

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**



**DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN LABORAL  
IMPLEMENTADOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DURANTE EL PERIODO  
2005-2013 (HISpanoAMÉRICA)**

**LIBETH SOLANYI NIÑO ALBARRACIN**

**DOCUMENTO ACADÉMICO**

**ENSAYO DE GRADO**

**ASESOR: ÁNGEL DAVID RONCANCIO GARCÍA**

**DOCENTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2013**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	2
1. PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.1 Metodología de la investigación	3
2. OBJETIVOS	3
2.1. Objetivo General	3
2.2. Objetivos Específicos	4
3. MARCO TEÓRICO	4
3.1 MOTIVACION LABORAL	4
3.1.1 Antecedentes	4
3.1.2 Conceptos	6
3.1.3 Teorías de los modelos de motivación	8
3.2 LA CONDUCTA HUMANA Y LA PERSONALIDAD	12
3.2.1 Conceptos	12
3.2.2 Características	13
3.2.3 Diferencia entre conducta y personalidad	14
3.3 EJEMPLOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN HISPANOAMÉRICA	15
4. CONCLUSIONES	32
5. BIBLIOGRAFÍA	35

*“la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja”.*

Maslow, A. (1991, p 64),

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día uno de los temas más relevantes en las instituciones educativas, es la motivación laboral ya que permite centrar el esfuerzo, la energía y la conducta de los trabajadores en especial docentes hacia el logro de los objetivos deseados por las organizaciones educativas en las cuales laboran diariamente; en efecto la motivación laboral se relaciona con la conducta humana, primero por los impulsos: que guían las emociones donde los docentes tienden a caracterizar determinadas situaciones negativamente o positivamente dentro de las instituciones afectando de esta manera el logro de los objetivos pactados.

A continuación se desarrollara en el marco teórico antecedentes, teorías, conceptos y perspectivas de los modelos de motivación laboral, a su vez se repasaran algunos conceptos y características de la conducta humana, para luego describir los casos más relevantes de los modelos de motivación laboral implementados en instituciones educativas, especialmente en universidades de Argentina, Chile, Cuba, España, México, Perú, Uruguay, Venezuela y por supuesto Colombia.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El problema planteado en el siguiente ensayo es determinar ¿cuales son las variables de los modelos de motivación laboral utilizados en algunas instituciones educativas de habla Hispana? En especial países como Argentina, Chile, Cuba, España, México, Perú, Uruguay, Venezuela y por supuesto Colombia, permiten identificar si las teorías que componen el estudio de la motivación humana descritas por McClelland, Maslow, Herzberg y Vroom, ayudan a mejorar la calidad productiva de los trabajadores dentro de las instituciones de educación superior y al desarrollo de los mismos, satisfaciendo expectativas y aspiraciones individuales, como es el reconocimiento dentro de la institución.

### **1.2 Metodología de la Investigación**

La metodología de investigación utilizada es de tipo descriptivo – cualitativo, se realiza una revisión de literatura documental sobre la motivación laboral en instituciones educativas de habla hispana, indicando los hallazgos encontrados en dichas entidades según el país de la institución, todo lo anterior para dar a conocer la importancia que tiene la motivación laboral dentro de las instituciones educativas, en efecto con programas de mejoras y ventajas para sus funcionarios.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

- Determinar las variables de los modelos de motivación laboral utilizados en instituciones educativas en el periodo 2005-2013. (Hispanoamérica)

## **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las teorías que componen los modelos de motivación laboral que se referencian en la revisión de literatura.
- Determinar los casos más relevantes de modelos de motivación laboral implementados en instituciones educativas en el periodo 2005-2013.

## **3. MARCO TEÓRICO**

### **3.1 MOTIVACIÓN LABORAL**

#### **3.1.1 Antecedentes**

Dentro de la revisión de literatura se encontró que los antecedentes de la motivación parten de la psicología como lo mencionan los siguientes autores:

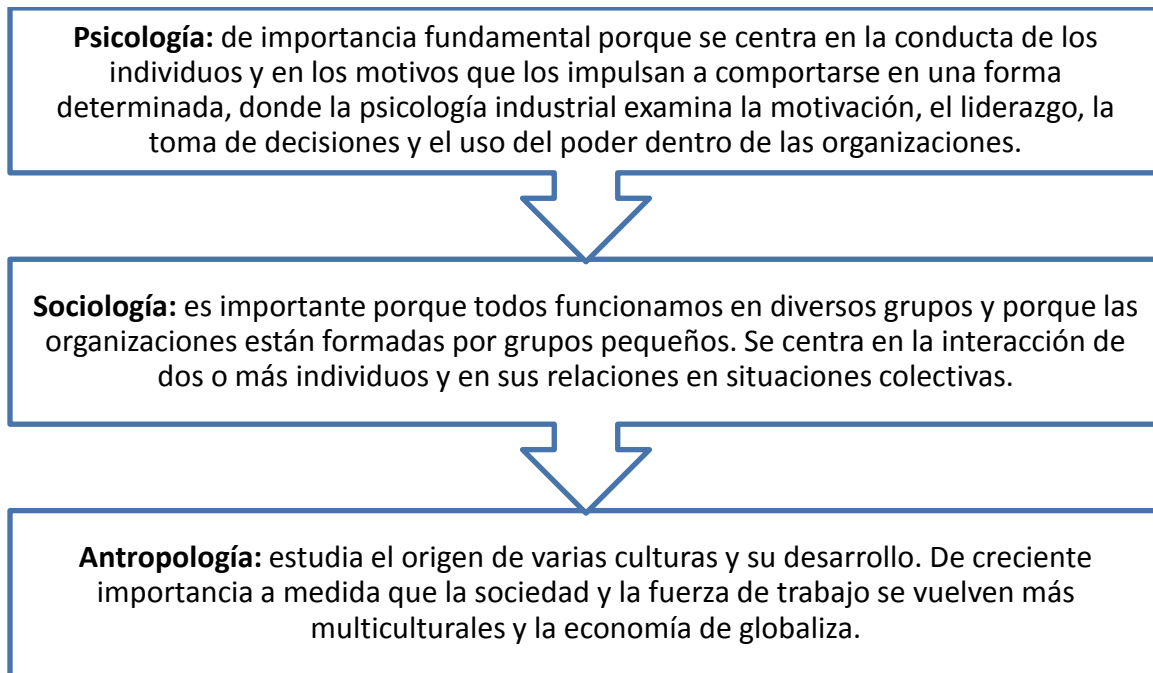
Para Petri, H y Govern, J, (2006, p 63), consideran que: Aristóteles propuso dos ideas que hoy siguen incidiendo en el estudio de la motivación. Sostuvo que el espíritu es libre (libre albedrío) y que la mente es una tabula rasa al momento de nacer (sobre la que se escribe la experiencia), esto condujo a la propuesta de que la motivación es una conducta que combina naturaleza y cultura. Por otro lado Descartes argumento que el dualismo establece: que la conducta humana es en parte resultado de un alma libre y racional y en parte de procesos automáticos e irracionales del cuerpo, esto fundamento la psicología del instinto. Por otro lado existen antecedentes fisiológicos que son los nervios sensoriales y motores característicos del sistema nervioso de cada individuo cuya función es obtener información para controlar la conducta.

