

**Motivación y satisfacción laboral de  
profesores universitarios en una institución de educación superior**

**Adriana Patricia Cortés Marroquín**

**Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana**

**Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas**

**Chía**

**2021**

**Motivación y satisfacción laboral de  
profesores universitarios de una institución de educación superior**

**Adriana Patricia Cortés Marroquín**

**Director:**

**Gustavo Gómez Perdomo**

**Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia y Desarrollo de Personas**

**Universidad de La Sabana**

**Facultad de Psicología**

**Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas**

**Chía**

**2021**

## Tabla de contenido

<b>Motivación y satisfacción laboral de profesores universitarios en una institución de educación superior .....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos de la Investigación .....</b>	<b>8</b>
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos .....	8
<b>Justificación.....</b>	<b>9</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>11</b>
Motivación laboral .....	11
Teorías Sobre Motivación.....	12
La Motivación y la Satisfacción Laboral en las Organizaciones .....	14
Motivación de Personas en el Ámbito Académico .....	17
La Autodeterminación .....	20
<b>Metodología .....</b>	<b>22</b>
Participantes de la Investigación.....	23
Fuentes de Información y Muestra .....	23
Muestra .....	23
Instrumentos para la Recolección de Información.....	24
Procedimiento .....	26
Confiabilidad del instrumento.....	27
Aspectos éticos del estudio .....	28
<b>Resultados.....</b>	<b>29</b>

Datos Demográficos.....	29
Análisis de la Motivación laboral .....	32
<i>Motivación extrínseca</i> .....	32
<i>Motivación intrínseca</i> .....	34
<i>Amotivación</i> .....	34
Análisis de la Motivación Laboral según Ubicación en el Escalafón.....	35
Diferencia entre la Regulación externa y la Regulación identificada.....	37
Relación entre la regulación identificada y la motivación intrínseca. ....	38
Análisis de Satisfacción .....	39
<i>Análisis de la satisfacción del instrumento cualitativo</i> .....	39
Satisfacción en la función de la docencia. ....	39
Satisfacción en la función de la investigación. ....	40
Satisfacción en la función de la proyección social. ....	41
<i>Análisis de No Satisfacción del instrumento cualitativo</i> .....	42
Insatisfacción en la docencia. ....	43
Insatisfacción en la Investigación. ....	44
Insatisfacción en la Proyección Social.....	46
<i>Resultados Instrumento Cuantitativo de Satisfacción Laboral</i> .....	48
Satisfacción con el Jefe. ....	48
Satisfacción con el trabajo. ....	48
Relación entre la motivación intrínseca y la satisfacción con el trabajo. ....	49
<b>Discusión y Conclusiones.....</b>	<b>50</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>62</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>67</b>

## **Motivación y satisfacción laboral de profesores universitarios en una institución de educación superior**

La presente investigación se realizó en una muestra de profesores pertenecientes a una institución de educación superior (IES) ubicada en Cundinamarca. Se realizó un diagnóstico acerca de los factores motivacionales que impactan el desarrollo de una carrera profesoral y aquellos que generan satisfacción e insatisfacción frente a sus diferentes funciones sustantivas.

La importancia de la gestión del talento humano ha venido cobrando una especial relevancia en los últimos años, la gerencia de las organizaciones ha tomado mayor conciencia acerca de la importancia que representan las personas que hacen parte de ella y por tanto cómo impactan en el logro de los objetivos de esta. Por tanto, generar acciones y estrategias para potenciar el talento humano de una organización es un tema fundamental para la alta dirección.

La situación actual, la dinámica en la que se mueven hoy las organizaciones con una rapidez inimaginable para sostenerse, sobresalir, liderar mercados, competir y generar rendimientos exige una adaptación constante y por tanto la adopción de estrategias organizacionales por parte de los líderes que lleven a los colaboradores a conseguir los resultados que se esperan, y son las personas quienes determinan el logro o el fracaso en la consecución de los objetivos, de acuerdo con ello si no existen mecanismos motivacionales puede llegar a convertirse en un riesgo para una organización, incluso llevarla a su desaparición (Osorio et al., 2016).

Según lo anterior, es prioritario propender por un talento humano motivado y comprometido, que se sienta valorado y que pueda contar con las herramientas y competencias necesarias para el desarrollo de sus actividades y su misión. Las unidades o áreas que en varias

organizaciones se denominan de recursos humanos, talento humano, desarrollo humano entre otros, requieren ampliar su visión, ampliar su campo de acción orientado hacia la adopción de estrategias y objetivos encaminados a fortalecer cada uno de los aspectos que componen el desarrollo de las personas, pero partiendo de algo fundamental y es el conocer a profundidad sus motivaciones, sus motivadores, aquello que los mueve a realizar su labor, lo que les genera una mayor satisfacción y de esta manera se podrán identificar en mayor medida las estrategias necesarias para incentivarlos.

De acuerdo con estas premisas y orientándolas hacia un sector específico como es el de una Institución de Educación Superior, la situación no debe quedarse en un análisis general, en donde se realicen estudios sin considerar los perfiles de los empleados, es posible que esta identificación sea más certera si se realizara de manera segmentada, considerando la diferencia de la población que conforma una comunidad como esta, por tanto para identificar los factores motivacionales de los empleados de áreas administrativas, de servicios generales y de los profesores, deberían tenerse en cuenta los aspectos y perfiles específicos en cada caso.

Particularmente si se habla de los factores motivacionales y satisfacción de los profesores, entendiendo la motivación como procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (Robbins & Judge, 2013), resulta de gran importancia establecer mecanismos adecuados para obtener la información específica de esta población de manera independiente y de esta forma identificar las estrategias y mecanismos que fortalezcan los procesos motivacionales y por tanto impacten en el desempeño, la permanencia de los profesores y su compromiso con la institución.

La motivación es un estado esperado para una persona o para varias en un grupo, de acuerdo con ello es importante verla desde diferentes perspectivas como la motivación intrínseca

entendida como aquella que activa a una persona por un deseo propio, que la lleva consigo mismo y lo activa cuando así lo considera sin necesidad de un impulso exterior, por otro lado, la extrínseca, que viene del exterior, y las acciones se ven influenciadas por otros individuos, el ambiente entre otros (Soriano, 2001)

Es aquí donde debemos preguntarnos si la motivación de un profesor se centra en satisfacer sus necesidades básicas, concepto válido hace muchos años en donde la remuneración por ejemplo era la base de la motivación personal de un empleado, si en su lugar, es necesario ir más allá, considerando que, las prácticas de gestión son alimentadas por la individualidad, y es a partir de éstas que se construyen las capacidades organizacionales; por ello, para influenciar las prácticas hay que actuar sobre la individualidad, y esto implica potenciar valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas que resultan influyentes en el éxito de la gestión y sus prácticas (Calderón, 2004), de acuerdo con este concepto una identificación de los factores motivacionales y de satisfacción específicamente establecido para los profesores universitarios permitirá a una institución plantear estrategias y acciones encaminadas a fortalecer el desarrollo de los profesores, y por consiguiente las estrategias de retención y el aumento de su productividad.

Adicionalmente, es importante considerar el periodo de cambio de las instituciones educativas de hoy, en el cual se están alineando todas sus estrategias encaminadas al desarrollo de una Universidad que pueda responder a los nuevos desafíos, específicamente en lo que se refiere a convertirse en universidades de tercera generación, esto implica poder adaptar todos sus objetivos académicos en aportar a la sociedad, adaptarse a las nuevas tecnologías y dar respuestas apropiadas e innovadoras, de acuerdo con esto, todos los procesos van cambiando de manera rápida, la exigencia hacia los profesores es cada vez mayor lo que puede generar en los

profesores incertidumbre o desmotivación. En este sentido, es una necesidad para las instituciones educativas la identificación de estrategias que incentiven el desarrollo de la carrera profesoral, que procuren la fidelización y el compromiso de las personas. En este sentido, la identificación de los factores motivacionales y de los aspectos que generan satisfacción e insatisfacción en los profesores frente a su labor se convierten en un camino inicial para conocer cómo estos aspectos inciden e impulsan el desarrollo de su labor académica y profesional y de qué forma se pueden orientar los esfuerzos de las instituciones para generar estrategias adecuadas que permitan aumentar los niveles de motivación y satisfacción en los profesores.

De acuerdo con lo expuesto el estudio busca responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los factores motivacionales predominantes en los profesores de carrera profesoral de una institución universitaria?; ¿Son las motivaciones extrínsecas o intrínsecas las que tienen mayor relación e incidencia en el comportamiento de los profesores de carrera profesoral?; ¿Cuáles son los aspectos que más generan satisfacción en los profesores al desarrollar sus funciones sustantivas?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Identificar los factores motivacionales, a partir de la teoría de la autodeterminación, de los profesores universitarios que desarrollan una carrera profesoral en una institución de educación superior de Cundinamarca y los aspectos que les generan satisfacción en el desarrollo de su actividad académica.

### **Objetivos específicos**

- Determinar los niveles de motivación intrínsecos, extrínsecos y de no motivación (*amotivation*) de los profesores de carrera profesoral.



- Establecer la relación entre la regulación externa, la regulación identificada e integrada y la motivación intrínseca de los profesores de carrera profesoral.
- Determinar el nivel de satisfacción con el trabajo de los profesores de carrera profesoral de una institución de educación superior de Cundinamarca.
- Identificar aquellos factores que generan satisfacción en las actividades de docencia, investigación y proyección social de los profesores de carrera profesoral.

### **Justificación**

Los profesores universitarios que desarrollan una carrera profesoral en una institución educativa universitaria tienen características particulares frente a empleados de otro tipo de organización productiva o de servicios. La mayoría de los profesores tienen una profesión de base cuya disciplina como abogados, médicos, ingenieros, psicólogos entre muchas otras disciplinas, y realizan esta actividad como complemento a su profesión. Pero cuando un profesional decide por la vida académica en una institución universitaria desarrolla una carrera profesoral orientados principalmente por la vocación hacia la enseñanza y el saber y verdad de carácter científico.

En el mundo, las instituciones universitarias cada día deben enfrentarse a mayores desafíos, la competencia por la estabilidad y por ubicarse cada vez más arriba en los diferentes rankings es una constante, adicionalmente se enfrentan al desafío de la sostenibilidad en los próximos años, cargados de incertidumbre por las grandes variaciones que en este sector se ha venido presentando en especial por las nuevas tecnologías y la revolución 4.0. Es en este punto donde las instituciones de educación superior se enfrentan a un gran reto, el encontrar formas que les permita marcar la diferencia, incursionar en nuevos modelos de enseñanza y oferta de servicios, ampliar su portafolio y atraer estudiantes, adicionalmente las universidades están

llamadas a generar un nuevo conocimiento, que, a partir del mismo, contribuya en dar soluciones tangibles a problemas reales de la sociedad y así contribuir al desarrollo de un país y del mundo.

Según (Ruiz Quiles et al., 2015), indagar sobre aquellos factores que motiva a los profesores a estar entusiasmados con su labor, ha sido una constante en diferentes estudios, considerando que la satisfacción de los profesores puede ser un factor importante que puede incluso llegar a influir en el desempeño exitoso de los estudiantes, de acuerdo con lo anterior si consideramos que la función sustantiva de la docencia es esencial en el trabajo de un profesor, con mayor relevancia se deben concentrar esfuerzos en determinar esos factores motivacionales y niveles de satisfacción de los profesores frente a su labor.

Se hace esencial, contar un con talento humano idóneo para desarrollar esta importante tarea, la tarea de los profesores universitarios quienes son los pilares de la formación de las futuras generaciones y quienes a través de su trabajo podrán generar ese conocimiento de orden social y científico que impacte positivamente el entorno y fortalezcan de esta forma el crecimiento y sostenibilidad de la institución educativa a la cual pertenezcan.

Por lo anterior, buscar la atracción y retención de este capital humano se vuelve fundamental, y una forma de hacerlo es identificar aquellos factores y características motivacionales que permitan conocer las principales variables que mueven a un profesor a desarrollar su carrera profesoral, así mismo determinar los niveles de satisfacción con su labor que permita establecer, proponer y adoptar mecanismos para aumentar su compromiso y satisfacción y por ende también impactar en su desempeño, lo que permitiría a una institución generar mejores y mayores ventajas competitivas.

Es importante considerar que varios estudios en materia de gestión de personas destacan que la ventaja competitiva básica de las empresas en el siglo XXI no radica en los recursos

naturales, energéticos, o financieros y mucho menos en la tecnología; la mayor ventaja competitiva de las empresas en este milenio radica en el nivel de preparación y de gestión del talento humano (Terán & Leal, 2009). De acuerdo con lo anterior se ve necesario poder incorporar mecanismos de incentivos en una organización, pero conociendo con profundidad aquellos factores motivacionales que impulsan el desarrollo de las personas y así como aquellos que inciden en su satisfacción frente a sus actividades académicas, esto, considerando que para cualquier organización es fundamental encontrar estrategias que permitan que sus empleados se comprometan y se vinculen de una forma real con la organización, lo que genera un mayor nivel de compromiso y por tanto de productividad.

## **Marco Teórico**

### **Motivación laboral**

Chiavenato (2011) menciona que las conductas de las personas dentro de una organización pueden ser definidas u observadas desde dos dimensiones, una interna y una externa, en la interna, características como la personalidad, percepción del medio, actitudes, emociones y la motivación; y en la externa factores como el sistema de recompensas, los factores sociales, el equipo de trabajo entre otros. Siendo la motivación un factor importante que permite definir la forma de comprender el comportamiento de las personas se considera pertinente abordar este tema desde su definición.

