



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

**CONTEXTO MOTIVACIONAL, TIPOS DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN
LABORAL EN EMPLEADOS DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología con mención en Psicología Social,
que presenta el bachiller:

JOSÉ LUIS NAJARRO CONHI

Asesora: DRA. DORA HERRERA PAREDES

LIMA - PERÚ

2017



Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora Dora, por su paciencia, exigencia, comprensión, dedicación y orientaciones valiosas que me guiaron en este largo proceso.

A mis padres, Eloy y Yolanda, por el esfuerzo que realizaron en invertir en mi educación, por permitirme seguir esta carrera, por su apoyo constante y porque sé que la alegría de obtener el título la comparten conmigo.

A mi hermana Claudia, por su apoyo, palabras y ejemplo que ayudaron a no decaer en mi camino.

A Ana, mi compañera en todo momento, por estar a mi lado y darme soporte en los buenos y malos momentos que hemos vivido en este tiempo.

A Viviana, Francesca, Yasmina, Carlitos y Jano, por haberme permitido crecer profesionalmente y haberme apoyado con sus permisos, palabras, acciones y gestos que hicieron más llevadera la carga.

Finalmente, a todos aquellos que han estado presentes durante toda mi formación universitaria y experiencia preprofesional y que, sobre todo han dejado aprendizajes que, sin duda, serán beneficiosos en mi trayecto, profesional y personal, venidero.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

CONTEXTO MOTIVACIONAL, TIPO DE MOTIVACION Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y PRIVADA

Resumen

La presente investigación se encarga de estudiar la asociación entre la percepción que posee el empleado sobre el nivel de promoción de autonomía del supervisor, tipos de motivación (autónoma vs controlada) y satisfacción laboral con variables sociodemográficas como el sexo, la edad, antigüedad laboral, puesto y salario. La muestra estuvo constituida por (N=316) trabajadores administrativos de universidades públicas (n=108) y privadas (n=198) de Lima Metropolitana. Los instrumentos utilizados fueron validados y adaptados a la realidad peruana; estos fueron los siguientes: Cuestionario de Clima de Aprendizaje Revisado (Matos, 2015), Escala de Motivación en el trabajo Revisado (Martin-Albo & Núñez, 2012) y la Escala de Satisfacción Laboral Revisada (Alarco, 2010). Los resultados indican que no hay diferencias al comparar promoción de autonomía, tipos de motivación y satisfacción laboral según sector de la organización (privada vs pública). No obstante, un trabajador que recién se ha insertado en su puesto de trabajo, presenta mayor motivación autónoma ($\mu=6.33$) que uno que lleva mayor tiempo trabajando o posee mayor antigüedad ($\mu=4.5$). De igual manera, se halló diferencias significativas en la motivación autónoma respecto a las diferentes categorías laborales; dicho tipo de motivación es mayor en el grupo de practicantes ($\mu M=5.08$) vs jefes ($\mu M=3.22$) y mayor también, al comparar practicantes con ejecutivos ($\mu M=3.62$). Ocurre lo mismo al comparar asistentes ($\mu M=5.26$) con ejecutivos. Finalmente, se descubrió que aquellos trabajadores menores de 30 años presentaban mayor motivación autónoma ($\mu=5.37$) y satisfacción laboral ($\mu=3.19$) que aquellos con mayor edad ($\mu=4.36$ y $\mu=2.78$, respectivamente). La relevancia del presente estudio radica en resaltar las variables importantes para un óptimo desarrollo del trabajador en la organización, sea esta pública o privada. Los hallazgos contribuyen a fortalecer la idea de que, en el país, las diferencias encontradas entre organizaciones pueden deberse más a factores sociodemográficos y no tanto a la organización en sí. Respecto a las limitaciones, principalmente se encontró que las organizaciones aún no poseen un registro claro acerca de la relevancia de los aspectos psicológicos implicados en el trabajador y por tanto, su colaboración para desarrollar estudios nuevos es limitada. Para futuras investigaciones se sugiere ampliar el alcance del estudio incluyendo muestras más diversas y que tengan presente el bienestar de sus empleados.

Palabras clave: *Promoción de autonomía; motivación autónoma vs controlada; satisfacción laboral; empleados administrativos en universidades.*

Abstract

This research aim is to analyze the association between supervisors' autonomy support, types of motivation (autonomous vs. controlled) and job satisfaction and some sociodemographic variables such as gender, age, seniority, type of job and salary. The sample was composed by (N = 316) administrative workers of public and private universities (n = 108 and n = 198 respectively) of Lima. The applied psychological instruments were validated and adapted to the Peruvian context; these were: Learning Climate Questionnaire- Revised (Matos, 2015), Work Motivation Scale- Revised (Martin-Albo & Núñez, 2012) and Work Satisfaction Scale- Revised (Alarco, 2010). Results indicated that no differences appeared when comparing autonomy support, types of motivation and job satisfaction according to the organization's sector (private vs. public). However, a junior worker has more autonomous motivation ($\mu = 6.33$) than a seniority one ($\mu = 4.5$). Likewise, significant differences were found in the autonomous motivation about a group of practitioners ($\mu M = 5.08$) with heads ($\mu M = 3.22$) and practitioners with executives ($\mu M = 3.62$), as well as attendees ($\mu M = 5.26$) with executives. Finally, it was found that those workers younger than 30 years presented higher autonomous motivation ($\mu = 5.37$) and job satisfaction ($\mu = 3.19$) than those with older age ($\mu = 4.36$ and $\mu = 2.78$, respectively). The relevance of the present study was to make visible important variables for an optimal development of workers in organizations, whether public or private. Findings support the idea that, in the country, differences between organizations may be due to sociodemographic factors and not necessarily to the organization itself. Regarding the limitations, it was mainly found that the organizations still do not have a clear idea about the relevance of the psychological aspects involved in the worker and therefore, their collaboration to develop new studies is limited.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

For future researches it is suggested to extend the scope of the study including more diverse samples and keeping in mind the employees' well-being.

Keywords: *Autonomy support, autonomous motivation, controlled motivation, job satisfaction, administrative employees in universities.*



Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	3
Introducción.....	6
Método	20
<i>Participantes</i>	<i>20</i>
<i>Medición.....</i>	<i>22</i>
<i>Procedimiento</i>	<i>27</i>
<i>Análisis de Datos.....</i>	<i>29</i>
Resultados.....	31
Discusión	37
Referencias.....	47
Apéndices.....	57
<i>Apéndice A: Consentimiento Informado</i>	<i>59</i>
<i>Apéndice B: Ficha de Datos Sociodemográficos</i>	<i>60</i>
<i>Apéndice C: Tablas secundarias para análisis de datos</i>	<i>62</i>

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Introducción

Históricamente, se han dado diversos cambios en los sistemas humanos organizacionales, especialmente en el ámbito de los recursos humanos de las empresas. Estos procesos ocurrieron debido a que la concepción sobre el significado del área de recursos humanos ha variado de manera notable en muchos aspectos. Inicialmente, las personas eran piezas de una maquinaria, fácilmente cambiables y con poca participación. Sin embargo, en la actualidad, los encargados de la gestión de las organizaciones han ido comprendiendo, paulatinamente, que es necesario analizar estos sistemas humanos desde otro punto de vista para poder adaptarse a las nuevas condiciones del mercado empresarial, pues ello orienta a sus empleados a realizar su trabajo con mayor calidad, espontaneidad y, sobre todo, sentir satisfacción en el mundo laboral al que pertenecen (Chiavenato, 2004; Dessler, Juárez, Sobrino & Tepezano, 2009; Robbins, 2004).

En tiempos actuales, el recurso humano, como pieza fundamental en las organizaciones, otorga rasgos distintivos a las mismas. Con este argumento en consideración, resulta indispensable estudiar el comportamiento de las personas que forman parte del sistema humano organizacional, pues ello permite comprender, con mayor profundidad, las organizaciones como sistemas (Dessler, et al., 2009).

Hoy existen diversas perspectivas psicológicas que analizan el comportamiento humano al interior de las organizaciones (Alles, 2013). En términos generales se analiza, entre otras variables, las relaciones laborales, el estrés en el trabajo, la motivación, el bienestar del trabajador, etc. Por ello, para predecir el comportamiento de los empleados en general, los administradores deben conocer los motivos y necesidades

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

psicológicas que les permite a los trabajadores actuar, en un momento específico, de una determinada manera (Dessler, et al., 2009).

Según Deci y Ryan (2008), el comportamiento, en términos generales, tiende a ser motivado y orientado hacia una meta. Considerando estos principios, los encargados del área de recursos humanos en las organizaciones, podrían fortalecer la motivación (cantidad y calidad) de sus empleados, no sólo para que alcancen la meta, sino para que también se sientan altamente satisfechos con sus logros.

Existen diversas teorías motivacionales orientadas a explicar el comportamiento humano. Entre ellas destacan la teoría de la atribución de Wiener, la teoría de la expectativa-valor, la teoría de las metas de logro y la teoría de la autodeterminación. Dichas teorías permiten explicar por qué surge, persiste o desaparece determinado comportamiento en las personas. En la presente investigación se trabajará con la Teoría de la Autodeterminación (TAD). Se trata de una macro-teoría que integra seis mini-teorías (teoría de la evaluación cognitiva, teoría de la integración organísmica, teoría de las orientaciones de causalidad, teoría de necesidades psicológicas básicas, teoría de los contenidos de meta y teoría de las motivaciones de las relaciones) que cubren aspectos específicos del desempeño, bienestar y satisfacción del ser humano en general y el empleado en particular (Deci, Ryan & Guay, 2013; Moreno & Martínez, 2006; Silva, Marques & Teixeira, 2014).

La TAD define motivación como un proceso que da energía y dirección al comportamiento del individuo para el cumplimiento de una determinada tarea (Herrera & Matos, 2009; Reeve, 2003). Esta macro-teoría es importante para estudiar la motivación en el trabajo debido a que ha logrado desarrollarse en el ámbito de la psicología organizacional y le brinda soporte y aplicabilidad a la misma (Van Den Broeck, De Witte, Neyrinck, Lens &

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Vansteenkiste; 2009). Asimismo, permite establecer que la motivación es una variable asociada a la autodeterminación (Moreno & Martínez, 2006).

Es importante destacar que la motivación ha sido estudiada teniendo en cuenta sus tipos y el grado de internalización de la misma. Es así como, considerando los tipos de motivación como un continuo, a un extremo se encuentra la motivación intrínseca, la cual implica compromiso con una actividad por placer, disfrute y satisfacción que genera realizar dicha actividad. Al otro extremo se ubica la motivación extrínseca, en la cual se establecen motivaciones externas a la propia actividad. También es posible considerar la desmotivación, que se refiere a aquellos comportamientos que no son motivados, ni intrínseca ni extrínsecamente; esta última se relaciona con la frustración e incompetencia (Deci & Ryan; 2008).

Adicionalmente, se destaca el grado en el que se internaliza la motivación en una persona a través de 4 diferentes subtipos de motivación extrínseca. Dichos subtipos se distinguen entre sí por su grado de regulación y autodeterminación. Entre ellos se encuentra, en primer lugar, la regulación integrada que se refiere a la realización de actividades que representen un estilo propio de vida: esta es la más autodeterminada. Un segundo tipo es la regulación identificada, en donde la persona por sí misma utiliza una actividad con valor como medio para alcanzar una meta aunque esta no sea valorada o percibida como decisión propia. La regulación introyectada, tercer tipo, se funda en una internalización parcial de la conducta, ya que esta no se origina en uno mismo y solo se busca algún tipo de reconocimiento social o evitar un castigo. Por último, la regulación externa mediante la cual la persona realiza una actividad por la consecución de logros externos y no se interioriza, ello implica un tipo de motivación no autodeterminada (Koestner & Hope, 2014).

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

De acuerdo con la TAD, la regulación externa y la introyectada son componentes de la motivación controlada; ello debido a que los individuos y su entorno operan orientados por refuerzos o castigos asociados al comportamiento emitido. En este contexto, la regulación de la actividad no ha sido internalizada como valor personal o, en todo caso, solo se ha logrado de forma parcial. Existe también otro tipo de motivación –que se sustenta en las regulaciones identificada e integrada- llamada motivación autónoma y se refiere a un compromiso con la actividad de manera libre y con mayor capacidad de elección. Es de destacar que la motivación intrínseca forma parte también a la motivación autónoma en la cual se articula lo externo como lo interno perfilando el tipo de motivación de mayor calidad (Van Den Broeck, et al., 2009).

