

# PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA MOTIVACIÓN, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA CALIDAD DEL PEA EN EL CUM

**MSc. Dania Sabater Fernández**

*1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía  
Blanca Km.3, Matanzas, Cuba*



---

CD de Monografías 2015  
(c) 2015, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”  
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

## Resumen

Se realizó una investigación de carácter cuantitativo, a partir de la aplicación de diagnósticos, que acopia los criterios de los más importantes representantes del proceso, con el objeto de estudiar la motivación profesional, satisfacción laboral y calidad del PEA, a través de la aplicación de encuestas y herramientas estadísticas. Los resultados obtenidos por el estudio demuestran que persisten dificultades en la calidad de dicho proceso universitario en el CUM Cárdenas. Como resultado de esta labor se originó una estrategia metodológica para preparar de manera integral a los profesores de las carreras que se desarrollan en esta casa de estudio en cuestión.

*Palabras claves: motivación profesional, satisfacción laboral, calidad.*

---

## Introducción

La realidad convulsa y cambiante del mundo empresarial de hoy, ha obligado a las empresas a modificar su estilo de pensamiento en el desarrollo de sus actividades, por la irrupción de las nuevas tecnologías que han desarrollado un entorno altamente competitivo. Esta creciente competitividad supone una tensión interna para las organizaciones y sus personas, que deben adaptarse a nuevas demanda y afrontar nuevos retos para asegurar su misma supervivencia.

En los años noventa, en nuestro país comenzaron tiempos difíciles, profundamente marcados por la incertidumbre de los peores momentos de la crisis económica que había obligado a implantar el Período Especial, cuando mantener los logros de la Revolución en el sector de la Educación Superior era un reto, para algunos imposibles de lograr. En medio de las reformas que fue necesario acometer en la Economía Nacional, el Ministerio de Educación Superior (MES) abordaba también, la introducción a nuevos enfoques económicos.

Hasta hace unos años las empresas se basaban en un análisis exhaustivo de su balance y cuenta de resultados para medir la eficiencia. En la actualidad se ha entendido la necesidad



de equilibrar la gestión financiera con otras variables importantes de la empresa (calidad, motivación y satisfacción).

Hoy en día el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos y de mejorar el servicio desde la óptica del cliente, porque este es el que hace que se produzcan beneficios. Cuando las inversiones que se realizan para mejorar el servicio conducen a una mejora en el servicio percibido, entonces la calidad se convierte en una estrategia de beneficios.

En las actuales condiciones de desarrollo socioeconómico y de extensión y profundización de la colaboración internacional, se lleva a cabo un proceso de fortalecimiento y perfeccionamiento de la organización económico- social, en particular de la Educación, la Cultura y del Sistema Nacional de Salud. Los programas de la Revolución impactan, de manera especial, en el remozamiento y construcción de nuevos centros educacionales en la elevación del nivel científico de los profesionales y técnicos del sector, y en la búsqueda de una atención de excelencia en los servicios educacionales.

El estudiante no es el único que está vinculado a la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje (PEA), también influyen los profesores, es decir los empleados, incluyendo los directivos. Estos tienen un peso importante a la hora de que el cliente externo perciba una buena calidad de los servicios que brinda la organización. Es por ello que es importante que los directivos de estas instituciones sean capaces de atraer y motivar a la persona más adecuada, recompensarla y retenerla, formarla, educarla, servirla y satisfacerla porque un trabajador motivado por su trabajo debe brindar un buen servicio de calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad, buen ánimo, disposición de complacer en todo momento.

En las organizaciones actuales existen insatisfacciones del personal que pueden influir en el nivel de desempeño individual y organizacional, lo que afecta la calidad del PEA que se brinda. Esta situación ocurre en diferentes instalaciones de enseñanza, como es el caso de la actividad educacional, específicamente en los Centros Universitarios Municipales (CUM).

