



Universidad del Azuay

Unidad de Posgrados

Maestría en Gestión del Talento Humano

**Factores que inciden en el perfil motivacional de los
profesores de la Facultad de Filosofía, Letras y
Ciencia de la Educación de la Universidad de
Azuay**

Autora:

Verónica del Auxilio Castro Lituma

Directora:

Mst. Mayra Alexandra Padilla Cardoso

Cuenca – Ecuador

2021

DEDICATORIA

Esta tesis ha sido un reto en mi vida, y la dedico con todo mi corazón a mi familia que siempre me han motivado, apoyado y me han dado su aliento cuando en algún momento creí que no iba a lograr tan anhelado sueño.

También quiero dedicar este trabajo a todas las personas que piensan que la edad es un obstáculo para seguir adelante, pues doy fe, que la constancia y motivación dan frutos, sin importar la edad que tengas.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por ser la luz y guía en mi camino, a la Universidad del Azuay por el apoyo brindado y ser mi casa del conocimiento.

También quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi directora de tesis quien ha sabido dirigirme de una manera inigualable.

No puedo pasar por alto y dar gracias a todos quienes me han brindado su tiempo, conocimiento y dedicación y han aportado de muchas maneras para la culminación del presente trabajo y ver hecho realidad una de mis metas trazadas.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar los factores que inciden en el perfil motivacional de los profesores de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad del Azuay, aplicando el Cuestionario de Evaluación de Motivos para el Autodesarrollo de Beatriz Valderrama, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental que propone una perspectiva integradora sobre la motivación.

Se obtuvieron resultados de 70 docentes e identificó sus relaciones con la edad, sexo, contrato de trabajo, carga horaria, actividad laboral y antigüedad. Así se encontró que, el perfil motivacional está determinado por la Cooperación, Contribución y Logro. Adicionalmente se encontró diferencias estadísticamente significativas con el género y la antigüedad.

Con los resultados obtenidos se pueden utilizar como diagnóstico motivacional para que a futuro se implementen acciones o planes de mejora que propicien un cambio, ajustando la gestión del Talento Humano a sus necesidades y expectativas.

Palabras clave: Motivación Docente, Educación Superior, Factor Motivacional, Perfil Motivacional.

Índice de Contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Teorías de Contenido Motivacional	2
1.2 Teorías del Proceso Motivacional.....	4
1.3 MARCO CONCEPTUAL.....	6
1.3.1 La motivación	6
1.3.2 Perfil motivacional.....	6
1.3.3 La motivación laboral.....	7
1.3.4 El docente y su motivación.....	7
1.3.5 Formación permanente	8
1.3.6 Motivación y Satisfacción.....	9
CAPÍTULO 2	10
2. MOTIVACIÓN INTELIGENTE	10
2.1 Modelo para evaluar los factores motivacionales.....	10
2.2 Motivos de aproximación y evitación	12
2.3 Los secretos de la gamificación.....	16
2.4 La Universidad	17
2.5 Sistema de Educación Superior	17
2.6 Evaluación del desempeño docente	18
2.7 El papel de los directivos en las instituciones universitarias	19
2.8 Cultura organizacional.....	20
2.9 Perfiles del profesor universitario	21
2.10 Tendencias de investigación sobre motivación	21
CAPÍTULO 3	26
3. METODOLOGÍA	26

3.1	Objetivo general:	27
3.2	Objetivos específicos:	27
3.3	Muestra	27
3.4	Instrumento	28
3.5	Procedimiento	28
3.6	Resultados	29
CAPÍTULO 4		49
4.	PROPUESTA DE MEJORA	49
4.1	Inteligencia colectiva	54
4.2	Coaching como herramienta de cambio	57
4.3	Implementación de un sistema de gestión del cambio	58
4.3.1	Modelo 4 P	58
4.3.2	Modelo PCT (Project Change Triangle)	59
4.3.3	Modelo ADKAR	59
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA		65
ANEXOS		70

Índice de Tablas

Tabla 1: Dimensiones del Modelo Rueda de Motivos	12
Tabla 2: Factores de Aproximación y Evitación	29
Tabla 3: Factores Motivacionales de los Docentes	30
Tabla 4: Diferencia de Medias por género	33
Tabla 5: Correlación entre edades	35
Tabla 6: Comparación de medias	36
Tabla 7: Comparación de medias carga horaria	38
Tabla 8: Factores motivacionales según la actividad laboral	39
Tabla 9: Factores motivacionales por antigüedad	42
Tabla 10: Resumen perfil motivacional.....	53

Índice de Figuras

Figura 1: Rueda de Motivaos	11
Figura 2: Perfil motivacional de los docentes	31
Figura 3: Perfil motivacional de los docentes	32
Figura 4: Edad de los docentes.....	34
Figura 5: Edad de los docentes 31 hasta 60 años.....	37
Figura 6: Actividad Laboral de los docentes	40
Figura 7: Categoría docente	41
Figura 8: Roles de equipo	51
Figura 9: Fases gestión del cambio	61

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano no solo debe cumplir con analizar las maneras de cómo atraer al personal y cómo mantenerlo motivado, sino poner en marcha acciones para realizar un análisis previo de sus factores motivacionales que nos permitirá conocer la diversidad humana y entender las fuerzas que guían su comportamiento y lograr así incrementar la capacidad de innovación y la excelencia académica.

Es por ello que el modelo Rueda de Motivos explica la variabilidad individual, aportando información adicional a lo que sucede en los procesos de motivación (Valderrama, 2018). Por lo tanto, el objetivo de este estudio es identificar los factores motivacionales presentes en los docentes de la Facultad de Filosofía, de tal manera que, con los resultados obtenidos, la Universidad pueda utilizarlo como un diagnóstico motivacional para que a futuro se pueda implementar acciones o planes de mejora continua que propicien un cambio ajustando la gestión del Talento Humano a sus necesidades y expectativas.

La planta docente es el elemento decisivo para la calidad de la educación, que hoy en día se ve más competitiva y exigente, los docentes se ven en la necesidad de un aprendizaje más constante y autónomo, por lo que dependerá de gran medida la motivación que tengan para actualizarse y llevar a cabo su trabajo.

La institución forma parte fundamental para la formación y promoción del docente, no solo las destrezas y la preparación de los profesores son criterios suficientes de la calidad, pero sí necesarios; cuando los altos directivos hayan comprendido esta realidad, tal vez puedan obtener los resultados esperados tanto para la organización, como también para todos los miembros que la conforman.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

La motivación se dice que varía con el tiempo y según las circunstancias. Actualmente estas teorías se clasifican en *Teorías de Contenido Motivacional* y *Teorías del Proceso Motivacional* (Robbins, 2004).

Estas dos teorías tratan de explicar lo que realmente motivan a las personas en el trabajo, y el objetivo que persiguen con el fin de satisfacer sus necesidades; del mismo modo tienen que ver con la identificación de las necesidades y las percepciones de la gente y la relación entre el esfuerzo, rendimiento y recompensa por hacer un trabajo (Mullins, 2005).

1.1 Teorías de Contenido Motivacional

La teoría de las necesidades motivacionales hace hincapié en la naturaleza de las necesidades y lo que motiva a los individuos, pero no todas son importantes para cada persona, es por ello se debe identificar las principales necesidades que influyen en el comportamiento, pues depende de la situación actual en la que se encuentra (Armstrong, 2006). Dentro de los principales autores en el ámbito de teorías de contenido motivaciones encontramos a Maslow (1954), que menciona la jerarquía de las necesidades. De igual manera tenemos a Alderfer (1969), que menciona como factores motivaciones el crecimiento, relaciones y existenciales. Por otro lado, a Herzberg (1959), que explica factores higiénicos y motivacionales. Finalmente, McClelland (1988), que señala la importancia la importancia de logro, afiliación y poder. Cada uno de estos autores serán explicados a mayor detalle en el transcurso del capítulo.

Maslow (1954), señala que existen cinco tipos de necesidades: **fisiológicas** (comida, abrigo, vivienda, alimento, agua, vestido, descanso), de **seguridad física y psicológica** (salario, seguridad social, estabilidad laboral, protección, orden), **sociales** (afecto, amistad y sentido de pertenencia o buenas relaciones con los colegas), de **autoestima** (prestigio, estatus, promoción) y **autorrealización** (trabajo creativo, desarrollo de los propios talentos, cualidades). Cada unidad de estas necesidades está relacionada con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras unidades.

Mullins, (2005) y Armstrong, (2006), afirman que solo las necesidades insatisfechas motivan a un individuo, al igual que Robbins y Coulter, (2010) indican que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores. Esto implica, que es necesario satisfacer sus necesidades insatisfechas para motivarlos con la realización a sus labores.

La Teoría de Alderfer, (1969) fue desarrollada a partir de la jerarquía de Maslow, condensando los cinco niveles en tres: **Existencia** (necesidad de bienestar físico), **Relación** (relaciones interpersonales) y **Crecimiento** (desarrollo y crecimiento personal) que surgió con el nombre de la Teoría ERG. El autor postuló una nueva necesidad y citó un proceso de frustración- regresión como la tendencia a la baja (pérdida de la motivación). En esta teoría se recalca que las necesidades de nivel inferior se convierten en el foco de los esfuerzos del individuo cuando la frustración continúa y se experimenta en la búsqueda de necesidades de nivel superior. En este sentido, si la búsqueda de una necesidad está bloqueada, entonces la atención debe centrarse en la satisfacción de las necesidades de otros niveles (Mullins, 2005) es decir que las necesidades satisfechas no guardan necesariamente una relación jerárquica (Rojas, 2016)

Por su parte Herzberg (1959), plantea la existencia de **Factores Higiénicos** (extrínsecos) o desmotivadores y **Factores Motivacionales** (intrínsecos). El primer grupo pertenecen las políticas y administración de la institución como supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo, se relaciones con características del contexto en el que se realiza el trabajo, sin embargo su presencia no aumenta la satisfacción ni tampoco motiva, pero si no están presentes causan insatisfacción y desmotiva al trabajador. Los factores motivacionales están vinculados con la satisfacción laboral e incluyen factores de logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento. El efecto de la satisfacción es duradero y está relacionado directamente con la productividad.