La palabra motivación por si sola, es “el conjunto de factores internos o externos que determinan parte de las acciones de una persona” (*Real Academia de La Lengua (RAE), 2020*), de aquí la importancia que la motivación adquiere, si se refiere al hecho de determinar una acción, en el ámbito laboral se relacionará con el desarrollo de las actividades laborales de un empleado

dentro de una organización y aquellos factores que generarán impacto en su desempeño. En otros conceptos encontramos:

Motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2011, pp 41)

Se refiere también el autor, que las motivaciones no son las mismas en los individuos, lo que genera diferentes conductas, si consideramos que las necesidades de las personas varían en el tiempo también lo harán sus valores, y capacidades. Afirma igualmente, que la conducta es motivada, que siempre se orienta hacia un objetivo, por tanto, la motivación dependería de tres variables principales: el estímulo o causa, la necesidad, y el objetivo.

En este sentido, se establece cómo la motivación afecta la conducta en cualquier ámbito, y particularmente en el organizacional, la motivación es una variable de gran relevancia para aumentar o mantener la productividad de las personas y por tanto de la misma institución. La motivación es por tanto influenciada por las necesidades, por lo que es importante considerar las teorías que han surgido a lo largo del tiempo.

### **Teorías Sobre Motivación**

Las teorías que se refieren a motivación laboral empiezan aparecer alrededor de los años 50 y desde ese momento se han generado diferentes teorías, como referente inicial es importante referirse a Maslow (2013) quien basa su teoría en la jerarquía de las necesidades humanas, y las clasifica en una pirámide de 5 necesidades, en la parte más baja correspondiente a los dos

últimos niveles las necesidades primarias (necesidades fisiológicas y de seguridad), y en la parte alta correspondiente a los tres primeros niveles las necesidades secundarias (necesidades sociales, de estima y de autorrealización). Con relación a este aspecto, el autor indica que las necesidades de la parte alta se van generando a medida que la persona logra satisfacer sus necesidades primarias.

Por otro lado, la Teoría de Herzberg, como afirma (Robbins, 2004), se refiere únicamente a dos aspectos, el primero, los factores higiénicos que son aquellos relacionados con el ambiente en el que el empleado desarrolla su trabajo. Sin embargo, indica que éstos últimos es probable que no afecten la conducta de las personas. En segundo lugar, se refiere a los factores motivacionales los cuales relaciona directamente con la satisfacción y la productividad, que incluyen la realización, el crecimiento, habilidades y desafíos como predominantes en la conducta y por tanto sugiere que para aumentar la motivación se debe procurar el enriquecimiento de las tareas, así mismo afirma que entre los años 40 y 50 hay una concepción del ser humano que sugiere que todos reaccionan de la misma forma a los estímulos que puedan responder a las necesidades identificadas, y que en general al suplir ciertas necesidades surgirán otras que resultan generales o incluso coinciden.

Más adelante Mc Clelland hacia los años 60, como lo indica Amorós (2007) refiere que las necesidades de las personas se pueden dividir en las necesidades de logro, poder y de afiliación, de acuerdo con ellas las personas en la organización se encuentran motivadas de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en este aspecto las necesidades dependerán del nivel y momento en el cual se encuentre la persona y por tanto existe una relación entre las tres necesidades.

Como resultado de estas teorías, se puede evidenciar la importancia que a lo largo del tiempo se le ha dado a identificar las necesidades de las personas, en razón a que según los autores, éstas conducen a los comportamientos y conductas y por tanto a nivel organizacional se pueda firmar que afectarían de manera directa al logro de los objetivos.

Sin embargo, según Robbins (2004) estas teorías aunque muy conocidas, no responden a los desafíos actuales, es así como refiere algunas teorías contemporáneas que se ajustan más a una explicación moderna de las motivaciones, afirma que, como una de las teorías más aceptadas para ese momento es la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom, y con respecto a ella indica que ésta afirma que una persona se siente motivada a esforzarse si considera que su evaluación de desempeño se verá afectada de forma positiva, y por tanto esta misma evaluación podrá generar recompensas en términos tangibles que permitirán por tanto satisfacer sus metas personales. En este aspecto indica el autor que la teoría se basa en tres relaciones, de esfuerzo y desempeño; desempeño y recompensa; recompensa y metas personales. Afirma el autor que, es fundamental comprender las metas de las personas y su vínculo entre estas relaciones las cuales tienen una conexión, a su vez refiere que no se puede indicar que una u otra teoría de las existentes es la que mejor explica, se complementan y por tanto hay que buscar la forma de articularlas.

### **La Motivación y la Satisfacción Laboral en las Organizaciones**

(Sanjeev & Surya, 2016) afirman que a nivel laboral las motivaciones pueden ser variadas, como el dinero, oportunidad de crecimiento, reconocimiento social, posibilidad de ser creativo, autonomía, autoridad entre muchos otros atributos. Así mismo refiere, que por otro lado la satisfacción se obtiene cuando se logra el objetivo con respecto a la motivación específica,

pues en muchos casos un empleado podría calificar en general un trabajo satisfactorio o no satisfactorio independiente de la motivación de los diferentes factores.

Según Srinivasan (2011) uno de los factores claves para retener el talento humano es que el gerente comprenda las necesidades motivacionales, la naturaleza y características de las personas, sus capacidades, actitudes y valores que permitan identificar los factores que le motivan ya sean económicos, emocionales, mentales morales o espirituales para así poder determinar el sistema de incentivos que coincida con la realidad de cada una de las personas a cargo, para ello refiere que es necesaria la intuición, empatía y diálogo como medio para su identificación. Como refiere Collings & Mellahi (2009), se reconoce que la motivación juega un papel clave entre la gestión estratégica del talento humano y el desempeño de una organización, y como tal es necesario considerarla como factor clave en el desarrollo de estrategias.

Becker & Huselid (2006) consideran que los recursos humanos son un factor de gran impacto en el rendimiento de una empresa, sugiere que esta arquitectura se compone de los sistemas, los comportamientos y las competencias de las personas reflejadas en su desarrollo y desempeño y por tanto en un recurso estratégico para la empresa. Las instituciones pueden estimular la motivación de sus empleados, pero para ello es vital conocer cuáles son esos factores que inciden en ella. Como mencionan Bhatti et al. (2011) las organizaciones desarrollan un conjunto de actividades para garantizar el desarrollo del talento para cumplir con sus necesidades futuras. Afirman que para lograr un alto rendimiento, es importante mantenerlos motivados, de lo contrario, la retención de talento es difícil, así mismo el ambiente debe apoyar el compromiso de los empleados y apoyarlos para realizar su tarea de acuerdo con todo su potencial, las personas son consideradas tan importantes como el capital físico y financiero, el talento trae cambios en

los procesos organizacionales y contribuye al desempeño de la organización a través de sus capacidades por tanto es una ventaja competitiva.

La motivación en los empleados se puede desarrollar si están satisfechos con la estructura del trabajo, y el desempeño laboral junto con los entornos de trabajo y el apoyo de pares en la realización de tareas y responsabilidades que se les otorgan dentro de la organización (Bhatti et al., 2011). De acuerdo con lo anterior cobra importancia el hecho de analizar exactamente qué factores específicos para cada dimensión son los que directamente inciden en la motivación de un empleado, que por ende afectaría su comportamiento y por tanto su desempeño. En el estudio realizado por Shah & Beh (2016), una persona puede estar motivada hacia la organización, pero tal vez no con su trabajo, es aquí donde se deben identificar y desarrollar acciones que permitan mejorar el compromiso de las personas con una institución y de esta forma los niveles de rotación podrían impactarse positivamente.

Ante las exigencias de la globalización y en momentos de crisis, según Vardarlier (2016) la gestión de recursos humanos debe estar preparada para cualquier tipo de crisis y el compromiso de los empleados juega un papel importante y ésta se determinará por la gestión realizada con el talento humano. Dada la competencia empresarial actual, como afirma Rabbi et al. (2015), un gran desafío para las organizaciones es el talento humano, es contar con empleados talentosos y por tanto retenerlos en puestos estratégicos, para ello la gestión del talento humano debe concentrarse en reconocer a aquellas personas que sobresalen en su desempeño, ofrecerles su apoyo, identificar aquello que los hace diferentes y así lograr que puedan ser ejemplo, la organización debe estar en capacidad de crear valor y generar una ventaja competitiva.



## **Motivación de Personas en el Ámbito Académico**

Blaskova et al. (2015) refieren que la profesión del profesor universitario es muy heterogénea y diversa, variada y abundante, el profesor tiene que aprender para toda la vida, cultivar su propia personalidad y desarrollar su propio potencial. De acuerdo con lo anterior, los autores afirman que el desarrollo de la capacidad está conectado con la motivación y la confianza. En este caso indican que la motivación dependerá de cada individuo, y si está dispuesto a aportar todo su potencial y conocimiento para el beneficio de la comunidad universitaria y por tanto debe haber mecanismos en la universidad que ayuden a los maestros y empleados de alto nivel para aumentar su disposición a desarrollar su potencial profesional y personal, así como tiene que existir una motivación para el desarrollo de competencias clave.

La motivación es la presencia de entusiasmo que impulsa a los empleados a hacer un esfuerzo extraordinario para obtener resultados, en el área de la motivación de los docentes, por ejemplo, está conectada con la dirección de la motivación que incluye tres posibilidades: motivación para: que implica luchar por algo que estimula la energía y la enfoca en la acción. liderando de manera abierta a una nueva experiencia; motivación de: que se refiere a evitar algo, absorbe la energía y la voluntad de actuar, viéndose como una motivación negativa debido a la pasividad y motivación contra: relacionada con la oposición activa a algo, enfoca la energía y el plan de acción en contra de tal objetivo (Blaskova et al., 2015), por ello resaltan la importancia de generar un plan desarrollo profesional planeado y puesto en marcha de forma efectiva como mecanismo para generar un impacto positivo para los profesores, dado que mejora su potencial y permite generar oportunidades y hacer realidad sus aspiraciones personales y así mismo para la institución a la que pertenecen.

(Cabezas & Ramos, 2012) según el estudio realizado en una universidad en Ecuador encontraron que los factores motivacionales sobre el desempeño docente, como por ejemplo supervisión, logro, crecimiento, relaciones y condiciones de trabajo en conjunto, pueden predecir el desempeño docente en cierta medida, así mismo, sugieren que existe una influencia considerable del factor supervisión, sobre el desempeño, lo que implica tener una especial atención sobre el rol que desarrollan los directivos en este aspecto y su impacto sobre el desempeño, situación que no se manifiesta frente al factor del salario, al no haber encontrado una relación directa sobre el desempeño aunque sí sobre la satisfacción general del profesor. Por otro lado el estudio concluye también que los empleados comparan las contribuciones que ellos aportan en cuanto a su labor y conocimientos y las retribuciones que reciben con la de sus colegas, y si perciben que no han sido lo suficientemente retribuidas en comparación con los otros, su actitud frente al trabajo se podría ver afectada y principalmente su satisfacción laboral.

Analizar los factores motivacionales y los niveles de satisfacción de los profesores a la luz de alguna de las teorías fue la base para un estudio realizado en la Guajira en profesores de educación superior, basada en la teoría de Herzberg de los dos factores, Ucrós et al. (2015) encontraron cómo los factores motivacionales y los factores higiénicos están presentes en el desarrollo de las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión) y cómo afectan la satisfacción laboral de los profesores de la institución. En su análisis indagan acerca de los principales factores de satisfacción en cada función encontrando por ejemplo en la docencia que la no satisfacción la perciben frente a factores como las ayudas educativas, recursos bibliográficos, espacio para desempeño académico, espacios físicos, y los de mayor satisfacción en la autonomía, reconocimiento, ascenso, capacitación, autorrealización, formación en altas titulaciones, privacidad en sitio de trabajo, relación con compañeros y trabajo en equipo. Por otro

lado, en cuanto a la función de investigación se presentó no satisfacción frente a factores como la tramitología interna, apoyo económico, disponibilidad de espacio físico, reconocimiento, capacitación, autorrealización. Los autores concluyen con base en la teoría, que la no satisfacción frente a estos aspectos impactan negativamente la motivación de los profesores, pudiendo generar bajos niveles de desempeño, y por tanto es necesario poner especial atención en lograr mantener altos niveles de motivación así como tener en cuenta los factores higiénicos, de tal forma no se busque únicamente generar ausencia de insatisfacción pues ello no generará que los profesores se sientan motivados o emocionados por la realización de su labor elevando su satisfacción lo cual impactaría en el logro de los objetivos y en el aumento de la calidad de sus actividades.

De otro lado en la investigación de (Franco-López et al., 2018), afirman que la motivación es esencial para determinar el comportamiento de las personas hacia niveles superiores de desempeño y satisfacción laboral, y ésta explicada desde factores intrínsecos y extrínsecos, los profesores que tienen mayor motivación intrínseca trabajan más, son más persistentes, tienen un mayor esfuerzo en alcanzar los objetivos. Así mismo, indican que en otras investigaciones se observa que los factores extrínsecos pueden generar un mayor estrés en los docentes, resalta la preocupación generada por la investigación en la que un gran porcentaje de los docentes afirman tener dificultades en términos de socialización con colegas, aspecto importante en la motivación del docente.