La calidad en la motivación también es importante al estudiar dicho concepto. En una investigación, Chinchilla y Cruz (2011) indican que la calidad motivacional de una persona va a depender de la proporción en la que los tipos de motivación, mencionados anteriormente, se encuentren presentes en sus comportamientos. Asimismo, mencionan que una persona tendrá una baja calidad motivacional si es que sus motivaciones son fundamentalmente extrínsecas. En cambio, si los motivos de la persona son mayoritariamente intrínsecos, su calidad motivacional será elevada.

Cabe señalar que el constructo motivación cumple un rol esencial en distintos contextos estudiados por la psicología. Específicamente en el ámbito del comportamiento organizacional, se espera que el tipo de motivación (autónoma o controlada) se asocie al nivel de satisfacción laboral (Van Den Broeck, et al., 2009; Van Scheers & Botha, 2014). Existen investigaciones que sustentan la mencionada asociación; entre ellas se encuentra el reporte cuantitativo realizado por Trépanier, Fernet y Austin (2013) en una muestra de

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

empleados canadienses. Otra investigación, también cuantitativa, refuerza la idea de la relación entre las dos variables mencionadas; dicho estudio fue realizado por Gillet, Huart, Colombat y Fouquereau (2013) en una muestra de policías franceses. Los resultados indican que en la organización, los factores externos al empleado, por ejemplo el tipo de entrenamiento o incluso el mismo entrenador que instruye y mejora las habilidades policiales, son un determinante motivacional para el rendimiento y, por ende, para la satisfacción laboral. En esa misma línea, pero en contexto latinoamericano, un estudio de Sanín y Salanova (2013) donde participaron empleados y jefes de empresas colombianas, concluyó que aquellos empleados que afrontan, con una mayor motivación autónoma, episodios de cargas laborales que exceden los límites de su trabajo, tienen una mayor puntuación en satisfacción laboral que aquellos que afrontan dichas cargas laborales con una motivación controlada. Adicionalmente, el mismo estudio menciona que el cumplimiento de normas, desempeño extra rol y apertura al cambio son factores que elevan la satisfacción laboral. Por tanto, los estudios indicados consolidan empíricamente la idea de que existe una relación entre los tipos de motivación y satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es también un concepto importante para el sector empresarial moderno, pues es un indicador empírico asociado a la motivación en el trabajo (Azanza, Moriano & Molero, 2013; Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993; Millette & Gagné, 2008). Es relevante porque favorece la eficiencia y reduce la rotación en las organizaciones, factores fundamentales en un contexto globalizado como el que enfrentan las personas que trabajan en las organizaciones actuales (Sanín & Salanova, 2013).

La satisfacción laboral resulta ser un constructo muy complejo y, por lo mismo, se le asigna diversos significados (Van Scheers & Botha, 2014). Pese a ello, Amin

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

(2014); Lok y Crawford (2003); Nazir, Akram y Arshad (2014) y Omar (2011) sintetizan diversas propuestas y concluyen que la satisfacción laboral es la actitud que un individuo tiene acerca de su trabajo. Esta puede ser definida como el estado emocional -positivo o negativo- acerca de distintos aspectos, intrínsecos o extrínsecos, del trabajo de una persona. El nivel de satisfacción laboral puede ayudar al empleado a permanecer en la organización, reducir el ausentismo y el volumen de quejas (Littlewood, 2008).

En la misma línea de los estudios anteriormente mencionados y para reafirmar la relación existente entre motivación autónoma y satisfacción laboral, la investigación realizada por Van Scheers y Botha (2014) con empleados de comercio minorista en Sudáfrica, demostró que la satisfacción laboral está íntimamente relacionada con la motivación intrínseca de los empleados. Es decir, mientras mayor sea la motivación inherente a la persona, mayor será la percepción de satisfacción laboral del empleado. Teniendo en cuenta las investigaciones previamente mencionadas, resulta relevante analizar la motivación de un empleado como un componente importante para alcanzar niveles elevados de satisfacción laboral.

En el ámbito del Comportamiento Organizacional, rama de la Psicología Social que analiza el comportamiento humano en el trabajo, se ha corroborado empíricamente que existen un conjunto de variables psicológicas que tienden a asociarse con la satisfacción laboral. Entre ellas destacan la motivación y la percepción sobre el contexto social, específicamente si se registra cuán intensa es la promoción de la autonomía del empleado, de parte del supervisor o jefe. Cabe señalar que la última variable mencionada representa uno de los indicadores contextuales relacionados con la elevada calidad de la motivación (Gillet, Colombat, Michinov, Provost & Fouquereau, 2013; Güntert, 2014; Kenny, Walsh-Blair,

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Blustein, Bempechat & Seltzer, 2010). El reconocimiento de dichas variables, y su consideración, por parte de los que dirigen las organizaciones, beneficia a los empleados, especialmente si se tiende a fortalecer en ellos una elevada satisfacción laboral (Atalaya, 1999; Azanza, et al., 2013;).

Es importante resaltar que la promoción de la autonomía, en el ámbito del comportamiento organizacional, califica ciertos aspectos de la relación existente entre supervisores y empleados. En términos específicos, la promoción de la autonomía representa la percepción que el empleado posee en relación a su superior; es decir, la manera cómo un trabajador percibe a su supervisor, básicamente como una persona que le brinda un alto nivel de confianza, le otorga mayores libertades, mantiene una comunicación efectiva con él o ella, etc. Esta condición particular tiende a generar una elevada satisfacción laboral en las personas adscritas a la organización (Amin, 2014; Gillet, et al., 2013; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Asimismo, se considera que existe promoción de la autonomía cuando el supervisor está dispuesto a asumir la perspectiva del trabajador, ser empático con él o ella, promover la elección o la toma de decisiones por parte del empleado(a) y reducir al mínimo los reguladores externos o tendencia a controlar los comportamientos de los colaboradores (Adie, Duda & Ntoumanis, 2012). Existen reportes empíricos que muestran que la autonomía promovida por el supervisor origina motivación de mayor calidad en el empleado. Ello ocurre porque se satisfacen las necesidades psicológicas básicas, específicamente la necesidad de autonomía. Pese a esta constatación empírica, en el presente estudio no se medirá de manera específica las necesidades psicológicas básicas. No obstante, resulta relevante resaltar su

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

relevancia (Chang, Leach & Anderman, 2015; Deci & Ryan, 1985; Vansteenkiste, Niemiec & Soenens; 2010).

Cabe indicar que Deci y Ryan (2008) consideraron que para favorecer la satisfacción de la autonomía, resulta indispensable reconocer que existen tres necesidades psicológicas básicas que son innatas y universales; dichas necesidades son esenciales para el desarrollo de la salud psicológica y para el bienestar personal y específicamente son las siguientes: autonomía (experiencia de ser libre para decidir lo que se quiere o no hacer), competencia (percepción de sentirse eficaz en lo que se realiza), y relación con los demás (sentimiento de ser aceptado por los demás). Las necesidades psicológicas básicas son centrales para el ser humano y representan nutrientes que deben ser adquiridos por una entidad viva para mantener su crecimiento, integridad y salud (Deci & Moller, 2005; Milyavskaya & Koestner, 2011).

Si se enfatiza en la promoción de la autonomía a partir del contexto social en el que se encuentra el (la) empleado(a), se puede precisar, tal como indican Fernet y Austin (2014), que la mencionada promoción de la autonomía se encuentra relacionada con un estilo interpersonal del jefe a favor del desarrollo libre y la satisfacción laboral de los subordinados. Por el contrario, el estilo de supervisión controladora tiende a adoptar conductas más coercitivas, y a generar estrés o tensiones. Los autores mencionados indican que los estilos de supervisor pueden influir en la motivación del empleado facilitando procesos psicológicos específicos (autonomía, burnout, stress) u obstruyéndolos (compromiso ocupacional).

Un ejemplo claro de promoción de la autonomía en el ámbito de la salud ocupacional es el propuesto por Koestner y Hope (2014). A través de diversos estudios, los autores, constataron que podía perderse peso con ayuda de un supervisor que promovía la

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

autonomía de la persona favoreciendo la elección del método específico para perder el exceso de kilos registrado. Estrictamente en el ámbito laboral, los mismos autores investigaron cuán satisfechos se encontraban los trabajadores en función a la percepción que se tenía sobre sus supervisores. Los resultados mostraban que los trabajadores que percibían a su supervisor como promotor de autonomía, tendían a mostrar mayor satisfacción en la realización de sus funciones y tareas.

Es importante mencionar que en diversos estudios (Fernet y Austin, 2014; Gillet et al., 2013; Koestner y Hope, 2014; Omar, 2011) al analizar la relación entre promoción de la autonomía y satisfacción laboral se ha confirmado que existe asociación entre dichas variables, aunque ésta no siempre es intensa. Para ilustrar de manera más adecuada la articulación de las variables en mención, se ha tomado, como referente, el estudio cuantitativo de Gillet, et al. (2013); en esta investigación se evaluó una muestra de enfermeros(as) franceses(as) de un hospital público ubicado al norte de Francia. Se constató que existía una correlación positiva entre ambas variables ($r = .17$; $p < .001$). De manera equivalente, la investigación realizada por Omar (2011) analiza los estilos de los supervisores en una muestra de trabajadores argentinos pertenecientes a empresas públicas y privadas del país. Los resultados de dicho estudio indican que cuando un trabajador percibe a su superior como promotor de autonomía, el empleado aumenta su satisfacción laboral. Estos resultados no varían si se considera el tipo de institución. Además de lo planteado, tanto Fernet y Austin (2014) como Koestner y Hope (2014), relacionan estrechamente la promoción de la autonomía como variable de contexto y la motivación de elevada calidad, es decir, autónoma. Los autores indican que el sustento de dicha relación considera que la promoción de la autonomía es, de algún modo, insumo relevante para configurar la motivación autónoma en los trabajadores. Por esta razón, la promoción de la autonomía es un constructo considerado

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

importante, ya que mientras mayor énfasis se le otorgue, habrá un mayor desarrollo en la motivación autónoma que tiene elevada calidad.

Teniendo en cuenta los diversos aspectos laborales que influyen en la satisfacción laboral, cabe mencionar un estudio de Convey (2014) desarrollado en Estados Unidos con una muestra de profesores de un colegio católico. Dicho estudio demostró que la comodidad de los profesores católicos con la filosofía académica de la escuela, representado en su religiosidad y deseo de enseñar (factor movilizado por una motivación autónoma), resultó ser un predictor importante para una elevada satisfacción laboral; a diferencia de aquellos profesores no católicos del mismo colegio quienes, al no estar de acuerdo con dicha filosofía y por ende tener una motivación controlada, no sentían el mismo nivel de satisfacción. El estudio añade que la motivación es una variable esencial al estudiar la satisfacción laboral, pues, de acuerdo al nivel y tipo de motivación que un empleado posea, él o ella, puede sentir mayor o menor satisfacción en su centro de trabajo. Es decir, mientras más identificados se sientan con la propuesta de la institución, más motivados para trabajar estarán, y esto a su vez hará que sus niveles de satisfacción sean elevados. Asimismo, un dato de suma importancia, que corrobora lo mencionado, es el reportado por un estudio llevado a cabo en compañías privadas españolas. A través de esta investigación se evidencia que las organizaciones con una cultura rígida o poco flexible tienden a promover insatisfacción laboral en los trabajadores (Azanza, et al., 2013).

La relevancia de las variables psicológicas previamente mencionadas ha sido también reconocida en estudios desarrollados en el contexto peruano. Así, Castillo (2014), cuya investigación se realizó en una muestra de trabajadores dependientes de distintos niveles jerárquicos de una empresa privada de Lima, señala que existe una correlación significativa,

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

elevada y positiva entre las variables clima organizacional (que contiene la promoción de la autonomía), motivación intrínseca y satisfacción laboral ($r(100)$ entre .40 y .58, $p < .01$). Además, dicho estudio concluye que la motivación intrínseca es la que mejor predice la satisfacción laboral en el contexto empresarial analizado y argumenta que este tipo de motivación es de mayor calidad y fortalece la satisfacción en general (Baard, Deci & Ryan, 2014). Estos hallazgos corroboran lo establecido por la TAD, que establece que la motivación intrínseca es el tipo de motivación más autónomo (ver pág. 9) y tiene una relación estrecha con la satisfacción laboral.