Según Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), el contrario de la insatisfacción laboral no es la satisfacción sino más bien la no insatisfacción. De la misma manera, el opuesto de la satisfacción laboral es la no satisfacción laboral.

A su vez McClelland (1988), dice que la motivación se refiere tanto a los propósitos conscientes como a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas. Señala que existe tres motivaciones en las personas: necesidades de **logro** (impulso de sobrevivir, tener éxito y alcanzar las metas trazadas de manera personal) **poder** (necesidad de influir y controlar a personas para obtener reconocimiento) y la **afiliación** (mantener buenas relaciones interpersonales y cercanas, siendo populares y aceptados por los demás). Este autor se preocupó por estudiar la necesidad de logro y otras necesidades, su teoría considera que todos los motivos son aprendidos, define motivo como la “reintegración por medio de una clave, de un cambio en la situación afectiva”

Esta corriente de motivación se centra en identificar lo que hay dentro de un individuo o el ambiente de trabajo que estimula y mantiene un comportamiento en particular, estudia el impulso, lo que mueve a las personas a satisfacer sus necesidades. En cambio, la Teoría del proceso motivacional hace referencia a llegar a motivarse y se detalla a continuación.

1.2 Teorías del Proceso Motivacional

Las teorías del proceso motivacional señalan como punto de énfasis los mecanismos que llevan a que se logre la motivación. Proporciona una nueva contribución a la comprensión de la naturaleza compleja de la motivación en el trabajo (Mullins, 2005). En esta teoría tenemos: los principales autores son Vroom (1964), que menciona la importancia de las expectativas y Festinger (1957) con su teoría de la equidad.

Vroom (1964), asegura que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño que le de recompensas de la organización que satisfagan sus metas personales. Kast y Rosenzweig, (2010), señalan que Vroom reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales y que las personas actúan de manera diferente en un sistema de administración por objetivos, es decir solamente realizan el mínimo esfuerzo para continuar con su trabajo.

Asimismo, Vroom (1970), se interesó en establecer los aspectos que motivan a las personas a pertenecer a una organización. Estos factores motivacionales, además del dinero tienen que ver con la aceptación de los compañeros, consideración por parte de los superiores,

tareas ejecutadas, la influencia en la toma de decisiones y el nivel que ocupa el individuo en la organización.

La clave de esta teoría está en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre **esfuerzos y desempeño** (probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño), **desempeño y recompensa** (grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado) y, **recompensa y satisfacción de la metas individuales** (grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él) (Robbins, 2004).

La teoría de la equidad, planteada por Festinger (citado en Rojas, 2016, p.153) señala que los empleados necesitan percibir equidad o justicia en sus puestos de trabajo. Las personas tienden a comparar su actuación con la de otros y hacer juicios al respecto; la persona estará motivada en proporción a la justicia, las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo y en relación a la que otro recibe por lo que da.

Las teorías aquí mencionadas intentan explicar el proceso motivacional, presentan elementos de afinidades y discrepancias que permiten comprender la motivación, que es un proceso complejo y dinámico que depende tanto de factores internos como externos, y pueden afectar la conducta del individuo en un espacio de tiempo determinado (Álvarez, 2005).

1.3 MARCO CONCEPTUAL

1.3.1 La motivación

Según Deckers (2010), la motivación es un proceso que mueve a un individuo a la acción; para Reeve (2010), es la energía que dirige el comportamiento ya sea agradable o desagradable, es lo que nos aproxima a metas y resultados deseados o nos aleja de situaciones que queremos evitar.

La motivación es el determinante principal de la conducta laboral, junto con la capacidad del trabajador y las condiciones situacionales (Valderrama, 2010). La motivación estimula a la acción para satisfacer nuestras necesidades, pero se pueden ver afectadas por varios factores.

Por lo tanto la motivación tiene que ver con los factores que influyen y mueven a las personas a comprometerse de cierta manera a alcanzar objetivos, metas y lograrlo de forma decisiva y eficiente (Valderrama, 2012).

1.3.2 Perfil motivacional

El perfil motivacional de la persona es estable, como estable es la estructura de su personalidad (Toro, 1985).

Para Álvarez (1996), el perfil de motivación del docente consistirá en las características motivacionales internas (tarea a realizar, lo interesante del trabajo y la retroalimentación del trabajo realizado) y externas (políticas de remuneración, ambiente de trabajo, relaciones con los compañeros, estabilidad y seguridad) que determinan su comportamiento para el trabajo, así como los mecanismos preferidos (tiempo de dedicación al trabajo, esfuerzo, puntualidad). Por consiguiente, hace referencia a las características que deben tener las personas para realizar determinada tarea, estas dependerán de niveles de satisfacción y productividad que influyen en sus actividades; factores que se tornan interesantes para conocer qué influye en su rol docente para el logro de los objetivos institucionales.

1.3.3 La motivación laboral

La motivación laboral se puede definir como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo (Boada, Tous, Ester y Vigil, 1998). Para Infestas (2001), contextualiza a la motivación laboral como la fuerza interior que empuja a la gente a cuidar su tarea.

Se puede interpretar que la motivación en el trabajo es una conducta orientada a alcanzar objetivos, impulsada por fuerzas internas que le permiten al trabajador satisfacer sus necesidades y las metas organizacionales.

Así mismo, para el éxito de cualquier empresa Robbins (2006), indica que es importante tener en cuenta las metas claras y bien definidas, de esta manera alcanzar los objetivos a corto o largo plazo, obteniendo un beneficio individual como organizacional.

La motivación laboral es una pieza clave para mejorar la productividad de las organizaciones, es importante valorar este aspecto, para apuntar al logro de los objetivos organizacionales y que al mismo tiempo logre mejorar el desempeño del trabajador y satisfacer las necesidades individuales. El reto de las organizaciones según Münch (2010), es lograr que los empleados obtengan resultados de acuerdo con los estándares de calidad, eficiencia e innovación, con sentimientos de compromiso y satisfacción que influyen en la motivación.

Crear un entorno para que los trabajadores puedan y estén dispuestos a comprometerse según sus necesidades para la consecución de metas y objetivos que benefician tanto al personal como a la institución educativa.

1.3.4 El docente y su motivación

Para Naranjo y Pereira (2009), la motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce a lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige.

Ejercen la docencia porque es satisfactorio trabajar y contribuir en la formación de los jóvenes (Lobato y Madinabeitia, 2010). Las personas laboralmente alcanzan a desarrollar tres tipos de relación: como trabajo, centrado en lo económico, como carrera, priorizan el ascenso profesional y como vocación, privilegian el disfrute en la autorrealización (González, 2003).

Para Reeve, (2010) la motivación del profesorado es importante, porque tiene un efecto directo en la motivación del alumnado.

A lo largo de la carrera profesional, un docente debe partir de un conocimiento dinámico debido a los cambios que exige la sociedad, pero ello se volverá difícil de lograr si no se reconoce o comprende su esencia laboral y motivacional, desde ese punto de vista es necesario contar con profesores motivados.

1.3.5 Formación permanente

La formación y la capacitación del docente probablemente están convirtiendo a los profesores en transmisores de conocimientos, pero sin garantizar la motivación para un buen rendimiento para mejorar la calidad de la educación universitaria, esto no significa solamente a evaluar su eficiencia y eficacia, sino también a pronunciarse sobre sus roles, valores y motivaciones. Vezub (2009); Bruinsma y Jansen (2010), señalan la importación de la actualización del cuerpo docente y la promoción del debate pedagógico son necesarias para mejorar la calidad de la educación universitaria.

Buscar el acceso a mejores puestos de trabajo se conseguirá con la actualización del conocimiento y las competencias profesionales. Ryan (2003), menciona que la motivación para un proceso de formación encaminada al desarrollo profesional, no hay duda de que puede ser intrínseca y extrínseca a la vez. La motivación intrínseca se define como el agrado que siente la persona hacia la tarea que desarrolla, que podría ser reforzada por factores externos pero que se mantienen aún en ausencia de éstos. Esta motivación interna permitiría demostrar lo que también se conoce como vocación para desarrollar determinada actividad, generando también compromiso para cumplir la tarea y sería muy importante que prime en los docentes. En contraste, la motivación extrínseca está representada por aquellos factores

externos que acompañan al cumplimiento de una tarea, como pueden ser la remuneración que se percibe por ella o las relaciones interpersonales que se generan.

Sin embargo, el comportamiento del docente, se ve afectado por factores externos e internos que afectan sus actividades profesionales. Con ello se pretende valorar la influencia de la motivación y analizar los efectos producidos en su trabajo.

En este sentido, la formación y la actualización permanente del profesorado universitario constituyen uno de los aspectos importantes y quizás más olvidados de su carrera académica. Un estudio presentado en el 2010, durante el Congreso Iberoamericano de Educación Metas 2021, realizado en Buenos Aires – Argentina, arrojó que una de las motivaciones más fuertes que tiene los docentes viene de la posibilidad de educarse permanentemente para convertirse en un mejor profesor, seguida por la posibilidad de promocionarse profesionalmente.

1.3.6 Motivación y Satisfacción

Motivación y satisfacción son dos realidades diferentes, que provocan efectos diferentes y que tienen relación con la productividad de modos muy distintos. [...] La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado. (Toro, 2005, p. 68)

Respecto a la relación entre satisfacción laboral y motivación, en investigaciones realizadas por Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008); Blanchard y Vallerand (citado en Herrera, 2009) y Hernández, Quintana, Medero, Guedes y García (2009), se evidenció que, si los empleados se encuentran motivados y presentan una mayor autodeterminación, tendrán mayor satisfacción laboral, lo cual se traducirá en una mayor eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos propuestos y obtener mejores resultados.

La satisfacción de los trabajadores compete tanto al trabajador como a la institución; es conveniente considerar la satisfacción laboral como uno de los factores necesarios para lograr una eficacia en el desempeño. El docente aspira a un reconocimiento por parte de la institución universitaria (Guerra, N., Lobato, C., Fernández, I., y Garmendia, M., 2013).

CAPÍTULO 2

2. MOTIVACIÓN INTELIGENTE

Beatriz Valderrama ha impactado y transformado tanto organizaciones públicas y privadas, por su especialización en la implementación de proyectos de gestión de cambio, coaching de equipo, gestión por competencias y programas de desarrollo directivo.

