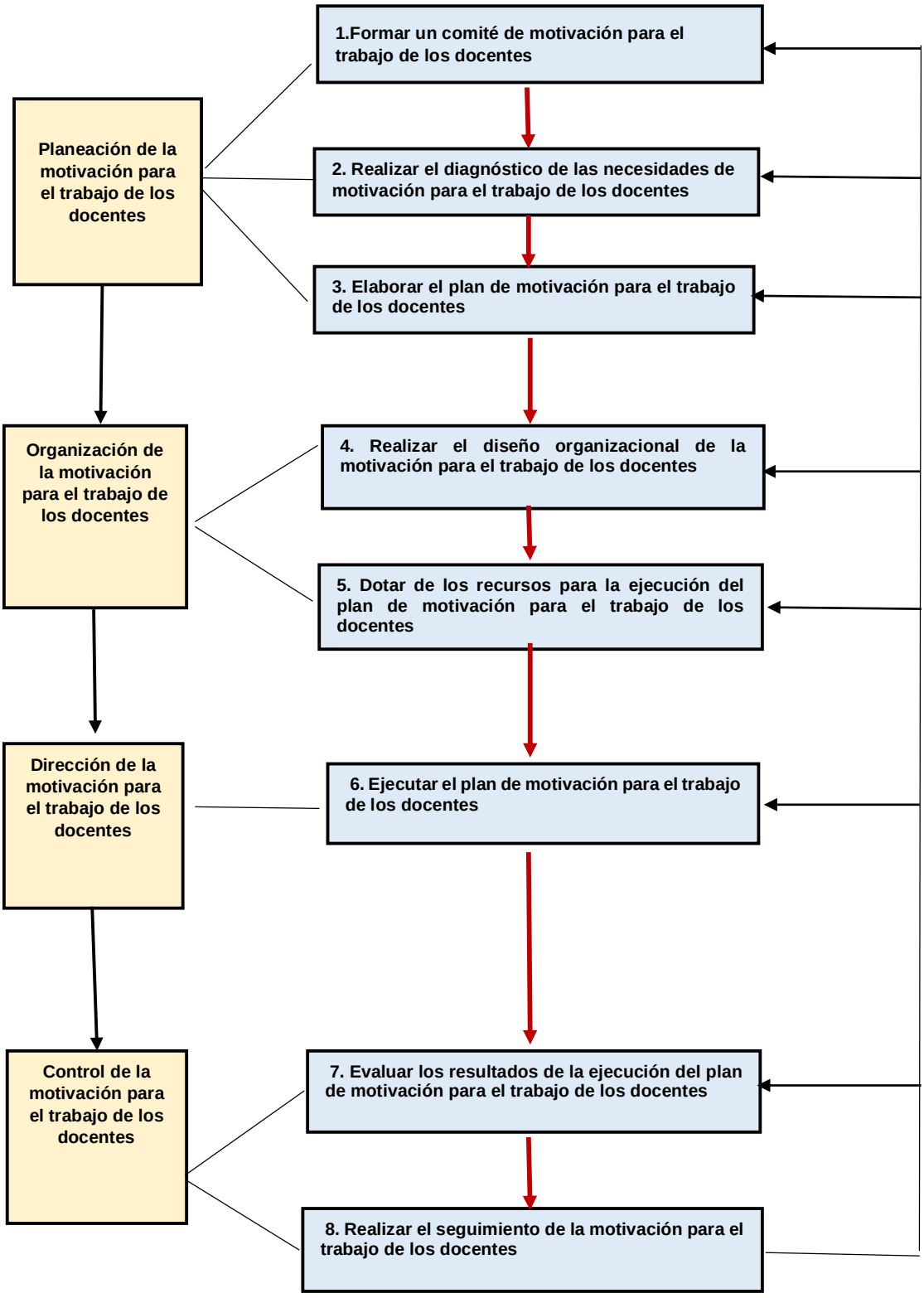



**Figura 4.22. Procedimiento metodológico para implementar el modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque (MAMDU). Fuente: elaboración propia.**

Enseguida describimos básicamente el procedimiento metodológico para implementar el modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque (MAMDU).

**1. Formar un comité de motivación para el trabajo de los docentes**

Este comité, se encargará de elaborar el plan de motivación para el trabajo de los docentes. La comisión estará integrada por 5 miembros: 1 presidente (docente), 2 miembros (docentes), 1 miembro experto en administración de recursos humanos y 1 miembro (estudiante). El comité dependerá de la Dirección de Recursos Humanos de la universidad.