Por todo lo antes expuesto se hace necesaria una reflexión científica que transforme el problema práctico en un problema asequible a la investigación, presentándose el problema científico de la siguiente manera:



*Las deficiencias en el comportamiento del personal que labora en instituciones de la Educación Superior conllevan a la no materialización de óptima calidad del PEA en el modelo pedagógico semipresencial.*

Para dar respuesta a esta interrogante se propone la siguiente hipótesis:

*Si se diseña y aplica un procedimiento metodológico que permita la evaluación y mejora de la motivación, satisfacción laboral y la calidad existente en el PEA en el modelo pedagógico semipresencial, es posible implementar estrategias de desarrollo que contribuyan a la elevación del estado de estas variables en los Centros Universitarios Municipales.*

**Variables a investigar:**

- ✓ Motivación.(independiente)
- ✓ Satisfacción Laboral. (independiente)
- ✓ Calidad.(dependiente)

**Objetivo General:**

Desarrollar un procedimiento metodológico para la evaluación y mejora de la motivación, la satisfacción laboral y la calidad existente en proceso del modelo semipresencial, que permita la implementación de estrategias de desarrollo que contribuyan a la elevación de los niveles de estas variables.

**Objetivos Específicos:**

1. Analizar los enfoques, teorías en el análisis y evaluación de la motivación, satisfacción laboral, la calidad del proceso en el modelo semipresencial.
2. Desarrollar un procedimiento metodológico para la evaluación y mejora de la motivación, satisfacción laboral y la calidad de la enseñanza de la Educación Superior que contribuya a la elevación de los estados en cada variable estudiada.

A continuación se describe la metodología a aplicar según sus etapas, fases y pasos, dentro de ellos sus objetivos, métodos y técnicas a utilizar y la muestra seleccionada.

<b>Etapas</b>	<b>Fases</b>
<b>Primera Etapa:</b> Introducción	▪ Preparación del personal.



<b>Segunda Etapa:</b> Implementación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico del estado actual.</li> </ul>
<b>Tercera Etapa:</b> Salida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinación de estrategias de desarrollo que permitan la elevación de los niveles de cada variable estudiada.</li> <li>▪ Retroalimentación de los resultados a la dirección del centro.</li> </ul>

**Tabla 2.1.** Etapas y fases de la metodología empleada. **Fuente:** Elaboración propia

### **Segunda Etapa:** Implementación

**Muestreo:** es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar qué parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete es debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la de fallos en el servicio. Se debe minimizar los momentos de la verdad para así disminuir los riesgos. Aquel momento de la verdad donde el cliente va a percibir con mayor observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

Muestreo estratificado probabilístico: si la población a muestrear es muy heterogénea respecto a variables que puedan influir en la variable en estudio esta se divide en grupos, que han de ser diferentes entre sí, pero homogéneos internamente. Estos grupos se denominan estratos; se seleccionan mediante el Muestreo Aleatorio Simple mientras separadas en cada estrato, las cuales conforman la muestra total. Si el tamaño de la muestra en cada estrato es proporcional al tamaño de este se le llama muestreo *proporcional* a este caso en particular. (Hernández, 2003)



Fórmula de cálculo de la muestra.

N: tamaño de la población.

n: tamaño de la muestra

E: error (0.005)

K: constante (1,96)

p: probabilidad de ser seleccionado (0.5)

q: probabilidad de no ser seleccionada (0.5)

$$n = \frac{NK_2 x p x q}{E_2(N - 1) + K_2 x p x q}$$

### **Fases:**

#### **➤ Diagnóstico del estado actual**

Pasos:

##### **1. Selección de expertos**

Objetivo: Seleccionar los expertos para el desarrollo de la investigación.

Técnicas: Metodología para la selección de experto. Oñate según Artola (2002).

Muestra: Expertos del CUM Cárdenas.

##### **2. Selección de las carreras a investigar en la entidad**

Objetivo: seleccionar las carreras que serán objeto de estudio.

Método y Técnica: Cuestionario y dinámica de grupo.

Muestra: Consejo de dirección del CUM Cárdenas.

##### **3. Determinación de las dimensiones e indicadores a medir en cada variable.**

Objetivo: Determinar las dimensiones e indicadores de las variables Motivación, Satisfacción Laboral y Calidad.

Métodos y Técnicas: Análisis documental, búsqueda bibliográfica, entrevistas, observación, dinámicas de grupos.

Muestra: personal internos (profesores propio de las carreras) y externos (estudiantes)

##### **4. Determinación de los tipos de necesidades (dimensiones) presentes en los sujetos a investigar**



Objetivos: - Identificar los tipos y jerarquía de las necesidades que presenta el personal a investigar.

Métodos y técnicas: método directo RAMDI- T (Técnica de los 10 deseos) y Método de Inducción Motivacional (MIM) simplificado.

