

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 1, Número 1, 2024

**TRANSICIÓN GENERACIONAL DOCENTE EN UNA UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA: ANÁLISIS DE FACTORES MOTIVACIONALES Y DEL
DESEMPEÑO LABORAL**

**GENERATIONAL TRANSITION OF TEACHERS IN A PEDAGOGICAL
UNIVERSITY: ANALYSIS OF MOTIVATIONAL FACTORS AND
JOB PERFORMANCE**

Gustavo Adolfo González Cáceres

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras

Transición generacional docente en una universidad pedagógica: análisis de factores motivacionales y del desempeño laboral

Generational transition of teachers in a pedagogical university: analysis of motivational factors and job performance

Gustavo Adolfo González Cáceres

ggonzales@upnfm.edu.hn

<https://orcid.org/0000-0001-9486-7905>

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán

Honduras

RESUMEN

En este estudio se buscó analizar el impacto de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional de una universidad pedagógica en Honduras. Se efectuó un estudio cuantitativo en el que se analizaron dos variables: motivación y desempeño laboral. Para ello se aplicó un cuestionario en línea dirigido a los docentes de relevo generacional, posteriormente se realizó el análisis estadístico utilizando SPSS, tomando como base del estudio las pruebas no paramétricas y el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados mostraron que existe una relación positiva entre la motivación y el desempeño laboral, pero esta es baja ($\rho = 0.067$). Sin embargo, se evidencia que el desempeño laboral de los docentes se ve impactado por la cultura organizacional (0.272^*) y el clima laboral (0.271^*), reflejándose más en el desempeño en la tarea (0.363^*) y en el desempeño adaptativo (-0.452^*). De igual manera, se ha comprobado que la estabilidad laboral y la remuneración económica no siempre son predictores determinantes de un buen desempeño laboral.

Palabras clave: desempeño laboral, docentes de relevo generacional, motivación.

ABSTRACT

This study sought to analyze the impact of motivational factors on the job performance of generational replacement teachers at a pedagogical university in Honduras. A quantitative study was conducted in which two variables were analyzed: motivation and job performance. For this purpose, an online questionnaire was administered to generational replacement teachers, followed by statistical analysis using SPSS, based on non-parametric tests and Spearman's correlation coefficient. The results showed that there is a positive relationship between motivation and job performance, but it is low (ρ 0.067). However, it is evident that teachers' job performance is impacted by organizational culture (0.272*) and work climate (0.271*), reflecting more on task performance (0.363*) and adaptive performance (-0.452*). Similarly, it has been proven that job stability and economic remuneration are not always determining predictors of good job performance.

Keywords: generational replacement teachers, job performance, motivation.

Recibido: 20 de diciembre 2024 | Modificación: 28 de diciembre 2024

Aceptado: 31 de diciembre 2024

INTRODUCCIÓN

En este artículo se realiza una exposición sobre la relación que existe entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), institución formadora de docentes en Honduras. La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una organización son temas que han ocupado un especial interés en los estudios de autores connotados durante varios años, entre ellos: De Quijano (1998), Gabini (2018), Gallardo et al. (2010), Harari et al. (2016), Manjarrés et al. (2016), Naranjo Pereira (2009), Newstrom (2011), Robinson y Bennett (1995).

Tomando como base dos estudios realizados, uno en la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH) y otro en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM),

se puede percibir el nivel de importancia que se le ha otorgado al desempeño docente. El estudio de Flores Osorto (2015) resalta que hay una serie de factores que inciden en determinar las competencias profesionales que establecen el buen desempeño de los docentes, entre ellas: autoconfianza, sensibilidad interpersonal, control de cambio emocional, empatía, identificación con la organización, trabajo en equipo, pensamiento estratégico y liderazgo. Por su parte, en la UPNFM Chinchilla (2013) nos ofrece una visión acerca de la evaluación del desempeño docente en esta universidad vista como una experiencia en construcción. Se enfoca en la descripción de los procedimientos desarrollados en la evaluación del desempeño docente por parte de la Dirección de Evaluación y Acreditación de la UPNFM.