**2. Realizar el diagnóstico de las necesidades de motivación para el trabajo de los docentes**

Comprenderá lo siguiente:

*2.1. Realizar el análisis estratégico de la organización*

Tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Analizar la visión de la universidad
- Analizar la misión de la universidad.
- Analizar el ambiente externo de la universidad: se analizará los aspectos económicos, políticos, sociales, jurídicos y tecnológicos, los usuarios, los proveedores y los competidores; relacionados con la motivación para el trabajo de los docentes
- Analizar el ambiente interno de la universidad: se analizará la gestión general de la universidad, la gestión de los procesos sustantivos de la universidad, la gestión de los recursos financieros de la universidad, la gestión de los recursos materiales de la universidad, y la gestión de los recursos humanos de la universidad; relacionados con la motivación para el trabajo de los docentes
- Analizar la matriz FODA: las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la universidad, relacionadas con la motivación para el trabajo de los docentes.
- Analizar los objetivos estratégicos de la universidad relacionados con la motivación para el trabajo de los docentes.
- Analizar las metas estratégicas de la universidad relacionadas con la motivación para el trabajo de los docentes.

- Analizar las estrategias maestras de la universidad relacionadas con la motivación para el trabajo de los docentes.

*2.2. Analizar el puesto de docente universitario*

Se analizará la descripción y la especificación del puesto de trabajo de docente universitario.

*2.3. Analizar el trabajo de los docentes universitarios*

Se analizará el rendimiento real del trabajo de los docentes, producto de la evaluación del desempeño laboral de los mismos.

*2.4. Determinar las necesidades de motivación para el trabajo de los docentes*

Para determinar las necesidades de motivación para el trabajo de los docentes, se aplicará encuestas de motivación laboral.

**3. Elaborar el plan de motivación para el trabajo de los docentes.**

El plan de motivación para el trabajo de los docentes, debe tomar en cuenta los siguientes aspectos básicos:

*3.1. Establecer los objetivos de la motivación para el trabajo de los docentes*

*Ejemplo:*

Universidad A, Plan de motivación para el trabajo de los docentes, Año 2018, Objetivos

| *Objetivos* |
|---|
| *1.* |
| *2.* |
| *3.* |

*3.2. Establecer las metas anuales de la motivación para el trabajo de los docentes*

*Ejemplo:*

Universidad A, Plan de motivación para el trabajo de los docentes, Año 2018, Metas

| *Metas* |
|---|
| *1.* |
| *2.* |
| *3.* |

*3.3. Formular las actividades (eventos) de la motivación para el trabajo de los docentes*

*Ejemplo:*

Universidad A, Plan de motivación para el trabajo de los docentes, Año 2018, Actividades (eventos)

| *Actividades (eventos) de la motivación para el trabajo* |
|---|
| *1.* |
| *2.* |
| *3.* |
| *4.* |
| *5.* |
| *6.* |
| *7.* |
| *8.* |
| *9.* |
| *10.* |

*3.4. Establecer el cronograma de las actividades (eventos) de la motivación para el trabajo de los docentes*

*Ejemplo:*

Universidad A, Plan de motivación para el trabajo de los docentes, Año 2018, Cronograma de actividades (eventos).

| *Actividades (eventos) de la motivación para el trabajo* | AÑO 2018 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| 11. | | | | | | | | | | | | |
| 12. | | | | | | | | | | | | |
| 13. | | | | | | | | | | | | |
| 14. | | | | | | | | | | | | |
| 15. | | | | | | | | | | | | |
| 16. | | | | | | | | | | | | |
| 17. | | | | | | | | | | | | |
| 18. | | | | | | | | | | | | |
| 19. | | | | | | | | | | | | |
| 20. | | | | | | | | | | | | |

*3.5. Formular el presupuesto de la motivación para el trabajo de los docentes*

Ejemplo:

Universidad A, Plan de motivación para el trabajo de los docentes, Año 2018, Presupuesto.

| Actividades (eventos) de la motivación para el trabajo | Total (S.) |
|---|---|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |
| 6. | |
| 7. | |
| 8. | |
| 9. | |
| 10. | |
| Total | S/. |

*3.6. Determinar el financiamiento del presupuesto de la motivación para el trabajo de los docentes*

Ejemplo:

Universidad A, Plan de motivación para el trabajo de los docentes, Año 2018, Financiamiento del presupuesto

| Concepto | S/. | % |
|---|---|---|
| 1.Tesoro público | | |
| 2.Recursos propios | | |
| 3.Otros | | |
| TOTAL | | |

**4. Realizar el diseño organizacional de la motivación para el trabajo de los docentes**

El diseño organizacional de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios, tomará en cuenta lo siguiente:

4.1. Diseñar la estructura orgánica de la motivación para el trabajo de los docentes.
4.2. Diseñar el organigrama estructural de la motivación para el trabajo de los docentes.
4.3. Elaborar el Manual de Organización y Funciones de la motivación para el trabajo de los docentes.

**5. Dotar de los recursos para la ejecución del plan de motivación para el trabajo de los docentes**

*5.1. Dotar de medios y materiales para motivación para el trabajo.*

Es una actividad que cumple un rol de logística al disponer de los medios y materiales para la capacitación, en la cantidad, calidad y el tiempo oportuno. Los medios y materiales para la motivación para el trabajo facilitan la ejecución de ésta, buscan su concreción, objetivándola.