Muestra: personal interno de las carreras seleccionadas para la investigación

### **RAMDI-T<sup>1</sup>**

Descripción: EL RAMDI es una técnica de autoobservación creada por Diego González Serra. Se debe combinar el registro de la actividad cotidiana del sujeto (que refleja la manifestación activa de la personalidad) con el estudio de sus deseos e imaginaciones (que expresan más bien su manifestación pasiva). Surge a partir del estudio crítico de la teoría de Nuttin y del método de inducción motivacional (MIM). Donde se escribe los 10 motivos o causas que expliquen por qué y para qué el personal labora en su actual centro de trabajo dándole una jerarquía a cada una de las razones que expuso.

Objetivo: Diagnosticar el tipo de necesidad y su jerarquía en los sujetos investigados.

Conducción metódica: Debe ser aplicada preferiblemente colectiva y simultánea, pero puede hacerse individual, lo que debe señalarse en el informe final. Se puede aplicar la técnica a cualquier tipo de sujetos. Se explica en que consiste la técnica y se procede a su llenado de forma individual. Posteriormente se codifican las respuestas y se procede a analizar el tipo de necesidad presente en la muestra y su jerarquía motivacional.

Muestra: profesores propios de las carreras seleccionadas para la investigación.

### **Método de Inducción Motivacional (MIM)<sup>2</sup>**

Descripción: Es un método de autoobservación, que permite conocer el contenido de las motivaciones conscientes y de su perspectiva temporal, donde aparecen algunas palabras que constituyen el comienzo de una frase.

Objetivo: conocer las aspiraciones conscientes que caracterizan al personal, los contenidos de sus motivaciones conscientes y de su perspectiva temporal.

---

<sup>1</sup> Diego Gonzáles Serra. Teoría de la motivación y práctica profesional. Editorial Pueblo y Educación 1995

<sup>2</sup> Diego Gonzáles Serra. Teoría de la motivación y práctica profesional. Editorial Pueblo y Educación 1995



Conducción metódica: está compuesto por frases de aproximación que deben completar los sujetos investigados, consta de 13 frases, pues es una simplificación del original de Nuttin.

Muestra: profesores propios de las carreras seleccionadas para la investigación.

## **5. Elaboración de los instrumentos a emplear**

Objetivo: Diseñar los instrumentos a aplicar en la investigación para cada variable  
Según dimensiones e indicadores identificados.

Técnicas: Cuestionarios de motivación, satisfacción laboral y calidad.

## **6. Realización de la prueba piloto**

Objetivo: realizar una prueba piloto que permita determinar la fiabilidad y validez de los instrumentos diseñados.

Técnicas: cuestionarios de motivación, satisfacción laboral y calidad.

Muestra: profesores propios y estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación.

## **7. Diagnóstico de la motivación, satisfacción laboral y calidad**

Objetivos:

- Diagnosticar la Satisfacción Laboral, Motivación y Calidad.
- Determinar los factores que inciden positiva y negativamente en la manifestación de cada variable.
- Analizar las relaciones entre cada variable.
- Determinar las diferencias significativas entre las variables.

Métodos y Técnicas: Cuestionario de Satisfacción Laboral, de Motivación y Calidad, Observación, Dinámicas de grupo, **Paquete estadístico SPSS versión 15 para Windows** (coeficiente de Sperman, mediana, fiabilidad por alfa de cronbach, Kruskal – Wallis, prueba U de Mann – Whitney, coeficiente de concordancia de Kendall (**W**)).

Muestra: profesores propios y estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación.

### ***Descripción de los métodos y técnicas a emplear***

- **Selección de expertos**





La complejidad que encierran los procesos de evaluación dada por el carácter intangible de muchos activos, la falta de estructuración de los problemas a diagnosticar y la diversidad y especialización existente hace que cada día se recurra más al uso de expertos con este fin. Por eso es necesario tener en cuenta una serie de parámetros a la hora de seleccionar un experto. Los expertos deben ser representativos de todos los segmentos posibles referidos a: procesos diferentes, áreas de interés, profesiones u cualquier otra variable que los identifique.

Objetivo: Seleccionar los expertos a colaborar en la investigación.

Descripción: Este método se utiliza para seleccionar aquellas personas que son duchos en el tema que se está investigando.