Según Velaz, J. (1996, p 28), afirma que las primeras elaboraciones teóricas acerca de la motivación corrieron a cargo de psicólogos del presente siglo, durante el desarrollo de la psicología experimental, existen dos escuelas de pensamiento antagónicas: el conductismo y el instintivismo. “Defendían que el movimiento hacia un propósito pertenece de modo característico a la motivación humana e, incluso, a la animal”.

Por otra parte Perez, J, (1997, p 265), aporta que desde la perspectiva empresarial, el trabajo y la satisfacción con el mismo han tenido atención desde hace varias décadas especialmente debido a que influye en la disposición de las personas para trabajar, así mismo, la ausencia de satisfacción con el trabajo puede verse reflejado en contra de las organizaciones: huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación del personal, quejas, rendimiento bajo y un deficiente servicio a los usuarios, robos de los empleados y problemas disciplinarios.

Según Zepeda, F, (2008, p 28-30), parte del problema de la motivación en el hombre, para muchos autores, supone la existencia de intenciones y, por tanto, de libertad y voluntad en el hombre; mientras que para otro buen número de científicos la motivación consiste en reacciones “programadas” genéticamente o aprendido a lo largo de la vida del individuo. Igualmente afirma que desde hace varias décadas, a la motivación se le ha visto comúnmente como una fuerza psíquica que es capaz de mover al individuo en cierta dirección, se le llega a percibir como un poder ciego que surge en el interior de la persona y se experimenta como una energía especial que puede hacer que quien la vive sea capaz casi de cualquier hazaña, querer es poder. Por otra parte otros psicólogos, siguiendo a la escuela de estímulo-respuesta, visualizan la motivación como el resultado de procesos asociativos y de conexiones aprendidas.

Finalmente Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007, p 83-85), consideran que la motivación nació a partir del estudio de las siguientes ciencias sociales básicas como son:



Elaboración propia

De los anteriores planteamientos se deducen los siguientes conceptos sobre motivación laboral descritos a continuación.

### 3.1.2 Conceptos

Según Velaz, J. (1996, p 16), *“la motivación laboral es aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar, donde energía significa fuerza”*.

Para Petri, H y Govern, J, (2006, p 32), *“la motivación es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta, en efecto explica porque la conducta se realiza en una situación y no en otra”*.

Por otra parte para Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007, p 127-130), consideran que la *“motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar”*. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos. Si sabemos lo que nos motiva, habrá mayores probabilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales. Del mismo modo, si las empresas saben motivar al personal incrementaran la productividad. Esta capacidad va cobrando cada día mayor importancia a medida que las empresas compiten en el mercado global. Todas las compañías se esfuerzan por motivar a los empleados y un número creciente ha empezado a instituir estrategias nuevas, entre ellas diversos paquetes de compensación.

Por ultimo Zepeda, F, (2008, p 175), afirma que *“la motivación es la facultad humana de dar a la conducta una dirección específica, voluntaria e involuntariamente”*; es decir, que la motivación presupone relación entre el individuo y su ambiente, ya que cuando decimos que alguien esta motivado o requiere de motivación, nos referimos a que esperamos presenciar su acción sobre cosas, personas o situaciones; además implicamos que algo del entorno o de sí mismo es capaz de impactarlo de tal forma que el decidirá estar motivado, por lo anterior la motivación es tensión que se acumula en el interior de la persona y que al rebasar cierto umbral provoca conductas específicas que facilitan su descarga.

Partiendo del concepto de motivación, tal como se ha visto, a continuación destacamos los siguientes modelos de motivación más representativos dentro de la revisión de literatura.



### 3.1.3 Teorías de los modelos de motivación

Para comprender mejor cuales son las teorías de los modelos de motivación, resulta oportuno analizar a los siguientes autores:



Elaboración Propia.

McClelland, D, (1989, p 264-320), sugiere 4 modelos para el estudio de la motivación humana; a continuación se esbozan:

- 1. El Motivo del Logro:** es el grado en que una persona obtiene satisfacción del hecho de pensar acerca de o de hacer las cosas mejor; por lo general es actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor.
- 2. El Motivo del Poder:** según la teoría, es el ejercicio de influencia, es decir, los motivos impulsan, orientan y seleccionan a la conducta, en consecuencia las personas con alto poder tienen un alto impacto y control sobre otra persona, grupo o el mundo en general;

lo anterior comprende entonces a dos componentes del poder: uno esperanza de poder o aproximación al motivo de poder y el otro de evitación es decir temor al poder.

- 3. Los Motivos Afiliativos:** son la capacidad de amar y ser amado, de interactuar con otras personas, existen dos tipos de motivos afiliativos: el primero es el Motivo Sexual: estimula a muchas personas a aprender mejores modos para satisfacer el placer sexual el cual depende de gran parte de la presencia de las hormonas masculinas y femeninas llamadas andrógenos y estrógenos. El segundo es el Motivo de Intimidad: describe a las personas disfrutando al hallarse juntas, ligadas mutuamente en una relación de compromiso.
  
- 4. Los Motivos de Evitación:** son miedos que se reflejan en la ansiedad de los individuos según la posición donde se encuentren, los cuales son:
  - a. Miedo al Fracaso: son acontecimientos presentados en el entorno exterior.
  - b. Miedo al Rechazo: nace de la necesidad de una aprobación social.
  - c. Miedo al Éxito: es generado por la constante competitividad entre hombres y mujeres laboralmente, familiarmente y a lo largo de la vida.
  - d. Miedo al Poder: está relacionado con el deseo de autonomía para que el poder sea solo beneficio de una sola.

Maslow, A, (1991, p 68-75), plantea la teoría de la jerarquía de las necesidades básicas, donde distingue diversos tipos de motivación, descritos a continuación:

<b>JERARQUIA DE LAS NECESIDADES BASICAS EN MASLOW</b>	
<b>Necesidades Fisiológicas</b>	también llamados impulsos fisiológicos son todas las necesidades reales o de carencias que tiene el cuerpo humano tales como sentir hambre, sueño, calor, frío y tristeza
<b>Necesidades de Seguridad</b>	se clasifican en necesidades de estabilidad, dependencia y protección; con una estructura, de orden, de ley y de límites, para que los individuos se sientan seguros y protegidos todo el tiempo
<b>Necesidades de Amor</b>	También llamadas de afecto y sentido de pertenencia, estas implican el dar y recibir afecto para que el individuo pueda evitar la soledad, el destierro, el rechazo y la ausencia de amistad.
<b>Necesidades de Estima</b>	Buscan la necesidad del autorespeto, autoestima, estatus, reconocimiento, atención, competencia y aprecio para llegar a obtener en su personalidad la autoconfianza, la fuerza y capacidad para afrontar el mundo tal y como es.
<b>Necesidades de Autorrealización</b>	Se desarrollan a medida que el individuo realice una actividad en la cual el este realizando lo que realmente está capacitado para realizar individualmente, como los músicos deben hacer música, los artistas deben pintar y los poetas deben escribir.
<b>Necesidades Cognitivas Básicas</b>	Son los deseos que tienen los individuos por el saber y el de entender el significado de las cosas que los rodean.
<b>Necesidades Estéticas</b>	Parten del deseo que el individuo tiene para estar en espacios y lugares bonitos y estéticos dentro de la sociedad en la cual vive

Elaboración propia

Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007, p 52), citan a Herzberg quien propone la teoría de los 2 factores de la motivación de que son:

**A. Factores de Higiene:** llamado también factores de mantenimiento, son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción entre los empleados tales como las condiciones laborales y de seguridad de empleo, políticas y procedimientos corporativos, sueldo y prestaciones, calidad de la supervisión y relación con supervisores, colegas y subordinados.