Respecto a la relación entre las variables promoción de la autonomía, motivación y satisfacción laboral, existen diversos estudios que corroboran dicha asociación. Por ejemplo, Kovjanic, Schuh, Jonas, Van Quaquebeke, y Van Dick (2012) en dos estudios empíricos realizados, analizaron el rol que desempeña la promoción de la autonomía (a través del liderazgo transformacional percibido por los empleados) y la motivación autónoma respecto a la satisfacción laboral de los trabajadores. Del mismo modo, un estudio realizado por Hernández, et al. (2009) con una muestra de trabajadores de áreas con mayor atención al público de un hospital cubano, indica que para que los trabajadores brinden un mejor servicio, estos deben tener calidad en satisfacción laboral, promoción de autonomía y motivación autónoma, siendo esta última el factor más determinante pues con una mayor motivación autónoma se superan mayores obstáculos laborales. Además, se añade que para que exista una mejor calidad en el servicio debe existir una cultura organizacional que comprenda a los trabajadores, brinde compromiso, confianza y autonomía del jefe hacia sus trabajadores, comunicación, motivación autónoma y satisfacción laboral (Hernández, et al., 2009).

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Tomando en cuenta los argumentos teóricos y empíricos planteados, resulta relevante resaltar que la motivación puede estar afectada por el ambiente en el que trabaja el empleado, el salario que recibe, el puesto que ocupa o las funciones que desempeña o, incluso, por el tipo de institución en donde se desenvuelve. Al respecto y, de acuerdo con Silla, Gracia y Peiró (2005), podría considerarse que existen diferencias entre empresas públicas y privadas debido a que sus políticas, prácticas de gestión en general y de gestión de recursos humanos en particular varían de forma considerable. Los autores indican que el entorno competitivo y dinámico es probablemente mucho más acentuado en la empresa privada que en la pública.

A esto se refieren Chiang, Gomez y Salazar (2014), quienes investigaron y compararon la satisfacción laboral en un grupo de profesores ($n = 145$) que trabajaban en instituciones públicas con otro grupo que laboraba en instituciones particulares en Chile. Los hallazgos permitieron indicar que los niveles de percepción de satisfacción laboral en profesores de los colegios particulares es más elevado que en los profesores de colegios públicos debido principalmente en los colegios particulares había un mejor ambiente de trabajo y mejores materiales de enseñanza que podían ayudar a la clase.

No obstante, Chaparro (2006) realizó un estudio cuantitativo y comparó la motivación, intrínseca y extrínseca, de los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones pública frente a los de una privada en Colombia. Los resultados indican que no hay diferencias significativas en la comparación entre privado y público, e incluso se aprecian más afinidades que diferencias. Esto debido a que las empresas de la muestra pertenecen a un sector en el que los cambios son frecuentes en tecnologías y procedimientos

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

y proyectan a los trabajadores demandas que requieren una preparación mayor (Chaparro, 2006).

En el contexto peruano, Pérez (2014) investigó la relación entre motivación y compromiso organizacional en trabajadores administrativos de universidades limeñas. Entre sus hallazgos se puede ver que es altamente probable considerar que la permanencia, tanto en la universidad pública como en la privada, está orientada por la necesidad de recursos y no por un deseo de la persona. Asimismo, se reportó una presencia más intensa de regulación externa en los trabajadores administrativos de la universidad pública, debido probablemente, a que en el Perú el sector público no necesariamente es considerado como representante de índices elevados de calidad. Por ello, Pérez (2014) concluye que en el grupo de empleados de la universidad pública se realizan las tareas guiados por la contingencia entre una conducta y su consecuencia, como puede ser el salario, sin que la tarea necesariamente les genere algún goce en sí misma.

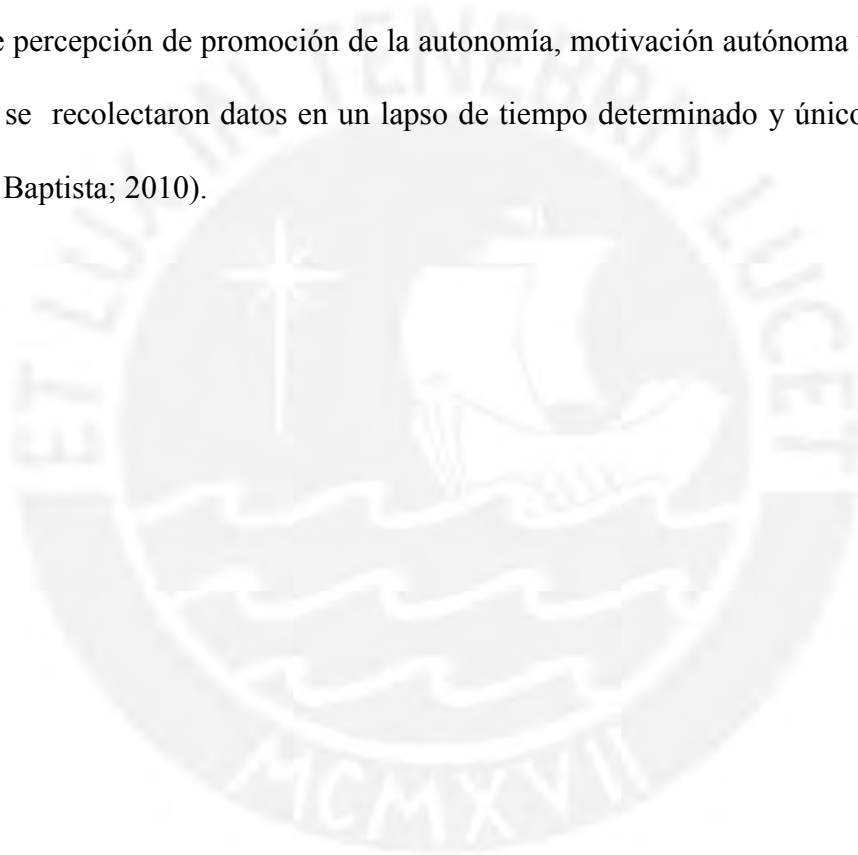
Por todo lo analizado anteriormente, el presente estudio se orienta a analizar la relación existente entre las variables de promoción de la autonomía, motivación autónoma y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos de universidades, públicas y privadas de Lima Metropolitana. Se considera importante desarrollar esta investigación debido a que en nuestro país, muchas de las entidades no consideran un conjunto de variables psicológicas que pueden favorecer no solo el rendimiento o desempeño laboral sino también, la satisfacción y bienestar en los trabajadores (Maldonado-Radillo, Jiménez, & Carranza Prieto; 2012).

En el país, existe la creencia generalizada que le asigna a la empresa privada una condición más favorable, pues se considera que cuenta con una mayor organización que

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

una pública. A través del presente estudio se busca corroborar o descartar estas concepciones. Es importante en este estudio examinar las diferencias y semejanzas entre las variables en estudio y si estas varían de acuerdo al tipo de organización en donde se trabaja (pública o privada).

A través de la presente investigación descriptiva, no experimental y transversal, se analizará en empleados administrativos de universidades públicas y privadas la relación entre percepción de promoción de la autonomía, motivación autónoma y satisfacción laboral. Sólo se recolectaron datos en un lapso de tiempo determinado y único (Hernández, Fernández & Baptista; 2010).



Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Método

Participantes

La muestra fue no probabilística y por conveniencia (Hernández, Fernández & Batista; 2010) y fue seleccionada considerando los siguientes criterios: 1) accesibilidad; 2) tipo administración y asignación de fondos que posee la institución educativa o universidad (institución pública e institución privada) y 3) ubicación de la organización (Lima Metropolitana). Se reclutó a 306 empleados de cuatro universidades limeñas (dos privadas y dos públicas). Todas las instituciones participantes, de acuerdo al Decreto Legislativo N° 276 y 728, cuentan con un sustento legal para el régimen laboral de los trabajadores administrativos.

La muestra total se dividió de la siguiente manera: 206 empleados pertenecían a dos universidades particulares seleccionadas, 138 y 68 participantes en cada universidad; y 100 colaboradores pertenecían a dos universidades públicas, 48 y 52 empleados respectivamente. Es decir, el 67% de los trabajadores seleccionados trabajan en universidades privadas, mientras que el 33% en universidades públicas.

Se registró en la muestra, un conjunto de variables organizacionales. Entre ellas, el tiempo que los trabajadores se encuentran laborando en sus respectivas universidades. En las universidades públicas, la mayor cantidad de trabajadores indicaron que tienen más de 5 años trabajando para la entidad (75 participantes, 75%); mientras que en las particulares el 51% (105 participantes) tiene máximo 3 años trabajando dentro de la institución y sólo el 36% (74 participantes) labora de 5 años a más.

Los puestos que tienen los trabajadores dentro de las universidades son variados y dependen del tipo de universidad. Para homogenizar los puestos en los dos tipos

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

de instituciones universitarias (públicas y privadas), se trabajó con categorías laborales, que en una jerarquía de menor a mayor rango, se organizaban de la siguiente manera: practicante, auxiliar, técnico, asistente, analista, experto, jefe y ejecutivo. En las universidades públicas seleccionadas, hubo más trabajadores en las categorías laborales de auxiliares y técnicos; el porcentaje fue de 23% (23 participantes) y 22% (22 participantes) respectivamente. No ocurrió lo mismo en las universidades particulares cuyo número de trabajadores laborando como asistentes fue mayor (23%, 47 participantes). Los salarios que se reportaron por los trabajadores de los dos tipos de institución fueron los siguientes: en las universidades públicas, el 62% (62 participantes) señaló que recibe entre 1000 y 3000 soles mensuales; en las universidades particulares, el 50% (103 participantes) recibe entre 1000 y 3000 soles mensual. Se registró, adicionalmente el tipo de contrato de los empleados, se pudo determinar que en las universidades públicas el 54% (54 participantes) de los encuestados eran nombrados; mientras que en las particulares, el 59% (121 participantes) tenía un contrato por un tiempo limitado.

Cabe señalar que el acceso a la muestra de la entidad privada fue más viable para el investigador. No ocurrió algo equivalente en las universidades públicas; fue necesario retornar varias veces a las instituciones a fin de obtener la información requerida. Todos los participantes colaboraron de modo voluntario y con consentimiento informado que incluyó los requerimientos éticos exigidos, como la descripción del objetivo del estudio de manera clara, la condición de participación voluntaria y la anonimidad en los datos obtenidos. Se indicó explícitamente que se podía detener la participación en el estudio cuando el participante desee y que el análisis de los datos se realizaría de manera grupal, no individualmente.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Medición

Para el presente estudio, los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

Ficha de datos. Se creó una ficha de datos para recoger información de variables sociodemográficas y organizacionales de los participantes, como son: edad, sexo, tipo de organización para la que trabaja (pública o particular), tiempo que lleva laborando para la entidad, puesto que ocupa dentro de la universidad, salario mensual y tipo de vínculo laboral (contratado o nombrado) (apéndice B). Esta información fue registrada con el propósito de analizar su asociación con las variables psicológicas del estudio.

Contexto Motivacional/Promoción de la autonomía. Para realizar la medición de este constructo se utilizó la versión reducida de la escala de Clima en el Trabajo (Work Climate Questionnaire) traducida y adaptada por Matos (2015). Esta escala es similar al Cuestionario de Clima de Aprendizaje (CCA), adaptada al Perú por Matos (2009), con la diferencia de que la CCA es utilizada en un contexto educacional y hace referencia al profesor y los estudiantes, mientras que la ECT es utilizada en el ámbito laboral y se refiere al jefe y sus colaboradores. La versión reducida de la escala cuenta con 6 ítems con puntajes que se registran en una escala tipo Likert de 7 puntos, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo. El resultado se obtiene sumando los puntajes individuales de cada ítem y obteniendo el promedio. De acuerdo a ello, un alto promedio representará una elevada percepción de promoción de la autonomía y viceversa. La escala original consta de 15 ítems y se encarga de medir la percepción que tenían los estudiantes acerca de alguna autoridad o superior como promotor de autonomía. En cuanto a las características psicométricas de la prueba, se obtuvo la validez de constructo convergente y divergente. Por un lado, esta escala correlacionó de manera positiva ($r = .24, p < .05$) con la subescala de Promoción de la

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Autonomía de la Escala General de Orientación de la Causalidad (Deci & Ryan, 1985), y por otro lado correlacionó de manera negativa con la subescala de control de la misma escala. Asimismo, se precisó la validez de constructo a través de un análisis factorial exploratorio en el cual se reportó un solo factor que explicó el 63% de la varianza. Por otro lado, respecto a su confiabilidad, la consistencia interna de la prueba ha sido alta (alfa de Cronbach .96), lo que nos indica que la prueba es confiable.