*5.2. Elaborar y manejar base de datos*

Se debe diseñar un software informático, con datos referidos a la motivación para el trabajo del personal docente, esto permitirá disponer de una fuente informativa de gran utilidad para la ejecución y el control de todo el proceso de la motivación

**6. Ejecutar el plan de motivación para el trabajo de los docentes**

Es la realización de lo planteado en el plan. Una ejecución exitosa del plan, depende de muchos factores, tales como: la adecuación del plan a las necesidades de la organización, la calidad de los medios de motivación laboral, la cooperación, calidad y preparación de los directivos de la organización y de los mismos docentes a ser motivados para el trabajo.

**7. Evaluar los resultados de la ejecución del plan de motivación para el trabajo de los docentes**

Implica la medición de la calidad del plan de motivación del personal docente, su propósito es recibir de los participantes, la retroalimentación que sea útil para corregir y prevenir las deficiencias detectadas. Se debe determinar hasta qué punto la motivación ha producido en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los docentes.

Al evaluar los resultados del plan de motivación para el trabajo se debe contestar a las preguntas: ¿Cuál es el grado del cambio en las actitudes y comportamientos en el trabajo del docente que estimó lograr el plan de motivación? ¿Puede atribuirse razonablemente este cambio al plan de motivación para el trabajo realizado?

**8. Realizar el seguimiento de la motivación para el trabajo de los docentes**

Se debe efectuar el monitoreo y retroalimentación, tanto del plan como de los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la motivación para el trabajo y obtener información para efecto de posibles reajustes.

# CONCLUSIONES

1. A nivel internacional, la administración de recursos humanos en las universidades se ha desarrollado con el aporte básico de los enfoques de la administración de recursos humanos de las organizaciones empresariales. La administración de recursos humanos en las universidades peruanas ha tenido un desarrollo relativo, limitado a la normatividad vigente dada en la ley universitaria, en sus estatutos y sus reglamentos.
2. El nivel de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, es medio (calificado como regular) alcanzó un puntaje de 2.4. El nivel de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, es medio (calificado como regular) alcanzó un puntaje de 2.6. El nivel del desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, es medio (calificado como regular) alcanzó un puntaje de 2.7 (en una escala de 1 a 5).

3. El nivel de influencia de la capacitación laboral en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, es de 0.982. (Según el valor del coeficiente de determinación, R cuadrado ajustado).

4. El nivel de influencia de la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, es de 0.929. (Según el valor del coeficiente de determinación, R cuadrado ajustado).

5. Se comprobó la hipótesis general: “La capacitación laboral y la motivación para el trabajo influyen directa, positiva y significativamente en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque”

6. Se hizo la propuesta del modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, basado en los enfoques de sistemas, estratégico y por competencias, se describió cada uno de sus componentes; así como el procedimiento metodológico para su implementación.

7. Se hizo la propuesta del modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, basado en los enfoques de sistemas, estratégico y conductista, se describió cada uno de sus componentes; así como el procedimiento metodológico para su implementación.

# RECOMENDACIONES

1. Las universidades en la Región Lambayeque, deben desarrollar sus procesos de: administración general y administración de recursos humanos (específicamente la capacitación laboral y la motivación para el trabajo del personal docente), en base a los enfoques de sistemas de administración, administración estratégica y administración por competencias.

2. La propuesta del modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, debe ser presentado y expuesto ante los órganos competentes de las universidades de la Región Lambayeque, para su aprobación, implementación y aplicación.

3. La propuesta del modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, debe ser presentado y expuesto ante los órganos competentes de las universidades de la Región Lambayeque, para su aprobación, implementación y aplicación.

4. La propuesta del modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios en Región Lambayeque, debe ser difundido a través de los medios de comunicación convenientes, para su aplicación en universidades de otras regiones del país.

5. La propuesta del modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en Región Lambayeque, debe ser difundido a través de los medios de comunicación convenientes, para su aplicación en universidades de otras regiones del país.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


- AÑEZ, Silenis. (2010). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Belloso Chacín - Venezuela
- ALPIZAR, Raúl. (2004) Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis doctoral) Cuba.
- ACERO, Hernán (2006). "*Manual administrativo* ", Programa de administración universitaria, Universidad de los Andes, Venezuela.
- ÁLVAREZ, Carlos y SIERRA, Virginia (2004). *Metodología de la investigación científica: la solución de problemas profesionales*. Perú: Fondo editorial FCHSE-UNPRG.
- ARRATIA, Amanda (2010). Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile; influencia y percepciones desde los evaluados. Tesis de maestría. Universidad de Valparaiso. Chile.
- -ARECHEVALETA, Nora. (2005) "La gestión para el aseguramiento humano en las instituciones de educación superior", artículo CEPES- Universidad de la Habana, Cuba.
- BERNAL, César (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía.* Colombia: Prentice Hall.
- CUTIMBO, Pilar. (2008). Influencia del nivel de capacitación docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno. (Tesis para optar el grado de Magíster). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1995*). Administración de Recursos Humanos (2da. edición*. Colombia: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto (2011). *Introducción a la teoría general de la administración* (8va edición). México: Mc Graw Hill.
- DE CENZO, David y ROBBINS, Stephen. (2003). *Administración de Recursos Humanos. México*: LIMUSA WILEY.
- DESSLER, Gary (1996) "*Administración de Personal*". México: Prentice Hall
- EYSSAUTIER, (2011). "Elementos básicos de administración". TRILLAS, México,