**B. Factores Motivacionales:** producen altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo, incluyen logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo. Un factor que motive a alguien puede ser percibido por otro como un factor de mantenimiento.

Finalmente Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007, p 53), citan también Vroom por su teoría de expectativas, quien ve la motivación como un proceso de elección entre varias opciones: nos comportamos de determinada manera porque esperamos ciertos resultados. Vroom recalcó la importancia de la percepción y la evaluación de la conducta organizacional por parte del individuo, no todos los trabajadores de una compañía atribuyen el mismo valor a los factores asociados al desempeño laboral, su decisión dependerá mucho más de lo que consideren importante que de lo que sea importante para su supervisor.

En referencia a la clasificación anterior sobre las teorías de los modelos de motivación, es necesario resaltar que todos parten de la conducta y personalidad de cada ser humano, del como su comportamiento ante distintas situaciones permite el mejoramiento en su entorno laboral y familiar, en ese orden de ideas a continuación se explicara mejor el concepto de conducta y personalidad, con la finalidad de llegar a comprender mejor las actitudes de los docentes universitarios en sus lugares de trabajo y con su entorno.

## 3.2 LA CONDUCTA HUMANA Y LA PERSONALIDAD

### 3.2.1 Conceptos

Según Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007, p 168), la conducta nace de las relaciones humanas las cuales estudian la interacción, pueden realizarse en ámbitos organizacionales o personales, pueden ser formales o informales, estrechas o distantes, antagónicas o cooperativas, individuales o colectivas, fuera del trabajo sus relaciones pueden incluir a sus padres, hermanos, hijos, cónyuge y amigos. En el trabajo se refiere a sus subordinados, a los compañeros de trabajo y supervisores u a otros superiores.

Para Zepeda, F, (2008, p 134), La conducta es *“solo un conjunto de actividades mediante las cuales todos los seres vivos se mantienen a sí mismos”*. Puede decirse que abarca las actividades de localizar alimento, evitar los peligros, conseguir una pareja y, quizá, procrear su descendencia, para todo ello se requieren órganos sensoriales que colecten información, especialmente acerca de los cambios en el mundo exterior, un sistema nervioso que procese esta información y sistemas efectores, tales como glándulas y músculos que trasladen los impulsos de salida del sistema nervioso. Igualmente Zepeda, F, (2008, p 135), afirma que *“la personalidad se atribuye a la herencia, es decir, el material básico en el cual se sustenta el temperamento propio de cada persona y a partir del cual, con la influencia del ambiente, se formara posteriormente su carácter y personalidad”*.

Para Rodríguez, C, (1978, p 122-124), *“la conducta depende del concepto que se tenga de sí mismo; si este cambia, cambiara también la conducta en relación consigo mismo y con los demás”*. Cita a Rogers quien afirma que *“la personalidad es la forma única en que cada cual se*

percibe a sí mismo en relación con sus sensaciones, sentimientos y con todo lo que lo rodea, está determinada por factores genéticos los cuales son su base biológica para hacer elecciones con respecto a determinadas situaciones vividas.

En relación con este último autor, mencionamos las siguientes características, para comprender mejor el concepto de personalidad.

### **3.2.2 Características**

Según Rodríguez, C, (1978, p 126), indica que desde niños vamos desarrollando las características para la formación de la personalidad, sintetizadas a continuación:

*Percibe su experiencia como una realidad, y posee un mayor potencial para juzgar lo que es la realidad.*

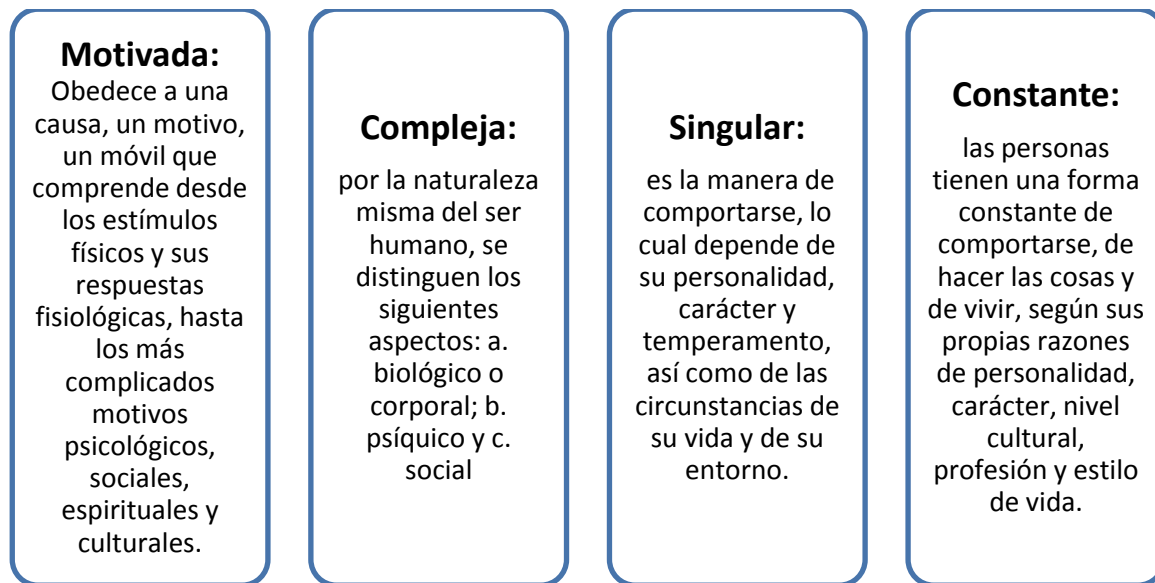
*La conducta del niño se dirige hacia la meta de la actualización de sus capacidades en el ambiente tal y como él lo percibe, se comporta en forma organizada e integrada.*

*La guía de su conducta en la tendencia hacia la actualización, el niño tiende hacia las experiencias positivas y evita las negativas.*

*El individuo está abierto a la experiencia, es capaz de expresarla, por ende, su concepto de sí mismo es congruente con sus experiencias, a su vez, asimila cada experiencia nueva sin anteponer una actitud defensiva y puede evaluar los acontecimientos en forma autónoma de acuerdo a su experiencia.*

Elaboración Propia.

Por otra parte Zepeda, F, (2008, p 173-177), menciona las siguientes características de la conducta humana:



Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta las anteriores anotaciones, se define la diferencia entre conducta y personalidad, citada a continuación.

### 3.2.3 Diferencia Entre Conducta y Personalidad

Hechas las consideraciones anteriores, a manera personal, se puede decir que la diferencia que existe entre conducta y personalidad es: la conducta es la modalidad que tenemos cada uno de nosotros para comportarnos según las ocasiones del entorno en la cual nos encontremos, por otra parte, la personalidad son los rasgos psicológicos que expresamos por medio de las acciones de la conducta, para que nos identifiquemos de las demás personas.