En otro estudio realizado para determinar los factores que motivan a los profesores a permanecer en la carrera profesoral Davoglio et al. (2017) afirman que las motivaciones intrínsecas y extrínsecas se convierten en un proceso multifacético compuesto de diferentes factores motivacionales, principalmente los relacionados con los intrínsecos, que tiene un valor

subjetivo y no tangible. por ejemplo, gusto por la enseñanza, formación y pertenencia establecida por la relación con el entorno; que estos factores pueden ser percibidos de manera diferente, por lo cual recomienda la necesidad de escuchar a los docentes siendo esencial identificar sus necesidades y motivaciones dado que aquellos profesores que tengan un real compromiso, que sientan inquietud y se sientan orgullosos por su labor serán los ejemplos para las futuras generaciones y por ello es fundamental generar acciones que conlleven a su reconocimiento y estímulo que permita incentivar su gusto, permanencia y compromiso con su labor docente.

Por otro lado, en el análisis de (Robyn & du Preez, 2013) refieren que las recompensas que no están relacionadas con el factor económico mejoran en gran medida la retención de empleados que trabajan en instituciones de educación superior, sobre todo aquellas relacionadas con certificación, reconocimiento, y apreciación, Hina et al. (2014) afirman que otras recompensas se relacionan con crecimiento personal, trabajo interesante, participación, flexibilidad, importancia de un rol y el logro.

### **La Autodeterminación**

Asumiendo que las personas, al estar vivas, tienen orientación hacia crecer, desarrollar nuevas vivencias, dominar diferentes contextos, de acuerdo con esta afirmación, los seres humanos actúan tanto internamente como a nivel externo para lograr satisfacer sus necesidades con eficacia, así mismo ciertos factores influyen en la motivación mediados por las necesidades de competencia, autonomía y relacionamiento (Stover et al., 2017).

Los seres humanos se representan a menudo como curiosos, vitales y auto motivados, en algunos casos como inspirados, que se impulsan por avanzar y crecer, que se esfuerzan y se comprometen. Sin embargo, es también conocido que este mismo espíritu puede ser anulado y que una persona podría incluso enfrentarse a situaciones de rechazo ante la responsabilidad o el

crecimiento, variados ambientes se identifican diferencias motivacionales tanto internamente como entre personas, algunas más auto-motivadas que otras (Ryan & Deci, 2000a). Así mismo, establecen la estructura de la motivación desde la conducta no autodeterminada hasta la conducta autodeterminada recorrida entre la amotivación, la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, cada una con una estructura definida y que la persona regula de forma interna o externa y determinado por procesos reguladores como valores, recompensas, autocontrol, satisfacción, intereses entre otros, así mismo. Según su satisfacción proponen tres tipos de motivación: motivación intrínseca, motivación extrínseca y amotivación; la motivación intrínseca que se relaciona con realizar actividades por placer sin contemplar las recompensas externas o algún tipo de poder para realizarlas, la motivación extrínseca relacionada con aquellos comportamientos que una persona realiza como un medio para obtener un fin específico, y la amotivación como aquellas conductas que no son reguladas por los individuos y por tanto les pueden hacer sentir que esa actividad no tiene un propósito. La motivación intrínseca refleja el potencial positivo de la naturaleza humana con una tendencia hacia la búsqueda de lo nuevo, de desafíos, de potenciar las propias capacidades, explorar y aprender, donde existe una inclinación hacia alcanzar un dominio e interés espontáneo. Investigaciones revelan que las recompensas, las amenazas, las presiones externas como las evaluaciones y metas reducen la motivación intrínseca, en cambio, el poder elegir, el reconocimiento de los sentimientos, las oportunidades de autodirección, permiten potenciar la motivación intrínseca dado que permiten que la persona sienta una mayor autonomía (Ryan & Deci, 2000b).

Por otro lado, afirman los autores que las conductas que son motivadas extrínsecamente son identificadas como reguladas, establecen en la motivación externa cuatro tipos de regulación: la regulación externa, en la cual los comportamientos se ven determinados por una persona para

evitar castigos o tener beneficios, las acciones de una persona las vive como controladas con base en lo que perciben externamente, si la situación cambia o desaparece la conducta se modifica, la regulación introyectada, en la que el individuo internaliza una regulación externa pero no la identifica como suya, el premio o castigo se traduce en evitar la culpa por no cumplir o aumentar la autoestima (Stover et al., 2017).

En la regulación identificada, la persona identifica el valor de lo que realiza aceptando la regulación externa como suya, lo considera importante, el individuo se identifica con la actividad y la experiencia tiene un grado de voluntad alto y la regulación integrada determina cómo las necesidades y valores propios de la persona se alinean con lo que socialmente se espera de su conducta y el individuo no solo se identifica y se reconoce con el valor de la actividad sino que los asume como propios (Ryan & Deci, 2020).

Según Vansteenkiste et al. (2006), la regulación identificada y la integrada son muy cercanas a la motivación intrínseca, sin embargo, aún hacen parte de la motivación extrínseca porque los comportamientos no son generados sólo por el disfrute de su realización, y en cambio son separados de los resultados. Por otro lado, Stover et al. (2017) afirma que cuando no se presenta la internalización de ninguna de las regulaciones externas mencionadas es cuando se presenta la amotivación, es decir la ausencia total de motivación en donde la persona no regula sus comportamientos experimentando falta de propósitos, no valoran las actividades de forma positiva, no se sienten calificados y tampoco esperan resultados de estas.

### **Metodología**

La investigación realizada, fue de tipo cuantitativo, utilizando instrumentos como encuestas para la recolección de datos y su correspondiente análisis. Los instrumentos utilizados

tienen una medición de tipo numérico y a través de análisis estadísticos se realizó el análisis de los datos objeto de estudio.

Para analizar la satisfacción e insatisfacción en los profesores de acuerdo con sus funciones sustantivas, se utilizaron instrumentos con preguntas abiertas que permitieron a los profesores seleccionar diferentes opciones e incluir aquellas según su opinión.

En cuanto a la satisfacción laboral, se utilizó un instrumento compuesto por nueve items en escala de Likert de 1 a 5. Y para la autodeterminación se utilizó el instrumento **R-MAWS**, compuesto por 37 items.

### **Participantes de la Investigación**

Para la realización de esta investigación se aplicaron los instrumentos a 98 profesores universitarios de una institución ubicada en Cundinamarca, Colombia.

### **Fuentes de Información y Muestra**

Se realizó un estudio de tipo cuantitativo. Los cuestionarios utilizados se aplicaron a través de la herramienta de encuestas *Google Forms*.

### **Muestra**

De acuerdo con lo anterior el tamaño de la muestra de profesores de donde se obtuvo información para el estudio, se estimó mediante el Muestreo Aleatorio Simple para población finita con fórmula y datos contenidos en la Figura 1, donde:

**N** = Número total de profesores

**n** = Tamaño mínimo necesario de la muestra de empresas de donde se obtendrá la información para el estudio.

**Z** = Nivel de confianza o margen de confiabilidad (para este caso: 95% de confianza,  $Z = 1,96$ ).

**S** = Desviación estándar de la población (estimada mediante una muestra piloto).

**E** = Error de estimación (en este caso, se tomó un:  $E = 0.08$ )

## Figura 1

### Definición del tamaño de la muestra

$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$	Variables	Valores
	N	237
	Z	1,96
	Z <sup>2</sup>	3,9
	p	0,5
	q	0,5
	e	0,08
	Numerador	153,1
	Denominador	1,6
	<b>Tamaño de la muestra (n)</b>	<b>93</b>

Se utilizó estadística descriptiva y correlaciones para generar los análisis requeridos para el desarrollo de la investigación.

### Instrumentos para la Recolección de Información

Durante la investigación se utilizó como técnica la encuesta y cuestionarios, con preguntas orientadas a determinar la motivación y satisfacción con escalas de valoración determinadas. Los instrumentos de investigación utilizados son los siguientes:

#### **Instrumento R-MAWS:**

(Gagné et al., 2010) autor del instrumento, es un cuestionario que se utilizó para medir y valorar el nivel de motivación de los profesores, cuenta con 37 ítems que se agrupan en cinco grupos que miden los diferentes tipos de motivación que se pueden presentar al realizar una actividad (Apéndice A), estos son: amotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. Se registran las respuestas a través de una escala tipo Likert que va del 1 al 7, siendo 1 totalmente en



desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. La agrupación de ítems de la escala de autodeterminación (R-MAWS) está dada por dimensiones que se muestran en la tabla 1, así mismo las categorías en la escala detalladas en la tabla 2.

**Tabla 1**

*Escala de Autodeterminación (R-MAWS)\**

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS
MOTIVACIÓN LABORAL	<b>REGULACIÓN EXTERNA</b>	
	Regulación externa general	1,12
	Enfoque de regulación externa - social	2,13,22
	Evitación de la regulación externa - social	3,14
	Enfoque de regulación externa - material	4,15
	Evitación de la regulación externa - material	23,29
	<b>REGULACIÓN INTROYECTADA</b>	
	Introyección general	5
	Enfoque de introyección	6,16,24
	Evitación de la introyección	7,17,30
	<b>REGULACIÓN IDENTIFICADA</b>	
	Elementos de identificación	8,18,25,31,35
	<b>REGULACION INTEGRADA</b>	
	Elementos de integración	9,19,29,32
<b>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</b>		
Motivación intrínseca	10, 20, 27, 33, 36	
<b>AMOTIVACIÓN</b>		
Amotivación	11,21,28, 34, 37,	

\*Nota. Tomado de "The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages," por M. Gagné, J. Forest, H. Gilbert, C. Aubé, E. Morin, y A. Malorni, 2010. Educational and Psychological Measurement, 70, 628-646

**Tabla 2**

*Categorías Escala de Motivación Laboral*

Categorías	Puntaje
Bajo	37-110
Moderado	111-184
Alto	185-259

### *Instrumento de Satisfacción laboral*

Para realizar la medición de la satisfacción laboral se utilizó el instrumento (Apéndice B) propuesto por Gómez G, (2018), el instrumento consta de 9 ítems medidos en una escala de 1 a 5 y distribuidos en dos dimensiones satisfacción laboral (jefe) y satisfacción con el trabajo (tabla 3) y las categorías en la escala fueron determinadas en bajo, medio y alto (tabla 4).

Adicionalmente, se aplicó un instrumento con tres preguntas abiertas, relacionadas con los aspectos que les generaban satisfacción en las funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social) frente a 10 condiciones y así mismo tres preguntas abiertas con el objetivo de conocer los factores que más les generan insatisfacción en cada función (Apéndice C)

**Tabla 3**

*Escala de satisfacción en el trabajo*

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS
Satisfacción Laboral	Satisfacción con el jefe	1, 2, 3, 4
	Satisfacción con el trabajo	5, 6, 7, 8, 9

**Tabla 4**

*Categorías Escala de Satisfacción en el trabajo*

Categorías	Puntaje
Bajo	9-20
Moderado	21-32
Alto	33-45

### **Procedimiento**

- Se identificó la población y se envió el instrumento a través de correo electrónico a 120 profesores universitarios.

- En la parte inicial se realizó un grupo de preguntas relacionadas con datos demográficos para obtener los datos descriptivos de los encuestados como: sexo, rango de edad, nivel del escalafón, antigüedad en la institución,
- En la segunda parte se aplicaron 6 preguntas específicas relacionadas con la satisfacción en el desarrollo de las diferentes funciones de un profesor universitario
- En la tercera parte se aplicaron dos instrumentos Motivación Laboral y Satisfacción Laboral.

### **Confiabilidad del instrumento**

Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos se empleó el coeficiente omega, El coeficiente omega, a diferencia del coeficiente de alfa trabaja con las cargas factoriales, que son la suma ponderada de las variables estandarizadas, transformación que hace más estable los cálculos y refleja el verdadero nivel de fiabilidad (Ventura-León & Caycho-Rodríguez, 2014).

Para considerar un valor aceptable de confiabilidad mediante el coeficiente omega, éstos deben encontrarse entre .70 y .90 (Campo-Arias & Oviedo, 2008) aunque en algunas circunstancias pueden aceptarse valores superiores a .65 (Katz, 2006).

De acuerdo con lo anterior se analizó la confiabilidad global del instrumento *R-MAWS*, en el que se logra concluir que el nivel de confiabilidad es alto (mayor a 90) como se muestra en la tabla 5.

### **Tabla 5**

#### *Confiabilidad del instrumento*

<b>Estimate</b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
Point estimate	0.917
95% CI lower bound	0.893
95% CI upper bound	0.940

Así mismo, se analizó la confiabilidad por cada una de las dimensiones del instrumento, en el que se logra concluir que el nivel de confiabilidad es aceptable (entre 70-90) como se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6**

*Confiabilidad del instrumento R-MAWS por dimensión*

<b>Dimensión</b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
Regulación identificada	0.798
Regulación introyectada	0.891
Regulación externa	0.938
Amotivación	0,771
Motivación intrínseca	0,95

En cuanto a la confiabilidad del instrumento de satisfacción se realizó el análisis por las dos dimensiones del instrumento, en el que se logra concluir que el nivel de confiabilidad también es aceptable según la tabla 7:

**Tabla 7**

*Confiabilidad del instrumento Satisfacción laboral por dimensión*

<b>Dimensión</b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
Satisfacción en el trabajo	0,952
Satisfacción con el jefe	0,74

### **Aspectos éticos del estudio**

Para la realización de la investigación se contó con el consentimiento informado de cada profesor, en la que fue informado previamente acerca del objeto del estudio, así como de su confidencialidad. Los resultados de las encuestas han sido utilizados solo para el fin de estudio de la presente investigación y se manejarán como confidenciales.