- SÁENZ, María; CÁRDENAS, María y ROJAS, Edgar (2010) Efectos de la capacitación pedagógica en la práctica docente universitaria en salud. (Artículo científico) *Facultad de medicina de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.*Colombia. 25(8). 48-54.
- DIAZ, Raimundo (2011). Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la comisión federal de electricidad zona Montemorelos Linares, Nuevo León. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de México. México.
- Diccionario de la lengua española (2005). *Real academia española*. Tomo XIII. Perú: Quebecor World.
- Estatuto de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque-Perú, 1992
- Estatuto de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque-Perú, 2014
- DUEÑAS, Mario (2013). Diagnóstico de las necesidades de capacitación, actualización y perfeccionamiento docente, de la carrera de ingeniería civil de la universidad católica de Santiago de Guayaquil: propuesta de un sistema de capacitación alternativo". Tesis de maestría. Universidad de Santiago de Guayaquil. Ecuador.
- ESPINOZA, Nemesio. (2010). "*Gerencia universitaria".* Lima, Perú: San Marcos.
- FIGUEROA, Andrés. (2012). Estrategia sistémica y participativa en la gestión de la facultad de Ciencias Físicas y matemáticas de la UNPRG para promover las competencias didácticas e investigativas de sus profesores. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo-Perú.
- FUCHS, Carlos (1977) Sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño. Revista El diario. Universidad Adolfo Ibáñez Escuela de Negocios. Chile.
- GONZALES, Rosa y NOBLECILLA, Emma. (2002) "Un modelo de gestión estratégica para la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo", tesis doctoral en ciencias de la educación, Lambayeque, Perú.
- GRIFFIN, Ricky (2011). *Administración* (10 ma edición). México: CENGAGE.
- GONZÁLES, Josefina (2011). Hacia un modelo de desempeño laboral del docente universitario. Tesis doctoral. Universidad de Maracaibo. Colombia.
- HAIR, J., ANDERSON, R., MEHTA, R. y BABIN, B. (2010). *Administración de ventas: Relaciones y sociedades con el cliente*. MÉXICO: CENGAGE.
- HELLRIEGEL, JACKSON y SLOCUM (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias* (10ma ed.). México: THOMSON

- HERNANDEZ, Dimas. "Alguna experiencia sobre la utilización de los valores compartidos en la gestión de los recursos humanos en el ISMMM", ponencia, Cuba, 2000.
- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Lucio. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). México: Mc Graw Hill.
- JIMENEZ, César. (2007) "Guía de buenas prácticas organizativas para la internacionalización universitaria", tesis doctoral en gestión universitaria, Lambayeque-Perú.
- IVANCEVICH, J., LORENZI, P. Y SKINNER, S. (1996). *Gestión: Calidad y competitividad*. España: IRWIN
- JOHNSTON, Mark y MARSHALL, Greg. (2009). "*Administración de ventas", (9a ed.) México: Mc Graw Hill.*
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de motivación. (*8a ed.). México: Mc Graw Hill.
- LARUMBE, María (2014). Gestión por competencias. Tesis de maestría en gestión de servicios en enfermería. Universidad pública de Navarra. España.
- LAZO, Jorge (2005). "*Pedagogía universitaria"*. Perú: Fondo Editorial Universidad Alas Peruanas.
- Ley Universitaria 23733. Lima-Perú, 1982
- LEY UNIVERSITARIA 30220. Diario oficial El Peruano. 10 de julio 2014
- MANFUGAS, Gabriel. (2007) "Sistema de gestión de recursos humanos en las universidades", Módulo de gestión de recursos humanos del programa de doctorado en gestión universitaria-UNPRG, Lambayeque-Perú.
- MARTENS, Leonard (1996) "*Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos".* Editorial CINTERFOR-OIT. Uruguay.
- MONDY, Wayne y NOE, Robert. (2005) "*Administración de Recursos Humanos"*. México: Prentice Hall.
- MORALES, Oria (2009) "*Gestión de recursos humanos basado en competencias"*. Argentina: CECSA
- MORENO, Juan. (2003) "Modelo de gestión estratégica y prospectiva para el proceso de formación docente en la Facultad de Educación de la Universidad Particular de Chiclayo", tesis doctoral en ciencias de la educación, Lambayeque-Perú.