Conducción metódica: La determinación de los expertos requiere ante todo partir de la experiencia del individuo acerca del objeto sobre el que va a opinar. La experiencia se adquiere con la solución repetida de problemas afines o similares, con el contacto continuado con un proceder, con la interacción enriquecedora con fuentes de información, entre otras vías. Además, requiere de la motivación del experto por participar en la investigación. El procedimiento que se propone consta de tres fases que son: constitución de la bolsa de posibles expertos a partir de la propuesta de los implicados; aplicación de la batería de encuestas: cuestionario de competencia de experto, grado de autoridad; procesamiento y selección a partir del índice de experticidad.

Muestra: Expertos seleccionados.

➤ **Coefficiente de concordancia de Kendall (W)**

Objetivo: Decidir cuáles son las dimensiones de cada variable más importantes.

Descripción: Se considera una medida de la relación entre varias ordenaciones de  $N$  objetos o individuos. Cuando existen  $k$  ordenaciones, se determina la asociación entre ellas usando el coeficiente de concordancia Kendall, que expresa el grado de asociación entre  $k$  variables semejantes.

Conducción metódica:



1. Determinar N (número de factores) y K (números de jueces que asignaron rangos o ponderaciones). Ordenándose los rangos observados en una tabla K \* N.
2. Para cada factor, se determina R<sub>j</sub> (la suma de los rangos asignados a ese factor por los K jueces).
3. Se determina la media de las R<sub>j</sub>. Se expresa cada R<sub>j</sub> como una desviación de la media. Estas desviaciones se elevan al cuadrado y los cuadrados se suman para obtener S.
4. Se procede al cálculo de W. Si la proporción de ligas de los *k* conjuntos de rangos es grande, se usa la fórmula a) para calcular el valor de W. Si no es este el caso, se usa la fórmula b).

$$W = \frac{s}{\frac{1}{2}k^2(N^3 - N)} \quad \text{a)}$$

$$W = \frac{s}{\frac{1}{2}k^2(N^3 - N) - k \sum T} \quad \text{b)}$$

5. La variante para decidir si W es significativamente distinta de 0 depende del tamaño de N:
  - a) Si N es 7 o menor se calcula como está referenciado anteriormente.
  - b) Si N es mayor que 7, la fórmula siguiente.

$$x^2 = \frac{s}{0.083N(N + 1)}$$

Muestra: Expertos seleccionados.

➤ **Paquete estadístico SPSS.**

Objetivos:

1. Realizar el análisis de la mediana
2. Realizar el análisis de la fiabilidad por alfa de Cronbach,
3. Realizar las correlaciones por Spearman.
4. Realizar el análisis de las comparaciones por Kruskal Wallis

Descripción: Potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos. Se utiliza en el análisis de los resultados obtenidos por los cuestionarios de satisfacción, motivación, liderazgo y calidad. Este paquete estadístico permite determinar las correlaciones existentes entre los diferentes indicadores de las



variables estudiadas, así como las correlaciones entre variables, la fiabilidad del instrumento, descripción de los resultados aplicando la estadística descriptiva (mediana y percentil).

Muestra: profesores propios y estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación.

- **Análisis de la Mediana**

Descripciones: La mediana es el percentil 50, es un valor tal que a su derecha está el 50% de los datos y el otro 50% está a la izquierda. Es igual al valor en que se divide la mitad de los datos cuando estos son ordenados de mayor a menor.

Objetivo: Describir los resultados y determinar los indicadores que influyen negativa y positivamente en las variables estudiadas.

Conducción metódica: Para calcularla en un grupo de datos, estos se ordenan de manera creciente y el que está en el medio o en su valor promedio de dicho ordenamiento será el valor

Muestra: profesores propios y estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación.

- **Análisis del coeficiente de correlación de rango de Spearman**

Descripción: De todas las estadísticas basados en los rangos, el coeficiente de correlación de rango de Spearman fue la primera que se desarrolló y mejor conocida actualmente. Se representa  $r_s$ , llamada en ocasiones rho. Es una medida de la asociación que requiere que ambas variables sean medidas por lo menos en una escala ordinal, de manera que los objetos o individuos en estudio puedan colocarse en dos series ordenadas.

Objetivo: Analizar la correlación existente entre las dimensiones de cada variable con la pregunta filtro.

Muestra: profesores propios y estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación.