Finalmente, y después de lo anterior expuesto, a continuación se describen algunas investigaciones realizadas en instituciones educativas de educación superior en Hispanoamérica durante el periodo del 2005 al 2013, sobre el tema de motivación laboral su conducta y personalidad de los docentes universitarios, en relación con su labor y su institución.

### **3.3 EJEMPLOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN HISPANOAMÉRICA**

Dentro de la revisión de literatura se encontraron siguientes investigaciones de motivación laboral realizadas en instituciones educativas de nivel superior de países como Argentina, Chile, Cuba, España, México, Perú, Uruguay, Venezuela y por supuesto Colombia. A continuación se realiza una breve explicación de la metodología y de los hallazgos encontrados en dichas entidades educativas según el país:

Con referencia a lo anterior, la siguiente matriz, nos permite visualizar claramente cuál fue el orden con el cual se analizaron los casos encontrados de la revisión de literatura:



AUTORES	TITULO PUBLICACION	AÑO	PAIS	ORDEN No. CASO
Añez Silenis	Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios	2006	VENEZUELA	1
Ollaves Yolibet	Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior	2006	VENEZUELA	2
Rodríguez Daysi, Careces Alfonso, Nuñez Linda, Atay Amavelis, González Jesus y Montero Carmen	Análisis varimax de factores que influyen en la satisfacción laboral de la universidad de oriente venezuela	2007	VENEZUELA	3
Padilla Laura, Jimenez Leonardo y Ramirez Maria	La satisfacción laboral global del profesorado y su satisfacción con la libertad académica, valor sustancial de la universidad el caso de una universidad pública estatal	2006	MEXICO	4
Jaik Adla, Tena Jorge y Villanueva Roberto	Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado	2010	MEXICO	5
García Claudia, Mercado Santa, Sotelo Mirsha, Vales Javier, Esparza Irma y Ochoa Eneida	Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de ciencias económico-administrativas	2011	MEXICO	6
Arguello María de los Angeles, Funes Alejandro y Mussolini María Susana	Motivaciones en el desempeño laboral del docente de la facultad de ciencias económicas	2005	ARGENTINA	7
Maquina Monica y Rebello Gabriel	El trabajo académico en la periferia una mirada comparada sobre la satisfacción de los docentes universitarios argentinos	2010	ARGENTINA	8
Domínguez Ines, Álvarez María y Navarro Jose	Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia Carlos Verdugo Matanzas 2007	2007	CUBA	9
Pérez Lizette, Soler Silvio y Díaz Lazaro	Ambiente laboral en los policlínicos universitarios	2009	CUBA	10
Olivares Joan, Quintana Martín, Matta Carlos, Choy Jose, Ronquillo Waldo y Maldonado María	Satisfacción laboral de docentes universitarios del departamento académico de clínica estomatológica	2006	PERU	11
Alvarez David	Satisfacción y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de lima metropolitana	2007	PERU	12
Frías Rosario	Estudio de satisfacción del profesorado en la universidad pública española	2006	ESPAÑA	13
Hue Carlos	Bienestar docente y pensamiento emocional	2012	ESPAÑA	14
Perez Mariela	Evaluación del desempeño docente ¿un deber o un derecho	2010	URUGUAY	15
Chiang María, Núñez Antonio y Huerta Patricia	Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior	2007	CHILE	16
Barrera Viviana, Gómez Liliana, Jiménez Carolina y Vélez Ingrith	Adaptación y pilotaje del cuestionario sobre el análisis de los factores psicosociales presentes en los docentes universitarios	2008	COLOMBIA	17
Restrepo Francisco y Lopez Angelica	Percepciones del entorno laboral de los profesores universitarios en un contexto de reorganización flexible del trabajo	2013	COLOMBIA	18
Martínez María del Pilar	Diagnóstico del clima laboral y salud integral en docentes y trabajadores administrativos de la facultad de ciencias empresariales de la corporación universitaria minuto de dios, desde una perspectiva de gerencia social y responsabilidad social empresarial	2008	COLOMBIA	19
Gómez Kelly Johana	Asignación académica, satisfacción laboral y calidad del quehacer pedagógico en el contexto de la universidad	2011	COLOMBIA	20

Elaboración Propia.

## **Caso 1**

Añez, S, (2006, p 17-24), desarrollo una investigación en la universidad de Zulia de Venezuela en el año 2006 sobre el clima organizacional y los mecanismos para mantener motivados al personal docente, esta investigación destaca las siguientes conclusiones:

Se evidenció una deficiencia en los canales de divulgación, comunicación y participación para diseño y cambio en la estructura, normas y políticas institucionales, así como, ausencia de imagen corporativa y de otorgamiento de participación efectiva al personal docente en las decisiones de trabajo y el diseño de objetivos institucionales.

Las relaciones interpersonales y grupales se manifestaron satisfactorias, pero con una elevada burocratización influenciada por las actitudes considerables en la toma de decisiones en la organización.

Con relación al crecimiento, los docentes se mostraron altamente insatisfechos por las pocas oportunidades que tienen para su desarrollo laboral, se percibe ausencia de planes y programas integrales de capacitación y actualización para ellos.

No existe motivación directa entre los logros y el reconocimiento hacia los docentes.

## **Caso 2**

Ollarves, Y, (2006, p 14-26), realizo una investigación de tipo descriptiva en la universidad Pedagógica de Venezuela, en el año 2006, un estudio sobre las propiedades motivantes en el puesto de trabajo de los docentes universitarios, indicando las siguientes conclusiones:

Las respuestas dadas por los docentes sobre los componentes motivantes del puesto son: identidad de la tarea, variedad de habilidades, retroalimentación, relación con otro y

oportunidades de amistad, calidad de vida laboral y autonomía se encuentran en el nivel más alto de la calificación de la encuesta.

Perciben la tipología orientada a la tarea ubicándose en el nivel medio de motivación.

La motivación más alta está ubicada en la cultura orientada al poder.

Por último el nivel medio alto está relacionado con la motivación producida por el puesto de trabajo, los reconocimientos el gusto por hacer la labor.

### **Caso 3**

Rodríguez, D, Careces, A, Núñez, L, Atay, A, González, J y Montero, C, (2007, p 2-7), en la universidad de Oriente en la ciudad de Venezuela en el año 2007, realizaron un estudio descriptivo sobre la satisfacción laboral de los docentes universitarios, indicando los siguientes hallazgos:

La mayor importancia para los docentes, integra los ítems motivacionales de: libertad de ideas, tiempo para las tareas e Integración al equipo de trabajo.

La mayor importancia para el personal administrativo son también los mismos factores motivacionales de los docentes, incluyen las relaciones con los supervisores.

### **Caso 4**

Padilla, L, Jiménez, L y Ramírez, M, (2006, 3-9), en el año 2006 realizo un estudio exploratorio en la Universidad Pública Estatal de la ciudad de México, enfatizando la satisfacción laboral del personal académico, llegando a las siguientes conclusiones:

La mayor parte del personal académico tiende a estar satisfecha de manera general con el trabajo que desempeña.