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

De manera similar está la propuesta de Herrera et al. (2004) quienes después del análisis de varias opiniones llegan a formular una definición sobre motivación en donde se entiende como el proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar (Ibidem). Con todas estas perspectivas teóricas acerca del término en cuestión queda muy claro por qué nuestro accionar siempre se ve motivado por algo y en la parte laboral se manifiesta de una forma muy clara.

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

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

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

humana y orientado a esos fines. Por ende, el comportamiento humano es posible explicarlo mediante el proceso motivacional.

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

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

Cada individuo que es responsable de una serie de acciones o tareas dentro de una organización debe hacer esa labor de la mejor manera para que todo el esfuerzo que ha puesto en el desarrollo de la misma sea evidente, esto sería lo que se conoce como desempeño laboral, el cual puede ser óptimo o pésimo, pero como sea, es evidente. El desempeño laboral se entiende como el conjunto de acciones que deben ejecutar los individuos en función de los

objetivos y metas de la organización en la cual laboran. Es decir, este concepto cobra sentido en los contextos de acción donde los colaboradores prestan sus servicios a alguien más, no tanto así en las actividades de índole personal o individual, siempre estará presente, pero no será tan relevante como cuando se hace dentro de una organización.

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

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

En tal sentido, se han incluido las conductas extra-rol, por ejemplo, las conductas de ciudadanía organizacional (Bateman & Organ, 1983) y las conductas contraproductivas (Robinson & Bennett, 1995). Téngase presente que estas conductas incluidas dentro del desempeño del empleado son totalmente opuestas y llevan a una mayor o menor efectividad de la empresa. De hecho, ambas han sido relacionadas con las actitudes laborales, tanto con la

satisfacción laboral como con el compromiso organizacional con distinto signo. Para complementar esta idea, Anderson et al. (2001) y Sackett (2002) consideran que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional aumentan las conductas de ciudadanía organizacional, mientras que disminuyen las conductas contraproductivas.

Bajo la perspectiva de las conductas, el desempeño dentro del puesto o el desempeño intra-rol ha de entenderse como la ejecución efectiva del trabajador de las tareas o del puesto y una contribución útil al entorno sociolaboral (Abramis, 1994). Al ámbito laboral se han incluido las *conductas extra-rol* que son entendidas como las que no son propias del puesto de trabajo o rol que debe desempeñar el colaborador. Dentro de estas conductas están consideradas las conductas de ciudadanía organizacional, la conducta de organización prosocial y las conductas de denuncia y el disentimiento de la organización por principios.

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

El concepto de desempeño docente va a cobrar un especial sentido dependiendo de los elementos que se le atribuyan, así como a la forma en la que se le juzgue. Dando una aproximación a este concepto, para el Grupo sobre Desempeño Docente que apoya a la OREALC, se trata del proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su

disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida (Martínez Ruiz & Lavín García, 2017).

METODOLOGÍA

De acuerdo con las preguntas y los objetivos de investigación que se han planteado para este trabajo, el enfoque mediante el cual se regirá todo el proceso será el cuantitativo, esto porque se requiere de datos objetivos con relación a la situación de estudio. En ese sentido, Bernal (2016) expresa que “en esta investigación considerada como método tradicional, general o positivista su objetivo es la medición y la generalización de resultados” (p. 97). En opinión de Ríos Ramírez (2017) este alcance se encarga de medir la relación entre dos variables, no determinan causas y efectos, pero puede ser un indicio para una investigación futura. En consonancia con el enfoque, el alcance que se establece aquí es de tipo correlacional, pues se verá cómo las dos variables en estudio están relacionadas entre sí (recíproca o inversamente). De acuerdo con los intereses que se persiguen con la investigación, el diseño será descriptivo de tipo transversal, se favorece la aplicación de un diseño transversal simple, “en donde se extrae una muestra de encuestados de la población meta y se obtiene información de esta muestra una vez” (Malhotra, 2008, p. 84).