La autora se ha cuestionado sobre las taxonomías clásicas como las propuestas por Murray (1938), Maslow (1954) y McClelland (1961), hace énfasis en los vacíos del estudio de la motivación del autor McClelland, quien expone la motivación de logro, afiliación y poder, e indica que las tres necesidades no explican de manera suficiente las diferencias individuales en motivaciones personales.

La nueva taxonomía de motivos propuesta por la autora explica la variabilidad individual y puede aportar información adicional a lo que sucede en los procesos de motivación, así como alternativas más ajustadas para su gestión en el campo laboral. Según Valderrama (2018) el análisis de los factores motivacionales que inciden en las personas es un tema que no puede ser tomado desde la perspectiva de un único autor, debido a que no se explicaría de manera suficiente las diferencias existentes en los tipos de motivaciones presentes en los seres humanos.

2.1 Modelo para evaluar los factores motivacionales

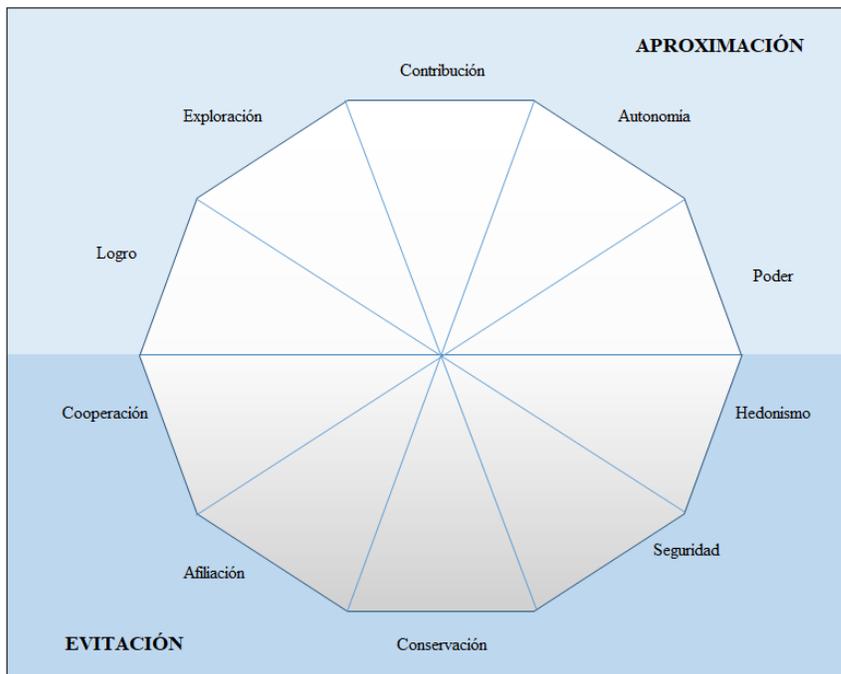
La rueda de los motivos consta de cinco motivos y cinco contramotivos, evalúa diversos motivos que pueden influir en el rendimiento y en otras conductas laborales, permite identificar los factores, proceso y fuerzas que guían los comportamientos de los trabajadores, para ajustar la gestión del talento humano a la diversidad de las personas.

Los motivos son las causas o razones que impulsan y dirigen la conducta de las personas para obtener ciertas metas. Forma parte de la conducta de los individuos para el logro de sus objetivos. Intuyen sobre el comportamiento, generan una emoción o tensión proactiva a la acción; influyen sobre el comportamiento en calidad y cantidad (compromiso,

perseverancia); y aportan significado y valor a la recompensa o refuerzo que se deriva del comportamiento (Valderrama, 2012).

Figura 1

Rueda de Motivos



Nota: Motivos y Contramotivos

Fuente: Beatriz Valderrama, 2010

Teniendo en cuenta lo anterior, presenta en su propuesta “Motivación Inteligente” un nuevo modelo donde integra diferentes teorías motivacionales que han surgido a lo largo de la historia para obtener una clasificación innovadora en donde clasifica diez factores que determinan nuestro comportamiento y entender de manera sencilla cómo puede contribuir cada uno a los resultados desde su propio estilo, y encontrar el estilo de comunicación y liderazgo apropiado para cada persona, pero sobre todo, que busque eliminar los sesgos y limitaciones de la investigación en este campo (Valderrama, 2010).

2.2 Motivos de aproximación y evitación

El modelo de la Rueda de los Motivos en la que se basa el AMP (Análisis del Perfil Motivacional) propuesta por Valderrama (2010), plantea diez dimensiones relativamente importantes entre sí que se estructuran en dos áreas, Aproximación y Evitación, dando lugar a cinco motivos y cinco contramotivos que aportan información para saber que sucede en el proceso de motivación y ajustar la gestión en el campo laboral, en la Tabla 1 se puede observar con mayor detalle:

Tabla 1

Dimensiones del Modelo Rueda de Motivos

EVITACIÓN	APROXIMACIÓN
AFILIACIÓN: Preferencia por estar con otros, formar parte de un grupo y sentirse aceptado.	AUTONOMÍA: Preferencia por ser independiente, seguir los propios criterios y tomar decisiones por uno mismo.
COOPERACIÓN: Deseo de mantener relaciones igualitarias, evitando la inequidad, la distancia de poder, la rivalidad y el abuso de poder.	PODER: Deseo de dirigir a otros, competir y ganar, ascender, recibir admiración, tener popularidad y prestigio.
HEDONISMO: Preferencia por ahorrar esfuerzos y tensiones, evitando sacrificar el propio bienestar por perseguir metas.	LOGRO: Preferencia por superar retos, lograr éxito profesional y alcanzar criterios de excelencia elevados.
SEGURIDAD: Preferencia por mantener estabilidad en el entorno, evitando los cambios y la incertidumbre.	EXPLORACIÓN: Interés por la novedad y la variedad, buscando aprender y descubrir nuevas formas de hacer las cosas.
CONSERVACIÓN: Deseo de protegerse a uno mismo, ganar dinero y conservar los bienes materiales.	CONTRIBUCIÓN: Deseo de ayudar a otros, contribuir a la sociedad y tener un impacto positivo en la vida de los demás.

Nota: Descripción de motivos de evitación y aproximación

Fuente: Valderrama (2018)

Ante la diversidad de personas y motivos existentes, la autora asocia a estos con personajes y describen de mejor manera cada uno de ellos; con el fin de que los líderes de hoy en la gestión de personas que tienen a su cargo, aprovechen los talentos de cada integrante. Se trata de utilizarlo como práctica para atraer, mantener su compromiso y retener a las personas que contribuyen en la consecución de los objetivos organizacionales.

A continuación, se describe con mayor detalle cada uno de los motivos y contramotivos:

Afiliación

La motivación de afiliación tiene como objetivo lograr aceptación, su expectativa es pertenecer a un grupo o equipo, afrontan mejor los retos e interactúan mejor en grupos que de forma individual. Este motivo lo asocia con Charles Chaplin en una de sus películas, El chico (1921), y su personaje de Charlot un vagabundo bondadoso y sentimental, muestra la importancia del afecto y el amor humano.

Autonomía

La autonomía se refiere a tomar decisiones por sí mismos, seguir su propio criterio, se basa en su total independencia, a este motivo lo relaciona con el personaje de Robinson Crusoe (1719), se trata de un náufrago inglés que pasa 28 años en una remota isla tropical y actúa según una eficiencia máxima.

Las personas con mayor predisposición hacia esta motivación se desenvuelven mejor en ambientes donde sobresale la libertad, flexibilidad y responsabilidad individual, no tienen miedo de cometer errores, no temen desobedecer las órdenes de los superiores, hacen las cosas según su criterio, se puede asociar con la Generación Y.

Cooperación

Las personas con este tipo de motivación les gusta mantener relaciones igualitarias, se desempeñan mejor en una cultura que les brinde participación y colaboración ya que dentro de sus competencias buscan la cooperación y trabajo en equipo. Este motivo lo identifica con Mahatma Gandhi (1869-1948), fue un revolucionario y estuvo al frente del movimiento nacionalista indio.

Poder

Este motivo se centra en el prestigio, la imagen, les gusta competir, alcanzar popularidad y recibir admiración y reconocimiento. McClelland consideraba al poder como fin en sí mismo, ya que había encontrado que estas personas manifiestan impulsos violentos que las personas con bajo motivo de poder; en cambio Maslow lo considera como parte de la necesidad de obtener estatus.

La autora lo asociado con el personaje de Napoleón Bonaparte (1769-1821), emperador de Francia, considerado como uno de los mayores genios militares de la historia, así mismo considerado como un dictador tiránico.

Hedonismo

Está basada en el placer, ocio, descanso, se evita el estrés ahorrando esfuerzos en lo que realiza. Un trabajador difícilmente se estresaría por asumir carga de trabajo, creará un ambiente muy agradable y divertido para laborar, una desventaja de las personas con este tipo de motivación radica en lo difícil de exigir más de lo que consideran que es necesario dar.

Asociado con el filósofo Epicuro quien consideraba que la felicidad consiste en vivir en continuo placer, este estado de felicidad se logra mediante la tranquilidad y un estilo de vida sencillo.

Logro

Las personas disfrutan de lo que hacen, les gusta superar retos, tener éxito profesional.

Este factor se asocia con la química y física polaca, Marie Curie, primera persona en recibir dos premios Nobel por ser pionera en el campo de la radioactividad y fue la primera mujer en ser profesora en la Universidad de París, a pesar del machismo que predominaba en dicha época.

Seguridad

Las personas con alto motivo de seguridad buscan estabilidad, sin cambios, previenen errores para evitar sentirse culpables por fallar y dentro de sus competencias se destaca la minuciosidad y orden, les cuesta mucho tomar decisiones.

El motivo de seguridad lo asocia con el filósofo Immanuel Kant (1724-1804) quien planteó que todo se adquiere a través de la experiencia y que la razón juega un papel importante. Nunca arriesgó su modo de vida, fue muy prudente, tenía una rutina estricta y nunca se salía de sus horarios.

Exploración

La dimensión de exploración se asocia con el interés de saber cómo es el mundo, explorar el entorno, aprender, adquirir habilidades, conocimientos y disfrutar trabajando. Estas personas no se conforman con lo que viene dado y se cuestionan constantemente.