## Resultados

De un total de 98 profesores encuestados se obtuvieron los siguientes resultados:

### Datos Demográficos

La información demográfica de los encuestados se indica a continuación. Las estadísticas descriptivas detalladas para este estudio incluyen valores de frecuencias y los porcentajes de acuerdo con el sexo, antigüedad, nivel en el escalafón, edad y máxima titulación así:

#### *Sexo*

Como se refleja en la Tabla 8 el 60% de los profesores encuestados son hombres y el 40% mujeres

**Tabla 8**

*Clasificación por sexo de los profesores*

Sexo	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Femenino	39	39.796	39.796	39.796
Masculino	59	60.204	60.204	100.000
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>		

#### *Antigüedad Laboral*

La antigüedad laboral de los profesores se clasificó en seis grupos como se muestra en la tabla 9. Según su antigüedad el 28% de los profesores encuestados se encuentran entre 7 y 10 años, el 27% más de 15 años, el 23% entre 11 y 15 años, el 16% entre 4 a 6 años, y el 6% en años inferiores a 4 años.

**Tabla 9**

*Clasificación según antigüedad de los profesores*

<b>Antigüedad laboral</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Hasta 1 año	1	1.020	1.020	72.449
1 a 3 años	3	3.061	3.061	3.061
4 a 6 años	16	16.327	16.327	42.857
7 a 10 años	28	28.571	28.571	71.429
11 a 15 años	23	23.469	23.469	26.531
Más de 15 años	27	27.551	27.551	100.000
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>		

### *Nivel en el escalafón.*

Estas categorías responden directamente a la reglamentación de la institución educativa donde fue aplicado el estudio en la que establecen cuatro categorías para ubicar a los profesores de carrera profesora siendo ellas desde la más alta a la menor: Titular, Asociado Asistente y Auxiliar, así mismo la institución cuenta con otras denominaciones en las que ubican profesores, previo al ingreso formal a alguna de las categorías mencionadas. De acuerdo con lo anterior el 46% de los profesores encuestados se encuentran ubicados en la categoría asistente y el 40% en la categoría asociado. El 14% se ubicó en otras categorías como se refleja en la tabla 10.

**Tabla 10**

*Clasificación según antigüedad de los profesores*

<b>Nivel en el Escalafón</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>Titular</b>	5	5.102	5.102	100.000
<b>Asociado</b>	40	40.816	40.816	87.755
<b>Asistente</b>	46	46.939	46.939	46.939
<b>Auxiliar</b>	4	4.082	4.082	91.837
<b>Otro</b>	3	3.061	3.061	94.898
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>		

***Edad***

La edad de los profesores se clasificó en cuatro grupos como se muestra en la tabla 11, el 88% se ubicó en un rango de edad entre los 31 y los 50 años.

**Tabla 11**

*Clasificación según edad de los profesores*

<b>Edad</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Entre 20 y 30 años	1	1.020	1.020	1.020
Entre 31 y 40 años	38	38.776	38.776	39.796
Entre 41 y 50 años	40	40.816	40.816	80.612
Mayor de 50 años	19	19.388	19.388	100.000
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>		

***Máxima Titulación***

En cuanto al nivel educativo de los profesores, los resultados de la tabla 12 indican que el 56% de los encuestados tiene título de doctorado y el 43% título de maestría.

**Tabla 12**

*Clasificación según nivel máximo de formación de los profesores*

<b>Nivel educativo máximo alcanzado</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Doctorado	55	56.122	56.122	56.122
Maestría	43	43.878	43.878	100.000
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>		

## Análisis de la Motivación laboral

Los profesores encuestados con respecto a la motivación intrínseca se ubicaron en un nivel alto (85 profesores), en cuanto a la motivación extrínseca en un nivel entre bajo y moderado (94 profesores), sin embargo, en este aspecto fue necesario realizar un análisis por las diferentes dimensiones que permitan establecer cómo se comporta de cada regulación (externa, introyectada, identificada e integrada) y si estas presentan alguna relación significativa con la motivación intrínseca y con la satisfacción.

### *Motivación extrínseca*

**Regulación externa.** En la tabla de frecuencias que se presentan en la Tabla 13, se puede observar, un 96% de frecuencia en nivel bajo 55,1% y moderado en 40,8%.

**Tabla 13**

*Regulación externa de los profesores*

Clasificación RE	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	4	4.082	4.082	4.082
Moderado	40	40.816	40.816	40.820
Bajo	54	55.102	55.102	100,000
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>		

**Regulación introyectada.** De acuerdo con la Tabla 14, se presenta una ubicación entre el nivel moderado (43%) y alto (41,8%), es decir globalmente podríamos estar hablando de un 85,6%.

**Tabla 14**

*Regulación introyectada de los profesores*

Clasificación RINT	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	41	41.837	41.837	41.837
Moderado	43	43.878	43.878	43.919



Clasificación RINT	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bajo	14	14.286	14.286	100.000
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>		

**Regulación identificada.** Se presenta en la Tabla 15 los resultados obtenidos en cuanto a la regulación identificada, se evidencia un porcentaje superior en su clasificación alta con un 91,8%.

**Tabla 15**

*Regulación identificada de los profesores*

Clasificación RIDE	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	90	91.837	91.837	91.837
Moderado	7	7.143	7.143	98.980
Bajo	1	1.020	1.020	100.000
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>		

**Regulación integrada.** Los resultados presentados para la regulación integrada presentados en la Tabla 15, indican que los profesores se ubican en un nivel alto en un 76.5% y en un nivel moderado en 23.4%. En esta dimensión no se presentaron profesores ubicados en nivel bajo.

**Tabla 16**

*Regulación integrada de los profesores*

Clasificación RINTEG	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	75	76.531	76.531	76.531
Moderado	23	23.469	23.469	100.000
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>		

### *Motivación intrínseca*

En cuanto a la motivación intrínseca de los profesores ubicados como se muestra en la Tabla 16, se ubicaron en un superior, con un 86,7% en nivel alto y un 10% en nivel moderado.

**Tabla 16**

#### *Motivación intrínseca de los profesores*

<b>Clasificación MI</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Alto	85	86.735	86.735	86.735
Moderado	10	10.204	10.204	96,939
Bajo	3	3.061	3.061	100.000
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>		

### *Amotivación*

El 92% de los profesores encuestados presenta bajo puntaje en cuanto a amotivación (amotivation), detalle que se presenta en la Tabla 17.

**Tabla 17**

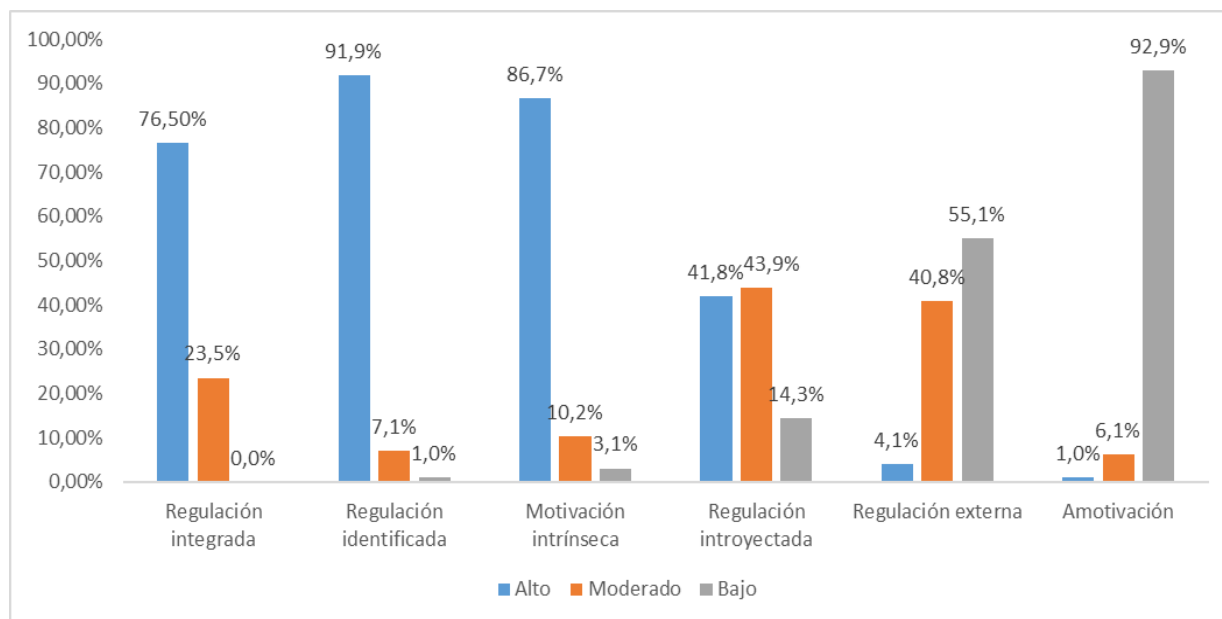
#### *Amotivación*

<b>Clasificación AM</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Alto	1	1.020	1.020	1.020
Moderado	6	6.122	6.122	7.142
Bajo	91	92.857	92.857	100.000
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>		

Si se analizan los resultados a nivel general, en la Figura 2 se puede observar cómo se comportan los resultados de acuerdo con las diferentes motivaciones así:

**Figura 2**

#### *Comparación resultados de motivación de los profesores*



Estos resultados indican que los profesores universitarios de una institución universitaria de Cundinamarca tienen una regulación externa inferior a la motivación intrínseca, como se observa la regulación externa se ubica entre el nivel moderado y bajo, y la motivación intrínseca en un nivel alto. Así mismo se observa que los profesores tienen una mayor regulación identificada frente a la regulación externa, como se observa, la regulación identificada se encuentra con un nivel alto con un 91,9% cercano a la motivación intrínseca que se ubica en un 86,7%.

### **Análisis de la Motivación Laboral según Ubicación en el Escalafón**

Se realiza la prueba no paramétrica de Kruskal Wallis para identificar si hay diferencias significativas en la percepción de regulación externa frente a la variable cualitativa de nivel del escalafón.

### **Tabla 18**

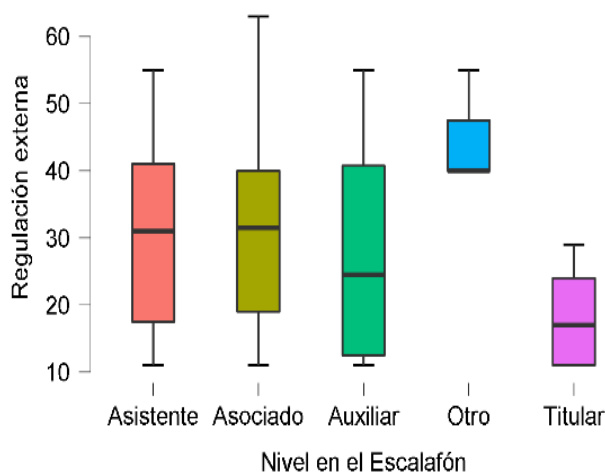
*Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis Test*

Factor	Statistic	df	p
Nivel en el Escalafón	7.986	4	0.092

Dado que el valor P está por encima de un nivel de significancia del 5% no tenemos evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, se infiere que no hay diferencias en la regulación externa según el nivel de escalafón en el cual se encuentra un profesor. observando el gráfico de cajas en la Figura 3 no se evidencia una diferencia marcada en los valores promedio respecto a la variable de regulación externa.

### Figura 3

*Gráfico de cajas regulación extrínseca según la ubicación del profesor en el escalafón*



En cuanto a la relación significativa entre las dimensiones, de acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman y el valor P evidenciado en la Tabla 19, podemos evidenciar correlaciones significativas principalmente entre regulación identificada y la regulación integrada, así como entre la regulación identificada y la motivación intrínseca.

### Tabla 19

*Correlación de Spearman de las dimensiones de la motivación*

Relaciones		Spearman's rho	p
Regulación externa	- Regulación introyectada	0.594 ***	< .001
Regulación externa	- Regulación identificada	0.003	0.977
Regulación externa	- Regulación integrada	0.422 ***	< .001
Regulación externa	- Motivación intrínseca	-0.102	0.319
Regulación externa	- Amotivación	0.444 ***	< .001
Regulación introyectada	- Regulación identificada	0.420 ***	< .001
Regulación introyectada	- Regulación integrada	0.511 ***	< .001
Regulación introyectada	- Motivación intrínseca	0.249 *	0.013
Regulación introyectada	- Amotivación	0.191	0.060
Regulación identificada	- Regulación integrada	0.644 ***	< .001
Regulación identificada	- Motivación intrínseca	0.756 ***	< .001
Regulación identificada	- Amotivación	-0.168	0.098
Regulación integrada	- Motivación intrínseca	0.501 ***	< .001
Regulación integrada	- Amotivación	-0.038	0.713
Motivación intrínseca	- Amotivación	-0.111	0.275

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### Diferencia entre la Regulación externa y la Regulación identificada

Se contrasta con la prueba no paramétrica prueba de rangos de Wilcoxon, y se compara con el valor hipotético de que la media en las dimensiones de regulación externa y regulación identificada es igual a 30. Tomamos este valor dado que el valor promedio de regulación externa, regulación introyectada y motivación intrínseca presenta valores cercanos a 30. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 20.