Para el contexto de esta investigación se ha considerado tomar como participantes al personal docente de la UPNFM (todos los campus). Se va a requerir a todos los docentes de relevo generacional del sistema presencial que han ingresado a la carrera docente a partir de la modificación del plan de estudios (en el 2008), pero que por condiciones de preparación académica se han incorporado entre el año 2012 al 2020. La población docente en la universidad es de 1198 profesores del Sistema Presencial y Distancia, según datos de la

Memoria Estadística UPNFM del año 2019 (durante el 2020 y 2021 no ha habido movimiento significativo en la cifra), de la cual y según los criterios de selección mencionados anteriormente (docentes en servicio en el sistema presencial y año de ingreso a la universidad). La población en estudio está conformada por 233 docentes de relevo generacional. En tal sentido, se ha aplicado fórmula estadística con valores precisos ($N: 233$; $Z\alpha^2: 1.645$; $p: 0.05$; $q: 0.95$; $d^2: 0.03$) para obtener la muestra que en este caso es de 89 participantes.

Según el planteamiento de los objetivos y del diseño de investigación propuesto, el proceso de recolección de datos será indirecto debido a que se empleará el cuestionario como principal instrumento para recolectar datos con los sujetos participantes en el estudio. Este instrumento se estructura con preguntas de estimación de tipo intención (escala de Likert: *muy en desacuerdo, en desacuerdo, parcialmente de acuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo*). La variable motivación cuenta con 34 reactivos y la variable de desempeño laboral con 43 reactivos, siendo un total de 77 enunciados. El instrumento se encuentra disponible en formato digital en un formulario de Google.

La variable motivación está estructurada por las siguientes dimensiones: cultura organizacional, estabilidad laboral, liderazgo directivo, remuneración económica, carrera profesional y clima laboral. Por su parte, la variable de desempeño laboral, se estructura por: desempeño en la tarea, desempeño en el contexto, comportamientos laborales contraproducentes, desempeño adaptativo, desempeño creativo y proactividad. La validez del cuestionario se ha llevado a cabo mediante el procedimiento de revisión por expertos, en el cual se ha contado con la colaboración de cuatro docentes universitarios especialistas en el área de la administración, dos de ellos con el grado de doctorado y los otros dos pasantes de doctorado, de hecho, uno de estos es especialista en psicometría. Respecto al pilotaje del instrumento, se ha contado con la colaboración de los docentes de relevo generacional pertenecientes a los Centros Regionales Universitarios de Danlí y Juticalpa.

RESULTADOS

Entre los principales resultados obtenidos en este estudio se destacan los siguientes:

Tabla 1

Correlaciones de la variable "motivación"

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

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

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

Tabla 2

Correlaciones de la variable "desempeño laboral"

Desempeño laboral	Factores motivacionales		
	n	rho	p
Desempeño en la tarea	88	.363*	.001