El personaje asociado a este motivo es Leonardo Da Vinci (1452-1519). Uno de sus principios fue la curiosidad, indicaba que debe tomarse la vida con una insaciable curiosidad y buscar implacablemente el aprendizaje continuo.

Conservación

El motivo de la conservación moviliza a las personas a protegerse a sí mismo y sus bienes, conseguir dinero y acumular bienes materiales, buscan su propio interés y comodidad, su competencia está orientada a la rentabilidad.

Sancho Panza es el personaje asociado, en la novela “El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha”, escrita por Miguel de Cervantes. Representa el apego a los valores materiales egocentrismo y conformismo. Otro aspecto tiende al pragmatismo, lo cual le permite tener mayor ambición y disfrutar de lo que tiene.

Contribución

La contribución se orienta a ayudar a otros, tener impactos positivos en la vida de otras personas y contribuir a la sociedad, son personas con altos valores de entrega, compasión y altruismo.

Don Quijote de la Mancha, es símbolo de solidaridad y empatía, pero también es el prototipo de la persona que aspira a unos ideales tan altos que corre el riesgo de ver sus expectativas defraudadas.

2.3 Los secretos de la gamificación

Se aborda este tema como complemento al trabajo de investigación, pues la autora también propone con sus motivos y contramotivos el juego de la gamificación, que viene bien con el papel del docente.

Cuando se trata de formación técnica cuesta más convencer a los docentes que es factible desarrollar juegos divertidos para facilitar el aprendizaje de todo tipo de temas. Con este fin, Beatriz Valderrama suele utilizar como ejemplo de una experiencia de innovación docente ya que involucra al juego por puro placer y explica que es una vía privilegiada para conseguir el tan deseado engagement con la compañía, la marca, el trabajo, los objetivos y el aprendizaje (Valderrama, 2015).

La Universidad del Azuay, desde el año 2017 ha incursionado con materias virtuales donde se puede analizar este punto y serviría de mucho para fortalecer la actividad on-line, tanto el profesor como el alumno den un mejor sentido a sus clases impartidas y tenga la misma importancia y valor que una clases presencial. En consecuencia a ello, las universidades de hoy en día deben estar inmersas en un proceso de innovación y cambio en el ámbito pedagógico mediante una nueva formación. Para Bozu, Z., e Imbernón, F. (2016) afirma que a pesar de todas las deficiencias, desde hace algunos años se constata un cambio en este sentido tanto en el ámbito nacional como internacional, se están desarrollando iniciativas para mejorar la docencia. Pero se puede ir mucho más allá, creando un entorno integrado donde el progreso en los contenidos forme parte de una aventura y todos los componentes del programa contribuyan a crear la sensación de inmersión (Valderrama, 2015).

2.4 La Universidad

La Universidad del Azuay desde su nacimiento oficialmente aceptado por el Estado ecuatoriano el 7 de agosto de 1990, se propuso como principios orientadores la búsqueda de la excelencia académica y el trabajo por una sociedad justa guiado por los valores cristianos, el pluralismo ideológico y el ejercicio de la razón.

Es una Institución de Educación Superior con más de 50 años al servicio de la sociedad, orienta al aprendizaje continuo, desarrollo del conocimiento y ejerciendo prácticas docentes desde la ética en la ciencia, promoviendo la investigación y vinculación con la colectividad generando aportes positivos a la sociedad.

Contar con personal académico calificado fue uno de los propósitos importantes que creyó para alcanzar su propuesta educativa. Siempre ha trabajado conscientemente por superarse y mejorar en los diferentes ámbitos propios de la institución de educación superior.

Su misión, visión y principios, relacionados con valores y con ideales humanistas, han generado una cultura institucional donde la autorreflexión y el aprendizaje permanente son una constante.

En el año 2006 fue nominada como la primera universidad acreditada del país, con categoría “A”, como reconocimiento a la calidad de su propuesta educativa. Se elogió el concepto de una educación que hacía de la cultura de evaluación y autocrítica el pilar fundamental para el fortalecimiento académico de sus docentes. El proceso de evaluación a los docentes tuvo una contribución trascendental. *(Tomado del folleto: La Evaluación Docente en la Universidad del Azuay. Proceso histórico y nueva propuesta integral. Una visión humanista. Comisión de Evaluación Docente. Enero, 2017)*

2.5 Sistema de Educación Superior

En el caso del Ecuador, la reforma del Sistema de Educación Superior iniciado en el 2007, implicó la re-estructuración de las universidades públicas y privadas, e incluso el cierre de 14 instituciones universitarias de mantenimiento y gestión privada que no reunían estándares mínimos de calidad; abarcó también la elaboración, y finalmente la expedición

del “Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del sistema de educación superior”, el 08 de noviembre del 2012, estandarizando sueldos y beneficios tanto en entidades privadas como en estatales. Estas condiciones exigen la revisión de los factores motivacionales del docente universitario, dado que el referido reglamento contempla la evaluación periódica de los docentes y universidades, so pena de sanciones por disminución de estándares de calidad y desempeño, de la misma manera que contempla estímulos por el mejoramiento y desarrollo de las entidades y sus catedráticos. (Citado en Molina y Ordóñez, 2015).

También es necesario que los profesores estén preparados para entender las transformaciones que vayan surgiendo en los diferentes ámbitos y para que sean receptivos y abiertos a las ideas, capaces de adecuar sus acciones a las necesidades de los alumnos en cada época y contexto, esto conlleva a que los docentes se enmarquen a nuevos retos y puedan sobrellevar la situación de la mejor manera y no olvidar que depende tanto de ellos como de los alumnos.

El aspecto pedagógico no está únicamente siendo valorado sino también el aspecto investigativo y vinculación con la comunidad garantizando así el nuevo modelo educativo y contribuyendo con aportes significativos para la sociedad.

Por ello es necesario gestionar programas relacionados con la motivación, formación y desarrollo de su talento con el objetivo de favorecer al bienestar personal y profesional.

2.6 Evaluación del desempeño docente

Según Toro (1990), el desempeño laboral es un conjunto de acciones determinado por el conocimiento, las habilidades y la motivación orientadas a obtener un resultado en el contexto de las organizaciones. Para Mayo (1972), tenían como propósito identificar las motivaciones que llevan a los trabajadores a ser más productivos en sus puestos de trabajo.

Para Robbins (2004), el desempeño está vinculado con la capacidad que tienen las personas de coordinar y organizar todas las actividades que se integran modelando el comportamiento de quienes se involucran en el proceso productivo.

Batista, et al. (2010), asumen la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en el aspecto administrativo del proceso enseñanza aprendizaje, que permite detectar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano.

La Universidad del Azuay fue una de las primera universidades, a nivel nacional, que desarrolló y aplicó un sistema de evaluación docente, hace más de 27 años ejecutó la primera encuesta para saber qué pensaban los estudiantes acerca del trabajo de sus docentes, durante esos años se han ido ajustando a los requerimientos del país. Con este aporte se espera contribuir al mejoramiento académico del docente, para beneficio propio y de la universidad.

El profesor es evaluado cada ciclo y en cada una de sus materias; y lo hace a través de una aplicación de encuesta en línea a los estudiantes donde intervienen también Junta Académicas, Consejo de Facultad y la opinión del docente.

En varias ocasiones los docentes se limitan a dictar sus clases y no van más allá de su rol; y a su vez los directores de programa cuando los autoevalúan son calificados con notas elevadas, que al indagar se preocupan más por cumplir con los parámetros o indicaciones de la institución que, por el docente como persona, no se toma en cuenta las ideas y aportes, todo esto ha generado en la institución y en especial en la facultad la falta de desarrollo y mejora en sus procesos. En cambio, los alumnos lo harán de acuerdo con su afinidad, muchas veces no siempre son realistas porque dependerá no solamente del profesor sino de su grado de desenvolvimiento en el aula.

La evaluación de desempeño docente tiene una función diagnóstica y permite a partir de datos útiles, solucionar problemas del contexto laboral para garantizar la formación de los estudiantes (Arguinzones, 2014).

2.7 El papel de los directivos en las instituciones universitarias

Son muchas las instituciones que no aprovechan el talento, ingenio y creatividad de las personas. Cuando se habla de motivación, no solo se hace referencia a las personas, sino también al sujeto forjador de dicha motivación (Robbins y Coulter, 2005).

Amabile (2000), indica que los directivos tienen cinco palancas para aumentar la motivación intrínseca de los empleados: la cantidad de retos que plantean, el grado de libertad que les otorgan en el proceso, la manera en que se designan los grupos de trabajos, el nivel de estímulo que aporten y la naturaleza del apoyo de la organización.

No es sencillo la administración del factor humano ya que cada persona es distinta, por ello la institución para la adecuada marcha de sus procesos, como agente de cambio, depende de un personal altamente motivado y satisfecho con su labor, por ende, los docentes requieren de la presencia de factores motivantes para asegurar un óptimo nivel de rendimiento y productividad.

De modo que los encargados de dirigir al personal tienen que establecer método que conlleve a mejorar la imagen y el rol del docente, tanto como profesional y persona, fomentándose actividades pedagógicas, cursos de especialización, autorrealización y planes de incentivos, no únicamente del conocimiento profesional sino de todos los aspectos, que constituyan un elemento decisivo para el bienestar emocional favoreciendo a toda la institución.

2.8 Cultura organizacional

Según Schein, (2010) menciona que, la cultura organizacional es vista como un modelo mental compartido que influye en cómo los individuos se comportan y cómo interpretan los comportamientos. (Citado en Chung 2017, p. 105)

Según Ollarves, (2006), la cultura de una organización debería ser planificada e implantada por la alta gerencia, de tal forma que los puestos de trabajo, faciliten la obtención de cohesión interna, motivación, productividad y competitividad en el desarrollo de las actividades laborales y pudieran conducir a las organizaciones al éxito o al fracaso del negocio en cuestión.

Investigaciones indican la existencia de influencia directa entre la motivación, la cultura organizacional, el compromiso organizacional y el desempeño de los trabajadores que afectan directamente el rendimiento de los empleados (Widyaningrum, 2011).