#### Tabla 20

*Prueba de rangos de Wilcoxon diferencia entre la regulación externa y la regulación identificada*

Regulación	V	p
Regulación externa	2298.000	0.806
Regulación identificada	4848.500	< .001

De acuerdo con la prueba de Wilcoxon, indica que el valor promedio de la regulación identificada es diferente a la regulación externa y que los profesores objeto de estudio demostraron tener una mayor regulación identificada frente a la regulación externa.

### **Relación entre la regulación identificada y la motivación intrínseca.**

Se realiza un análisis de correlación de Spearman para determinar si existe una correlación entre la regulación identificada y la motivación intrínseca, los resultados se presentan en la Tabla 21.

#### **Tabla 21**

##### *Análisis de correlación entre la regulación identificada y la motivación intrínseca*

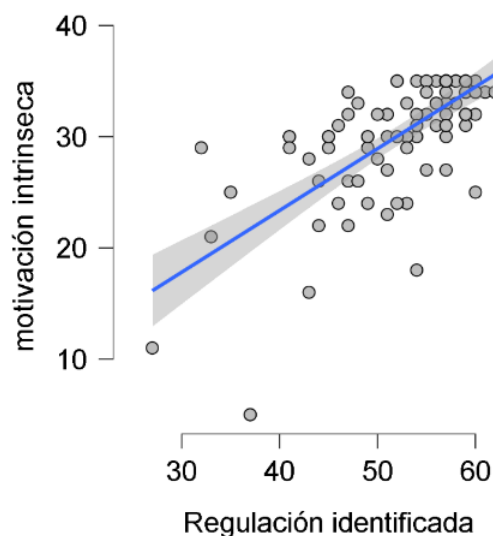
Relación	Spearman's rho	p
Regulación identificada - Motivación intrínseca	0.756 ***	< .001

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Dado que la significancia observada (P-valor) es menor a la significancia predefinida ( $\alpha=0,05$ ). La correlación entre la regulación identificada y la motivación intrínseca es significativa. Se comprueba también gráficamente en la Figura 4 a través de un diagrama de dispersión para observar la tendencia de los datos donde se observa una relación positiva entre las dos dimensiones.

#### **Figura 4**

##### *Diagrama de dispersión correlación entre la regulación identificada y la motivación intrínseca*



### **Análisis de Satisfacción**

En cuanto a la satisfacción se utilizó un instrumento cualitativo y uno cuantitativo, con el primero se buscó determinar los factores que generaban mayor satisfacción por parte de los profesores universitarios, así como aquellos que generaban insatisfacción.

#### ***Análisis de la satisfacción del instrumento cualitativo***

**Satisfacción en la función de la docencia.** En cuanto a los factores que más generan satisfacción con la función de la docencia de los profesores universitarios, de acuerdo con la Tabla 22, los resultados indican que las cinco opciones con mayor número de frecuencia fueron: aprender continuamente (15%), desarrollar el potencial de mis alumnos (14%), relación con los estudiantes (13%), gusto por enseñar (12%), fomentar la imaginación y creatividad de los estudiantes (9%), de acuerdo con ello se observa que los factores relacionados con los estudiantes tienen una mayor preponderancia en cuanto a la satisfacción que le genera al profesor desarrollar la docencia.

### **Tabla 22**

*Factores que generan satisfacción con la función de la docencia*

<b>Factores que generan satisfacción con la función de la docencia</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
Aprender continuamente	74	15%
Desarrollar el potencial de mis alumnos	70	14%
Relación con los estudiantes	66	13%
Gusto por enseñar	59	12%
Fomentar la imaginación y creatividad de los estudiantes	43	9%
Mejorar la calidad del sistema educativo del programa	38	8%
Autonomía	33	7%
Flexibilidad laboral	28	6%
Gusto por enseñar	25	5%
Retribución o salario recibido	20	4%
Reconocimiento en el ámbito académico	16	3%
Cumplir con mis objetivos de desempeño	6	1%
Autonomía	4	1%
Desarrollar el potencial de mis alumnos	2	0%
Cambio social	1	0%
Contribuir positivamente a la sociedad; cumplir mi vocación/ misión personal	1	0%
Investigar	1	0%
La institución como tal	1	0%
Vocación docente y de servicio	1	0%
Retribución o salario recibido	1	0%

**Satisfacción en la función de la investigación.** Con respecto a la satisfacción con la función de la investigación, en la Tabla 23 se presentan los factores que más les generan satisfacción a los profesores universitarios en el desarrollo de esta función, los cinco primeros son: aportar en problemas de la sociedad (18%), incrementar la calidad académica (17%), generar nuevos conocimientos (16%), reconocimiento en el ámbito científico (12%), contar con recursos para el desarrollo de nuevos proyectos (8%).

**Tabla 23**

*Factores que generan satisfacción con la función de la investigación*

<b>Factores que generan satisfacción con la función de la investigación</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
Aportar en problemas de la sociedad	87	18%



<b>Factores que generan satisfacción con la función de la investigación</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
Incrementar la calidad académica	84	17%
Generar nuevos conocimientos	80	16%
Reconocimiento en el ámbito científico	61	12%
Contar con recursos para el desarrollo de nuevos proyectos	39	8%
Obtener un ascenso en el escalafón	32	7%
Cumplir con los objetivos institucionales	31	6%
Cumplir con mis objetivos de desempeño	31	6%
Generar nuevos conocimientos	14	3%
Incrementar mi ingreso económico	10	2%
Generar redes de conocimiento	2	0%
Comprender los problemas sociales desde otras perspectivas	1	0%
contribuir en la formación del estudiante	1	0%
Dar solución a problemáticas educativas	1	0%
Desarrollo de creatividad	1	0%
Establecer investigación básica en Colombia	1	0%
Estar permanentemente actualizado.	1	0%
Exploración de intereses personales	1	0%
fomentar el trabajo colaborativo con los colegas	1	0%
Formar nuevos investigadores	1	0%
Impactar de forma positiva a estudiantes a los que les gusta la investigación.	1	0%
Incentivar el desarrollo de soluciones viables y pertinentes con una perspectiva cristiana	1	0%
La oportunidad de escribir. Comprender la realidad	1	0%
Mejorar la calidad del sistema educativo Colombiano	1	0%
Mejorar la visibilidad como investigador	1	0%
Proponer soluciones viables para transformar la sociedad	1	0%
Recibir un premio	1	0%
Satisfacción Personal	1	0%
Solucionar problemas de salud de las personas	1	0%
Transformación social	1	0%

**Satisfacción en la función de la proyección social.** En cuanto a los factores que generan mayor satisfacción en los profesores con relación al desarrollo de la función de la proyección social, los cinco criterios preponderantes fueron: generar impacto en la sociedad (19%), contribuir en proyectos sociales e institucionales (19%), acercar a los estudiantes al sector

productivo y social (16%), interactuar con sectores productivos (13%) y cumplir con los objetivos institucionales en un (8%) los cuales se presentan en la Tabla 24.

**Tabla 24**

*Factores que generan satisfacción con la función de la proyección social*

<b>Factores que generan satisfacción con la función de la proyección social</b>	<b>Frec</b>	<b>%</b>
Generar impacto en la sociedad	94	19%
Contribuir en proyectos sociales e institucionales	93	19%
Acercar a mis estudiantes al sector productivo y social	76	16%
Interactuar con sectores productivos	63	13%
Cumplir con los objetivos institucionales	39	8%
Contar con disponibilidad de recursos	32	7%
Cumplir con mis objetivos de desempeño	32	7%
Ganar reconocimiento en la comunidad	27	6%
Obtener un ascenso en el escalafón	12	2%
Incrementar mis ingresos económicos	4	1%
Solucionar problemas reales	2	0%
Ganar reconocimiento en la comunidad	2	0%
Aumentar los ingresos de la Facultad	1	0%
Conocer las realidades de contexto	1	0%
Contribuir al mejoramiento social	1	0%
Contribuir propositivamente a los debates nacionales	1	0%
Crear redes académicas	1	0%
Divulgar el conocimiento	1	0%
Generar vínculos sólidos entre universidad y sociedad	1	0%
Interactuar con personas y colegas externos a la Universidad	1	0%
Invertir mis mejores esfuerzos académicos para ofrecer diagnósticos o propuestas de solución a problemáticas sociales y de justicia vigentes	1	0%
Responder al llamado a cuentas de la sociedad en responsabilidad social	1	0%
Servir desde mi conocimiento	1	0%
Transformación social	1	0%
Cumplir con mis objetivos de desempeño	1	0%
Incrementar mis ingresos económicos	1	0%

*Análisis de No Satisfacción del instrumento cualitativo*

Para analizar los factores que generan insatisfacción con respecto a las tres funciones sustantivas de un profesor universitario, se realizó una pregunta abierta pidiendo a los participantes mencionar los factores principales que más les generaban insatisfacción por cada una de las funciones sustantivas, los resultados arrojados fueron:

**Insatisfacción en la docencia.** Se obtuvieron 26 tipologías (Tabla 25), cuyos resultados preponderantes son las actitudes negativas de los estudiantes/falta de interés o compromiso (14%), falta de reconocimiento de la función docente en la universidad o la sociedad frente a otras funciones (para ascensos u otros) / prelación por la investigación y formación de doctores para competir en rankings desconociendo la importancia de la docencia (9%), ninguno (9%), mayor importancia a aspectos administrativos / mucha carga administrativa/ burocracia en procesos/ dominancia de lo administrativo sobre lo académico/ cantidad de formatos por llenar/exceso de actividades administrativas (9%) y sobrecarga laboral / falta de tiempo (9%).

**Tabla 25**

*Factores que generan insatisfacción con la función de la docencia*

<b>Factores de insatisfacción con la función de la docencia</b>	<b>Frec</b>	<b>%</b>
Actitudes negativas de estudiantes/ falta de interés o compromiso	23	14%
Falta de reconocimiento de la función docente en la universidad o la sociedad frente a otras funciones (para ascensos u otros) / prelación por la investigación y formación de doctores para competir en rankings desconociendo la importancia de la docencia. Confundir ser doctor con ser buen docente	15	9%
Ninguno	15	9%
Mayor importancia a aspectos administrativos / mucha carga administrativa/ burocracia en procesos/ dominancia de lo administrativo sobre lo académico/ cantidad de formatos por llenar/exceso de actividades administrativas	14	9%
Sobrecarga laboral / falta de tiempo	13	8%
Tiempo dedicado a la calificación/ estructura de la evaluación con cortes y porcentajes definidos	10	6%
Salario percibido /Diferencias salariales frente al sector real	9	6%
Tamaño de los grupos / conformación de grupos sin tener en cuenta semestres y conocimientos requeridos	7	4%

<b>Factores de insatisfacción con la función de la docencia</b>	<b>Frec</b>	<b>%</b>
Falta de herramientas de apoyo a la labor docente / infraestructura/ falta de recursos humanos y tecnológicos para apoyar procesos de investigación y proyección social en el aula/falta de inversión en herramientas/ falta espacios para atender estudiantes	7	4%
Medición de productividad en función del número de horas de clase dictadas/ Exigencia de un mínimo de horas/ número excesivo de horas de clase	6	4%
Desconocimiento del tiempo de la docencia indirecta (atenciones estudiantes, calificación realimentación)	4	2%
Obsesión por la medición y la evaluación/ deficiente evaluación	4	2%
Virtualidad / no interactuar personalmente con estudiantes	4	2%
Concepto errado del estudiante como alumno y profesor como quien ostenta el saber - Venta de la educación considerando estudiantes como clientes y la satisfacción del cliente está siendo el objetivo/ seguir modas sin indicadores que sustenten la necesidad de cambios	4	2%
Horarios ajustados sin descanso entre clases/ sesiones clase cortas/ horarios extenuantes	3	2%
Falta de comunicación entre directivos y profesores / No ser escuchado	3	2%
Mayor importancia a aspectos administrativos / mucha carga administrativa	3	2%
Ausencia del trabajo en equipo, interinidad e interdisciplinar/ resistencia al cambio de equipos de trabajo/ falta de interés de compañeros de trabajo en el ejercicio de la labor	3	2%
Apoyo institucional frente a las actitudes de estudiantes y otros temas	3	2%
Estilo de liderazgo del jefe	2	1%
Lentitud procesos académicos y pedagógicos orientados a la realidad del estudiante / demasiada planeación que afecta la creatividad e interacción	2	1%
Falta de formación y acompañamiento en temas pedagógicos y didácticos,	2	1%
Falta de autonomía en la cátedra, los contenidos y los recursos/Falta de flexibilidad para incorporar estrategias y recursos	2	1%
Asignación limitada de monitores	1	1%
Monotonía	1	1%
Clases magistrales	1	1%

**Insatisfacción en la Investigación.** Frente a la insatisfacción con la labor que realiza de investigación, se obtuvieron 30 tipologías (Tabla 26), entre las que se identificaron con una mayor frecuencia: falta de tiempo debido a labor administrativa u otras actividades y responsabilidades (18%), dificultad o falta de acceso a recursos para la investigación, (proyectos, eventos, equipos, tecnología)/ demora en la gestión de recursos (18%), exceso de procesos,

burocratización de los procesos de investigación, formatos ineficientes/ lentitud en tiempos en procesos (compras , contratación etc.) en un 11%; falta de reconocimiento e incentivos a los procesos de investigación - creación o al contenido real del proceso investigativo dándole importancia solo a los artículos y generando presión para publicar (6%) y la falta de trabajo en equipo o de incentivos para el trabajo colaborativo en un 5%.