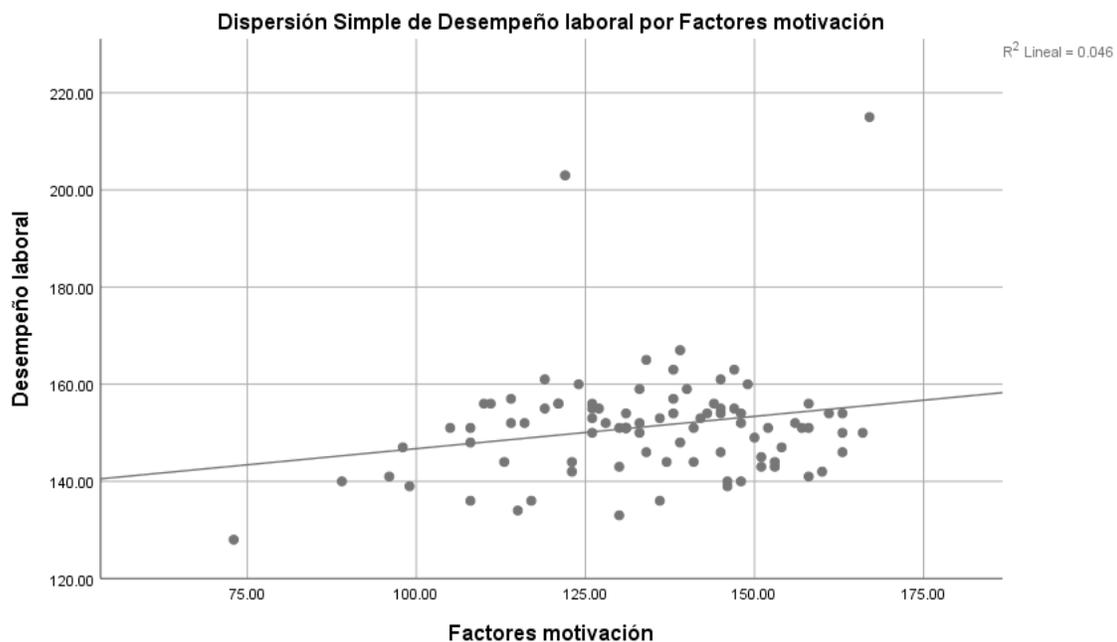
Desempeño en el contexto	88	.119	.270
Comp. laborales contraproducentes	88	-.452*	.000
Desempeño adaptativo	88	.219	.041
Desempeño creativo	88	-.265	.012
Proactividad	88	.208	.051
Desempeño laboral	88	.067	.536

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

Respecto a las dimensiones de la variable desempeño laboral, tres son las que resultan con una relación significativa con la variable motivación. Tomando el nivel de significancia, son en este caso: *desempeño en la tarea* (0,001), *desempeño adaptativo* (0,041) y *proactividad* (0,051 [se pasa por un poco]).

Figura 1

Gráfico de dispersión de las variables “desempeño laboral” y “motivación”