- PEÑA, Carlota (2015). “La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales” – tesis de maestría Universidad Pontificia ICADE – COMILLAS, Madrid, España, junio 2015.
- PEREDA, S y BERROCAL, F. (1999) “*Gestión de recursos humanos por competencias”.* España: Centro de estudios ARECES.
- PINILLA, Antonio. (2001) “*Administración de la educación*”. editorial IBESA. Lima-Perú: IBESA
- QUESADA, Beder. (1996) *Crítica a la organización administrativa de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Chiclayo, Perú: UPCH.
- Reglamento General de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (1992)
- ROBBINS, Stephen. y De CENSO, David. (1997). *Fundamentos de administración: Conceptos y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, Andrés; PAZ, María; LIZANA, José y CORNEJO, Felipe (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. Artículo científico. Revista ARIAN, Chile. 14(3) 113-24.
- RODRÍGUEZ, Joaquín (2000). “*Administración moderna de personal*”. México: ECAFSA
- SHERMAN, Arthur, BOHLANDER, George y SNELL, Scott. (1999). “*Administración de Recursos Humanos”*. México: Thompson Editores.
- SILVA, Elmer (2015). Estudio exploratorio de la capacitación, la motivación y el rendimiento funcional de los docentes universitarios en Lambayeque.
- STONER, James. y FREEMAN, Edward. (1994). *Administración* (5ta edición). México: Prentice Hall.
- STONER, James; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel (2010). “*Administración”* (6ta. edición). México: Prentice, Hall.
- TITO, Pedro y VARGAS, Sonia (2013). Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana. Artículo científico. Revista gestión en el tercer milenio. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú 7(16). 210-219.
- VÁSQUEZ, Sheila (2007). Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006. (Artículo científico). Revista MEDICALVE. Perú. 4(8). 118-129.
- VALLE, Ramón. (2005). “*La gestión estratégica de los recursos humanos”*. México, Mc Graw Hill.

- VELÁZQUES, Ángel y REY, Nérida. (2007). "*Metodología de la investigación científica".* Lima, Perú: San Marcos.
- ZABALZA, Miguel. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional*. España: Narcea.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1
## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | Ítems | Instrumento de recolección datos |
|---|---|---|---|---|
| Variable independiente:<br><br>Capacitación laboral de los docentes | Diagnóstico de las necesidades de capacitación laboral de los docentes | -Uso de técnicas para el diagnóstico de necesidades de capacitación laboral<br>-Determinación de necesidades específicas de capacitación laboral | 1,2,3,4,5,6 | Cuestionario de encuesta |
| | Diseño del programa de capacitación laboral de los docentes | -Objetivos de la capacitación laboral<br>-Contenidos de la capacitación laboral<br>-Perfil del capacitador<br>-Métodos didácticos de capacitación laboral<br>-Cronograma de actividades de la capacitación laboral<br>-Presupuesto de la capacitación laboral | 7,8,9,10,11,12 | |
| | Implementación del programa de capacitación laboral de los docentes | -Estructura organizativa para la capacitación laboral<br>-Logística para la capacitación laboral<br>-Comunicación en la capacitación | 13,14,15 | |
| | Evaluación del programa de capacitación laboral de los docentes | -Uso de técnicas para la evaluación de la capacitación laboral | 16,17,18 | |
| *8*<br>Variable independiente*:*<br><br>Motivación para el trabajo de los docentes | Características personales de los docentes | -Objetivo en el trabajo<br>-Actitud en el trabajo<br>-Necesidad en el trabajo | 19,20, 21, 22, 23 | Cuestionario de encuesta |
| | Características del puesto de trabajo de los docentes | -Remuneración del puesto de trabajo<br>-Autonomía del puesto de trabajo<br>-Diversificación del puesto de trabajo<br>-Jerarquía del puesto de trabajo | 24, 25, 26, 27 | |
| | Características del contexto de trabajo de los docentes | -Relaciones interpersonales<br>-Reconocimientos en el trabajo<br>-Políticas de administración de personal<br>-Infraestructura física para el trabajo<br>-Cultura organizacional | 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 | |
| Variable dependiente:<br><br>Desempeño laboral de los docentes | Capacidad pedagógica de los docentes | -Presentación del silabo del curso<br>-Dominio de los contenidos del curso<br>-Uso de medios y materiales didácticos<br>-Promoción de la participación activa de los estudiantes en clases<br>-Uso de bibliografía<br>-Desarrollo silábico | 1,2,3,4,5,6, 7 | Cuestionario de encuesta |
| | Capacidad de evaluación a los estudiantes | -Correspondencia de las evaluaciones con los temas tratados<br>-Correspondencia de las evaluaciones con el desempeño real del estudiante<br>-Información de los resultados de las evaluaciones | 8,9,10 | |
| | Responsabilidad de los docentes | -Asistencia a clases<br>-Puntualidad en la asistencia a clases | 11,12 | |
| | Capacidad de relaciones humanas de los docentes | -Relaciones interpersonales con los estudiantes<br>-Accesibilidad para brindar asesoría a los estudiantes<br>-Transmisión de valores éticos | 13,14,15 | |

## ANEXO N° 2

## CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADO A DOCENTES UNIVERSITARIOS

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener datos para el desarrollo de la tesis "La capacitación de recursos humanos, la motivación para el trabajo y su influencia en el desempeño laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque". El cuestionario es anónimo, por lo que las respuestas no se pueden vincular directamente a ningún docente.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Marcar con una X, la alternativa correspondiente.