Para la presente investigación, se registró la validez de contenido mediante una entrevista cognitiva, en la cual se entrevistó a algunos trabajadores de una universidad privada a manera de ensayo para comprobar si las preguntas de las pruebas eran fácilmente comprendidas. Además, este tipo de validez es un método relevante para proporcionar datos más exactos en las encuestas reales (Mondy & Noe, 2005). Después de aplicar la entrevista se optó por cambiar el término “jefe” por “superior inmediato” debido a que los trabajadores tienen más de una persona ubicada por encima de su jerarquía en el organigrama. Por ejemplo, el ítem 1 fue modificado de la propuesta original que señalaba “*Siento que mi jefe(a) me da la posibilidad de decidir y elegir diversas opciones de cómo hacer mi trabajo*” a “*Siento que mi superior inmediato(a) me da la posibilidad de decidir y elegir diversas opciones de cómo hacer mi trabajo*”.

Al usar la versión adaptada al Perú (Matos, 2015) en el presente estudio, se aplicó un análisis factorial exploratorio ($KMO = .89$; Bartlett $p < .05$) para determinar la validez de constructo. La versión reducida de la prueba (la que se utilizó) identificó un solo factor que explica el 65,97% de la varianza, todos con carga factorial superior a .75. Además, el alfa de Cronbach fue de .89, lo cual indica elevada confiabilidad de la prueba (Ver tabla C14 para Correlación Item-Test corregida).

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Tipos de motivación. Para medir dicho constructo se utilizó la Escala de Motivación en el Trabajo (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni, 2010) adaptada al español por Martin-Albo y Nuñez (2012). Dicha escala consta de 19 ítems reunidos en 5 sub-escalas que miden distintos tipos de motivación al ejecutar una actividad. El instrumento utiliza una escala tipo Likert de 7 puntos, que va del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo) y para cada escala existe un puntaje total que se promedia de acuerdo al número de ítems correspondiente.

El continuo que oscila entre desmotivación y motivación intrínseca puede registrar información de la calidad motivacional. Es así como la motivación autónoma (de mayor calidad) agrupa las sub-áreas de motivación intrínseca e identificada, mientras que la motivación contralada (de menor calidad) agrupa las sub escalas de motivación externa e introyectada. No se incluyó la motivación integrada por razones teóricas y empíricas que los creadores de la prueba consideraron. En el extremo opuesto se encuentra la desmotivación (Baard, et al.; 2004). Según Gagné, et al. (2010), se examinó la estructura de este instrumento en trabajadores canadienses que tenían como lengua materna inglés o francés. En ambas muestras, la escala estuvo compuesta por 5 diferentes áreas que son las siguientes: motivación intrínseca, regulación identificada, regulación introyectada, regulación externa y desmotivación. Respecto a la consistencia interna de la prueba original, todas las dimensiones del instrumento, previamente mencionadas, poseen un alfa de Cronbach superior a .70. De acuerdo a estos resultados, se considera que el instrumento de medición es confiable.

Para evaluar la validez convergente y divergente del instrumento original, los autores examinaron la relación de dicho instrumento con variables antecedentes y consecuencias de la motivación; es decir, con la satisfacción de las tres necesidades

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

psicológicas básicas, soporte organizacional percibido, optimismo, satisfacción laboral, bienestar, percepción de salud, intenciones de rotación y estrés. Se observó que la motivación intrínseca y la regulación identificada (que son tipos de motivación autónoma), en oposición a la regulación externa y la introyectada (que son tipos de motivación controlada) correlacionaban de modo positivo y significativo con la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación (.35), con la percepción de soporte organizacional (.20) y con optimismo (.35). Además, la motivación intrínseca y la regulación identificada están significativa e intensamente relacionadas a satisfacción laboral (.60), bienestar (.54), y percepción de salud (.26), pero negativamente relacionadas a intenciones de rotación (-.27) y estrés (-.48) (Gagné, et al., 2010).

En cuanto a la confiabilidad de la prueba original, el coeficiente de consistencia interna a través del alfa de Cronbach es de .75 para la regulación externa, .77 para la regulación introyectada, .84 para la regulación identificada y .91 para la motivación intrínseca (Gagné, et al., 2010) lo cual demuestra una adecuada confiabilidad. Asimismo, para la versión revisada por Martín-Albo y Núñez (2012), se evidenció un alfa de Cronbach de .78 para la regulación externa; .75 para la regulación introyectada; .73 para la regulación identificada; .80 para la motivación intrínseca, y .88 para la desmotivación, comprobando su alta confiabilidad.

Para la presente investigación se analizó la validez de contenido mediante entrevista cognitiva, la cual fue aplicada a un grupo de trabajadores de una universidad de Lima metropolitana. Luego de aplicar la entrevista se consideró conveniente añadir el término “superior inmediato” a los ítems 5, 7 y 19 para que los participantes elaboren sus respuestas considerando a sus jefes inmediatos. Por ejemplo, el ítem número cinco, después

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

de la modificación realizada aparece de la siguiente manera: “*Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mi superior inmediato)*”. Adicionalmente, se obtuvo la validez de constructo mediante un análisis factorial exploratorio ($KMO = .81$; Bartlett $p < .05$) en donde se obtuvo 4 factores (ver apéndice C), los cuales se podrían interpretar como desmotivación (6.4% de la varianza), regulación externa (18.1% de la varianza), regulación introyectada (9.6% de la varianza) y un último factor que reúne la regulación identificada y la motivación intrínseca (21.9% de la varianza); todos ellos explican el 56% de la varianza, con cargas factoriales superiores a .30. La unión de la regulación identificada y la motivación intrínseca está de acuerdo a la teoría, la cual indica que estas subescalas son también un tipo de motivación autónoma; mientras que la regulación externa y la regulación introyectada vendrían a ser tipos de motivación controlada. Por tanto, se procedió a unir los factores y cambiar su denominación para obtener 3 factores: desmotivación, motivación controlada y motivación autónoma; con los cuales se trabajó.

Respecto a la confiabilidad, el factor desmotivación obtuvo un coeficiente de consistencia interna de .59, la regulación externa .75, la regulación introyectada .69 y el factor que une a la regulación identificada y a la motivación intrínseca obtuvo .74. Pese a que dichos coeficientes no son muy elevados (especialmente el que representa el área de desmotivación), se consideró conveniente incluir esa información con fines académicos y de investigación.

Satisfacción laboral. Para medir cuantitativamente la variable satisfacción laboral se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral (Price, 1997) adaptada al español por Alarco (2010). Dicha escala consta de cuatro ítems con oraciones como la siguiente: “*No estoy contento con mi trabajo*”. Los reactivos son calificados con una escala tipo Likert de 5

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

opciones (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3=en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo).

En la prueba original, se realizó la validez de constructo mediante el análisis de componentes principales. Para obtener la validez convergente, se utilizó la escala de satisfacción con la carrera estudiada, alcanzando una alta correlación y confirmando que la escala mide temas relacionados a la satisfacción en el trabajo.

En cuanto a la confiabilidad, el instrumento obtuvo un coeficiente de consistencia interna de .72 en su aplicación en España como parte de un proyecto de investigación laboral en ese país. En el Perú, esta prueba, adaptada por Alarco (2010) mostró un índice de confiabilidad de .75; es por ello que es considerada oportuna para medir la satisfacción laboral en el país.

Respecto a la validez de constructo, Castillo (2014) utilizó la prueba adaptada para su investigación en el contexto peruano. Se aplicó un análisis factorial exploratorio y se obtuvo, de manera equivalente a la prueba original, un único factor. Además, la correlación ítem-test de todos los reactivos fue superior a .30 lo que indica que la prueba se considera adecuada. Para la presente investigación, se analizó la validez de constructo mediante análisis factorial exploratorio (KMO = .71; Bartlett $p < .05$). Se pudo determinar la presencia de un solo factor que explicó el 58% de la varianza, con cargas superiores a .69. Finalmente, el alfa de Cronbach fue de .75, lo que indicó que la escala era confiable (Ver tabla C15 para la Correlación Item – Test Corregida).

Procedimiento

Para llevar a cabo el presente estudio descriptivo y transversal, se realizó un estudio piloto con un grupo de personas que poseían características equivalentes a los

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

colaboradores que formarían parte de la muestra final. Luego de registrar la información mediante el estudio piloto, se procedió a realizar los cambios requeridos (ver pag. 25). Se estableció contacto telefónico con los representantes de las instituciones implicadas. Para coordinar con una de las universidades particulares, se pidió apoyo a la Jefa de la Oficina de Selección, Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos. En el caso de la segunda universidad particular, la persona encargada de facilitar el acceso a la institución fue la secretaria del Comité de Ética de la universidad. En el caso de la universidad pública n°1, se pidió el apoyo de la Oficina de Recursos Humanos; y para la universidad pública n°2, los contactos se establecieron a través del Decano de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. En todos los casos, se les ofreció la información relevante vinculada a la investigación y los objetivos de la misma.

Una vez establecido el compromiso de las instituciones para el desarrollo de la investigación, se procedió a enviar la batería de pruebas y el consentimiento informado de manera digital (sólo en el caso de las universidades particulares). En el caso de las universidades públicas, las pruebas fueron aplicadas directamente, explicándole a cada encuestado el propósito, los objetivos de la investigación y las consideraciones éticas requeridas para este tipo de estudio. Se procedió a leer, a cada uno de los evaluados, el consentimiento informado adjunto por si surgía alguna duda. El investigador estuvo presente durante todo el proceso de registro de la información (socio-demográfica y psicológica) que cada participante realizó. En el caso de la aplicación virtual, las baterías de pruebas fueron enviadas hasta en tres ocasiones (diferentes días). Las indicaciones fueron absolutamente equivalentes a las brindadas de modo presencial pero, al ser virtual la comunicación, fueron remitidas a través de un mensaje vía correo electrónico.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Una vez recolectados los datos, se organizó la información en una base de datos. Se procesó y analizó las respuestas mediante un programa estadístico para luego establecer conclusiones.

Finalmente, con los resultados ya obtenidos, se procedió a entregar un informe con las conclusiones del estudio para aquellas personas que facilitaron el acceso a las instituciones y permitieron el desarrollo de la investigación. Se brindó el informe con el propósito de que las entidades participantes logren tener retroalimentación sobre el tema en cuestión.

Análisis de Datos

Para el análisis de datos se utilizó el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en su versión 22.1.

Se verificó la distribución de los datos mediante la prueba de Kolmogorov ($n > 50$). Al observar la distribución no normal, se confirmó la asimetría y curtosis de los datos; sin embargo, se encontró que todos los casos no representaban valores extremos, ya que poseían un índice de asimetría menor a 3 y una curtosis menor a 8 (Kline, 2010), por ello los puntajes de estas variables fueron sometidos a análisis paramétricos.

Además, se realizó, mediante el coeficiente de correlación de Pearson, el análisis correspondiente para precisar la asociación entre los datos reportados por la escala de promoción de autonomía, motivación en el trabajo y satisfacción laboral. De igual manera, se evaluó, mediante la prueba t de student para muestras independientes, las diferencias entre grupos considerando tipo de entidad, sexo, antigüedad en la institución, puesto que se ocupa en la institución, dedicación laboral, salario mensual y edad. Finalmente, se realizó un

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

análisis de regresión lineal con el fin de establecer el alcance predictivo de las variables implicadas en el estudio.



Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Resultados

El propósito de la presente investigación fue conocer el sentido e intensidad de la relación entre las variables de promoción de la autonomía de los empleados en relación a sus jefes inmediatamente superiores, motivación autónoma vs controlada del empleado y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de universidades de Lima Metropolitana tanto privadas como públicas.

Cabe señalar que, respecto a la variable motivación, se optó, de acuerdo a la teoría de la autodeterminación que analiza la calidad de la motivación, agrupar las escalas de Regulación Externa y Regulación Introyectada en una sola variable denominada motivación controlada; de la misma manera, las escalas de motivación intrínseca e identificada en la variable motivación autónoma. Todos estos cambios se han realizado respetando los principios empíricamente sustentados que plantea la teoría de la autodeterminación (Baard, Deci y Ryan, 2004).

Respecto a las variables sociodemográficas utilizadas para los análisis, estas son las siguientes: sexo, antigüedad en la institución, puesto que se ocupa en la institución, dedicación laboral, salario mensual y edad.

Correlación entre las variables de promoción de la Autonomía, Motivación Autónoma y Satisfacción Laboral

En primer lugar, debido a que se está trabajando con estadística paramétrica, se hizo uso del análisis de correlación de Pearson con el propósito de precisar el sentido e intensidad de la relación existente entre las variables del estudio (ver tabla 1). Para dicho análisis se tomaron en cuenta las siguientes variables sociodemográficas cuantitativas: antigüedad, salario; además de las variables psicológicas: desmotivación, regulación externa,

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

regulación introyectada, motivación controlada, motivación autónoma, promoción de autonomía y satisfacción laboral. Cabe destacar que las variables sexo, puesto, dedicación laboral y edad no aparecen en esta parte del análisis puesto que son variables cualitativas (sexo es una variable dicotómica y puesto y dedicación laboral son variables categorizadas por grupos).

Las variables promoción de la autonomía, motivación autónoma y satisfacción laboral tuvieron una correlación significativa, positiva y mediana de acuerdo al criterio de Cohen (1988), el cual indica que si el valor se encuentra entre 0.2 y 0.3 el efecto se considera pequeño, si se encuentra alrededor de 0.5 es mediano y mayores que 0.8 significa un efecto grande. Esto muestra que, cuando se percibe favorablemente la promoción de la autonomía y el desempeño se desarrolla con voluntad propia y libertad para tomar decisiones en el ámbito laboral, la satisfacción tiende a ser más elevada. Esta tendencia se presenta de acuerdo a lo esperado.

Por el contrario, se encontró la existencia de una correlación significativa, negativa y pequeña entre la motivación controlada, la promoción de la autonomía y la satisfacción laboral. Estos datos indican que la presencia de reguladores externos, tales como un refuerzo o castigo al momento de ejercer una determinada acción, tienden a disminuir la promoción de la autonomía y la satisfacción laboral de los trabajadores, y viceversa.

En adición, la correlación hallada entre la motivación autónoma y la motivación controlada es significativa, negativa y pequeña. Esto demuestra que este estudio reafirma lo anteriormente expuesto por la teoría acerca de las variables mencionadas.

A nivel descriptivo, todas las variables estudiadas reportaron puntajes ubicados en la calificación favorable de cada una de las mediciones. La promoción de la

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

autonomía, la motivación autónoma y controlada cuyos escalas de calificación oscilaban entre 1 y 7 presentaron promedios de 5.60 (DE = 1.08), 5.83 (DE = .84) y 4.20 (DE = 1.10) respectivamente. En cuanto a la variable satisfacción laboral se obtuvo una media de 3.99 (DE = .75), siendo el puntaje máximo 5.

Tabla 1

Correlación entre variables sociodemográficas y variables psicológicas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Antigüedad	1	.23**	-.07	.02	-.05	-.01	.24**	.03	.17**
2. Salario		1	-.11*	-.13*	-.04	-.11	.21**	.10	.17**
3. Desmotivación			1	.26**	.20**	.27**	-.24**	-.14*	-.28**
4. R. Externa				1	.45**	.91**	.05	-.08	-.13*
5. R. Introyectada					1	.78**	.20**	-.14*	-.13*
6. M. Controlada						1	-.13*	-.12*	-.15**
7. M. Autónoma							1	.32**	.51**
8. P. Autonomía								1	.27**
9. Sat. Laboral									1

**p<0.01; *p<0.05

Diferencias Intergrupales de Promoción de Autonomía, Motivación Controlada y Autónoma y Satisfacción Laboral

Para determinar si existían diferencias en relación a las variables estudiadas entre los dos tipos de universidad, se realizó la prueba t para muestras independientes. Se observó que no existían diferencias significativas intergrupales en relación a las variables regulación externa, motivación controlada, motivación autónoma, promoción de autonomía y satisfacción laboral y tampoco con las variables desmotivación y regulación introyectada (Ver tabla 2).

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Tabla 2

Diferencia entre universidades privadas y universidades públicas

	Universidades Públicas (n=108)		Universidades Privadas (n=198)		t	p
	M	SD	M	SD		
Desmotivación	2.23	1.00	1.99	1.10	1.92	.06
R. Externa	3.67	1.15	3.81	1.27	-.93	.35
R. Introyectada	4.69	1.04	4.50	1.46	1.29	.20
M. Controlada	4.24	.90	4.20	1.20	.32	.75
M. Autónoma	5.83	.68	5.82	.93	.07	.94
P. Autonomía	5.56	.90	5.62	1.16	-.53	.60
Sat. Laboral	3.96	.57	4.00	.83	-.59	.56

Por tanto, se procedió a realizar los análisis comparativos intergrupales entre otras variables sociodemográficas recogidas en la investigación. Así, respecto a la comparación de acuerdo a las variables sexo, remuneración bruta mensual y modalidad de contrato del trabajador, no se obtuvo diferencias significativas entre grupos. Sin embargo, sí se obtuvo diferencias significativas intergrupales, respecto a satisfacción laboral y motivación autónoma, en las variables antigüedad en el trabajo, puesto, salario y edad; lo cual se explicará a continuación.

En la variable antigüedad del trabajador, tanto de universidades públicas como de privadas, se observa una diferencia significativa entre 2 grupos respecto a la motivación autónoma: aquellos que tienen máximo 1 año trabajando en la universidad ($\mu= 6.33$) y aquellos que llevan de 5 a más años ($\mu= 4.5$). Además, se observan diferencias significativas respecto a la satisfacción laboral en el grupo de aquellos que tienen máximo 1 año trabajando en la universidad ($\mu= 3.28$) y aquellos que llevan más de 5 años ($\mu= 2.77$) Esto permite realizar la inferencia siguiente: a pesar de que ambos presentan una elevada motivación autónoma, el tiempo trabajando en la universidad se relaciona de algún modo con este tipo de

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

motivación. Asimismo, se deduciría que la satisfacción laboral disminuye a medida que uno tiene más tiempo trabajando dentro de la universidad (Ver tabla C10).

De igual manera sucede con la variable puesto que ocupa el trabajador, pues se pueden observar diferencias significativas en la variable motivación autónoma respecto al grupo de practicantes ($\mu = 5.08$) con jefes ($\mu = 3.22$) y practicantes con ejecutivos ($\mu = 3.62$), así como asistentes ($\mu = 5.26$) con ejecutivos. Se podría inferir que, debido a que los puestos de practicantes y asistentes son los más bajos en la línea de carrera de las universidades y los puestos de jefe y ejecutivo son los más altos en la misma línea, la motivación autónoma podría disminuir a medida que el trabajador ocupe puestos de mayor jerarquía (Ver tabla C12).

Al analizar la variable edad del trabajador, se observan diferencias significativas respecto a la motivación autónoma y a la satisfacción laboral entre aquellos trabajadores que tienen menos de 30 años ($M1= 5.37$ y $M2= 3.19$, respectivamente), los que tienen entre 31 y 45 años ($M1= 4.43$ y $M2= 2.85$, respectivamente) y los que tienen de 46 a más años ($M1= 4.36$ y $M2= 2.78$, respectivamente). De esto se infiere que, a pesar de que la motivación autónoma sigue siendo elevada, el paso del tiempo podría reducirla. Así también sucede con la satisfacción laboral, la cual disminuiría con el paso de los años (Ver tabla C14).

Regresión de Promoción de la Autonomía, Motivación Autónoma y Satisfacción Laboral

Finalmente, para establecer el alcance predictivo de las variables promoción de autonomía, motivación autónoma y motivación controlada con satisfacción laboral, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple con el objetivo de evaluar el nivel de impacto de cada una de las variables de estudio con la satisfacción laboral. Para ello se introdujo a la

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

satisfacción laboral como variable dependiente y a las variables promoción de la autonomía, motivación autónoma y motivación controlada como predictoras.

Se estimó la regresión lineal y se corroboró la hipótesis de que la promoción de la autonomía y los tipos de motivación, autónoma y controlada están relacionados con la satisfacción laboral; no obstante, la variable promoción de autonomía no es significativa. Por ende, se admite la hipótesis de relación lineal entre las variables mencionadas. En adición, la motivación autónoma presenta un coeficiente tipificado positivo, mientras que la variable motivación controlada presenta uno negativo; si bien es cierto que ambos son predictores para la satisfacción laboral (predictor positivo y negativo, respectivamente), se puede afirmar que la motivación autónoma es un mejor predictor debido a que tiene un coeficiente beta más elevado. Finalmente, se puede confirmar que aproximadamente el 30% es la proporción de la varianza de los puntajes de satisfacción laboral son explicados por la promoción de la autonomía y los tipos de motivación.

Tabla 3

Coefficientes de Regresión parcial teniendo como variable dependiente la Escala de Satisfacción Laboral

	Coeficientes estandarizados		no	Coeficientes estandarizados	
	B	E.E.	β	t	p
(Constante)	6.23	1.25		4.96	.00
P. de Autonomía	.039	.024	.085	1.66	.10
M. Autónoma	.309	.031	.506	9.89	.00
M. Controlada	-.069	.016	-.207	-4.24	.00

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Discusión

El objetivo del presente estudio es conocer la relación entre las variables percepción de la autonomía, motivación autónoma y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de universidades limeñas, tanto privadas como públicas. Además, con el propósito de observar si existen diferencias o equivalencias entre los tipos de universidades estudiadas (públicas o particulares), se comparó la dirección e intensidad de la relación entre las tres variables psicológicas estudiadas.

Respecto a los análisis reportados, se ha podido llegar a la conclusión de que, en el contexto estudiado, la variable motivación autónoma resulta ser un predictor eficaz de la satisfacción laboral; pero la promoción de la autonomía también es relevante. Esta idea reafirma el sustento teórico que indica que la motivación autónoma y promoción de autonomía eleva la satisfacción en general, y que especialmente este tipo de motivación permite realizar una determinada acción por considerarla buena por sí misma y no por reguladores externos (Baard, 2002). En términos aplicativos, si los directivos desean aumentar la satisfacción laboral en sus empleados administrativos, deberían impulsar acciones que se encuentren a favor de ello como, por ejemplo, un control jerárquico menos riguroso en donde los empleados sientan que pueden actuar con mayor libertad, o el cumplimiento de funciones por el gusto en sí mismas y no por recibir alguna recompensa o sanción por ello; además del sueldo recibido. Así también lo mencionan García, Hernández, González y Polo (2017), quienes estudiaron la relación entre satisfacción laboral, motivación autónoma y promoción de autonomía, pues indican que entre las funciones del empleador se debe encontrar: otorgar libertad de expresar ideas y sentimientos, lograr que los salarios y beneficios sean equitativos, incentivar y apoyar a sus empleados, tener claro el rol de sus empleados dentro de la organización, propiciar condiciones para su adecuado trabajo, entre

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

otras; mientras que los empleados deberían tener una relación cordial con su superior, una supervisión adecuada, cumplir con contratos, normas y reglamentos, que se consideren sus capacidades y habilidades, tener un espacio y materiales propios necesarios para sus labores, etc. Todo esto es fundamental para mantener la satisfacción laboral y, por ende, la motivación autónoma y la promoción de la autonomía.