Se valoró la satisfacción con el salario y más de la mitad de los académicos se encuentran muy satisfecho, con lo reciben, al igual es su satisfacción por la estabilidad laboral que ofrece la universidad.

La mayor parte de los profesores están satisfechos con la libertad académica que tienen para decidir el contenido de los cursos que imparten.

La satisfacción es importante para la productividad pero que ésta no basta, sino que existen otras variables importantes, como el grado académico alto y el interés en investigación, entre otras, que pueden estar asociadas con ella.

### **Caso 5**

Jaik, A, Tena, J y Villanueva, R, (2010, p 5-11), desarrollaron una investigación cualitativa en la Universidad Durango de la ciudad de México en el año 2010, sobre satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes, estos fueron los resultados encontrados:

Los docentes que tienen una formación técnica se perciben con una menor satisfacción laboral y clima en relación con los otros profesionales.

En un nivel alto se encuentra el compromiso institucional, donde la mayor parte de los encuestados están comprometidos en trabajar con calidad, con el gusto por el trabajo que realizan y con el orgullo que sienten de pertenecer a la institución.

La insatisfacción de los encuestados se ve reflejada por el espacio físico, la remuneración económica que perciben y la forma de supervisión que tienen de los directivos.

## Caso 6

García, C, Mercado, S, Sotelo, M, Vales, J, Esparza, I y Ochoa, E, (2011, p 1-10), analizaron en el año 2011 en la ciudad de México a un grupo de profesores de un instituto de educación superior, el Tecnológico de Sonora, su gestión, comunicación, pertenencia al grupo, actividad docente e investigativa y el ambiente físico del trabajo, registrando los siguientes resultados del estudio:

La gran parte de los encuestados indicaron que la dirección siempre ha generado oportunidades de desarrollo para los integrantes, además de que las actividades de gestión son eficaces y eficientes ya que se promueve el flujo de información y se perciben una relación de respeto entre los profesores de los departamentos.

La mitad de los maestros mencionaron que el jefe inmediato gestiona (siempre y casi siempre) de forma eficaz y eficiente lo necesario, es respetuoso, reconoce los aspectos positivos del trabajo, además posee las actitudes idóneas para desempeñar su puesto.

El 71 % de los profesores reportaron que siempre sienten libertad de expresar su opinión, además mencionan, que los mantienen informados sobre los proyectos y logros de la universidad.

La mayor parte de los encuestados manifestó sentirse satisfecho con el puesto, orgulloso de pertenecer a esta institución y a su departamento, se sienten respetados y valorados, siempre o casi siempre se integra en los proyectos y actividades.

Los profesores en su gran mayoría indican que existe reconocimiento del trabajo realizado, además de que se sentían satisfechos con el nivel de ingreso y consideran que tienen la oportunidad de desarrollo y progreso.

El gran número los maestros reportó que su área de trabajo, iluminación y temperatura es confortable con respecto a las condiciones de funcionalidad, comodidad y seguridad en las instalaciones que labora.

### **Caso 7**

Arguello, M, Funes, A, Mussolini, M, (2005, p 21), realizaron una encuesta empírica descriptiva a docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río en la ciudad de Argentina en el año 2005, encontrando 5 dimensiones las cuales afectan la satisfacción y la motivación del docente en el trabajo:

Variedad de habilidades: representan el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del docente para ejecutar el trabajo.

Motivación e Identidad de la tarea: requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea: es el impacto que tienen las tareas sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización.

Autonomía: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al docente en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el docente obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

### **Caso 8**

Maquina, M y Rebello, G, (2010, p 9-23), en el año 2010 en la ciudad de Argentina realizaron un estudio investigativo sobre la satisfacción laboral en docentes universitarios, por medio de una encuesta descriptiva dividiéndolos en dos grupos por edades a los encuestados; el grupo a conformado por docentes mayores de 35 años y el grupo b por docentes menores a 35 años, arrojando las siguientes conclusiones:

Las respuestas varían de acuerdo al lugar que los académicos ocupan dentro de las universidades y las condiciones físicas, la prestación de servicios, la docencia, la investigación, y el apoyo institucional son considerados aspectos insatisfactorios para los dos grupos encuestados.

En general, los dos grupos consideran estar satisfechos laboralmente dentro de la institución, debido a que sus funciones son realizadas de acuerdo a la clase de elite que se encuentran; es decir los del grupo a son elite alta directiva y los del grupo b son elite técnica-administrativa.

### **Caso 9**

Domínguez, I, Álvarez, M y Navarro, J, (2007, p 2-6), en la ciudad de Cuba realizaron una investigación observacional descriptiva, por medio de una encuesta a los trabajadores de la Policlínica Universitaria de la Familia, evaluando la motivación en cuanto a la realización personal y el reconocimiento, los resultados de la evaluación son:

Se evidencia que la institución no cuenta con directivos que integren dotes teóricos y prácticos, frenando de esta manera el pensamiento estratégico, el incentivo y estímulo por la calidad y excelencia, la creación y trabajo en equipo, la solución de conflictos, entre otros aspectos, lo cual traduce mayor pérdida de tiempo, de energía, de recursos y enfrentamientos.

La mayor parte de los encuestados se sienten insatisfechos con el trabajo que desempeñan, la responsabilidad individual, el sentirse útil, restándole valor personal y poca identificación con su trabajo y la institución.

Es evidente la insatisfacción del personal con el ambiente laboral y la falta de recursos físicos para realizar la labor.

### **Caso 10**

Pérez, L, Soler, S y Díaz, L, (2009, p 4-15), se realizó una caracterización del ambiente laboral de los Policlínicos Universitarios de la ciudad de Cuba en el año 2009, expresando los niveles de motivación, liderazgo, reciprocidad y participación por parte de los docentes universitarios, esta investigación deja como conclusión los siguientes hallazgos:

Demuestra que el trabajo en equipo además del compromiso individual con el servicio o departamento a partir de la participación de todos en el desarrollo de las actividades, ofrece a la población una atención más integral.

Para asumir la responsabilidad, la dirección debe ser capaz de incentivar valores, capacidades y cualidades de todos los subordinados, significa que su propósito esencial es conseguir una manera de actuar y pensar que genere integridad y valores éticos, competencia profesional y atmósfera de confianza mutua.

La Motivación es una dimensión percibida con dificultad por la mayoría de los profesionales, genera problemas de estabilidad laboral, automatismo en las actividades, inercia en el comportamiento.



## Caso 11

Olivares, J, Quintana, M, Matta, C, Choy, J, Ronquillo, W y Maldonado, M, (2006, p, 1-5), en la ciudad de Perú en el año 2006, realizaron un estudio en la Universidad de Estomatológica, para determinar los factores de la satisfacción laboral del personal docente, por medio de una encuesta de tipo descriptiva, arrojando los siguientes hallazgos:

El gran número de encuestados su nivel de satisfacción fue buen con relación a la satisfacción por la institución.

En cuanto a la remuneración los encuestados se sienten insatisfechos, al igual que con la tensión laboral.

Por otro lado también se encuentran insatisfechos con su condición laboral, esto genera malestar dentro de las labores diarias de los docentes.

En cuanto a la satisfacción laboral de los docentes según el sexo, edad, años de docencia, condición docente, categoría docente y dedicación docente, consideran los encuestados que le hace falta a la universidad gestionar modelos de autocompromiso.