Tipo de universidad en la que labora:

a. Estatal ( ) b. Privada Asociativa ( ) c. Privada Societaria ( )

II. CAPACITACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

Marcar con una X, la alternativa que considere conveniente para cada pregunta.

| | PREGUNTAS | Totalmente en desacuerdo<br>1 | En desacuerdo<br>2 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo<br>3 | De acuerdo<br>4 | Totalmente de acuerdo<br>5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | En mi institución, para determinar las necesidades de capacitación laboral de los docentes, se realiza adecuadamente el análisis estratégico de la organización | | | | | |
| 2 | En mi institución, para determinar las necesidades de capacitación laboral de los docentes, se realiza adecuadamente el análisis del puesto de trabajo del docente universitario | | | | | |
| 3 | En mi institución, para determinar las necesidades de capacitación laboral de los docentes, se realiza adecuadamente el análisis del trabajo de los docentes | | | | | |
| 4 | En mi institución, frecuentemente nos capacitan en pedagogía | | | | | |
| 5 | En mi institución, frecuentemente nos capacitan en didáctica | | | | | |
| 6 | En mi institución, frecuentemente nos capacitan en nuestra especialidad ( profesión). | | | | | |
| 7 | En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se establecen adecuadamente los objetivos de la capacitación | | | | | |
| 8 | En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se describen adecuadamente los temas y contenidos de la capacitación | | | | | |
| 9 | En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se describe adecuadamente el perfil de los capacitadores a cargo de la capacitación | | | | | |
| 10 | En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se especifican adecuadamente los métodos didácticos de la capacitación | | | | | |
| 11 | En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se fija adecuadamente el cronograma de actividades de la capacitación | | | | | |
| 12 | En los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se establece adecuadamente el presupuesto de la capacitación | | | | | |
| 13 | Los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, cuentan con un adecuado diseño organizacional. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | Los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, cuentan con un eficiente aprovisionamiento de los recursos logísticos | | | | | |
| 15 | Los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, cuentan con un eficiente sistema de comunicación | | | | | |
| 16 | En la evaluación de los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se toma en cuenta la opinión de los participantes (docentes) | | | | | |
| 17 | En la evaluación de los programas de capacitación laboral de los docentes de mi institución, se toma en cuenta los resultados alcanzados por la capacitación | | | | | |
| 18 | En mi institución, se realiza adecuadamente el seguimiento (retroalimentación) a los programas de capacitación laboral de los docentes | | | | | |

III. MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

Marcar con una X, la alternativa que considere conveniente para cada pregunta.

| | PREGUNTAS | Totalmente en desacuerdo 1 | En desacuerdo 2 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 | De acuerdo 4 | Totalmente de acuerdo 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | Uno de mis objetivos personales, fue trabajar como docente universitario | | | | | |
| 20 | Trabajo como docente universitario para alcanzar el desarrollo de mi institución | | | | | |
| 21 | Mi trabajo de docente universitario, me permite tener una seguridad económica | | | | | |
| 22 | Mi trabajo de docente universitario, me permite mantener roce social | | | | | |
| 23 | Mi trabajo de docente universitario, me permite lograr mis máximas metas personales | | | | | |
| 24 | Mi puesto de trabajo de docente universitario, tiene una elevada remuneración | | | | | |
| 25 | Mi puesto de trabajo de docente universitario, tiene un elevado nivel de autonomía | | | | | |
| 26 | Mi puesto de trabajo de docente universitario, tiene un elevado nivel de diversificación | | | | | |
| 27 | Mi puesto de trabajo de docente universitario, tiene un elevado estatus jerárquico | | | | | |
| 28 | La relación interpersonal con mis compañeros de trabajo, es buena | | | | | |
| 29 | La relación interpersonal con mi jefe inmediato, es buena | | | | | |
| 30 | En mi institución, recibimos reconocimiento grupal por el buen desarrollo de nuestro trabajo. | | | | | |
| 31 | En mi institución, recibimos reconocimiento individual por el buen desarrollo de nuestro trabajo. | | | | | |
| 32 | En mi institución, se aplican adecuadas políticas de administración de personal docente | | | | | |
| 33 | En mi institución, la infraestructura física y equipos de trabajo para la enseñanza, son adecuados | | | | | |
| 34 | En mi institución, el nivel de la cultura organizacional es elevada | | | | | |

## ANEXO N° 3

## CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADO A ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener datos para el desarrollo de la tesis "La capacitación de recursos humanos, la motivación para el trabajo y su influencia en el desempeño laboral de los docentes universitarios en la Región Lambayeque". El cuestionario es anónimo, por lo que las respuestas no se pueden vincular directamente a ningún estudiante.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Tipo de universidad en la que estudia:

a. Estatal ( ) b. Privada asociativa ( ) c. Privada societaria ( )

Curso desarrollado: ……

Docente evaluado: …….