Tabla 26

*Factores que generan insatisfacción con la función de la investigación*

<b>Insatisfacción en la función de la investigación</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
Falta de tiempo debido a labor administrativa u otras actividades y responsabilidades	24	18%
Dificultad o falta de acceso a recursos para la investigación, (proyectos, eventos, equipos, tecnología) / demora en la gestión de recursos	24	18%
Exceso de procesos, burocratización de los procesos de investigación, formatos ineficientes/ lentitud en tiempos en procesos (compras, contratación etc.)	15	11%
Falta de reconocimiento e incentivos a los procesos de investigación + creación o al contenido real del proceso investigativo dándole importancia solo a los artículos y generando presión para publicar	8	6%
Falta de trabajo en equipo o de incentivos para el trabajo colaborativo	7	5%
Pocas posibilidades de llevar la investigación al campo real y que permita generar mayor impacto	7	5%
Falta de apoyo institucional y orientación (convocatorias, difusión, divulgación)	6	4%
Dificultad para publicar en revistas indexadas, tiempos de respuesta por parte de las revistas	6	4%
Presión por las publicaciones, reconocimiento de productividad solo por el ranking de las revistas o solo ciertas bases como referentes	6	4%
Mayor prioridad en tiempo para otras funciones (docencia)	4	3%
Exigencia en publicar en idioma diferente al español	3	2%
Privilegio de las publicaciones en cuanto a número y tipo que al impacto tangible de la investigación	3	2%
Baja importancia a la investigación en ciencias humanas y sociales	2	1%
Desconocimiento a nivel internacional del trabajo de américa latina	2	1%

<b>Insatisfacción en la función de la investigación</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
El sistema de información existente, múltiples sistemas para la misma información	2	1%
Ninguno	2	1%
Falta de bases de datos (Oxford, Cambridge, Brill, etc.)	1	1%
Falta de colaboración y movilidad interinstitucional	1	1%
Falta de autonomía presupuestal del grupo de investigación	1	1%
Consideración de la investigación como negocio	1	1%
Pago a las revistas por publicación de artículos	1	1%
Limitaciones para publicaciones en el ámbito científico de resultados sociales	1	1%
Subjetividad de los pares evaluadores	1	1%
Baja inversión del estado y la empresa privada para la investigación	1	1%
Recursos físicos limitados para la investigación	1	1%
Falta de creatividad y flexibilidad sobre temas y métodos de investigación	1	1%
No contar con apoyo de estudiantes de posgrado	1	1%
Competencia injustificada	1	1%
Indicadores sin sentido claro o académico	1	1%
Escaso desarrollo de líneas de investigación	1	1%

**Insatisfacción en la Proyección Social.** Con respecto a los factores que más les generaban insatisfacción en cuanto a la función de la proyección social se identificaron 21 tipologías (Tabla 27) con mayor frecuencia según las respuestas de los profesores encuestados, siendo las más relevantes: falta de reconocimiento e incentivos de esta función en la carrera profesoral frente a las demás funciones sustantivas y falta de visibilidad de esta función a nivel institucional en un 14%, falta de un modelo institucional que guíe en cómo articular la proyección social con la investigación y la docencia así como de orientación por parte de los niveles centrales acerca de los procesos y de lo que significa la proyección social en un 13%, así mismo un 13% indica que no hay factores que les generen insatisfacción con la función, un 11% indican como factor la dificultad en establecer vínculos con el sector empresarial o sector real o regionales, un 9% tiempo insuficiente debido a labores administrativas y de docencia y el 7%

manifiesta la dificultad en los trámites, procesos complejos burocracia y demoras en la toma de decisiones.

**Tabla 27**

*Factores que generan insatisfacción con la función de la proyección social*

<b>Insatisfacción con la función de la proyección social</b>	<b>Frec</b>	<b>%</b>
Falta de reconocimiento e incentivos de esta función en la carrera profesoral frente a las demás funciones sustantivas - Falta de visibilidad a nivel institucional	16	14%
Falta de un modelo institucional que guíe en cómo articular la proyección social con la investigación y la docencia, así como de orientación por parte de los niveles centrales acerca de los procesos y de lo que significa la proyección social	15	13%
Ninguna	15	13%
Dificultad en establecer vínculos con el sector empresarial o sector real o regionales	12	11%
Tiempo insuficiente debido a labores administrativas y de docencia	10	9%
Dificultad en los trámites, procesos complejos, burocracia, demoras en la toma de decisiones	8	7%
Énfasis sólo en generar recursos - desinterés por proyectos que no tengan retornos económicos, falta de apoyo a proyectos sociales de trabajo con comunidad	7	6%
Falta de recursos (económicos, infraestructura, materiales, insumos)	7	6%
No generar suficiente impacto social	5	4%
Falta de interés por los actores no académicos	3	3%
Falta de interacción con otras IES	3	3%
Falta de continuidad de los proyectos	2	2%
Falta de participación de otros profesores	1	1%
Campos del conocimiento inmaduros para responder a las necesidades del sector	1	1%
Pandemia	1	1%
Resultados a largo plazo en algunas áreas del conocimiento	1	1%
Expectativas de innovación sin contar con análisis de los recursos y mercados antes de iniciar proyectos	1	1%
Dificultades para articular la academia con la comunidad.	1	1%
La dispersión de medios para visibilizar los aportes académicos,	1	1%
Falta de visibilidad de algunas áreas como la filosofía en la proyección social	1	1%

<b>Insatisfacción con la función de la proyección social</b>	<b>Frec</b>	<b>%</b>
Falta de espacios para compartir experiencias con instituciones o personas externas	1	1%

### ***Resultados Instrumento Cuantitativo de Satisfacción Laboral***

En cuanto al instrumento aplicado para medir la satisfacción laboral de los profesores con respecto a su jefe y a su trabajo los resultados se presentan a continuación:

**Satisfacción con el Jefe.** De acuerdo con la Tabla 28, la frecuencia con el 73% de los profesores manifiestan tener un nivel alto de satisfacción con respecto a su jefe, seguido del 19% de los profesores ubicados en un nivel moderado.

**Tabla 28**

#### *Satisfacción con el jefe*

<b>Satisfacción_jefe</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>
Alto	72	73.469	73.469
Moderado	19	19.388	19.388
Bajo	7	7.143	7.143
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>	

**Satisfacción con el trabajo.** En la Tabla 29, se evidencia que el 95% de los profesores manifiestan tener un nivel alto de satisfacción con respecto al trabajo que realizan.

**Tabla 29**

#### *Satisfacción con el trabajo*

<b>Satisfacción_trabajo</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>
Alto	93	94.898	94.898
Moderado	4	4.082	4.082
Bajo	1	1.020	1.020
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.000</b>	



### **Relación entre la motivación intrínseca y la satisfacción con el trabajo.**

Para determinar si existe una correlación entre la motivación intrínseca y la satisfacción con el trabajo, en la Tabla 30 se reflejan los resultados del análisis de correlación de Spearman.

**Tabla 30**

*Análisis de correlación entre la motivación intrínseca y la satisfacción con el trabajo*

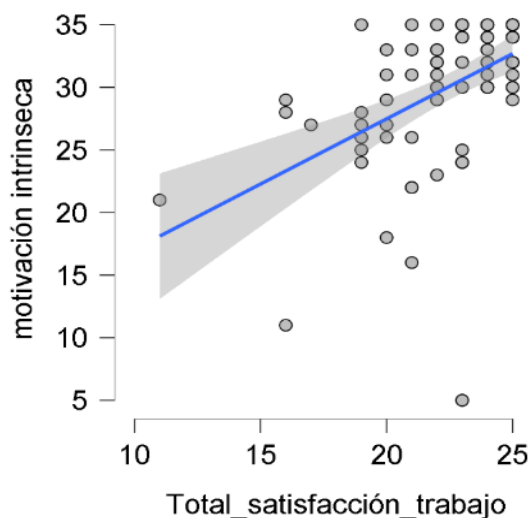
<b>Relación</b>	<b>Spearman's rho</b>	<b>p</b>
Motivación intrínseca - Satisfacción con el trabajo	0.447 ***	< .001

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Dado que la significancia observada (P-valor) es menor a la significancia predefinida ( $\alpha=0,05$ ). La correlación entre la motivación intrínseca y la satisfacción en el trabajo es significativa. Se comprueba también gráficamente a través de un diagrama de dispersión para observar la tendencia de los datos. De acuerdo con el gráfico de dispersión de la Figura 5, se evidencia una relación positiva entre la motivación intrínseca y la satisfacción con el trabajo.

### **Figural 5**

*Diagrama de dispersión correlación entre la motivación intrínseca y la satisfacción con el trabajo*



### Discusión y Conclusiones

El objetivo de esta investigación estuvo orientado a analizar los diferentes factores motivacionales, de satisfacción y de insatisfacción de los profesores de una institución de educación superior en Cundinamarca, Colombia. En el marco de la teoría de la autodeterminación, los seres humanos son impulsados a actuar debido a diferentes factores, ya sea porque valoran como tal una actividad específica o porque hay una motivación a nivel externo que así lo influye (Ryan & Deci, 2000a). De acuerdo con ello, establecer cuáles son esos factores que impulsan y motivan a los profesores, a través de esta teoría entendiendo que la autodeterminación logra identificar los diferentes tipos de motivación que impacta directamente en el aprendizaje, el desempeño, la experiencia de las personas y su bienestar (Ryan & Deci, 2000b).

En los resultados analizados, se encontró que la motivación intrínseca de los profesores encuestados se ubicó en un nivel alto, lo que implicaría que los profesores realizan su labor porque se sienten bien, sienten placer al realizar sus actividades considerándolas interesantes, resultado coherente si consideramos que la labor docente se caracteriza principalmente por la

vocación, según los resultados de la encuesta realizada los profesores disfrutaban su trabajo, sienten emoción por lo que realizan, y les resulta agradable, resultados importantes dado que si se considera que la motivación intrínseca es probablemente la que impulsa del aprendizaje humano a lo largo de la vida como mencionan los autores y que además puede impulsar la búsqueda por nuevos conocimientos y el deseo de fortalecer sus propias capacidades, es más probable que los profesores al contar con un grado alto de motivación intrínseca propicien por sí mismos el aprendizaje continuo, la curiosidad, la innovación en su propia labor, factores fundamentales para el desarrollo de una carrera profesoral de calidad.

En cuanto a la motivación externa, se desarrolló su análisis partiendo del concepto que las conductas motivadas de forma extrínseca se identifican como reguladas (Ryan & Deci, 2000a), y como tal se analizó desde cuatro tipos de regulación: externa, introyectada, identificada e integrada. En cuanto a la regulación externa, los resultados reflejan que los profesores no se ven fuertemente influenciados para realizar su labor por las recompensas estabilidad o gratificaciones, por la aprobación de otros ya sean jefes o colegas, por la búsqueda de aceptación y respeto, por la evitación del castigo, o evitar la crítica es decir su nivel de regulación externa se encuentra en un nivel bajo.

La regulación introyectada se observa más alta, en donde se distribuyó entre un nivel medio y alto, es decir que el comportamiento de los profesores en cierta medida puede llegar a verse influenciado por querer cumplir con su jefe, así mismo, su motivación responde a un reto personal que les permite demostrarse a sí mismos sus capacidades lo que les permite sentirse bien, es decir que a través de su labor los motiva a esforzarse con el objetivo de elevar su autoestima y el orgullo propio.

Ahora bien, la regulación externa e introyectada estuvieron ubicadas entre un nivel bajo y medio, generando en este grupo una orientación más marcada hacia la regulación identificada e integrada, que indica que los profesores se ven motivados con una mayor fuerza cuando realizan sus diferentes actividades porque se identifican con su valor y con su significado y esto es coherente con sus valores personales, así mismo porque sienten una vocación en el desarrollo de sus actividades entendiéndolas como una forma de realización y de cumplir objetivos personales.

En el análisis de la relación entre la regulación identificada y la motivación intrínseca y la regulación integrada y la motivación intrínseca, se encontró correlación significativa entre ambas variables, el resultado es coherente con lo mencionado por Vansteenkiste et al. (2006), quienes indican que la regulación identificada e integrada tienen gran cercanía con la motivación intrínseca, es decir que su motivación se ve marcada principalmente porque disfrutan lo que hacen, sienten emoción y consideran sus actividades agradables, interesantes e incluso divertidas

Por otro lado, se encontró que existe diferencia entre los resultados obtenidos entre la regulación externa y la regulación identificada, es decir que se relacionan negativamente, y por tanto se podría inferir que entre mayor es la regulación identificada que implica el valor que los profesores le dan a su actividad, menor es la regulación externa es decir aquella impulsada por factores externos como recompensas, castigos aquella motivación que es orientada hacia el control y no hacia la autonomía (Ryan & Deci, 2020).