Por ultimo existen otros factores que repercuten en la satisfacción laboral y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero también influyen, ej.: la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio económica, tiempo libre, actitudes recreativas, afiliaciones sociales, relaciones familiares, la compatibilidad entre personalidad y el puesto, para incrementar la satisfacción laboral ya que las personas poseerían los talentos y habilidades adecuadas para cumplir con las demandas de su trabajo.

## **Caso 12**

Alvarez, D, (2007, p 52-58), realizo en el año 2007 en la ciudad de Perú un estudio correspondiente a una encuesta de tipo descriptiva donde trata de describir la realidad del docente universitario en cuanto a la satisfacción laboral y las fuentes de presión laboral. A continuación se describen los resultados de la investigación:

Se han identificado tres grupos de docentes según la satisfacción laboral y las fuentes de presión laboral: alto, medio y bajo.

En las fuentes de presión laboral, los factores originados por la organización administrativa tienen el mayor peso como elemento que contribuye al estrés laboral.

El factor Intrínseco y los subfactores independencia, estatus y libertad de cátedra tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los docentes universitarios; en tanto que los subfactores reconocimiento y distinciones, capacitación y perfeccionamiento y compensación económica tienen menor incidencia.

Es responsabilidad de las autoridades universitarias buscar los mecanismos necesarios consideramos como estrategias, individuales, grupales y organizacionales, orientadas a disminuir o atenuar las fuentes de presión laboral.

## **Caso 13**

Frías, R, (2006, p, 15-23), en la ciudad de España en el año 2006, realizo un estudio empírico observacional sobre la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Pública Española, dando como resultado las siguientes conclusiones:

El profesor de universidad se aplica y se implica en el desempeño de su profesión, de manera, que sus éxitos y sus fracasos profesionales se viven como éxitos y fracasos personales.

El profesorado fijo muestra un sentimiento de falta de reconocimiento y falta de pertenencia institucional que se traduce en ausencia de reconocimiento de su labor, de su prestigio y de falta de reconocimiento social.

Los docentes universitarios muestran un grado de insatisfacción laboral significativo, sumado a la falta de medios y recursos económicos, materiales y humanos, para realizar con criterios de calidad las tareas docentes y fundamentalmente de investigación.

#### **Caso 14**

Hue, C, (2012, p 2-22), en la ciudad de España en el año 2012, realizó una investigación sobre trabajo, salud y bienestar de los docentes, indica las siguientes claves para alcanzar dicho bienestar:

Una de las mayores fuentes de insatisfacción del profesorado hoy es la comparación con situaciones anteriores en las que el aprendizaje especialmente de carácter intelectual suponía una garantía de éxito profesional, económico y social.

La importancia de la formación inicial y permanente del profesorado es vital para que llegue a desarrollar su bienestar y rendimiento laboral.

Los profesores que consiguen mantener la ilusión y el valor hacia su trabajo, pese a las circunstancias en las que lo desarrollan, se deben a su propio deseo de motivarse.

Con el desarrollo de competencias emocionales positivas los docentes alcanzaran el liderazgo sobre ellos mismos y sobre los demás, cambiando de esta manera el malestar en bienestar docente.

### **Caso 15**

Pérez, M, (2010, p 8-15), realizo una investigación en el año 2010 en Uruguay, sobre la evaluación del desempeño del docente como un deber, con la finalidad de aumentar la motivación laboral de los mismos, esta investigación realiza las siguientes conclusiones:

No podemos evaluar al docente sin considerar los factores personales, institucionales y áulicos que están en juego en su vida.

Si el docente sabe que el evaluador cumple una función de apoyo, sentirá confianza y exhibirá sus, sentirá que dicha instancia es una oportunidad de crecimiento.

El desempeño docente no se da en el vacío: el contexto social, económico, político y cultural debe ser el primer referente en relación al cual analizarlo y evaluarlo.

Las finalidades pueden ser de alto riesgo o bajo riesgo. Las primeras tienen que ver con consecuencias directas y significativas para el docente, mientras que las segundas tienden a brindarle asesoramiento y orientación para reconocer sus debilidades y emprender acciones de mejora.

### **Caso 16**

Chiang, M, Núñez, A y Huerta, P, (2007, p 6-25), en la ciudad de Chile en el año 2007, aplicaron una encuesta descriptiva a docentes universitarios evaluando el grado de satisfacción con

aspectos laborales relacionados directamente con su trabajo y con aspectos generales de la universidad donde trabajan, evidenciando los siguientes resultados:

Los profesores más satisfechos con el trabajo en sí mismo, con la universidad y con el departamento son también los que tienen más libertad para tomar sus propias decisiones, tienen mejores relaciones humanas dentro de su departamento y perciben un mayor consenso con la misión universitaria.

Cuando los docentes chilenos perciben una mayor presión disminuye su satisfacción con las posibilidades de continuar su formación académica.

### **Caso 17**

Barrera, V, Gómez, L, Jiménez, C y Vélez, I, (2008, p 35-54), realizaron en Colombia en el año 2008, una investigación descriptiva empírica a docentes de la facultad de psicología de la universidad del bosque, con título profesional y que trabajaban más de medio tiempo, identificando de esta forma las condiciones sociolaborales de los docentes universitarios en relación con la satisfacción laboral, los resultados son los siguientes:

La gran mayoría de los docentes se encuentran satisfechos con su labor de docente y con las relaciones con sus compañeros.

La satisfacción con la facultad no es altamente satisfecha por aspectos como: la efectividad de las reuniones en la facultad, la coordinación que existe respecto al manejo curricular y la disponibilidad de recursos económicos como materiales.

Por otra parte la gran mayoría de los participantes están satisfechos con la universidad como organización, en cuanto a la perspectiva sociolaboral.

### **Caso 18**

Restrepo, F y López, A, (2013, p 2-9), realizo un estudio cualitativo por medio de una encuesta para mostrar que en la mayoría de los docentes universitarios hay un sesgo positivo frente a las condiciones de trabajo, el clima social y la satisfacción de los mismos, esta investigación la realizo en Colombia en el año 2013, revelando las siguientes características:

Los docentes de la universidad objeto de estudio, consideran que tienen buenas condiciones de trabajo.

En relación con el clima social de trabajo, los docentes perciben que la universidad cuenta con un muy buen clima.

En conclusión los niveles de satisfacción de los docentes encuestados son altos y su evolución laboral también en relación con aspectos como: motivación por el trabajo, autoestima, conciliación trabajo familia, estado de ánimo, promoción laboral, seguridad en el trabajo, satisfacción con el trabajo, compromiso y competencias profesionales.

### **Caso 19**

Martínez, M, (2008, p 25-56), aplico una encuesta a docentes y administrativos de la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Minuto de Dios en Colombia en el año 2008, para identificar el trabajo personal, la supervisión, el trabajo en equipo y las relaciones con los compañeros de trabajo, la comunicación, el ambiente físico y cultural, la capacitación y el desarrollo, la promoción y carrera, los sueldos y prestaciones y el sentido de pertenencia, la investigación dejo como conclusión los siguientes hallazgos:

Que el compañerismo entre colegas y el trabajo en equipo son los dos factores más relevantes que permiten observar la satisfacción en su entorno laboral alto.