La cultura organizacional juega un papel muy importante en toda la organización, por un lado, determina actitudes o comportamientos y por otro influye directamente en la motivación, por lo tanto, el desarrollo, promoción, recompensa y motivación al docente influye de manera positiva para prepararlos en sus actividades diarias para impulsar la visión y misión universitaria.

2.9 Perfiles del profesor universitario

Los perfiles son un conjunto de competencias que identifican la formación de una persona, para asumir las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión (Bozu y Canto, 2009).

El desafío principal es, además de poseer saberes teóricos y prácticos para la enseñanza, un conocimiento profundo de las circunstancias educativas que competen a la universidad, nuevas competencias y el reconocimiento de múltiples funciones como parte fundamental del perfil docente de la universidad actual (Gutiérrez, 2016).

La clave está en el cambio de la dinámica en llevar sus actividades y aportar de manera diferente en la enseñanza, logrando el reconocimiento de sus alumnos quienes son los principales beneficiarios en la organización educativa.

2.10 Tendencias de investigación sobre motivación

Para tener una mejor visión de la motivación se revisaron investigaciones que fueron desarrolladas con profesores y dan diferentes puntos de vista para analizar cómo los factores motivacionales pueden ser determinantes de la actividad laboral, abordar la motivación de los profesores es un tema que tiene importancia, por ser ellos quienes intervienen directamente en el proceso enseñanza - aprendizaje y puedan cumplir con el objetivo de brindar un alto nivel educativo.

En el estudio “*El perfil motivacional del talento humano de la Escuela de Nutrición y Dietética. Universidad de los Andes*” de los autores Rojas, L., Berríos, M., Sanz, B., y Prada, M. (2013), señalan que el talento humano que forma parte de cualquier organización, debería estar consciente del perfil motivacional que presentan; con ello, los directivos podrían motivar fácilmente a cada persona de acuerdo a sus necesidades, en beneficio de una mayor productividad, rendimiento y desarrollo del sentido de pertenencia con la institución. Sus estudios fueron realizados tomando en cuenta la perspectiva teórica motivacional de Mc.Clelland, donde los resultados evidencian que la necesidad de afiliación y logro motivan a las personas, mientras que la necesidad de poder resultó menor. El aporte del estudio tendría un limitante por la muestra aplicada a 38 personas en la que incluye personal administrativo y obrero, el estudio se reduce a conocer la motivación únicamente de 22 profesores.

Analizar el perfil motivacional puede aportar con información importante sobre la conducta de las personas para dar respuestas a la influencia de la motivación laboral, interés y necesidades para generar estrategias que tengan la capacidad de influir sobre la conducta de las personas generando un impacto en la cultura organizacional. Las instituciones educativas deben dar respuestas a las exigencias del entorno, un pilar fundamental para dar soporte a esos requerimientos es la docencia. Por ello Lobato y Madinabeitia (2011), manifiestan que en momentos de incertidumbre la motivación docente tiene mucha importancia. Su estudio “*Motivaciones de Docentes de la UPV/EHU ante su formación permanente: EL CASO ERAGIN*” aplicando su propio cuestionario a 75 docentes en la Universidad del País Vasco, han contribuido con el reto que supone una mayor calidad en la educación superior, profundizando en las motivaciones que llevan al profesorado a afrontar una formación propia. Ello implica que pueda mejorar su práctica para formar mejores profesionales y a futuro aporten de manera positiva a la sociedad.

Salguero (2006), en su estudio “*Perfil Motivacional para el Trabajo de Docentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)*” de una Institución de Educación Superior en Caracas, tomando una muestra de 45 docentes, aplicando el Cuestionario Motivacional para el Trabajo (CMT) y adaptado con otras variables, indica que el perfil motivacional de los profesores tiene una profunda necesidad de autorrealización mediante el incremento en sus conocimientos, seguido de la motivación de poder, así mismo se evidenció

que al carecer de estímulos y pocos incentivos los factores de logro y reconocimiento se ubican en las últimas posiciones. Estos resultados dan paso a tomar medidas correctivas y generar estrategias de formación y actualización, desarrollar políticas de recursos humanos que permitan a los docentes realizar de mejor manera su labor. De igual manera las autoras Jiménez, N. y San-Martín, S. (2018), en su investigación *“Tipología de docentes universitarios de acuerdo con su desempeño docente: motivados y no motivados”* realizada a 137 docentes, destacan que organizar a la planta docente de la forma más eficiente posible para lograr su satisfacción y adecuada actitud en el trabajo mejora su rendimiento y motivación, éste último estudio con información reciente demuestra que a pesar del tiempo se sigue manteniendo una misma línea donde la necesidad de una adecuada implementación de políticas de recursos humanos podría ser un desafío de alto impacto en la motivación laboral.

En relación a otros estudios sobre motivación y clima, evaluación y desempeño docente se analizan a continuación.

Estudios en Colombia y Ecuador, evidencia una contrapuesta donde Mejía (2014), en su estudio *“Factores motivacionales presentes en docentes de una Institución Educativa Pública del Sector Norte de La Dorada, y su relación con el clima laboral”*, hace referencia a que los factores motivacionales presentes en los docentes están muy relacionados con la motivación externa, por el contrario, en el estudio de *“Estudio exploratorio de factores motivacionales internos y externos, y su relación con el desempeño docente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)”* Cabezas y Ramos (2011), indican que los factores motivacionales internos sobresalen a los externos. En España en la Universidad de Sevilla, en su estudio *“Experiencia en el ámbito universitario: autoeficacia y motivación docente”* Martínez, C., Hervás, C., y Román, P. (2017), manifiestan existe una alta motivación intrínseca para implicarse en la actividad docente. Un docente motivado intrínsecamente posee un alto grado de satisfacción, independientemente de la recompensa externa, este estudio se podría extender a otra línea de investigación donde se analice la vocación versus la profesión, generando un aporte donde se refuerce y no se obstaculice la motivación intrínseca. Estos estudios aplicados en América Latina y Europa con diferentes

herramientas para medir la motivación reafirman la diversidad de las personas, concluyendo que una pieza fundamental en las reglas de la enseñanza es un docente motivado.

Por otro lado se han enfatizado en la motivación, Triadó, Chueca, Freika y Torrado (2015), indican que existe una fuerte coincidencia en afirmar que son varias las causas y motivos que favorecen e inhiben la satisfacción y motivación docente para llevar a cabo su labor diaria, por su parte García y Ordóñez (2014), indican que los resultados obtenidos en su trabajo “*Motivaciones para la elección de la carrera de docencia universitaria en posgrados de Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Tres de Febrero de la ciudad de Buenos Aires y de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito, en la contemporaneidad*” revelan la necesidad de fortalecer las teorías de la motivación y estrategias, para dinamizar el desarrollo institucional de las universidades. Todas las personas que forman parte de la institución educativo influyen directa o indirectamente en los resultados de una organización, la motivación forma parte fundamental para conseguir los resultados deseados.

Otros estudios que han aplicado el Cuestionario de Evaluación de Motivos para el Autodesarrollo de Beatriz Valderrama, las autoras San-Bartolomé y Vega (2012), en su trabajo de investigación “*Análisis de la propuesta de Beatriz Valderrama sobre motivación inteligente*” aplicando 106 encuestas, los resultados obtenidos, fueron el motivo de Contribución y el contramotivo de Cooperación son los factores motivacionales de mayor predominancia.

En la misma forma, Proaño (2018), en su estudio “*Identificación del Perfil Motivacional General del Personal de Adecco Ecuador Sucursal Quito*” aplicado a 46 personas, evidenció que perfil general del personal de está compuesto por los motivos de Autonomía, Poder, Logro, Exploración y Contribución; destacándose los motivos de Logro y Contribución.

Por otra parte, el estudio realizado por Abad y Cordero (2019) “*Factores Motivacionales presentes en los empleados de cuatro empresas manufactureras más importantes de Cuenca-Ecuador*” aplican el cuestionario a 216 empleados, encontrando que el perfil motivacional de los encuestados está determinado por Logro, Afiliación y Exploración.

Para el óptimo desenvolvimiento de los empleados, hay que reconocer que la motivación es un importante motor de la productividad, encaminada hacia la mejora de la calidad y la innovación educativa, pero también la motivación es un elemento decisivo para el bienestar emocional.

Con ello se confirma que, para medir la motivación de los seres humanos no debe ser tomada en cuenta desde el punto de vista de un único autor, se puede identificar las diferencias en motivación, por ello La Rueda de Motivos se presenta con el objeto de dar una explicación empírica a la variabilidad humana y que sea aplicable al ámbito laboral y la orientación vocacional (Valderrama, 2018).

CAPÍTULO 3

Presentación de los resultados obtenidos durante el análisis de datos recolectados en los docentes de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad del Azuay.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el perfil motivacional de los profesores de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad del Azuay. Para ello, se utilizó el cuestionario de Evaluación de Motivos para el Autodesarrollo de Beatriz Valderrama, obteniendo los perfiles motivacionales de los profesores de la Facultad.

De esta manera el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, analizando los factores motivacionales tal y como se presentaban en los docentes de la Facultad de Filosofía, el tipo de investigación fue transversal ya que los datos fueron recolectados en un solo momento para ser analizados.

El alcance del estudio será descriptivo, puesto que se especificará los factores que conforman el perfil motivacional de los docentes de la Facultad y pretende describir las diferencias de los factores motivacionales encontrados por determinadas variables.

Para la recolección de datos se utilizó como herramienta de ayuda la plataforma virtual SurveyMonkey, enviando un link: <https://es.surveymonkey.com/r/22WJVQY>, al correo de cada uno de los profesores con la finalidad de recopilar todas las respuestas de forma anónima.

De la base de datos obtenidas de la plataforma se exportó y consolidó en Excel. Para la tabulación de la información y obtener los perfiles motivacionales, se utilizó el programa

IBM SPSS *Statistics* versión 23, que permitió realizar comparación de medias y correlaciones de una manera más fácil y rápida.

En cinco semanas de publicación durante los meses de junio y julio, de un total de 83 profesores que dictaron clases en el período marzo – julio 2020 en la Facultad de Filosofía, se obtuvo 70 encuestas completas, con las que se procedió al análisis y se describirá más adelante en este mismo capítulo.