II. DESEMPEÑO DE LA LABOR DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

Marcar con una X, la alternativa que considere conveniente para cada pregunta.

| N° | PREGUNTAS | Totalmente en desacuerdo 1 | En desacuerdo 2 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 | De acuerdo 4 | Muy de acuerdo 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Al inicio del ciclo académico, el docente explicó claramente el silabo del curso. | | | | | |
| 2 | El docente tuvo un elevado dominio de los contenidos del curso | | | | | |
| 3 | El docente utilizó los medios y materiales didácticos de enseñanza, en función de las necesidades de las clases | | | | | |
| 4 | El docente en las clases, promovió la participación activa de los estudiantes. | | | | | |
| 5 | La bibliografía que recomendó el docente en el silabo, se encontró en la biblioteca y facilitó el acceso a los estudiantes en los casos que dicha bibliografía no estuvo disponible | | | | | |
| 6 | El docente, desarrolló el silabo del curso de acuerdo al tiempo programado | | | | | |
| 7 | Los contenidos temáticos que desarrolló el docente, se correspondieron con los planteados en el silabo | | | | | |
| 8 | Las evaluaciones que realizó el docente, se correspondieron con los temas desarrollados en el curso. | | | | | |
| 9 | Las calificaciones a las evaluaciones que realizó el docente, se correspondieron con el desempeño real de los estudiantes | | | | | |
| 10 | El docente comunicó las calificaciones de las evaluaciones y devolvió los exámenes escritos, para que el estudiante conozca sus aciertos y errores | | | | | |
| 11 | El docente asistió a clases continuamente | | | | | |
| 12 | El docente llegó a clases a la hora exacta | | | | | |
| 13 | La relación interpersonal del docente con los estudiantes, fue respetuosa y cordial | | | | | |
| 14 | El docente, absolvió consultas académicas de los estudiantes fuera de clases. | | | | | |
| 15 | Aparte de desarrollar el curso, el docente promovió la práctica de valores morales y principios éticos en los estudiantes | | | | | |

## ANEXO Nº 4

## OFICIO A EXPERTOS PARA VALIDAR LOS MODELOS DE ADMINISTRACIÓN

Lambayeque, 15 de enero del 2017

A: …….....

Asunto: Validar modelos de administración

Distinguido Doctor, por su experiencia y prestigio en el campo de las ciencias administrativas, usted ha sido designado como experto para validar el modelo de administración de la capacitación laboral y el modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, como componentes de la tesis titulada: "La capacitación de recursos humanos, la motivación para el trabajo y su influencia en el desempeño laboral de los docentes universitarios; Caso región Lambayeque" que estoy desarrollando.

Elaborados los modelos antes mencionados (se adjuntan al presente documento), se le solicita valorar sus componentes, tomando en cuenta el siguiente criterio: totalmente de acuerdo (4 puntos), de acuerdo (4 puntos), Indiferente (3 puntos), en desacuerdo (2 puntos), muy en desacuerdo (1 punto). (Aportación de observaciones y sugerencias:

Solicitamos igualmente, las observaciones y sugerencias a fin de mejorar los mencionados modelos.

Agradeciendo por la atención que le brinde al presente, me suscribo de usted.

Atentamente,

Elmer Silva Romero.

Doctorante en Administración EPG-UNPRG.

## ANEXO N° 5

## VALORACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE

| **Componentes del modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios** | **5**<br>**Totalmente de acuerdo** | **4**<br>**De acuerdo** | **3**<br>**Indiferente** | **2**<br>**En desacuerdo** | **1**<br>**Totalmente en desacuerdo** | **Observaciones** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Enfoques de administración aplicados a la capacitación laboral de los docentes | | | | | | |
| Objetivos de la administración de la capacitación laboral de los docentes | | | | | | |
| Principios de administración aplicados a la capacitación laboral de los docentes | | | | | | |
| Técnicas de la capacitación laboral aplicadas a los docentes | | | | | | |
| Fases de la administración aplicadas a la capacitación laboral de los docentes | | | | | | |
| Modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes. (como un todo) | | | | | | |
| Procedimiento para implementar el modelo | | | | | | |

## ANEXO 6

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN POR EXPERTOS, DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE

| **Componentes del modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes universitarios** | **Experto A** | **Experto B** | **Experto C** | **Promedio** |
|---|---|---|---|---|
| Enfoques de administración aplicados a la capacitación laboral de los docentes | **4** | **5** | **4** | **4** |
| Objetivos de la administración de la capacitación laboral de los docentes | **4** | **3** | **5** | **4** |
| Principios de administración aplicados a la capacitación laboral de los docentes | **5** | **5** | **4** | **5** |
| Técnicas de la capacitación laboral aplicadas a los docentes | **4** | **3** | **4** | **4** |
| Fases de la administración aplicadas a la capacitación laboral de los docentes | **5** | **5** | **4** | **5** |
| Modelo de administración de la capacitación laboral de los docentes. (como un todo) | **5** | **4** | **5** | **5** |
| Procedimiento para implementar el modelo | **4** | **5** | **4** | **4** |
| Total | | | | **4.43** |

Resultado = 4.43 = De acuerdo = Validado.