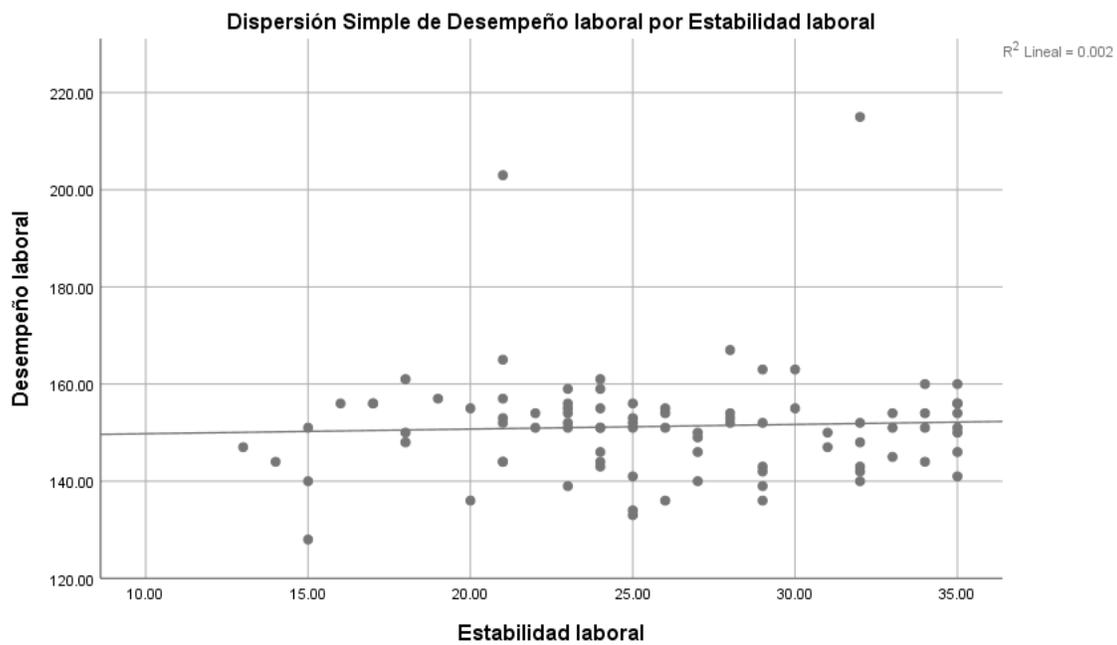


Nota: Creación propia (2021) a partir del programa SPSS Statistics 25

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

Figura 2

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



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

Serrano (2018) ha mencionado que el tema de la estabilidad laboral genera cierta controversia en el ámbito, pues los trabajadores desean aportar sus conocimientos en organizaciones que los respalden y se sientan confiados, asimismo, este sería un factor

determinante para influir de manera positiva en el desempeño del colaborador. La experiencia cotidiana también nos hace reafirmar esta postura, ya que lo observado en las diferentes organizaciones hace visible esta relación positiva. Ahora bien, resulta de gran interés ver en los resultados de este trabajo una relación diferente entre estas dos variables. En este análisis de datos puede verse cómo la **estabilidad laboral** (vi) tiene un coeficiente de correlación de -0,041 (cercano a cero) y un nivel de significancia de 0,706 ($> 0,050$) respecto al **desempeño laboral** (vd). Esto indica la presencia de una correlación negativa muy débil entre ambas.

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

DISCUSIÓN

El estudio del capital humano dentro de las instituciones de educación superior resulta interesante, pues a priori se pueden tener ciertas respuestas de cómo este se considera y evoluciona en ese contexto. Sin embargo, no se puede contar únicamente con análisis que parten de la experiencia observada diariamente, todo ese conocimiento debe ser sometido a pruebas objetivas para obtener datos fidedignos del por qué se da un tipo de comportamiento en los colaboradores y la manera en cómo este incide en otros ámbitos del espacio laboral. Respecto al análisis de los factores motivacionales del capital humano en el desempeño laboral de los docentes de relevo general en la UPNFM, se obtuvo una serie de resultados interesantes que se pueden contrastar con algunas teorías sobre modelos de motivación y desempeño laboral en las organizaciones.

Desde los inicios de la administración como ciencia se viene observando el lugar que le han dado a la motivación los diferentes teóricos que dedicaron muchos estudios al comportamiento organizacional. En este sentido, cabe mencionar que los primeros

economistas que se interesaron por las teorías de este tipo, no era para desarrollarlas, sino para buscarles su aplicación práctica. Adam Smith consideraba que gracias a la “mano invisible” la sociedad avanza, ya que, si un individuo busca su propio bien, esto conduce al bien general de la sociedad. Por su parte Taylor igualaba al patrón y a los empleados en cuanto a objetivos, dado que pretendían ganar más dinero y esto solo lo podían conseguir trabajando mejor, rindiendo más. Tanto Smith como Taylor aceptaron que los individuos en las organizaciones se mueven por conseguir su propio beneficio.

El contraste de los resultados obtenidos se hace con base a las teorías de contenido de motivación a las que alude Newstrom (2011). Con relación a la teoría bifactorial de Herzberg, de los dos aspectos distintivos (factores motivadores y de higiene), el análisis de las dimensiones referida a motivación en este trabajo de investigación resalta mayor vínculo con los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos. En este grupo están: el trabajo en sí, el logro, la posibilidad de crecimiento, la responsabilidad, el avance y el reconocimiento; estableciendo así una relación con las dimensiones de *cultura organizacional*, *clima laboral*, *carrera profesional* y *liderazgo directivo*, pues estas cuatro han sido las que más impacto demostraron hacia el desempeño laboral de los docentes de relevo generacional. Por su parte, los factores de higiene o de mantenimiento (estatus, seguridad del empleo, condiciones de trabajo, sueldo) no han sido tan significativas en el estudio, dado que las dimensiones de *estabilidad laboral* y *remuneración económica* son las que menos correlación han tenido con la otra variable en estudio.