Los trabajadores de la facultad tienen bien definidos sus objetivos de labor, pero no en su totalidad para poder llegar a decir que el 100% de los empleados tienen claro lo que se requiere con su trabajo.

La gran mayoría de los encuestados consideran que tienen buena libertad para hacer su trabajo como desean. Son indiferentes al decidir si hay o no factores externos que hacen mejor o peor su trabajo cotidiano.

La gran mayoría de los encuestados consideran que su jefe definitivamente no valora su trabajo, pero si los tratan con respeto absoluto, de igual manera indican que su jefe normalmente si coloca hacer cosas que están enfocadas al puesto que cada uno tiene.

El trabajo en equipo y la comunicación entre áreas es alta mente satisfactorio permitiendo alcanzar el logro de las metas institucionales.

Con relación a los medios que tienen los docentes para ejecutar su trabajo, se concluye que no hay recursos suficientes para respaldar la labor en óptimas condiciones.

Los trabajadores de la facultad señalan que efectivamente su sueldo es suficiente para subsistir, pero la gran mayoría de los encuestados indica que su sueldo es definitivamente muy inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.

Por último el 50% de los encuestados se siente orgulloso de trabajar en una institución que carece de conflictos internos, en general están de acuerdo con que en la facultad si se están ofreciendo servicios de alta calidad.

## Caso 20

Gómez, K, (2011, p 80-144), desarrollo un estudio con características descriptivas utilizando una encuesta de satisfacción en el año 2011 en la universidad Autónoma de Colombia, para analizar la satisfacción laboral de los docentes quienes son profesores de planta de la universidad, a continuación se indican los resultados:

La mayor parte de los encuestados indican que se sienten agotados al final de la jornada, muchas veces a la semana el profesor siente que su trabajo le produce altos niveles de estrés, por las responsabilidades y la carga académica que tienen.

Los profesores se sienten satisfechos de y con su rol, porque pueden llegar a altos niveles de realización personal.

Los docentes manifestaron que no se sienten satisfechos por el exceso de trabajo, los grupos de trabajos numerosos y la falta de reconocimiento.

Por último los problemas de disturbios en la universidad, el proceso de evaluar, algunos asuntos de presupuesto, la cantidad de trámites administrativos también generan en la gran mayoría de los encuestados insatisfacción laboral.

A manera de resumen final, a continuación se indican las siguientes anotaciones que concluyen con la anterior revisión de literatura.

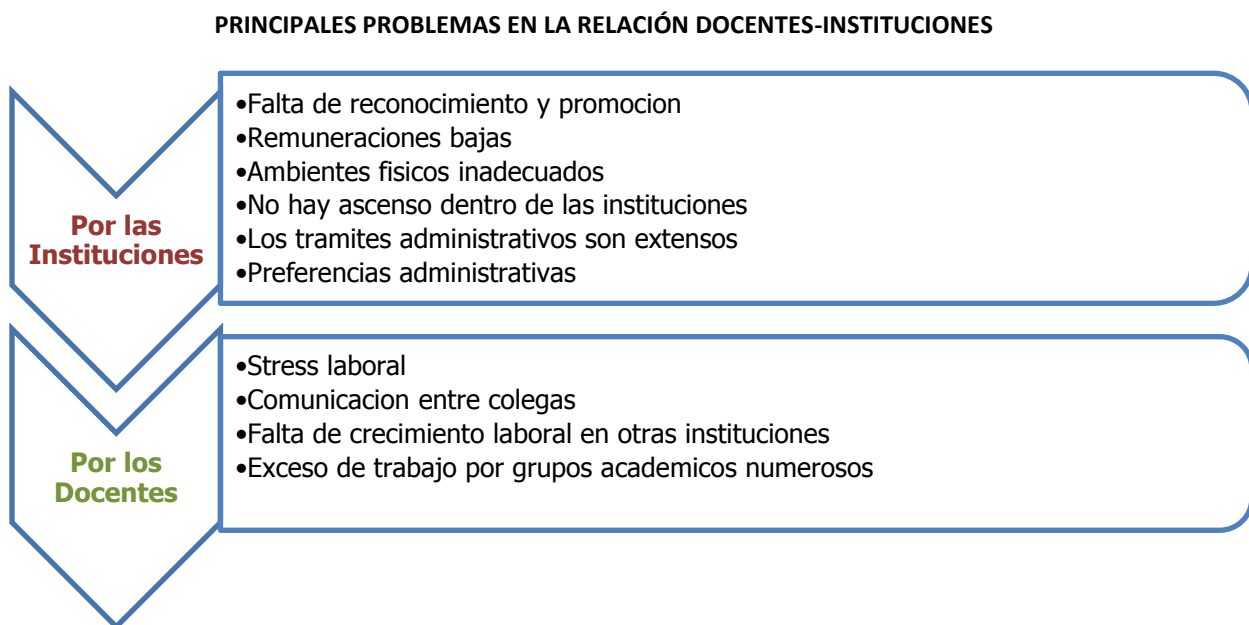


## 5. CONCLUSIONES

De los resultados de la anterior revisión de literatura se concluyen las siguientes anotaciones:

Se evidenció que en países como: Argentina, Chile, Cuba, España, México, Perú, Uruguay, Venezuela y Colombia, al interior de algunas universidades y otras instituciones de educación, las mediciones y registros de casos sobre motivación laboral de los docentes y trabajadores de tales instituciones, muestran conflictos y diferencias de percepción en torno a la motivación. Algunos de los conflictos más frecuentes se dan porque las instituciones no tienen espacios de reconocimientos, posibilidades de ascenso, estudio y capacitación para sus docentes y administrativos, y deficiencias en las instalaciones, entre otras.

Con referencia a lo anterior, a continuación se enuncian los problemas más frecuentes encontrados en los anteriores casos de docentes universitarios con relación a su motivación laboral:



Elaboración Propia, basado en Gómez, K, (2011)

Así, de la misma manera, otro componente de desmotivación laboral encontrado en los casos anteriormente citados (caso 2, caso 20), es el factor económico, según, los docentes encuestados, indican que sus salarios solo les alcanzan para sobrevivir y los temas de autorrealización no los pueden cumplir debido a que, por falta de ingresos, ellos deben de priorizar sus gastos en función a sus familias únicamente.

Por otra parte, indican los docentes, que su alto nivel de satisfacción laboral se ve reflejado en la libertad de cátedra, puesto que, es la forma más fácil de expresar su conocimiento y de alguna manera esto genera reconocimiento entre sus colegas, directivos institucionales, estudiantes y de otras universidades.

De igual manera, el trabajo en equipo dentro de las facultades de las universidades estudiadas, es satisfactorio para los docentes, teniendo en cuenta, que, este espacio de trabajo les permite, mejorar notablemente su capacidad de tolerancia y aceptación entre las relaciones interpersonales del grupo de trabajo, aportando su alto nivel de compromiso con las actividades que fomenta la institución para mejorar el clima laboral de sus colaboradores.

También, se encontró, que en Colombia y Venezuela, la motivación laboral de los docentes está dada, por las condiciones físicas de las instalaciones educativas donde laboran, es por esto, que, las instituciones han incrementado sus recursos en mejora de equipos y material didáctico para todos sus colaboradores.