Asimismo, es importante resaltar los resultados obtenidos al comparar los dos tipos de universidades estudiadas. Tal como se menciona en los resultados de esta investigación, en el contexto explorado no se presentaron diferencias significativas entre trabajadores administrativos de universidades públicas y sus pares de universidades particulares. Esto podría deberse a que el entorno en ambas instituciones demanda a las mismas la necesidad de contratar personas que posean y desarrollen competencias dirigidas hacia un determinado fin organizacional; es decir, que cumplan funciones administrativas afines a una universidad, independientemente de que su contrato sea para una pública o una privada (Chaparro, 2006). Además, es probable que dichas casas de estudio puedan haberse planteado objetivos y metas corporativas similares debido a que pertenecen al mismo sector educativo, ocasionando que se tome en cuenta a perfiles de empleados semejantes, como parte de una estrategia competitiva.

A diferencia de lo encontrado en el presente estudio, la investigación de Pérez (2014) en el contexto peruano, halló una mayor presencia de motivación extrínseca con regulación externa, componente de la motivación controlada, en trabajadores administrativos de la universidad pública que se exploró en su investigación. De acuerdo a Tenorio (2014), en el estado peruano existe gran heterogeneidad respecto a regímenes laborales y, por ello, existen diferentes reglas para ascensos, sanciones, capacitaciones, etc. para los trabajadores.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Esto genera que la administración de recursos humanos por parte del Estado sea ineficiente y, por ende, no represente índices elevados de calidad organizacional. No obstante, no se puede asegurar que las universidades privadas investigadas sí tengan en cuenta dichos índices para con sus empleados, o por lo menos con las unidades investigadas.

Coppola y Calvo-Gonzales (2011) tratan de explicar esta no distinción entre universidades públicas y particulares. Ellos indican que podría estar dándose la percepción de una diferencia a favor de los empleados públicos debido a que sólo se toma en cuenta las remuneraciones monetarias; no obstante, si se incluyen bonos u otros beneficios, la diferencia podría ser favorable para los empleados de las entidades privadas. Esto quiere decir que, si bien el trabajador de una universidad pública puede tener un mayor sueldo al de un trabajador de una universidad privada, los beneficios, como bonificaciones, horas extras o recompensas, equipararían la balanza entre estos dos tipos de empleados sin que se note una diferencia significativa respecto a ello, como se observa en la presente investigación. Asimismo, en el análisis no queda descartada la posibilidad de algún tipo de deseabilidad social por parte de uno de los dos grupos evaluados con el fin de mostrarse de manera efectiva ante un ente externo a su universidad. Esta conducta de grupos fue estudiada por Abrams y Hogg (1988) en su teoría de identidad social positiva; en donde mencionan que al comparar el propio grupo en dimensiones importantes para persona, esta tiende a percibir una peculiaridad positiva o superioridad en comparación a otro exogrupo (Vallejos, Wigstrom, Olivares, Yzerbyt & Estrada, 2015). Este aspecto debería ser empíricamente registrado en futuras investigaciones.

Respecto a la diferencia significativa encontrada entre los empleados con mayor tiempo de servicio y los que tienen menos tiempo en la institución, en relación a la

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

motivación autónoma y la satisfacción laboral, es probable que se dé debido a que los trabajadores con menor tiempo laborando en la universidad podrían sentir lo novedoso como un reto, como una actividad que sirve para crecer en lo personal, mientras que aquellos que llevan más tiempo podrían sentir que su trabajo no es bueno por sí mismo, sino que lo realizan por algún factor externo, como por ejemplo su salario que es utilizado para pagar algunos gastos personales o familiares.

En la actualidad, existen pocas investigaciones que estudian el tiempo de servicio de los empleados en organizaciones. No obstante, Molina, Ávalos, Valderrama y Uribe (2009) realizaron una investigación sobre factores relacionados con la satisfacción laboral en profesionales enfermeros de un hospital de España y, contrariamente a lo encontrado por la presente investigación, no hallaron diferencias significativas entre variables como el sexo, la edad, categoría laboral y tiempo en el servicio actual en relación con la satisfacción laboral.

En adición, se debe tener en cuenta que los puestos laborales no son los mismos y no es un contexto similar. Sin embargo, existen algunos estudios antiguos (Marín, 1981; Smith, Kendall y Hulin, 1969) en donde se encuentra una diferencia significativa pero con una menor satisfacción laboral en aquellos trabajadores que tienen una menor antigüedad en el puesto. Los autores explican que esto sucede ya que el empleado nuevo aún no desarrolla lazos de unión tan fuertes con la organización.

Para otras investigaciones actuales, esto ha cambiado. Por ejemplo, los estudios de Pénard, Sollogoub y Ulrich (1998) y Pérez y Robina (2004) quienes detectan una mayor satisfacción en los empleados con menor tiempo en la empresa, a diferencia de aquellos con mayor tiempo quienes tienen un interés reducido en su trabajo debido a la poca

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

variedad y falta de diseño adecuado en la carrera administrativa. Además, los autores indican que los trabajadores nuevos tienen más entusiasmo por el nuevo trabajo y aún no absorben el pensamiento de los empleados antiguos quienes están guiados por la contingencia entre una conducta y sus consecuencias, sin que esto les genere necesariamente algún goce en sí misma. De acuerdo a la información reportada, la relación entre el tiempo de servicio y la satisfacción laboral es controvertida. Futuros estudios en el ámbito organizacional podrían profundizar en este eje de investigación,

Es importante señalar que la diferencia encontrada en el presente estudio podría deberse a que –como se explicó anteriormente- las universidades implicadas, y la mayoría de empresas en el Perú no han ido tomando en cuenta la importancia de un diseño adecuado y actualizado de línea de carrera para favorecer a sus trabajadores más antiguos. Por ello, dichos empleados no ascienden cada cierto tiempo y terminan realizando las mismas funciones por un gran período. Esto no favorece a las buenas prácticas para aumentar la satisfacción laboral en los colaboradores de una organización, quienes muchas veces terminan cansados por sus labores repetitivas en sus puestos de trabajo.

También se pudo observar que existen diferencias significativas respecto a la edad en relación a la satisfacción laboral y la motivación autónoma, en donde el grupo de menor edad tiene una mayor satisfacción laboral que aquellos con más edad. Hay que destacar que la edad y los años de antigüedad no necesariamente se encuentran relacionados, ya que los trabajadores menos antiguos no tienen por qué ser los menos mayores (Sanchez, 2006). Pénard, et al. (1998) se refieren a la edad en relación a la satisfacción laboral. Ellos concluyen que a mayor edad, se tiene una menor satisfacción laboral; esto es debido a que las personas jóvenes podrían conseguir otros empleos y mejores que aquellas personas mayores

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

que sienten presión por conservar su trabajo pues por su edad no podrían postular a nuevos puestos.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que no se encontró diferencias significativas en cuanto al género del empleado, modalidad de contrato ni puesto que ocupa el trabajador. Esto podría indicar que estas variables sociodemográficas no afectan de modo directo a las variables psicológicas evaluadas en la muestra de esta investigación. Dichas variables sociodemográficas pueden ser tomadas como Factores de Higiene, según la teoría de Herzberg (Herzberg, 2003), ya que estas por sí solas no aumentan o disminuyen la satisfacción laboral, pero sí podrían influir en la insatisfacción en el trabajo.

De igual manera, se debe recordar que Herzberg (2003) indicaba que el opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral sino la no satisfacción. Por tanto, la importancia de estas variables sociodemográficas radica en el hecho de que, si bien no tienen mayor relevancia para la motivación autónoma y satisfacción laboral, son indicadores de otros aspectos asociados a los empleados evaluados.

Finalmente, la asociación entre la promoción de la autonomía, los tipos de motivación y la satisfacción laboral hallada en la presente investigación ha sido reportada reiteradas veces en estudios realizados en diferentes contextos (Chiang, et al., 2014; Hernández, et al., 2009; Kovjanic, et al., 2012). De acuerdo al sustento teórico de la presente investigación, esta relación podría explicarse teniendo en cuenta que las percepciones de apoyo que el supervisor brinda al trabajador para expresar y realizar autónomamente sus preferencias en relación a las labores realizadas genera un comportamiento más libre y espontáneo en los mismos trabajadores (Skinner & Edge, 2002), lo que su vez genera un mayor grado de satisfacción con el trabajo y con las funciones que se realicen en él.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Respecto a las limitaciones que se encontraron para el presente estudio, es importante precisar que las variables tomadas en cuenta para esta investigación han sido analizadas en el ámbito peruano, pero solamente en un contexto educacional y no en conjunto. No se halló mayor referencia en el ámbito organizacional. Por lo tanto, sólo podría compararse con otros contextos no peruanos en las mismas circunstancias. Sin embargo, en el país las organizaciones públicas no necesariamente tienen los mismos estándares de calidad que sus símiles particulares, como sucede en otros países. Por ello, esta investigación busca ser el primer paso para estudios en esta rama y, de esta manera, hacer ver a los directivos de las universidades peruanas, o gerentes en general, que la promoción de la autonomía predice positivamente la motivación de sus trabajadores, lo cual es importante para una mejor satisfacción laboral.

Además, resulta relevante considerar que la mayoría de las organizaciones peruanas, especialmente entidades públicas y algunas privadas, aún conservan una visión desactualizada del recurso humano. Es decir, no tienen en cuenta que el trabajador es la pieza fundamental para el óptimo funcionamiento de la organización. Esto se ve reflejado en sus planes de desarrollo y línea de carreras que, en muchos casos vienen siendo las mismas por mucho tiempo, los cuales no les permiten conservar una adecuada competitividad en el mercado actual. Esto ha ocasionado que, por mucho tiempo, las organizaciones no realicen las gestiones necesarias para velar por la motivación y satisfacción de sus empleados. Muestra de ello es el estudio realizado por la organización *Supera* (2014) en Lima, Arequipa y Chiclayo a 1500 personas, el cual indica que el 71% de encuestados no se sienten valorados dentro de su centro de labores. La organización indica que esto sucede debido a la ausencia de satisfacción laboral existente en el colaborador hacia su trabajo, mayormente por la falta de involucramiento del mismo con la empresa.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Al respecto, Kovjanic, et al. (2012), proponen que una manera de elevar la satisfacción laboral de los trabajadores es mediante la implementación de programas de entrenamiento o capacitaciones que brinden orientación a los supervisores para que puedan liderar a sus equipos de trabajo y estos puedan laborar con mayor autonomía. Estos programas o capacitaciones podrían enseñar a los jefes a implementar una participación más activa en el trabajo por parte de sus empleados, tener una comunicación a doble vía con ellos, darles consejos sobre el trabajo que realicen, etc. Adicionalmente, Hardré y Reeve (2009) trabajaron un programa de capacitación con gerentes y sus empleados de compañías multinacionales de Estados Unidos dedicadas a la manufactura y atención al cliente. En dicho estudio, los autores concluyeron que un entorno laboral en donde se valore la autonomía dejará que sus empleados sean capaces de tomar elecciones y autodireccionar su propia conducta; mientras que un entorno en donde las posibilidades de elección sean limitadas o nulas, se impongan plazos y dictaminen órdenes será un entorno controlador.

Esta idea es reforzada en otras investigaciones, en donde se resalta que de existir una correlación alta o mediana entre la motivación intrínseca y el apoyo a la autonomía por parte de los supervisores a sus empleados, la satisfacción sería alta; en cambio si la relación entre las dos variables es baja, la satisfacción también lo será (Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2009; Hernández, Quintana, Mederos, Guedes & García, 2009).

Otra limitación que se observó en el estudio fue la falta de cultura de investigación en el país. Esto se notó en las diferencias respecto a la actitud de los encuestados para resolver la encuesta. Por un lado, los trabajadores administrativos de las universidades particulares tuvieron una disposición favorable para ser evaluados y para responder sincera y desinteresadamente a la encuesta dada. Por otro lado, los empleados

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

administrativos de las universidades públicas, tuvieron un mayor recelo al responder y, en muchas ocasiones, no querían colaborar con la evaluación. Se debe tener presente que en las universidades privadas evaluadas, la investigación tiene un peso importante dentro de las mismas tanto para alumnos, docentes y trabajadores administrativos, mientras que en las universidades públicas participantes no se observó lo mismo.