Respecto al modelo E-R-C de Alderfer, los resultados obtenidos en este estudio se vinculan más con las necesidades de relación y crecimiento (y en menor medida con las de existencia), en donde la adaptación de los colaboradores al entorno es esencial, así como el deseo de autoestima y autorrealización. Las dimensiones e indicadores del estudio que aquí se vinculan son: liderazgo directivo, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, recompensas, flexibilidad y equipo de trabajo. Ahora bien, con la teoría de las expectativas, propuesta por

Vroom, no se logra establecer una relación directa con los resultados aquí obtenidos, pues en esta teoría el sistema es más complejo, dado que se requiere de una medición más detallada del comportamiento de los docentes de relevo generacional y ello es posible a través de una serie de observaciones directas no participantes.

CONCLUSIONES

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

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

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

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

REFERENCIAS

- Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted-u? *Psychological Reports*, 75, 547-558.
- Ajello, A. M. (2003). *La motivación para aprender*. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación (pp. 251-271). España: Popular.
- Anderson, N., Ones, D. S., Kepir, H. & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. SAGE.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *The Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación*. 4ta edición. PEARSON.
- Bernardin, H.J. & Beatty, R.W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Kent.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica de las organizaciones*. Thomson.
- Chinchilla, B. (2013). La evaluación del desempeño docente en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán: una experiencia en construcción. *Paradigma, Revista de Investigación Educativa*. 20(32), 11-22.
- De Quijano, S. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 14 (2), 193-216.
- Flores Osorto, M. M. (2015). *La administración y las competencias profesionales que favorecen el desempeño docente*. Universidad Tecnológica de Honduras.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Teseo

- Gallardo Gallardo, E., Espluga Sellarés, M. & Triadó Ivern, X. M. (2010). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. Universidad de Barcelona.
- García, B., Loredó, J., Luna, E. & Rueda, M. (2008). Memorias del IV Coloquio Iberoamericano sobre la evaluación de la docencia. México, D.F. 29, 30 y 31 de octubre de 2008. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3 (1), 124-136.
- Harari, M. B., Reaves, A. C. & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495-511.
- Harris, O. J. (1980). *Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*. Limusa.
- Herrera, D., Ramírez, M. I. Roa, J. M. y Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*, Sección de Investigación, 37(2).
- Herzberg, F. (1968, enero-febrero). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? Sin incrementar las condiciones de trabajo, aumentar los salarios o evadir tareas. *Harvard Business Review*.
- Leavitt, H. J. (1964). *Managerial psychology*. University of Chicago.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta edición. Pearson Educación.
- Manjarrés, A., Castell, R. & Luna, C. (2013). Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. *INGENIARE*, 8 (15), 11-29.
- Martínez Ruiz, S. I. & Lavín García, J. L. (2017). *Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación*. Congreso Nacional de Investigación Educativa.
<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>

- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª edición. McGraw-Hill
- Ríos Ramírez, R. R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción (1ra ed.)*. Servicios Académicos Intercontinentales S.L. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1662/index.html?id=1662>
- Robinson, S. L. & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workforce behaviors: a multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationship with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Santrock, J. W. (2002). *Psicología de la educación*. McGraw-Hill.
- Serrano, G. (2018). *La Calidad de Planificación y la Estabilidad Laboral del Personal de la Entidad Financiera Interbank – Sede Huacho*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.
- Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. (2019). *Memoria estadística UPNFM 2019*.
<https://www.upnfm.edu.hn/phocadownload/Estadisticas/Memoria%20Estadstica%20UPNFM%202019.pdf>
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York, NY