Sin embargo, en países como Cuba, Uruguay y Chile, para las instituciones educativas es de mayor importancia invertir en el conocimiento de sus docentes y de esta manera tener siempre en su nómina los perfiles más altos en conocimiento, es por esto que los docentes se sienten satisfechos con la realización de sus labores y por otra parte su remuneración es alta, en comparación con los otros países.

Asimismo, existe controversia con algunos países, tales como México y Argentina, donde la educación superior, es altamente reconocida por sus instituciones y reflejan un valor agregado a sus docentes, brindándoles el reconocimiento obtenido por sus logros investigativos con la publicación de los mismos en portales interactivos de educación mundial. Por consiguiente, sus ingresos se incrementan y permiten que estos docentes estén siempre motivados y comprometidos con el desarrollo institucional de la universidad.

En este mismo orden, otro país con reconocimiento en educación superior es Cuba, especialmente por sus policlínicos los cuales poseen la mejor tecnología y tienen las instalaciones adecuadas para que los docentes se sientan motivados laboralmente en su lugar de trabajo.

Por otra parte en Colombia, se evidencia que la motivación laboral de los docentes universitarios está dada por el trabajo en equipo dentro de cada facultad y por las adecuadas instalaciones de sus instituciones, esto permite que muchos más docentes realicen adecuadamente su labor y generen compromiso directo con las universidades.

Finalmente, se puede evidenciar que, en la gran mayoría de los casos analizados anteriormente, los investigadores utilizaron el método de encuesta descriptiva y cualitativa, para la obtención de los datos, según la necesidad de cada universidad, donde la información recolectada es satisfactoria en general con relación a la motivación laboral dentro de sus instituciones.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

Alvarez, D, (2007). “Satisfacción y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de lima metropolitana”. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147112813004>

Añez, S, (2006). “Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios”. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/517/1356>

Arguello, M, Funes, A, Mussolini, M, (2005). “Motivaciones en el desempeño laboral del docente de la facultad de ciencias económicas”. Disponible en: <http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/04/TRABAJO-N%C2%BA-6.pdf>

Barrera, V, Gómez, L, Jiménez, C y Vélez, I, (2008). “Adaptación y pilotaje del cuestionario sobre el análisis de los factores psicosociales presentes en los docentes universitarios”.

Disponible en:

[http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen8\\_numero1/articulo\\_2.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen8_numero1/articulo_2.pdf)

Chiang, M, Núñez, A y Huerta, P, (2007). “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior”.

Disponible en: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/407>

Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007). Relaciones Humanas, México: Thomson.

Domínguez, I, Álvarez, M y Navarro, J, (2007). “Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia Carlos Verdugo Matanzas 2007”. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242009000500003&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242009000500003&script=sci_arttext)

Frías, R, (2006). “Estudio de satisfacción del profesorado en la universidad pública española”.

Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2027034>

García, C, Mercado, S, Sotelo, M, Vales, J, Esparza, I y Ochoa, E, (2011). “Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de ciencias económico-administrativas”. Disponible

en: <http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/Enero-abril2011/5%20Articulo%20Clima%20Org.pdf>

Gómez, K, (2011). “Asignación académica, satisfacción laboral y calidad del quehacer pedagógico en el contexto de la universidad”. Disponible en:

<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/9957/2/142128.pdf>

Hue, C, (2012). “Bienestar docente y pensamiento emocional”. Disponible en:

[http://institucional.us.es/fuentes/gestor/apartados\\_revista/pdf/monografico/cakpaain.pdf](http://institucional.us.es/fuentes/gestor/apartados_revista/pdf/monografico/cakpaain.pdf)

Jaik, A, Tena, J y Villanueva, R, (2010). “Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado”. Disponible en: [http://www.umce.cl/2011/recursos-y-servicios/servicios/centro-de-descargas/doc\\_download/934-dialogos-e-19-articulo-jaik-satisfaccion-laboral-y-compromiso-institucional-de-los-docentes.html](http://www.umce.cl/2011/recursos-y-servicios/servicios/centro-de-descargas/doc_download/934-dialogos-e-19-articulo-jaik-satisfaccion-laboral-y-compromiso-institucional-de-los-docentes.html)

Maquina, M y Rebello, G, (2010). “El trabajo académico en la periferia una mirada comparada sobre la satisfacción de los docentes universitarios argentinos”. Disponible en: <http://www.academia.edu/768413>

Martínez, M, (2008), “Diagnóstico del clima laboral y salud integral en docentes y trabajadores administrativos de la facultad de ciencias empresariales de la corporación universitaria minuto de dios, desde una perspectiva de gerencia social y responsabilidad social empresarial”. Disponible en: <http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/handle/10656/241>

Maslow, A, (1991). Motivación y personalidad, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Mcclelland, D, (1989). Estudio de la motivación humana, Madrid: Narcea S.A.

Meister, J, (2000). Universidades Empresariales, Bogotá D.C: Mc Graw Hill.

Ollarves, Y, (2006). “Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior”. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2309848>

Olivares, J, Quintana, M, Matta, C, Choy, J, Ronquillo, W y Maldonado, M, (2006).

“Satisfacción laboral de docentes universitarios del departamento académico de clínica estomatológica”. Disponible en:

[http://revistas.concytec.gob.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1019-43552006000100005](http://revistas.concytec.gob.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-43552006000100005)

Padilla, L, Jimenez, L y Ramirez, M, (2006). “La satisfacción laboral global del profesorado y su satisfacción con la libertad académica, valor sustancial de la universidad el caso de una universidad pública estatal”. Disponible en:

<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at16/pre1178726171.pdf>

Perez, J, (1997). “Motivación y satisfacción laboral”. Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=759430>

Pérez, L, Soler, S y Díaz, L, (2009). “Ambiente laboral en los policlínicos universitarios”.

Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol23\\_2\\_09/ems04209.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol23_2_09/ems04209.htm)

Perez, M, (2010). “Evaluación del desempeño docente ¿un deber o un derecho?”. Disponible en:

<http://www.ucu.edu.uy/Home/Facultadesy%20reas/CienciasHumanas/Institutos/Evaluaci%C3%B3nEducativa/Publicaciones/Evaluaci%C3%B3nDocente/tabid/1679/Default.aspx>

Petri, H y Govern, J, (2006). Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones, México: Thomson.

Restrepo, F y Lopez, A, (2013). “Percepciones del entorno laboral de los profesores universitarios en un contexto de reorganización flexible del trabajo”. Disponible en: <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/1957/2122>

Rodríguez, C, (1978). Teorías fundamentales de la personalidad y sus relaciones con la educación, Bogotá D.C: Glaryom.

Rodriguez, D, Careces, A, Nuñez, L, Atay, A, González, J y Montero, C, (2007). “Análisis varimax de factores que influyen en la satisfacción laboral de la universidad de oriente venezuela”. Disponible en: <http://ojs.udo.edu.ve/index.php/saber/article/view/388>

Rosenbaum, B, (1982). Como motivar a los empleados de hoy, México: Mc Graw Hill.

Velaz, J, (1996). Motivos y Motivación en la empresa. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Zepeda, F, (2008). Introducción a la Psicología, México: Pearson Educación.