3.1 Objetivo general:

Analizar los factores que inciden en el perfil motivacional de los profesores de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad del Azuay.

3.2 Objetivos específicos:

- Identificar los factores motivacionales de los docentes de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.
- Determinar si las variables como género, edad, categoría docente, carga horaria, actividad laboral y antigüedad, inciden en el perfil motivacional.
- Plantear una propuesta de mejora.

3.3 Muestra

El cuestionario fue aplicado al grupo de docentes de la Facultad de Filosofía, que está conformado por 83 profesores, se estableció como criterios de exclusión los docentes que no dicten clases en el período marzo-julio 2020 y como criterios de inclusión docentes que dicten clases en dicho período académico.

Para el estudio se contó con un total de 70 respuestas completas.

3.4 Instrumento

La herramienta que se aplicó para recolección de datos fue un cuestionario, que es un instrumento conformado por un grupo de preguntas de varios tipos, ordenadas de manera sistemática, que permite analizar un determinado número de variables (Muñoz 2003); en este caso fueron los factores motivacionales presentes en los docentes.

El cuestionario utilizado fue Evaluación de Motivos para el Autodesarrollo de Beatriz Valderrama, que tiene como objetivo evaluar los motivos y contramotivos relacionados con la actividad laboral, el mismo que se encuentra publicado en su libro *Motivación Inteligente*.

3.5 Procedimiento

El cuestionario incluyó datos generales para recolectar información de las variables como género, edad, contrato de trabajo, carga horaria, actividad laboral y antigüedad, planteados en los objetivos específicos y se formuló 6 preguntas con dichos datos, y 18 preguntas propuestas en el Cuestionario de Evaluación de Motivos de Beatriz Valderrama, el mismo que está diseñado con preguntas cerradas, donde el encuestado debía priorizar del uno al diez, en función de sus preferencias, correspondiendo el 10 a la alternativa con la que más se identifica, el 9 a la siguiente y así sucesivamente hasta otorgar un 1 a la que menos tiene que ver con su preferencia.

Para determinar los perfiles motivacionales se sumaron las preguntas según la letra asignada es decir pregunta uno letra (a) más pregunta (2) letra (a) y así sucesivamente hasta obtener la suma de las 18 preguntas; de igual manera pregunta dos, letra (a) más pregunta dos letras (b) hasta sumar todas las 18 preguntas con sus respectivos numerales. Tal como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2*Factores de Aproximación y Evitación*

Motivos o Factores de aproximación	ITEMS	Motivos o Factores de evitación	ITEMS
Autonomía	1f - 18f	Afiliación	1a - 18a
Poder	1b - 18b	Cooperación	1g - 18g
Logro	1c - 18c	Hedonismo	1h - 18h
Exploración	1d - 18d	Seguridad	1i - 18i
Contribución	1e - 18e	Conservación	1j - 18j

Nota: Clasificación por letras de cada motivo y contramotivo

Fuente: Elaboración propia, Tomado de Valderrama (2010)

3.6 Resultados

Una vez que se procesó las encuestas válidas, se analizó los datos de los participantes. Determinando que, de los 70 participantes, el 38.6% es de sexo masculino y el 61.4% de sexo femenino.

El rango de edad más frecuente es de 31 a 40 años (28 participantes, que corresponde al 40%). Seguido del rango entre 41-50 años (27 participantes con un 38.6%). Finalmente, Más de 60 años (2 participantes con un 2.9%).

Del total de la muestra, 37 de los 70 participantes trabaja a tiempo completo (52.9%), 12 están a medio tiempo (17.1%), 11 a tiempo parcial (1 a 10 horas) que corresponde a un (15.7%) y 10 (11 a 19 horas) con un (14.3%).

De todos los participantes 54 (77.1%) se dedican solamente a la UDA, 3 (4.3%) a la UDA y otras Universidades, y 13 (18.6%) dedican su tiempo a la docencia y trabajan en otras instituciones de otros ámbitos o ámbitos comerciales.

La categoría docente más frecuente es titular principal, agregado o auxiliar que corresponde al (48.6%), 28 (40%) personas son accidentales y ocasionales, 6 (8.6%) administrativos y 2 (2.9%) docentes prestan servicios profesionales.

En cuanto a la antigüedad tenemos que, 36 (51.4%) llevan menos de 10 años en la UDA, 22 (31.4%) llevan de 11 a 20 años y 12 (17.1%) docentes llevan entre 21 a 30 años.

Los resultados obtenidos de los Factores motivacionales (ver Tabla 3) presentes en los docentes de la Facultad de Filosofía son:

Tabla 3

Factores Motivacionales de los Docentes

Motivos	Puntuación	Contramotivos	Puntuación
Autonomía	5,64	Afiliación	5,54
Poder	4,00	Cooperación	6,14
Logro	6,09	Hedonismo	5,21
Exploración	5,49	Seguridad	5,58
Contribución	6,11	Conservación	5,58

Nota: Factores motivacionales, puntuación sobre 10 puntos.

Fuente: Elaboración propia, Tomado de Valderrama (2010)

Se puede determinar que, las motivaciones de los participantes están determinadas por los motivos de aproximación, pero no dista mucho de los motivos de evitación, a excepción del segundo par, donde la Cooperación predomina al motivo de Poder y el cuarto par donde la Seguridad puntúa más, pero con una mínima diferencia con la Exploración.

Para observar el potencial de motivación que tienen los participantes se realizó un gráfico radial frente a los componentes del modelo.

Figura 2

Perfil Motivacional de los Docentes



Nota: Gráfico Radar

Fuente: Elaboración propia, Tomado de Valderrama (2010)

La motivación produce la energía que nos impulsa a la acción para satisfacer nuestras necesidades, aspiraciones y expectativas (Valderrama, 2012). En este contexto, se puede determinar que los factores predominantes en el perfil de las personas, de acuerdo al gráfico son la Cooperación, Contribución y Logro, por el contrario, los componentes menos puntuados fueron Poder, Hedonismo y Exploración, se podría mostrar que el menos relevante es el motivo de Poder ya que tienen una puntuación muy baja frente al resto de perfiles, lo cual nos lleva hacer las preguntas propuestas por la autora de acuerdo a los resultados obtenidos y plantear una idea del perfil motivacional:

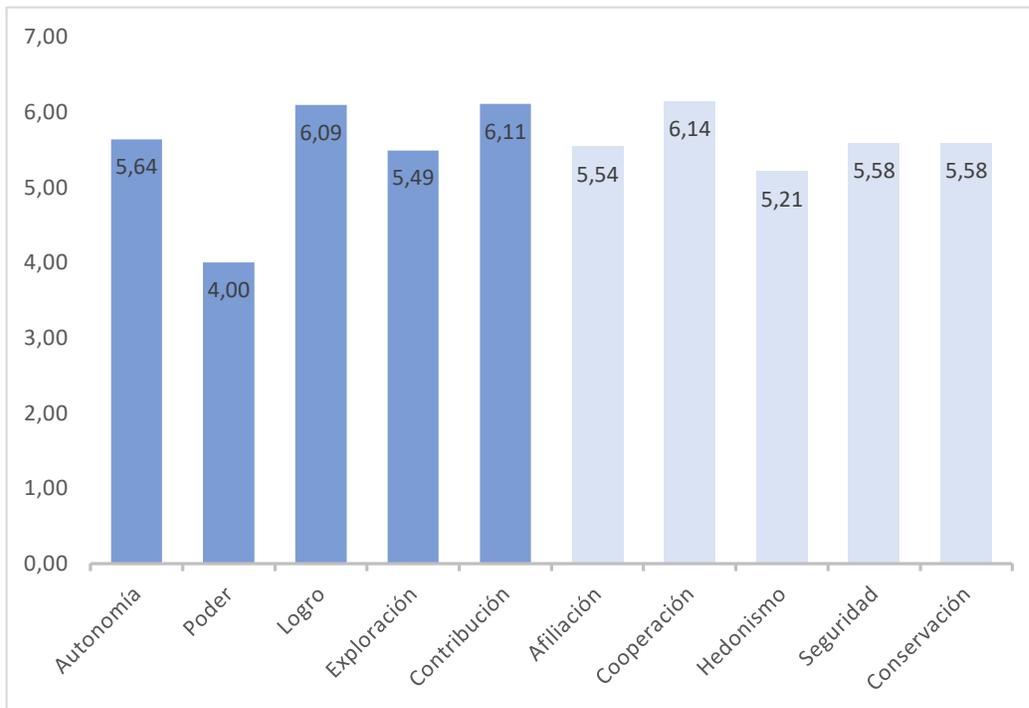
¿Aspiro a coordinar a otros (Poder) o prefiero ser un miembro más del equipo (Cooperación)?

¿Disfruto con los retos difíciles de superar (Logro) o prefiero dosificar mis esfuerzos (Hedonismo)?

¿Me siento “pagado” con el sentimiento de haber ayudado a otros (Contribución) o “sólo” trabajo por dinero (Conservación)?

Figura 3

Perfil motivacional de los Docentes



Nota: Gráfico en barras para mejor percepción

Fuente: Elaboración propia

Todos tenemos un poco de motivos y contramotivos, pero cada persona puede tener unos con mayor intensidad que otros, lo cual explica la diferencia humana.

Con base en los datos obtenidos, se desglosa las variables para investigar el perfil motivacional presente en los docentes, dada la responsabilidad social que ejercen y que forma parte de la realidad individual de cada uno de ellos; y comprender el impacto que tiene en la Facultad de Filosofía en la cual se desempeñan profesionalmente, con la finalidad de conocer sus necesidades y aspiraciones en el contexto donde interactúan diariamente.