De acuerdo con lo observado, es importante destacar que son coherentes con lo que implica ser un profesor universitario, es así como algunos autores mencionan la importancia de la vocación del profesor universitario, la importancia de ésta y por tanto el considerar al profesor primero como persona, Bermúdez-Aponte & Laspalas (2017) afirman:

La manifestación más clara y profunda de que no es posible separar lo personal y lo profesional en la enseñanza es la vocación docente. Es lo único que, a la larga, puede permitir ejercer como es debido semejante trabajo, pues lo vuelve gratificante, de modo que se hace por sí mismo y no por los beneficios materiales que aporte. (p.118)

En este sentido, se destaca en el estudio que la vocación toma una importancia vital, como mencionan los autores, es gracias a ella que los profesores buscarían dar lo mejor de sí, entendiendo la enseñanza como una pasión personal, si se consideran los resultados del instrumento de motivación es como tal la regulación identificada y la motivación intrínseca, aquella que mueve a los profesores en mayor medida a esforzarse en su trabajo, claro, sin desconocer los demás factores que seguramente son importantes para un ser humano como es el reconocimiento o el obtener alguna gratificación, sin embargo, para el caso puntual de los profesores universitarios su comportamiento es marcado más por aquella motivación autodeterminada donde prime el valor por su actividad, el logro personal, la vocación, la realización personal, el disfrute por lo que hacen cada día lo cual permite impactar de forma positiva en su labor diaria

En este aspecto, es importante tener en cuenta, que la motivación intrínseca se puede ver amenazada por factores que afectan el desarrollo de las personas como las fechas de cumplimiento, las directivas, las presiones de las evaluaciones, así mismo puede verse fortalecida por la posibilidad de elección, el reconocimiento de los sentimientos, y las oportunidades para una auto-dirección (Deci & Ryan, 1985).

De acuerdo con ello, es importante considerar de qué forma se pueden mantener o fortalecer los programas de incentivos que se generan en una institución universitaria para los

profesores que muchas veces son más orientados hacia factores extrínsecos, es necesario por tanto ir más allá, entendiendo en primera medida que su motivación tiene que ver mucho más con su vocación y que es importante encontrar mecanismos y modelos que permitan impulsar su desarrollo y el expresar un sentimiento positivo frente a la institución y frente a su trabajo.

En cuanto a los factores de satisfacción, por ejemplo, en el caso de la docencia se encuentran como principales factores que les generan satisfacción a los profesores el hecho de poder aprender continuamente, desarrollar el potencial de los estudiantes, el gusto por enseñar y por relacionarse con ellos. En cuanto a investigación y la proyección social, se encuentran como factores preponderantes la posibilidad que tienen a través de su actividad el hecho de aportar en problemas de la sociedad, generar impacto, incrementar la calidad, generar nuevos conocimientos como los más importantes, interactuar con diferentes sectores y permitir a sus estudiantes hacerlo entre otros. Como se observa, estos factores tienen una gran relación con lo que se mencionó en relación con los factores motivacionales, confirmando que su satisfacción se refleja en aquellos aspectos o generan un valor personal al profesor, un desarrollo tanto propio como de sus estudiantes y de la sociedad, que es lo que se puede entender en cierta forma en vocación.

En cuanto a los factores que generan no satisfacción, es allí donde podrían concentrarse varias de las acciones de una institución para poder potenciar aquellos aspectos que más generan satisfacción y así mismo generar estrategias para minimizar aquello que no está siendo satisfactorio para los profesores y que en cierta medida podrían afectar a futuro la motivación de un profesor para desarrollar su trabajo, que como se observó anteriormente, tiene que ver principalmente con aquellos factores intrínsecos que son los que más le mueven a esforzarse diariamente. Estos factores de no satisfacción identificados tienen que ver principalmente con

elementos externos, es así como en la docencia la falta de interés de sus estudiantes, la falta de reconocimiento de la función por parte de la institución, mayor importancia a temas administrativos o de investigación sobre las actividades docentes, la falta de tiempo son factores que impactan directamente en la satisfacción, en su gusto por enseñar, en su relación con sus estudiantes. Es importante analizar cómo una institución puede potenciar aquellos factores de satisfacción y mejorar aquellos que los profesores consideran como negativos, teniendo en cuenta que es la docencia y la enseñanza es la razón fundamental y la misión propia de una institución educativa, por cuanto las actividades de reconocimiento a esta labor y la atención por cuidar el tiempo que los profesores en su función docente son imprescindibles para el desarrollo de la institución y mantener niveles de satisfacción deseados.

Por otro lado, en cuanto a la función de investigación, se encontró que el acceso a los recursos, el exceso de burocracia y de trámites, el reconocimiento que se le da a los rankings, al número y no al contenido y la calidad, la presión constante por las publicaciones, la falta de tiempo y la presión por la promoción profesional, son aspectos que consideran afecta la satisfacción en su trabajo. A largo plazo estos factores podrían llegar a afectar la motivación de los profesores, considerando que impacta principalmente el desarrollo de sus actividades diarias, y el desarrollo de su labor profesional y profesoral. Factores similares han llamado la atención de algunos autores, por ejemplo en el documento de (Fuentes, 2015) llama la atención con base en la afirmación de Barrios, acerca de cómo las instituciones universitarias incentivan a los profesores a dedicarse a diversas tareas como las de gestión, así como las exigencias para la promoción que distraen a los profesores y les dificulta concentrarse en las actividades principales impidiendo conciliar todos los roles adicionales a los que requiere su labor docente. Por otro lado, como afirman (Bermúdez-Aponte & Laspalas Pérez, 2017) los profesores sienten que, en

las instituciones, la producción académica muchas veces es orientada hacia los resultados por logros económicos o crecimiento en rankings determinando el éxito de las personas y en ocasiones ignorando otro tipo de producción o actividad que no se reconoce en el desarrollo y en la promoción de una carrera profesoral.

Estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por (Díaz Lazo, 2019), quien analizó los resultados aplicados en una escuela de medicina en Perú, en donde identifica que casi la mitad de los profesores manifestaron como factores de no motivación en la función de la investigación por falta de tiempo, desconocimiento de la metodología, y la falta de recursos, de la misma forma en cuanto a los factores que generan motivación para investigar encontraron el incremento de la calidad académica y la generación de nuevos conocimientos.

En el análisis realizado por (Ucrós Brito et al., 2015) en un estudio aplicado a docentes universitarios en la Guajira, en cuanto a actividades de investigación identificaron como factores que generaron insatisfacción en sus actividades de investigación la tramitología interna, falta de reconocimiento, acceso a recursos entre otros.

En cuanto a la proyección social, la falta de reconocimiento e incentivos de esta función, la falta de un modelo institucional que guíe en cómo articular la proyección social con la investigación y la docencia, la dificultad en establecer vínculos con el sector empresarial o sector real o regional, el tiempo insuficiente debido a labores administrativas y de docencia, los procesos complejos, la burocracia son factores que los profesores manifiestan como no motivantes al momento de realizar esta función, y que en general coinciden con algunos relacionados con los expresados para las demás funciones sustantivas.

Por último, en cuanto a los resultados del instrumento cuantitativo relacionado con la medición de la satisfacción de los profesores con el trabajo y con respecto a su jefe, se observa



que el nivel de satisfacción para ambas dimensiones se ubica en un nivel entre moderado y alto. Si bien es un resultado positivo en lo que respecta a la satisfacción del profesor frente a la institución, es importante tener en cuenta que la satisfacción con el jefe, un 19% se ubicó en un nivel moderado, este resultado podría ser estudiado mucho más a fondo si se compara en estudios posteriores frente a los resultados de análisis de clima que puede evidenciar un poco más las razones puntuales que pueden generar esta percepción por parte de los profesores.

Las instituciones de educación superior en Colombia están cada día con una mayor orientación hacia el cumplimiento de metas exigentes, y como tal su razón de ser principal se centra en actividades como la docencia, la investigación y la proyección social, actividades que son realizadas directamente por los profesores universitarios. Son los profesores los llamados a cumplir con diferentes actividades día a día, en respuesta a las metas y objetivos propuestos por sus diferentes instituciones, y como tal, la calidad de la institución será medida en gran parte por los resultados del trabajo académico que realizan y por tanto la demanda por exigir cada vez mayor y mejor calidad en el trabajo es aún mayor, por tanto la responsabilidad recae en los profesores, quienes pueden sentirse presionados a cumplir con expectativas y estar respondiendo a diferentes mediciones y exigencias.

Mantener la calidad académica de la institución a través del trabajo de los profesores, dependerá en un gran porcentaje en el nivel de motivación y satisfacción que puedan presentar, y por tanto es importante analizar qué aspectos son aquellos que los directivos de una institución deben potenciar y así mismo en cuales prestar especial atención para subsanar y mejorar.

Como afirma Páez (2017) según el análisis de diferentes estudios, concluye que los profesores universitarios mejoran el cumplimiento de los objetivos que una institución les exige y sus niveles de compromiso, si en su trabajo experimentan motivaciones positivas, entre ellas

analizando el tema de los tiempos disponibles para cada función, las condiciones y los recursos asignados para su desarrollo, así como el apoyo a su crecimiento personal.

Como se observó en la presente investigación, son varios los factores que han coincidido en diferentes análisis en cuanto a los factores que generan insatisfacción cuando se refiere a las funciones sustantivas, siendo reiterativos: la falta de tiempo, de reconocimiento a la actividad, de acceso a recursos y los procesos difíciles y burocráticos para las tres funciones, lo que lleva a pensar que son variables a considerar en la gestión de personas en este caso de profesores, de acuerdo con lo anterior, y con los resultados de la presente investigación, es entonces importante analizar si las instituciones educativas están armonizando de la forma adecuada la atención que se les da a los profesores para que puedan desarrollar a cabalidad las tres funciones sustantivas. En este caso, es recomendable revisar si los objetivos dispuestos por las instituciones se transmiten de forma clara, específica y óptima, que permita a los profesores encontrar la forma equilibrada de desarrollar las funciones, así mismo si se están generando estrategias claras para el manejo del tiempo, analizando las necesidades requeridas por los profesores de acuerdo con los perfiles y con las necesidades específicas que cada uno tiene para el desarrollo de su función, igualmente es importante generar un estudio de los diferentes procesos que se requieren en cada función y que cada profesor debe cumplir de tal forma que se identifiquen oportunidades para disminuir la percepción de tramitología y dificultad de acceso a recursos, que impiden sentirse satisfechos con su labor.

En cuanto a la satisfacción con el trabajo, si bien se observa que los profesores en general se encuentran a gusto y satisfechos con el trabajo que realizan, llama la atención los resultados frente a lo que los profesores manifiestan en cuanto a la satisfacción con el jefe, situación que podría abordarse más a fondo a través de análisis posteriores de la aplicación de instrumentos

que permitan la evaluación de clima organizacional, o incluso generando algunas estrategias como Focus Group o encuestas institucionales que permitan identificar por áreas determinadas algunos factores puntuales que puedan llegar a ser abordados de una forma más específica.

Por otro lado, y como parte fundamental que impacta no solo la satisfacción sino la motivación, como se ha visto a lo largo de la investigación, es cómo las instituciones educativas adoptan medidas efectivas que permitan el reconocimiento necesario de las actividades que realiza un profesor universitario no solo en función de cumplimientos de cifras, rankings o recursos, sino incluyendo variables de calidad, compromiso y dedicación, que permita reconocerles a los profesores su labor en aquellos aspectos que son fuertes, y motivarlos en aquellos que pueden no serlo, pero que pueden potenciarse con las medidas adecuadas.

La motivación es un aspecto fundamental en el desarrollo de una organización, y como tal insumo fundamental a abordar en la administración de la gestión humana. Es importante, a la luz de la motivación, tener en cuenta que poder identificar los diferentes tipos de motivación de los profesores es fundamental en una institución, así como conocer los diferentes aspectos de cada una para generar estrategias precisas que permitan mantener, fortalecer o aumentar la motivación de sus profesores.

Como se observó en la presente investigación, la motivación intrínseca es la que impulsa en mayor medida a realizar la actividad de un profesor, es decir que los profesores realizan sus actividades por el gusto que les genera, les nace por la vocación que en sí mismos por la misma satisfacción que les aporta y por tanto son aquellas acciones que propendan por fortalecer el reconocimiento, el apoyo a su desarrollo y crecimiento, las que permitirán generar una mayor respuesta positiva para incrementar su motivación y su satisfacción antes que mecanismos de incentivos extrínsecos que probablemente no impactarán de la forma esperada. Sin embargo,

tampoco se puede desconocer cómo algunos aspectos que hacen parte de la regulación externa, generaron resultados que podrían aportar para potenciar en parte la motivación de los profesores, es el caso de la relacionada con la regulación externa social, en donde los profesores generaron unos niveles importantes en cuanto al nivel medio alto en lo que implica la importancia que le dan a cómo lo ven sus superiores, familiares, colegas y estudiantes, lo que podría traducirse en generar unas mejores estrategias de realimentación en cuanto a la evaluación de desempeño, considerando que este aspecto es importante en la variable motivación para un profesor universitario.

En conclusión, el objetivo que se planteó en la presente investigación de establecer los niveles de motivación a la luz de la teoría de la autodeterminación de los profesores de una institución universitaria en Cundinamarca, así como la identificación de sus niveles de satisfacción y los factores que generan satisfacción en el desarrollo de las funciones de la docencia, la investigación y la proyección social, se cumplieron a la luz de los resultados expresados en el presente documento, y que, contrastados con la teoría son coherentes con lo esperado.

Si se contempla que una persona es impulsada a actuar, sea por el valor que se da a una actividad o porque hay una motivación a nivel externo, la investigación realizada confirmó para el caso de los profesores universitarios que su motivación se encuentra principalmente mediada por la regulación identificada y la motivación intrínseca, que, según los autores se refiere a realizar una actividad por la propia satisfacción que ocasiona por ella misma, es decir que los profesores encuentran su labor interesante, divertida y agradable y ello los motiva a realizarla, de igual forma la motivación integrada e identificada también se observa como una motivación preponderante en el análisis, en el cual coincide con encontrar significado, valor y como tal es un

objetivo personal realizar su labor docente (Ryan & Deci, 2000a). En la presente investigación, se identificó el nivel de motivación en sus diferentes dimensiones, como la motivación extrínseca, así como la intrínseca en la que se estableció en detalle los diferentes tipos que parten de una conducta no autodeterminada como la amotivación y la motivación externa hacia una autodeterminada que se refleja en la motivación intrínseca.