Hay que recordar que una sociedad se mide, en gran parte, por su investigación, avance tecnológico y capacidad de innovación. La universidad es un lugar natural para fomentar dichos potenciales; además, debería ser la instancia clave que permita, a través de la investigación, el desarrollo sostenible de la sociedad en la que se encuentra (Almidón, 2014). Estas diferencias de comportamientos observadas podrían resolverse si, tanto en las universidades particulares como públicas, se empieza a poner más peso a temas relacionados con la investigación en alumnos, docentes y trabajadores administrativos; ya que los resultados son beneficiosos tanto a los que realizan las evaluaciones como a los que responden a las mismas.

Finalmente, se debe reconocer que otra limitación que se tuvo en la presente investigación fue que sólo se consideraron organizaciones del sector educación. Esto hizo que probablemente los resultados se encuentren sesgados o funcionen sólo para muestras de dicho sector. A partir de los resultados presentados, surge la curiosidad de tomar en cuenta otros sectores para futuras investigaciones, pues la gestión privada y pública podría variar de acuerdo al campo en el que se desenvuelva.

Asimismo, en una futura investigación, se deberían tomar en cuenta a aquellas organizaciones que se han adaptado a las nuevas tendencias que involucran una mayor participación del colaborador y compararlas con aquellas que aún tienen una visión arcaica

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

respecto al tema, las cuales son, finalmente, las que más abundan en el país. Las organizaciones deberían empezar a tomar en cuenta a las variables estudiadas en esta investigación pues, además de aumentar el desempeño de los empleados, se debería empezar a tener otra perspectiva del recurso humano ya que, después de todo, el recurso humano es quien da forma y vida a una organización.



Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Referencias

- Abrams, D. & Hogg, M. (1988). Social Identity Theory: Constructive and critical advances (pp- 169-184). Londres: Harvester-Wheatsheaf.
- Adie, J. W., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2012). Perceived coach-autonomy support, basic need satisfaction and the well-and ill-being of elite youth soccer players: A longitudinal investigation. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(1), 51-59.
- Alarco, B. (2010). *Conceptual and Empirical Similarities and Differences between Job Insecurity and Employability: A Test in Perú* (Tesis de Doctorado Publicada). Bélgica: Universidad Católica de Leuven.
- Alles, M. (2013). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Almidón, I. (2014). Universidad, investigación y desarrollo de la sociedad peruana. Perú: IBERCIENCIA: Comunidad de educadores para la Cultura Científica. Recuperado de: <http://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Universidad-investigacion-y>
- Amin, M. (2014). Influence of Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitments of Bankers. *Pakistan Bussiness Review*. 11, 63-89.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y productividad. *Revista de Psicología(Perú)*, 3(5), 46-60.
- Azanza, G, Moriano, J. & Molero, A. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees job satisfaction. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(2), 45-50.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

- Baard, P., Deci, E. & Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- Castillo, N. (2014). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos (*Tesis de Licenciatura inédita*). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Chang, Y., Leach, N., & Anderman, E. M. (2015). The role of perceived autonomy support in principals' affective organizational commitment and job satisfaction. *Social Psychology of Education*, 18(2), 315-336.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32.
- Chiang, M., Gómez, N. & Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de administración*, 31 (52), 65-74.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. International Thomson.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, N.J., EE.UU.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Convey, J. J. (2014). Motivation and Job Satisfaction of Catholic School Teachers. *Journal of Catholic Education*, 18(1), 4-25.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

- Coppola, A., & Calvo-González, O. (2011). Higher wages, lower pay: Public vs. Private sector compensation in Peru. World Bank Policy Research Working Paper Series, Vol.
- Cuadra-Peralta, A. & Veloso-Besio, C. (2009). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Deci, E. & Moller, A. (2005). The concept of competence: A starting place for understanding intrinsic motivation and self-determined extrinsic motivation. En A. Elliot & C. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 579–597). New York: Guilford Press.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and self-determination in human behavior*. Nueva York. Plenum.
- Deci, E. & Ryan, R. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychologist*, 49 (3) 182-185. doi: 10.1037/a0012801
- Dessler, G., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2009). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.
- Fernet, C. & Austin, S. (2014). Self Determination and Job Stress. En: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 231-244). Oxford University Press.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

- 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.
- García, M.R., Hernández, T., González, E. & Polo, S. (2017). Asociación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Empresas De Servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas, 10*(1), 37-48.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Provost, A. M., & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification, and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing, 69*, 2560-2571. doi: 10.1111/jan.12144
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice, 44*(1), 46.
- Güntert, S. T. (2014). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion, 39*, 74-87, DOI: 10.1007/s11031-014-9412-7.
- Hardré, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: an intervention study. *International Journal of Training and Development, 13*(3), 165–184. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Hernandez R., Fernandez, C., & Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Hernández, V.; Quintana, L.; Mederos, R.; Guedes, R. & García, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1).

Herrera, D. & Matos, L. (2009). Desarrollo del concepto de motivación y su representación en distintas aproximaciones teóricas. En D. Herrera (ed.) *Teorías contemporáneas de la Motivación: Una Perspectiva Aplicada* (pp. 17-30). Lima: Fondo Editorial PUCP.

Herzberg, F. (2003). Una vez más:¿ cómo motiva a sus empleados?. *Harvard Business Review-Enero*, 67-76.

Ilardi, B., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.

Kenny, M., Walsh-Blair, L., Blustein, D., Bempechat, J. & Seltzer, J. (2010). Achievement motivation among urban adolescents: Work hope, autonomy support, and achievement-related beliefs. *Journal of Vocational Behaviour*, 77(10), 205-212. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.02.005

Kline, R. (2005). Principles and practice of structural equation modeling (2 ed.). Nueva York: The Guilford Press

Koestner, R. & Hope, N. (2014). A Self-Determination Theory approach to goals. En: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 400-413). Oxford University Press.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 1031-1052. doi: 10.1002/job.1771
- Littlewood, H. F. (2008). Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional: potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional. En J. F. Uribe (Ed.), *Psicología de la salud ocupacional en México*. México: UNAM.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development, 23* (4), 321-338.
- Lowe, K.; Kroeck, K. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly, 7*(3), 385-425.
- Maldonado-Radillo, S., Jiménez, G., Ma, A., & Carranza Prieto, R. (2012). El Compromiso Organizacional del Personal Docente y Administrativo de una Universidad Pública (Organizational Commitment Among Public University Academic and Administrative Employees). *Revista Internacional Administración & Finanzas, 5*(4), 135-142.
- Marín, L. (1981). Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander. *REIS, 13*, pp. 99-100.
- Matos, L. (2015). Adaptación de dos cuestionarios de motivación: Autorregulación del Aprendizaje y Clima de Aprendizaje. *Persona (12)*, 167-185.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

- Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32, 11-22.
- Milyavskaya, M. & Koestner, R. (2011). Psychological needs, motivation, and well-being: A test of selfdetermination theory across multiple domains. *Personality and Individual Differences*, 50(3), 387–391.
- Molina, J., Ávalos, F., Valderrama, L. & Uribe, A. (2009). Factores relacionados con la satisfacción laboral de enfermería en un hospital médico-quirúrgico. *Investigación y Educación en Enfermería*, 27(2), 218-225. En: <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v27n2/v27n2a07.pdf>
- Mondy, W. and Noé, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. 9a. ed., México: Pearson Prentice Hall.
- Moreno, J. A., y Martínez, A. (2006). Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la práctica físico-deportiva: Fundamentos e implicaciones prácticas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 6(2), 39-54.
- Nazir, A.; Akram, S. & Arshad, M. (2014). Exploring the mediating role of CSR practices among leadership styles and job satisfaction. *Pakistan Journal of Science*, 66(4), 351-355.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 12

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

- Pénard, T.; Sollogoub, M. y Ulrich, v. (1998). The integration of youths into the labour market and the type of employment contract: An approach based on the theory of repeated games, TSER /STT
- Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 8(1), 37-50.
- Pérez, R. (2014). Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas. (*Tesis de Licenciatura inédita*). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Pérez, J. & Robina, R. (2004). Una aproximación a las expectativas y la satisfacción de los empleados públicos: el caso de Extremadura. *Revista Internacional de Estudios Económicos y Empresariales*. 16, pp. 9-30. ISSN 0212-7237
- Reeve, J. (2003). Motivación y emoción. México. *Campos, V. Trad.*, México, DF, México. McGraw-Hill. (*Trabajo original publicado en 1997*).
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Sanchez, S. (2006). Diseño de un Modelo Causal de Satisfacción Laboral: Aplicación en el Sector Servicios. (Tesis de Doctorado Publicada). España: Universidad de Córdoba.
- Sanín, J. & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1). doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

- Silla, I.; Gracia, F. & Peiró, J. (2005) Diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y de la gestión empresarial pública o privada, *Revista de Psicología Social*, 20:1, 61-72, DOI:10.1174/0213474052871097
- Silva, M. N., Marques, M. M., & Teixeira, P. J. (2014). Testing theory in practice: The example of self-determination theory-based interventions. *European Health Psychologist*, 16(5), 171-180.
- Skinner, E. A. and Edge, K. 2002. "Self-determination, coping, and development". In *Self-determination theory: Extensions and applications*, Edited by: Deci, E. L. and Ryan, R. M. 297–337. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Smith, P., Kendall, L. & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Supera (2014). ¿Te valoran en tu trabajo? El 71% no se siente apreciado. Recuperado de: <http://www.supera.org/consultoria>
- Tenorio, D. (2014). *Perú: Diferencias salariales entre trabajadores del sector público y el sector privado, 2004-2011* (Tesis Doctoral). PUCP: Lima, Perú.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study. *Motivation and Emotion*, 37, 93-105. doi: 10.1007/s11031-012-9290-9
- Vallejos, J., Wigstrom, E., Olivares, T., Yzerbyt, T. & Estrada, C. (2015). Variables asociadas a la Identidad Social satisfactoria y sus efectos diferenciales en el esencialismo endo y exogrupal. *Avances en Psicología Latinoamericana*. 33(2), 175-188. doi: dx.doi.org/10.12804/apl33.02.2015.01

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Van Den Broeck, De Witte, Neyrinck, Lens & Vansteenkiste (2009). Teoría de la Autodeterminación para Promover el Crecimiento Personal en el ámbito laboral. En: D. Herrera (Ed.), *Teorías contemporáneas de la motivación: Una perspectiva aplicada* (pp. 215 - 240). Lima: Fondo Editorial PUCP.

Van Scheers, L. & Botha, J. (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of business and Retail Management Research (JBRMR)*, 9(1), 98-109.

Vansteenkiste, M., Niemiec, C., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini theories of selfdetermination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. In T. Urdañ & S. Karabenick (Eds.), *Advances in motivation and achievement: The decade ahead* (Vol. 16, pp. 105–166). Bingley, UK: Emerald Publishing.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Apéndices

Apéndice A: Consentimiento Informado

Pontificia Universidad Católica del Perú
Facultad de Letras y Ciencias Humanas

Promoción de Autonomía, Motivación y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Universidades Públicas y Privadas

Buen día estimado(a) colaborador(a):

Me dirijo a Usted con el fin de que pueda brindar su apoyo llenando el presente cuestionario, el cual forma parte de una investigación que está siendo llevada a cabo por José Luis Najarro, estudiante de la Carrera de Psicología Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú, para desarrollar su tesis de licenciatura.

El objetivo de este estudio consiste en conocer la relación existente entre las variables promoción de la autonomía, motivación autónoma y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de diferentes universidades, públicas y privadas, de Lima Metropolitana.

Es por ello que se solicita su colaboración respondiendo a las preguntas de los cuestionarios presentados a continuación. El llenado de dichos cuestionarios le tomará aproximadamente 15 minutos. Su participación en este estudio es totalmente voluntaria y confidencial. Usted puede decidir si desea continuar resolviendo esta encuesta. Si usted decide participar hasta el final de esta investigación, por favor responda todas las preguntas sin obviar alguna y con total sinceridad.

En caso tenga alguna duda o consulta, podrá contactar al investigador en la siguiente dirección electrónica: jlnejarro@pucp.pe

La firma de este documento significa que usted está aceptando a responder las preguntas que se encuentran en los cuestionarios

¡Muchas gracias!