## **Análisis de varianza de una clasificación por rangos de Kruskal-Wallis**



Descripción: El análisis de varianza de una clasificación por rangos de Kruskal – Wallis es una prueba extremadamente útil para decidir si  $k$  muestras independientes son poblaciones diferentes. Los valores de la muestra, casi invariablemente, difieren un poco y la cuestión radica en que las diferencias entre las muestras signifiquen diferencias genuinas de población o simples variaciones aleatorias de la misma población. La técnica examina la hipótesis de nulidad que supone que las  $k$  muestras proceden de la misma población o de poblaciones idénticas con respecto a los promedios.

Objetivo: Determinar la existencia de diferencias significativas o no entre los diferentes servicios y las variables estudiadas.

Muestra: profesores propios y estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación.

### **Alfa de Combrach.**

Objetivo: Verificar la fiabilidad de los instrumentos aplicados en la investigación.

Muestra: profesores propios y estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación.

### **Cuestionario**

Descripción: Conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas. Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Los cuestionarios necesitan ser cuidadosamente desarrollados y testados, antes de ser utilizados a gran escala; el investigador escoge cuidadosamente las preguntas, la forma de hacerlas, las palabras y su secuencia. En cuestionarios preparados de manera poco cuidada pueden descubrirse diversos errores. Se utilizaron cuestionarios para diagnosticar la motivación, la satisfacción y la calidad.

Objetivo: Obtener información necesaria sobre el objeto de estudio.

Muestra: profesores propios y estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación.

### **Motivación**

Objetivo: Diagnosticar el estado motivacional existente en la muestra



Descripción: El instrumento presentará 29 ítems distribuidos en las diferentes dimensiones (tipos de necesidades): logro, poder, existencia, estima, vocación profesional, moral y afiliación con una pregunta filtro o general, medido por una escala del 1(demasiado) al 7(nada).

Conducción metódica: Después de aplicado y procesado los datos de la técnica de los 10 deseos, se elabora el cuestionario por los investigadores. Se le da a conocer a los encuestados en qué consiste el instrumento, una vez comprendido el mismo, se procede a su completamiento. Terminado el trabajo se recepcionará la información para su posterior análisis.

Muestra: profesores propios y estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación.

### **Satisfacción Laboral**

Objetivo: Diagnosticar el estado de satisfacción laboral existente.

Descripción: El instrumento presentará 45 preguntas relacionadas con los indicadores que miden los cuatro grupos de necesidades humanas vinculadas a las dimensiones de relación jefe- subordinado- grupo, competencia, comunicación, control, estimulación, organización, condiciones de trabajo, beneficio y bienestar subjetivo, mide por una escala del 1(muy satisfecho) al 7(muy insatisfecho.)

Conducción metódica: Se le da a conocer a los encuestados en qué consiste el Instrumento, una vez comprendido el mismo, se procede a su completamiento. Terminado el trabajo se recepcionará la información para su posterior análisis.

Muestra: profesores propios y estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación.

### **Calidad**

Descripción: El instrumento para los profesores propios del CUM contara con 24 preguntas relacionadas con los indicadores que representan los cinco atributos por los cuales se mide la calidad. (tangibilidad, empatía, fiabilidad, seguridad y capacidad de respuesta).



El instrumento para los estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación contara con 22 preguntas relacionadas con los indicadores que representan los cinco atributos por las cuales se mide la calidad.

Objetivo: Diagnosticar la calidad percibida.

Conducción metódica: Se le da a conocer a los encuestados en qué consiste el instrumento, una vez comprendido el mismo, se procede a su completamiento. Terminado el trabajo se recepcionará la información para su posterior análisis.

Muestra: profesores propios y estudiantes de las carreras seleccionadas para la investigación.

### **A modo de conclusiones**

La metodología propuesta permitirá el diagnóstico y evaluación de la motivación, satisfacción laboral y la calidad del PEA, así como la determinación de los factores tanto positivos como negativos que inciden en la manifestación de las variables, la relación entre estas y la definición de estrategias de desarrollo que contribuyan a elevar el estado de las mismas.

### **Bibliografía**

1. Carnota Lauzán, Orlando. Curso de Administración para Gerentes. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. 1981.
2. Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración.
3. Davis, K y Newstrom, J. El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional.
4. Diego Gonzáles Serra. Teoría de la motivación y práctica profesional. Editorial Pueblo y Educación 1995
5. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Félix arela. La Habana.Cuba. 2003.
6. Programa estadístico SPSS versión15 para Windows
7. Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208.