Ahora bien, el segundo objetivo específico, para determinar si las variables como género, edad, categoría docente, carga horaria, actividad laboral y antigüedad, inciden en el perfil docente, tenemos lo siguiente:

DIFERENCIA POR GÉNERO

Tabla 4

Diferencia de medias por género

Factores	Masculino		Femenino		<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>			
Afiliación	5,091	1,236	5,819	1,097	-2,575	68	,012
					-2,506	50,468	,015
Poder	4,455	1,748	3,713	1,208	2,099	68	,040
					1,933	41,616	,060
Logro	5,798	1,169	6,278	1,224	-1,623	68	,109
					-1,640	57,275	,107
Exploración	5,298	1,265	5,610	0,914	-1,194	68	,236
					-1,110	42,982	,273
Contribución	6,027	1,071	6,161	0,981	-,540	68	,591
					-,529	51,718	,599
Autonomía	5,934	0,826	5,450	0,670	2,689	68	,009
					2,564	46,972	,014
Cooperación	6,006	0,687	6,227	0,918	-1,076	68	,286
					-1,149	65,786	,255
Hedonismo	5,263	1,040	5,174	0,930	,372	68	,711
					,363	50,713	,718
Seguridad	5,761	1,110	5,474	1,140	1,036	68	,304
					1,042	56,492	,302
Conservación	5,366	1,142	5,093	1,358	,869	68	,388
					,905	62,292	,369

Nota: $p < .0,05$

Fuente: Elaboración propia

La media o promedio de la Afiliación obtenida por los profesores varones ($M=5.09$, $DT=1.23$) resultó menor a la obtenida por las docentes mujeres ($M=5.81$, $DT=1.09$), la diferencia es estadísticamente significativa [$t(68) = -2.575$, $p=.012$].

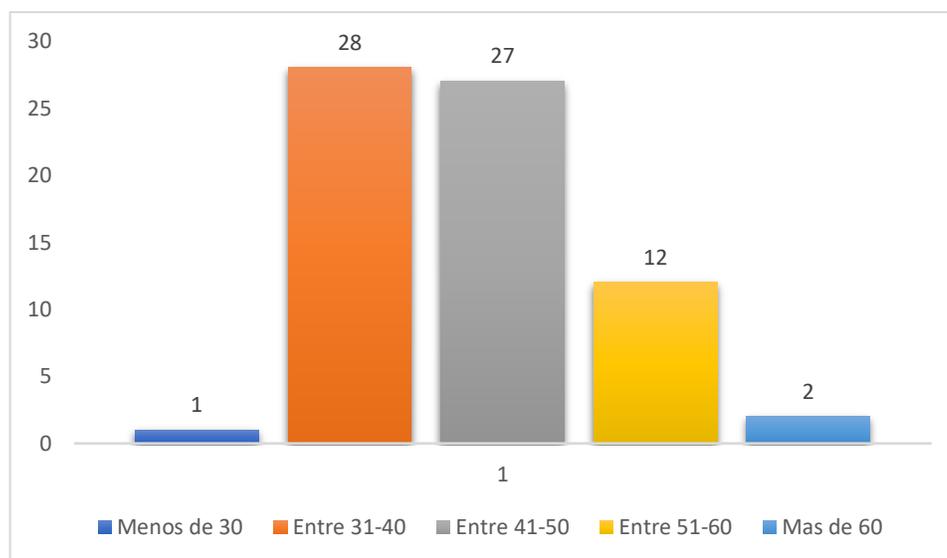
El promedio del motivo de aproximación de Poder obtenida por los profesores varones ($M=4.45$, $DT=1.74$) resultó mayor a la obtenida por las docentes mujeres ($M=3.71$, $DT=1.20$), la diferencia es estadísticamente significativa [$t(68) = 2.099$, $p=.040$].

El promedio del motivo de aproximación de Autonomía obtenida por los profesores varones ($M=5.93$, $DT=0.82$) resultó mayor a la obtenida por las docentes mujeres ($M=5.44$, $DT=0.67$), la diferencia es estadísticamente significativa [$t(68) = 2.689$, $p=.009$].

CORRELACIÓN CON LA EDAD

Figura 4

Edad de los docentes



Nota: Gráfico en barras para mejor percepción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5*Correlación entre edades*

Factores	AF	PO	LO	EX	CONT	AU	COOP	HE	SE	CONSE
Afiliación	,241*	-,106	,208*	,119	,241*	,022	,174	-,343**	-,161	-,316**
Poder		-,305**	,401**	,027	,437**	-,411**	-,018	-,377**	-,412**	-,428**
Logro			-,263*	-,242*	-,443**	-,099	-,430**	,077	,042	,182
Exploración				,472**	,509**	-,197	,014	-,747**	-,508**	-,698**
Contribución					,263*	,100	,062	-,447**	-,601**	-,469**
Autonomía						-,200*	,333**	-,523**	-,426**	-,720**
Cooperación							,031	,126	-,082	,119
Hedonismo								-,157	-,042	-,334**
Seguridad									,426**	,656**
Conservación										,530**
										1

Nota: $p < .05$, * $p < .01$, **

Fuente: Elaboración propia

A partir de una correlación de Pearson (ver Tabla 5) se observó una asociación significativa perfil de Afiliación, Logro y Contribución con la edad de los docentes y es estadísticamente significativo, y una menor asociación con el Hedonismo y Conservación.

Para analizar las edades y mostrar los resultados obtenidos con las medias se ha exceptuado las edades de menos 30 años al existir (N=1) y más de 60 años (N=2). Es muy importante analizar dichos resultados para tener una percepción del perfil motivacional con el resto de edades que tienen un considerable número para ser comparadas.

Tabla 6*Comparación de medias*

Factores	Entre 31- 40	Entre 41- 50	Entre 51- 60
Afiliación	5,10	5,68	6,26
Poder	4,19	3,94	3,79
Logro	5,73	6,12	6,69
Exploración	5,31	5,69	5,60
Contribución	5,82	6,12	6,55
Autonomía	5,65	5,71	5,35
Cooperación	6,05	6,21	6,22
Hedonismo	5,58	5,16	4,61
Seguridad	5,89	5,29	5,48
Conservación	5,68	5,08	4,46

Nota: Medias sin edades menos de 30 años y más de 60 años

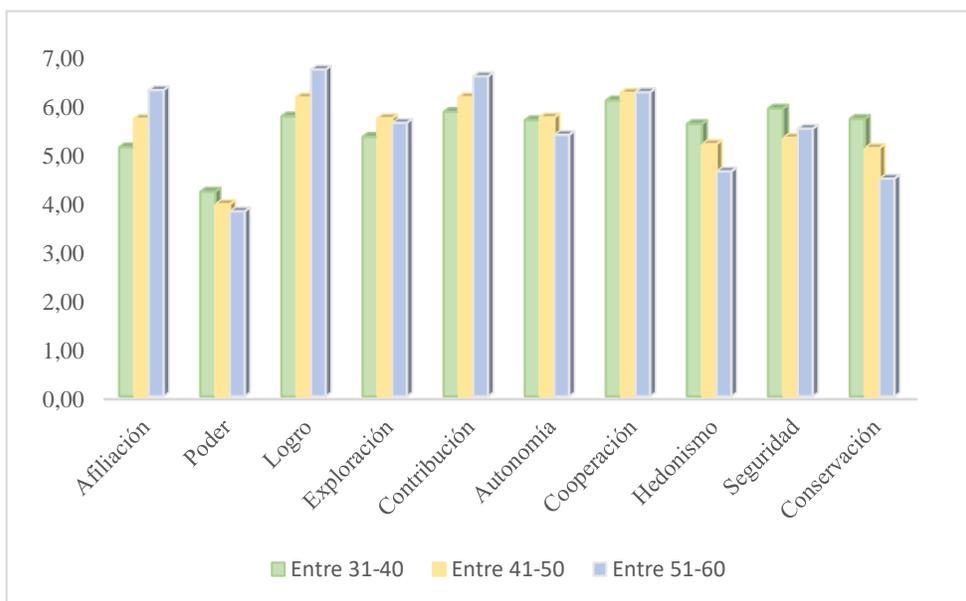
Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6, se puede notar que los docentes en edades comprendidas entre 51 a 60 años tienen una alta Afiliación al igual el motivo de Logro, Contribución y el contramotivo de Cooperación, no así los docentes que tiene una edad de 41 a 50 años tiene una mayor Logro, Contribución y Cooperación que los Docentes de menos de 40 años.

Se puede observar en la figura 5 según el gráfico como los motivos y contramotivos se relacionan con las edades. A pesar de haber exceptuado los dos rangos que edades, se relacionan con el primer análisis de correlación donde coinciden con una correlación positiva con la Afiliación el Logro y Contribución.

Figura 5

Edad de los docentes 31 hasta 60 años



Nota: Gráfico, exceptuando las edades de menos de 30 y más de 60

Fuente: Elaboración propia

CARGA HORARIA

En el contexto relacionado con la carga horaria, los resultados fueron que el contramotivo de Hedonismo obtenido por los profesores de la Facultad de Filosofía, utilizando la prueba estadística de Tukey HSD, los profesores que trabajan a medio tiempo tienen ($M=5.84$, $DT=0.98$), que resultó mayor a la obtenida por los docentes a tiempo completo ($M=5.00$, $DT=0.87$). Se debe destacar que diferencia entre los profesores de medio tiempo ($n=12$) versus los de tiempo completo ($n=37$) fue muy pequeña, pese a ello es estadísticamente significativa [$p=.043$].

Tabla 7*Comparación de medias carga horaria*

<i>Factores</i>	<i>Tiempo Parcial 1-10 horas</i>		<i>Tiempo Parcial 11-19 horas</i>		<i>Medio tiempo 20 horas</i>		<i>Tiempo Completo 40 horas</i>		<i>f</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>			
Afiliación	5,56	1,11	5,81	1,01	5,08	1,43	5,61	1,20	0,80	3	0,773
Poder	4,05	1,44	3,70	1,40	3,25	1,31	4,31	1,51	1,75	3	0,557
Logro	6,16	1,13	6,00	1,07	5,36	1,66	6,34	1,05	2,08	3	0,374
Exploración	5,65	1,00	5,21	1,20	5,35	1,15	5,56	1,04	0,43	3	0,989
Contribución	6,35	0,95	6,46	0,85	5,92	1,17	6,00	1,02	0,87	3	0,610
Autonomía	5,45	0,71	5,63	0,53	6,02	0,75	5,57	0,83	1,32	3	0,640
Cooperación	6,09	0,88	6,61	0,99	6,13	0,66	6,04	0,83	1,24	3	0,545
Hedonismo	5,13	1,09	5,31	0,95	5,84	0,98	5,00	0,87	2,50	3	0,043
Seguridad	5,43	1,09	5,58	1,19	6,23	1,25	5,42	1,05	1,66	3	0,143
Conservación	5,13	0,80	4,71	1,05	5,82	1,60	5,15	1,30	1,50	3	0,714

Nota: p < .05

Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDAD LABORAL

En cuanto a los grupos de dedicación o actividad laboral (véase Tabla 8), aplicando la comparación de medias, no se obtuvo resultados estadísticamente significativos, debido a que la comparación entre grupos fue pequeña ya que contamos con ($n=54$) profesores que

trabajan solo en la UDA, que resulta mayor que en UDA y otras instituciones ($n=3$) y en universidades y otras instituciones ($n=13$).