## ANEXO N° 7

## VALORACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE

| **Componentes del modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios** | **5**<br>**Totalmente de acuerdo** | **4**<br>**De acuerdo** | **3**<br>**Indiferente** | **2**<br>**En desacuerdo** | **1**<br>**Totalmente en desacuerdo** | **Observaciones** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Enfoques de administración aplicados a la motivación para el trabajo de los docentes | | | | | | |
| Objetivos de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes | | | | | | |
| Principios de administración aplicados a la motivación para el trabajo de los docentes | | | | | | |
| Técnicas de la motivación para el trabajo aplicadas a los docentes | | | | | | |
| Fases de la administración aplicadas a la motivación para el trabajo de los docentes | | | | | | |
| Modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes. (como un todo) | | | | | | |
| Procedimiento para implementar el modelo | | | | | | |

## ANEXO Nº 8

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN POR EXPERTOS, DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJOL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE

| **Componentes del modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes universitarios** | **Experto A** | **Experto B** | **Experto C** | **Promedio** |
|---|---|---|---|---|
| Enfoques de administración aplicados a la motivación para el trabajo de los docentes | **4** | **5** | **3** | **4** |
| Objetivos de la administración de la motivación para el trabajo de los docentes | **4** | **4** | **5** | **4** |
| Principios de administración aplicados a la motivación para el trabajo de los docentes | **5** | **4** | **5** | **5** |
| Técnicas de la motivación para el trabajo aplicadas a los docentes | **4** | **5** | **4** | **4** |
| Fases de la administración aplicadas a la motivación para el trabajo de los docentes | **5** | **5** | **4** | **5** |
| Modelo de administración de la motivación para el trabajo de los docentes. (como un todo) | **4** | **4** | **5** | **4** |
| Procedimiento para implementar el modelo | **4** | **4** | **4** | **4** |
| Total | | | | **4.29** |

Resultado = 4.29 = De acuerdo = Validado.

## ANEXO N° 9

## VALIDACIÓN Y FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la validación de los cuestionarios de encuesta, se utilizó el juicio de expertos en administración de recursos humanos. Los expertos emitieron su opinión respecto a la redacción y contenido de los mismos. Indicaron que los cuestionarios son adecuados y aplicables a las unidades de análisis.

La confiabilidad de la consistencia interna de los cuestionarios de encuesta se hizo con la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach, para cada una de las variables de estudio.

Tabla A: Confiabilidad de la variable capacitación laboral

| Alfa de Cronbach | Número de elementos |
|---|---|
| 0.8237 | 18 |

La fiabilidad de la capacitación laboral es del 82.37 % (altamente confiable).

Tabla B: Confiabilidad de la variable motivación para el trabajo

| Alfa de Cronbach | Número de elementos |
|---|---|
| 0.8124 | 18 |

La confiabilidad de la variable capacitación laboral es 81.24 % (altamente confiable)

Tabla C: Confiabilidad de la variable desempeño de la labor de enseñanza

| Alfa de Cronbach | Número de elementos |
|---|---|
| 0.8017 | 15 |

La confiabilidad de la variable desempeño de la labor de enseñanza es 80.17 % (altamente confiable).

## ANEXO N° 10

## DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE DOCENTES UNIVERSITARIOS

El tamaño de la muestra (n) de docentes universitarios, fue de 304, determinado mediante muestreo aleatorio proporcional.

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

n = 304

En donde:

n=Tamaño de la muestra

p=Proporción de las unidades de análisis que tienen un mismo valor

= 0.5

q=Proporción de las unidades de análisis en las cuales la variable no se presenta

= 0.5

N=Tamaño de la población

Z=Valor determinado en la tabla de distribución normal estándar

=1.96

e = Error máximo permitido

= 0.05

q =1 – p

## ANEXO N° 11

## DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

El tamaño de la muestra (n) de estudiantes universitarios, fue de 381, determinado mediante muestreo aleatorio proporcional.

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

n = 381

En donde:

n=Tamaño de la muestra

p=Proporción de las unidades de análisis que tienen un mismo valor

= 0.5

q=Proporción de las unidades de análisis en las cuales la variable no se presenta

= 0.5

N=Tamaño de la población

Z=Valor determinado en la tabla de distribución normal estándar

=1.96

e = Error máximo permitido

= 0.05

q =1 – p

## ANEXO 12

## FOTOGRAFÍAS DE LAS UNIVERSIDADES EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE

### Universidad pública (Caso A)

Fotografía N° 1: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG)

### Universidad Privada Asociativa (Caso B)

Fotografía N° 2: Universidad Particular de Chiclayo (UDCH)

### Universidad Privada Societaria (Caso C)

Fotografía N°3: Universidad Señor de Sipan (USS)

**Universidad Privada Societaria**

Fotografía N°4: Universidad de Lambayeque (UDL)

**Universidad Privada Societaria**

Fotografía N° 5: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (USAT)

**Universidad Privada Societaria**

Fotografía N° 6: Universidad Juan Mejía Baca (UMB)