FIRMA DEL PARTICIPANTE

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Apéndice B: Ficha de Datos Sociodemográficos

Ficha de Datos

Información Personal Confidencial

Sexo (Coloque un círculo alrededor de la respuesta): *Hombre* *Mujer*

Edad: _____

Tipo de organización para la que trabaja (Coloque un círculo alrededor de la respuesta):

1. *Pública*

2. *Privada*

¿Cuál es su estado civil? (Coloque un círculo alrededor de su opción)

Soltero(a)

Casado(a)

Viudo(a)

Divorciado(a)

Conviviente

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?

a) 0 – 1 año

b) 1 – 3 años

c) 3 – 5 años

d) 5 a más años

¿Qué puesto ocupa dentro de la institución?

¿Cuál es su modalidad de contrato o vínculo laboral? (Coloque un círculo alrededor de su opción)

Planilla

Recibos por Honorarios

Efectivo

Depósito bancario

Otros

¿Cuánto es lo que percibe mensualmente por su labor en la institución? (Marque con una “X” en su opción)

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Menos de S/.1000 mensuales
Entre S/.1001 y S/.2000 mensuales
Entre S/.2001 y S/.3000 mensuales
Entre S/.3001 y S/.4000 mensuales
Más de S/.4000 mensuales

¿Cuál es su grado de instrucción? (Marque con una “X” en su opción)

Educación Primaria
Educación Secundaria
Educación Superior Universitaria en curso o incompleta
Educación Superior Universitaria completa
Educación Superior Técnica en curso o incompleta
Educación Superior Técnica completa
Estudios de Post-grado en curso o incompletos
Estudios de Post-grado completos

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Apéndice C: Tablas secundarias para análisis de datos

Tabla C1

Prueba de Normalidad Kolmogorov

	Estadístico	<i>p</i>
Desmotivación	.13	.00
R. Externa	.06	.01
R. Introyectada	.11	.00
M. Intrínseca	.15	.00
P. Autonomía	.14	.00
Sat. Laboral	.14	.00

Tabla C2

Análisis de Normalidad

		Estadístico	Error estándar
Desmotivación	Asimetría	.97	.14
	Curtosis	1.10	.28
R. Externa	Asimetría	-.08	.14
	Curtosis	-.41	.28
R. Introyectada	Asimetría	-.52	.14
	Curtosis	-.22	.28
M. Intrínseca	Asimetría	-1.45	.14
	Curtosis	3.80	.28
P. Autonomía	Asimetría	-1.23	.14
	Curtosis	1.91	.28
Sat. Laboral	Asimetría	-.71	.14
	Curtosis	-.02	.28

Nota: Asimetría < 3 y Curtosis < 8, para normalidad

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Tabla C3
Análisis Prueba t
según el sexo

	Varones (n=166)		Mujeres (n=140)		t
	M	SD	M	SD	
Desmotivación	2.83	1.26	3.07	1.17	.85
M. Autónoma	4.19	2.11	3.79	2.42	-.80
M. Controlada	2.49	1.34	2.61	1.29	1.18
P. Autonomía	1.43	1.01	1.31	.92	.69
Sat. Laboral	9.13	3.90	9.51	4.04	.70

Nota. **p<0.01;
*p<0.05

Tabla C4
Coeficientes de confiabilidad de escalas
utilizadas

	N	alfa de Cronbach
Amotivación	3	.59
M. Controlada	10	.78
M. Autónoma	6	.81
P. Autonomía	6	.89
Sat. Laboral	4	.75

Tabla C5
Carga Factorial Varimax de Escala de
Clima en el Trabajo

Ítems	1
Ítem 1	.77
Ítem 2	.85
Ítem 3	.76
Ítem 4	.81
Ítem 5	.86
Ítem 6	.83

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Tabla C6

Carga Factorial para un análisis exploratorio con Varimax de la Escala de Motivación en el trabajo

Ítems	1	2	3	4
Ítem 1.	.58	-.24	.12	.02
Ítem 2.	.62	-.36	.27	.13
Ítem 3.	.67	-.27	.25	.08
Ítem 4.	.23	.40	.46	-.41
Ítem 5.	.11	.66	.28	-.35
Ítem 6.	.51	.48	-.25	.11
Ítem 7.	.26	.68	.14	-.27
Ítem 8.	.55	.39	-.38	.19
Ítem 9.	-.36	.02	.71	.14
Ítem 10.	.62	-.34	.31	.03
Ítem 11.	.31	.61	-.01	-.12
Ítem 12.	.58	-.39	.32	-.02
Ítem 13.	-.26	.45	.26	.56
Ítem 14.	.09	.46	.26	.15
Ítem 15.	.64	-.16	.00	.03
Ítem 16.	.73	-.12	-.05	.17
Ítem 17.	.42	.39	-.44	.28
Ítem 18.	-.24	.41	.37	.55
Ítem 19.	.33	.57	.00	-.06

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Tabla C7

Carga Factorial para un análisis exploratorio con Varimax de la Escala de Satisfacción Laboral

Ítems	1
Ítem 1.	.70
Ítem 2 (Invertido).	.75
Ítem 3.	.82
Ítem 4.	.78



Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Tabla C8

Correlación de Percepción de Promoción de la autonomía con las dimensiones de Motivación y Satisfacción Laboral según el tipo de Universidad

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Pública	1. Antigüedad	1	.15	.49**	-.26**	-.05	.07	-.12	-.01	.05	.07	.03
	2. Puesto		1	.25**	.03	-.15	-.08	.12	.00	.08	-.18	.04
	3. Salario			1	-.12	.13	.01	-.01	-.00	-.10	-.02	-.12
	4. Ded. Laboral				1	.17	-.01	.12	.06	.07	.01	.14
	5. Desmotivación					1	.21*	.29**	.31**	-.02	-.24*	-.31**
	6. R. Externa						1	.23*	.86**	.33**	.02	-.01
	7. R. Introyectada							1	.70**	.25**	-.10	-.05
	8. M. Controlada								1	-.38**	-.04	-.04
	9. M. Autónoma									1	.31**	.25**
	10. P. Autonomía										1	.17
	11. Sat. Laboral											1
Privada	1. Antigüedad	1	.06	.43**	-.36**	-.12	-.02	-.02	-.02	.31**	.03	.24**
	2. Puesto		1	.63**	-.08	-.18*	-.04	.12	.03	.19**	.04	.06
	3. Salario			1	-.45**	-.16*	-.16*	-.05	-.13	.31**	.12	.22**
	4. Ded. Laboral				1	-.02	.06	.02	.05	-.13	.02	-.09
	5. Desmotivación					1	.28**	.15*	.26**	-.33**	-.09	-.27**
	6. R. Externa						1	.55**	.93**	-.04	-.12	-.17*
	7. R. Introyectada							1	.82**	.19**	-.15*	-.16*
	8. M. Controlada								1	-.05	-.15*	-.19**
	9. M. Autónoma									1	.32**	.58**
	10. P. Autonomía										1	.30**
	11. Sat. Laboral											1

Nota: **p<0.01; *p<0.05

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Tabla C9

Prueba de homogeneidad de varianzas para grupos según Antigüedad

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
M. Autónoma	4,83	3	302	,00
Sat. Laboral	,74	3	302	,53

Tabla C10

Comparaciones múltiples entre grupos según antigüedad del trabajador

Variable Dependiente	(I) Antigüedad	(J) Antigüedad	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	p	95% de intervalo de confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
M. Autónoma	0 a 1 año	1 a 3 años	-1.91	.98	.21	-4.46	.65
		3 a 5 años	-2.66	1.08	.07	-5.50	.17
		5 a más años	-3.14*	.89	.00	-5.48	-.81
	1 a 3 años	3 a 5 años	-.76	.89	.83	-3.11	1.59
		5 a más años	-1.24	.64	.22	-2.92	.44
		3 a 5 años	-.48	.79	.93	-2.60	1.64
Sat. Laboral	0 a 1 año	1 a 3 años	-.76	.55	.59	-2.29	.78
		3 a 5 años	-.91	.67	.60	-2.80	.97
		5 a más años	-1.35*	.45	.03	-2.61	-.08
	1 a 3 años	3 a 5 años	-.16	.67	.10	-2.05	1.74
		5 a más años	-.59	.46	.64	-1.87	.69
		3 a 5 años	-.43	.60	.91	-2.12	1.25

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Tabla C11

Prueba de homogeneidad de varianzas según Puesto

	Estadístico de Levene	df1	df2	P
M. Autónoma	1.83	7	30	.08

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Tabla C12

Comparaciones múltiples entre grupos según Puesto

Variable dependiente	(I) Puesto	(J) Puesto	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	P	95% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
M. Autónoma	Auxiliar	Técnico	-.36	.96	1.00	-3.98	3.26
		Practicante	1.56	1.08	.95	-2.52	5.64
		Asistente	.60	.91	1.00	-2.84	4.04
		Analista	-.03	1.30	1.00	-4.93	4.87
		Experto	.24	1.01	1.00	-3.57	4.05
		Jefe	-3.90	1.60	.55	-9.94	2.15
		Ejecutivo	-2.63	1.04	.50	-6.58	1.31
	Técnico	Practicante	1.92	1.07	.86	-2.13	5.97
		Asistente	.96	.90	.99	-2.44	4.36
		Analista	.33	1.29	1.00	-4.54	5.20
		Experto	.60	1.00	1.00	-3.18	4.37
		Jefe	-3.54	1.59	.67	-9.56	2.49
		Ejecutivo	-2.27	1.04	.68	-6.18	1.64
		Practicante	Asistente	-.96	1.028	1.00	-4.84
	Analista		-1.59	1.38	.99	-6.81	3.63
	Experto		-1.32	1.12	.99	-5.53	2.89
	Jefe		-5.46	1.67	.16	-11.76	.85
	Ejecutivo		-4.19	1.15	.07	-8.53	.15
	Asistente	Analista	-.63	1.25	1.00	-5.36	4.10
		Experto	-.36	.95	1.00	-3.96	3.24
		Jefe	-4.49	1.56	.32	-10.41	1.42
		Ejecutivo	-3.23	.99	.16	-6.97	.51
	Analista	Experto	.27	1.33	1.00	-4.74	5.28
		Jefe	-3.87	1.82	.72	-10.73	3.00
Ejecutivo		-2.60	1.35	.81	-7.72	2.51	
Experto	Jefe	-4.13	1.62	.49	-10.27	2.00	
	Ejecutivo	-2.87	1.08	.43	-6.96	1.21	
Jefe	Ejecutivo	1.26	1.65	1.00	-4.96	7.48	

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Tabla C13

Prueba de homogeneidad de varianzas según Edad

	Estadístico Levene	de	df1	df2	p
M. Autónoma	2.82	2		30	.06
Sat. Laboral	1.51	2		30	.22

Tabla C14

Comparaciones múltiples entre grupos según Edad

Variable dependiente	(I) Edad	(J) Edad	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	p	95% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
Motivación Autónoma	Menos de 30 años	Entre 31 y 45 años	-2,466*	.654	.001	-4.08	-.86
		46 años a más	-2,700*	.671	.000	-4.35	-1.05
	Entre 31 y 45 años	Menos de 30 años	2,466*	.654	.001	.86	4.08
		46 años a más	-.234	.684	.943	-1.92	1.45
	46 años a más	Menos de 30 años	2,700*	.671	.000	1.05	4.35
		Entre 31 y 45 años	.234	.684	.943	-1.45	1.92
Puntaje Total de la Escala de Satisfacción Laboral	Menos de 30 años	Entre 31 y 45 años	-1,110*	.406	.025	-2.11	-.11
		46 años a más	-1,101*	.416	.031	-2.12	-.08
	Entre 31 y 45 años	Menos de 30 años	1,110*	.406	.025	.11	2.11
		46 años a más	.009	.424	1.000	-1.03	1.05
	46 años a más	Menos de 30 años	1,101*	.416	.031	.08	2.12
		Entre 31 y 45 años	-.009	.424	1.000	-1.05	1.03

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas

Tabla C15

*Escala de Clima en el Trabajo:
Estadísticas de total de elementos*

	Correlación Item - Total corregida
Item 1	.663
Item 2	.765
Item 3	.653
Item 4	.709
Item 5	.788
Item 6	.742

Tabla C16

*Escala de Satisfacción Laboral:
Estadísticas de total de elemento*

	Correlación Item - Total corregida
Item 1	.492
Item 2	.546
Item 3	.610
Item 4	.567