Por otro lado, además de los factores motivacionales, se pudieron identificar aspectos muy importantes relacionados con factores que impactan en la satisfacción de los profesores, ambos pueden dar luces en la gestión de personas en el sector de la educación superior para el fortalecimiento y proyección de planes de acción encaminados a generar mecanismos de retención, atracción y desarrollo de personas en sus instituciones.

## Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. USAT- Escuela de Economía.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bermúdez-Aponte, J. J., & Laspalas Pérez, F. J. (2017). El profesor universitario integración entre lo personal y lo profesional. *Teoria de La Educacion*, 29(2), 109–126. <https://doi.org/10.14201/teoredu292109126>
- Bhatti, W. A., Waris, S., Zaheer, A., & Marketing, M. &. (2011). The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance. *Manage & Marketing*, 6(3), 471–482.
- Blaskova, M., Blasko, R., Figurska, I., & Sokol, A. (2015). Motivation and Development of the University Teachers' Motivational Competence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 182, 116–126. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.746>
- Cabezas, C., & Ramos, M. C. (2012). Estudio exploratorio de factores motivacionales internos y externos, y su relación con el desempeño docente en la pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). *Revista de Investigación En Psicología*, 15(1), 47–59.
- Calderón Hernández, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y Gestión*, 158–176.
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la consistencia interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831–839.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8th ed.). McGRAW-HILL. [www.FreeLibros.me](http://www.FreeLibros.me)

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.04.001>
- Davoglio, T. R., Spagnolo, C., & dos Santos, B. S. (2017). Motivação para a permanência na profissão: A percepção dos docentes universitários. *Psicologia Escolar e Educacional*, 21(2), 175–182.  
<https://doi.org/10.1590/2175-3539/2017/02121099>
- Díaz Lazo, A. V. (2019). Producción científica en docentes universitarios. *Revista Desafíos*, 1(1), 21–25.  
<https://doi.org/10.37711/desafios.2019.1.1.53>
- Franco-López, J. A., Vélez Salazar, F. M., & López-Arellano, H. (2018). La motivación docente y su repercusión en la calidad educativa: Estudio de Caso. *Revista de Pedagogía*, 39, 151–172.
- Fuentes, J. L. (2015). GIL CANTERO, F. y REYERO GARCÍA, D. (eds.) (2015) Educar en la universidad de hoy. Propuestas para la renovación de la vida universitaria. Madrid, Encuentro.  
*Teoría de La Educación: Revista Interuniversitaria*, 27(2(jul-dic)), 262-262–265.  
<https://doi.org/10.14201/teri.13861>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Hina, Q., Zamir, S., & Nudrat, S. (2014). Impact of employee benefits on job satisfaction of teachers at higher level. *Journal of Education and Practice*, 5(7), 122–129. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Katz, M. H. (2006). *Study Design and Statistical Analysis: A Practical Guide for Clinicians* (Vol. 10). Cambridge University Press.  
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=u3Uz6oIWNvAC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Katz,+M.+H.+\(2006\).+Multivariable+analysis+\(2a+ed.\).+Cambridge+University+Press.&ots=pRACVLPaqk&sig=pEAL8Qj15z2xYqr2IVMu60Mhv6Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=u3Uz6oIWNvAC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Katz,+M.+H.+(2006).+Multivariable+analysis+(2a+ed.).+Cambridge+University+Press.&ots=pRACVLPaqk&sig=pEAL8Qj15z2xYqr2IVMu60Mhv6Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Maslow, A. (2013). *A Theory of Human Motivation*. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Theory-of-Human-Motivation-Maslow/1b0d55734c66b713477a4d1ef358ca1399ca0e69>
- Osorio Marín, K., Arango Ruiz, A., & Acosta Henao, E. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 3(2), 22–35.
- Páez, M. M. (2017). Factores que inciden en la motivación laboral de los profesores universitarios. *CienciAmérica*, 6(3), 126–130.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), 208–214.  
<https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.9/1006.9.208.214>
- Real Academia de la Lengua (RAE)*. (2020). <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15th ed.). Pearson.
- Robyn, A., & du Preez, R. (2013). Intention to quit amongst generation y academics in higher education. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i1.1106>
- Ruiz Quiles, M., Moreno-Murcia, J. A., & Vera Lacárce, J. A. (2015). Del soporte de autonomía y la motivación autodeterminada a la satisfacción docente. *European Journal of Education and Psychology*, 8(2), 68–75. <https://doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.09.002>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.  
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.  
<https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>



- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology, 61*. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. v. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science, 3*(2), 155–173. <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>
- Shah, S. H. A., & Beh, L.-S. (2016). The Impact of Motivation Enhancing Practices and Mediating Role of Talent Engagement on Turnover Intentions: Evidence from Malaysia. *International Review of Management and Marketing, 6*(4), 823–835. <http://www.econjournals.com>
- Soriano, M. M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales, 9*, 163–184.
- Srinivasan, M. S. (2011). An Integral Approach to Talent Management\*. *Vilakshan - XIMB Journal of Management, 8*(2), 81–90.
- Stover, J. B., Bruno, F. E., Uriel, F. E., Mercedes, E. U., & Fernández Liporace, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas En Psicología, 14*(2), 105–115.
- Terán, W., & Leal, M. (2009). Gestión del Talento Humano en las Empresas Aseguradoras. *Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 5*(2), 30–47.
- Ucrós Brito, M., Sánchez González, J., & Cardeño Portela, N. (2015). Satisfacción laboral en docencia, investigación y extensión de los profesores de educación superior de la Guajira Colombia. *Revista Internacional Administración & Finanzas, 8*(4), 107–116. <http://ssrn.com/abstract=2661636www.theIBFR.org>
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist, 41*(1), 19–31. [https://doi.org/10.1207/s15326985ep4101\\_4](https://doi.org/10.1207/s15326985ep4101_4)
- Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235*, 463–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>

Ventura-León, J. L., & Caycho-Rodríguez, T. (2014). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625–627. <https://doi.org/10.11600/1692715x.12117101613>

## Apéndices

### Apéndice A

#### Instrumento Autoderminación (Maws-R)

Las personas pueden esforzarse en su trabajo por diferentes razones. ¿Por qué se esfuerza o se esforzaría usted en su trabajo? Empleando la escala que se muestra a continuación, indique en qué medida cada una de las siguientes afirmaciones corresponde con alguna de las razones por las que usted se esfuerza o se esforzaría en su trabajo.

Absolutamente no por esta razón	Muy poco	Un poco	Moderadamente	Bastante	Mucho	Exactamente por esta razón
1	2	3	4	5	6	7

<sup>1</sup>	porque otras personas me presionan (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
<sup>2</sup>	para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
<sup>3</sup>	para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
<sup>4</sup>	porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, conseguiré gratificaciones económicas	1	2	3	4	5	6	7
<sup>5</sup>	porque es mi obligación cumplir con mi superior	1	2	3	4	5	6	7
<sup>6</sup>	porque tengo que probarme a mí mismo que puedo	1	2	3	4	5	6	7
<sup>7</sup>	porque, de lo contrario, me sentiría avergonzado de mí mismo	1	2	3	4	5	6	7
<sup>8</sup>	porque lo que hago en este trabajo tiene un gran significado personal para mí	1	2	3	4	5	6	7
<sup>9</sup>	porque estoy hecho para este tipo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
<sup>10</sup>	porque disfruto mucho este trabajo	1	2	3	4	5	6	7
<sup>11</sup>	no me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
<sup>12</sup>	porque otras personas me lo exigen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)	1	2	3	4	5	6	7

13	porque otras personas me apreciarán más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
14	para no decepcionar a otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
15	porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, se me garantiza una mayor estabilidad laboral	1	2	3	4	5	6	7
16	porque me hace sentir orgulloso de mí mismo	1	2	3	4	5	6	7
17	porque, de lo contrario, tendría una mala impresión de mí mismo	1	2	3	4	5	6	7
18	porque, en mi opinión, creo que es importante esforzarse en este trabajo	1	2	3	4	5	6	7
19	porque este trabajo supone una vocación para mí	1	2	3	4	5	6	7
20	porque me divierto haciendo mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
21	la verdad es que me esfuerzo poco en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
22	porque otras personas me respetarán más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
23	porque si no me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, me arriesgo a perder ciertos beneficios económicos	1	2	3	4	5	6	7
24	porque me hace tener una buena impresión de mí mismo	1	2	3	4	5	6	7
25	porque el hecho de dedicarle mi esfuerzo a este trabajo es coherente con mis valores personales	1	2	3	4	5	6	7
26	porque me siento realizado haciendo este trabajo	1	2	3	4	5	6	7
27	porque lo que hago en mi trabajo es emocionante	1	2	3	4	5	6	7
28	me esfuerzo poco, porque no creo que merezca la pena esforzarse en este trabajo	1	2	3	4	5	6	7
29	porque si no me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, me arriesgo a perderlo	1	2	3	4	5	6	7
30	porque, de lo contrario, me sentiría culpable	1	2	3	4	5	6	7
31	porque el esforzarme en este trabajo tiene un valor personal para mí	1	2	3	4	5	6	7
32	porque este trabajo se ajusta perfectamente a mis objetivos personales	1	2	3	4	5	6	7
33	porque el trabajo que llevo a cabo es interesante	1	2	3	4	5	6	7
34	no sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido	1	2	3	4	5	6	7
35	porque puedo expresar mis valores personales de una forma activa	1	2	3	4	5	6	7
36	porque el trabajo que realizo es muy divertido	1	2	3	4	5	6	7
37	no me esfuerzo, porque haga lo que haga no conseguiré los resultados deseados	1	2	3	4	5	6	7

**Apéndice B**  
**Encuesta Satisfacción Preguntas Abiertas**

**Piense en la satisfacción que le genera su labor docente. Seleccione los cinco (5) más relevantes de acuerdo con:**

**1. Su satisfacción en la docencia:**

- a. Relación con los estudiantes
- b. Gusto por enseñar
- c. Retribución o salario recibido
- d. Autonomía
- e. Desarrollar el potencial de mis alumnos
- f. Mejorar la calidad del sistema educativo del programa
- g. Fomentar la imaginación y creatividad de los estudiantes
- h. Cumplir con mis objetivos desempeño
- i. Aprender continuamente
- j. Reconocimiento en el ámbito académico
- k. Otra

**2. Su satisfacción en la investigación:**

- a. Incrementar la calidad académica
- b. Generar nuevos conocimientos
- c. Incrementar mi ingreso económico
- d. Recibir un premio
- e. Obtener un ascenso en el escalafón
- f. Reconocimiento en el ámbito científico
- g. Cumplir con los objetivos institucionales
- h. Cumplir con mis objetivos de desempeño
- i. Aportar en problemas de la sociedad
- j. Contar con recursos para el desarrollo de nuevos proyectos
- k. Otra

**3. Su satisfacción en la proyección social:**

- a. Generar impacto en la sociedad
- b. Incrementar mis ingresos económicos
- c. Ganar reconocimiento en la comunidad
- d. Cumplir con mis objetivos de desempeño
- e. Cumplir con los objetivos institucionales
- f. Obtener un ascenso en el escalafón
- g. Interactuar con sectores productivos
- h. Contar con disponibilidad de recursos
- i. Contribuir en proyectos sociales e institucionales
- j. Acercar a mis estudiantes al sector productivo y social
- k. Otros

**4. Ahora señale aquellos aspectos que le generan no satisfacción en su labor docente.**

- a. Su insatisfacción en la docencia (Por favor indíquelas de la siguiente forma: 1.xxxxxxxx 2.xxxxxxxx 3. xxxxxxxx 4. xxxxxxxx 5. xxxxxxxx)
- b. Su insatisfacción en la investigación (Por favor indíquelas de la siguiente forma: 1.xxxxxxxx 2.xxxxxxxx 3. xxxxxxxx 4. xxxxxxxx 5. xxxxxxxx)
- c. Su insatisfacción en la proyección social (Por favor indíquelas de la siguiente forma: 1.xxxxxxxx 2.xxxxxxxx **3. xxxxxxxx 4. xxxxxxxx 5. xxxxxxxx**)

**Apéndice C**  
**Instrumento - Encuesta de Satisfacción en el Trabajo**

Cuando valora su trabajo ¿usted considera que está satisfecho con? (valore de 1 a 5 según la siguiente escala):

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

1	¿El trato que recibe de su jefe?	1	2	3	4	5
2	¿El apoyo que recibe del jefe para realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
3	¿Su jefe porque valora y reconoce los aportes que hace en su trabajo?	1	2	3	4	5
4	¿El trato humano que recibe en su trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿La organización donde trabaja porque le ofrece buenas garantías laborales?	1	2	3	4	5
6	¿El sueldo que recibe?	1	2	3	4	5
7	¿El tipo de contrato (forma de contratación) que tiene porque le garantiza estabilidad?	1	2	3	4	5
8	¿El trabajo que realiza que lo hace sentir feliz?	1	2	3	4	5
9	¿El trabajo que tiene que fue lo que siempre quiso, pensó o deseo hacer?	1	2	3	4	5