Tabla 8

Factores motivacionales según la actividad laboral

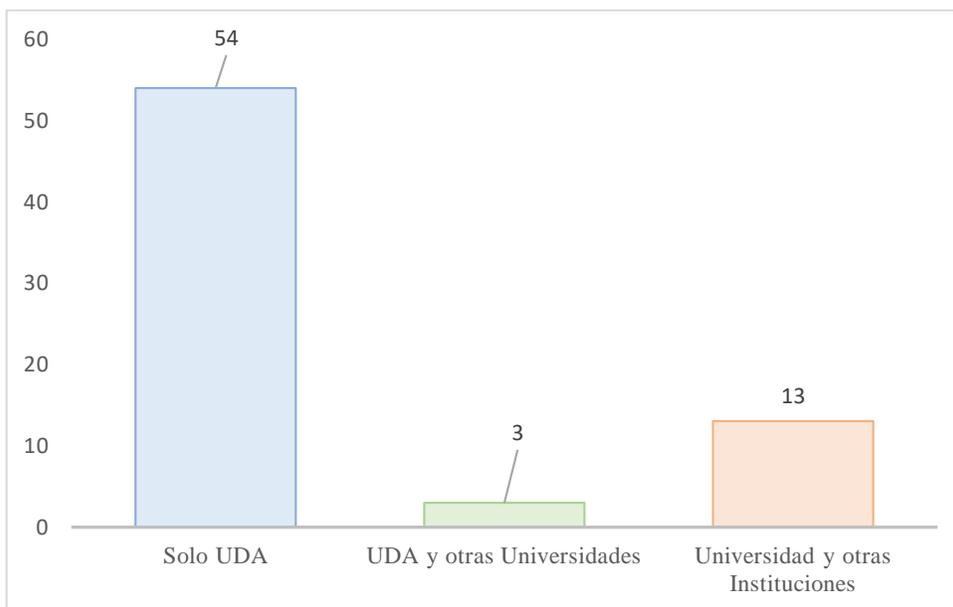
Factores	Solo UDA		UDA/otras Universidades		Universidad /Instituciones		<i>f</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>			
Afiliación	5,380	1	6,111	0,839	6	,906	2,136	2,000	0,126
Poder	4,010	2	5,000	1,171	4	1,161	0,921	2,000	0,403
Logro	6,080	1	5,852	0,778	6	1,136	0,110	2,000	0,896
Exploración	6,080	1	5,561	1,104	5	,696	0,977	2,000	0,382
Contribución	6,047	1	6,611	1,020	6	,899	0,594	2,000	0,555
Autonomía	5,644	1	5,074	0,559	6	,689	0,916	2,000	0,405
Cooperación	6,182	1	6,389	1,334	6	,501	0,646	2,000	0,527
Hedonismo	5,183	1	4,704	1,198	5	,804	0,768	2,000	0,468
Seguridad	5,689	1	5,741	1,464	5	,889	1,398	2,000	0,254
Conservación	5,223	1	4,796	,953	5	,867	0,155	2,000	0,856

Nota: $p < .0,05$

Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Actividad laboral de los docentes



Nota: Representación gráfica por actividad laboral

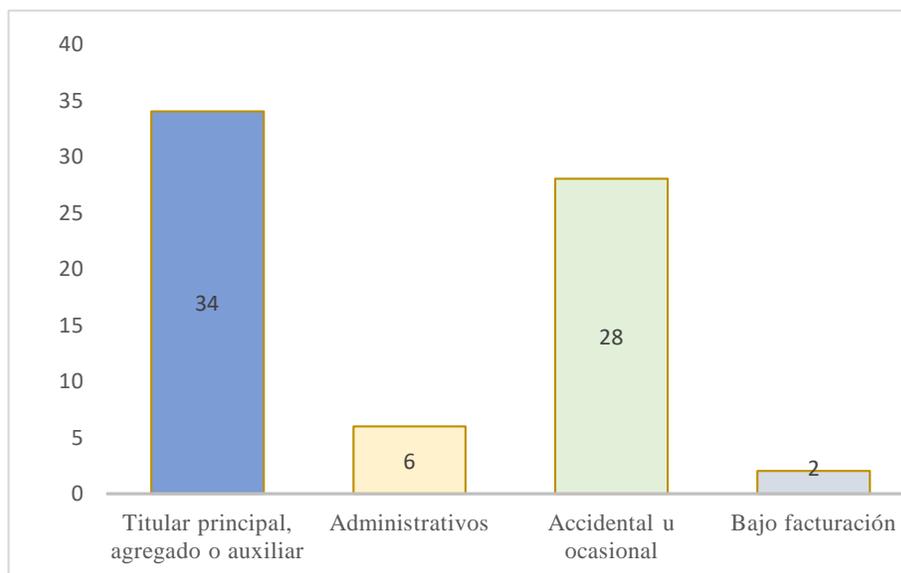
Fuente: Elaboración propia

CATEGORÍA DOCENTE

Según los grupos de categoría docente, tenemos que, aplicando la comparación de medias no se obtuvo resultados estadísticamente significativos, debido a que la comparación entre grupos es pequeña ya que contamos con ($n=2$) profesores que prestan sus servicios bajo facturación, ($n=6$) administrativos, accidentales u ocasionales ($n=28$) y titulares principales, agregado o auxiliar ($n=34$). Al igual que el caso anterior por ser una muestra pequeña, la división por categoría docente no permite establecer una comparación estadísticamente significativa.

Figura 7

Categoría docente



Nota: Representación gráfica por grupos de categoría docente

Fuente: Elaboración propia

ANTIGÜEDAD

Finalmente, se encontró una diferencia por la variable antigüedad, los docentes que llevan más de 21 años trabajando en la UDA ($n=12$), tienen un promedio de Contribución más alto ($M=6.54$, $DT=.66$) que quienes llevan menos de 10 años trabajando en la universidad ($n=36$) ($M=5.82$, $DT=1.05$), la diferencia resultó estadísticamente significativa ($p=.030$).

Por otro lado, los profesores que llevan menos de 10 años trabajando en la UDA tienen un perfil más alto de Conservación ($M=5.74$, $DT=1.18$), que quienes llevan de 11 a 20 años ($M=4.61$, $DT=1.22$, $p=.002$), 21 a 30 años ($M=4.62$, $DT=.96$, $p=.015$).

Por otro lado, aplicando la prueba de Dunnett T3, los profesores que llevan menos de 10 años trabajando en la UDA ($n=36$) tienen un perfil más alto de Hedonismo ($M=5.43$, $DT=1.02$), que quienes ($n=12$), llevan de 21 a 30 años ($M=4.62$, $DT=4.66$, $p=.029$).

Tabla 9*Factores motivacionales por antigüedad*

Factores	Menos de 10		De 11 a 20 años		De 21 a 30 años		<i>f</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>			
Afiliación	5,343	1,209	5,624	1,303	5,968	0,881	1,318	2,000	0,274
								67,000	
Poder	4,093	1,700	3,896	1,440	3,907	0,647	0,145	2,000	0,865
								67,000	
Logro	5,816	1,329	6,308	1,085	6,528	0,938	2,104	2,000	0,130
								67,000	
Exploración	5,370	1,229	5,573	0,863	5,694	0,884	0,508	2,000	0,604
								67,000	
Contribución	5,829	1,055	6,333	0,988	6,542	0,668	3,219	2,000	0,046
								67,000	
Autonomía	5,623	0,776	5,770	0,843	5,431	0,569	0,769	2,000	0,468
								67,000	
Cooperación	5,924	0,785	6,429	0,934	6,269	0,664	2,780	2,000	0,069
								67,000	
Hedonismo	5,432	1,022	5,106	0,936	4,727	0,663	2,699	2,000	0,075
								67,000	
Seguridad	5,826	1,160	5,343	1,119	5,306	0,969	1,723	2,000	0,186
								67,000	
Conservación	5,744	1,183	4,616	1,223	4,630	0,962	8,155	2,000	0,001
								67,000	

Nota: $p < .0,05$

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Luego de identificar los perfiles motivacionales y determinar las necesidades más evidentes, es posible plantear esta reflexión a la gestión de talento humano para su respectiva atención.

Estas variables pueden ser profundizadas en base a cada situación, ello no implica que se pueda decidir sobre algún cambio personal o cultural, pero si podría contribuir a implementar un método apropiado para reclutar nuevo personal y garantizar una participación positiva de los docentes cumpliendo así con la Misión, Visión y Principios que la Universidad del Azuay propone en su Planificación Estratégica.

Al analizar con la variable género o sexo se encontró que el contramotivo de Afiliación obtenido por los profesores varones resultó menor al de las docentes mujeres. Es decir, que las mujeres se motivan más por este factor que los hombres. Como personas es probable que les preocupe ser valorados, crecer como individuos, buscar el apoyo y el contacto con los demás involucra mucho esfuerzo. Ayuda a incrementar y optimizar el potencial, en muchas ocasiones les cuesta tomar decisiones inusuales ya que prefieren evitar conflictos dando más importancia a la amistad, afecto y deseo de ser aceptados por otros (Valderrama, 2012). Al igual que la teoría de Vroom (1970) que se interesó por establecer aspectos que motivan a las personas además de la motivación extrínseca, tiene que ver con la aceptación de los compañeros de trabajo, consideración de los superiores, influencia en la toma de decisiones, pues son aspectos que motivan a las personas a pertenecer a una organización.

Las personas con alta Afiliación desarrollan más las competencias de comunicación, orientación al cliente, luchan por resolver diferencias, cooperar y mantener una buena armonía. Estos resultados coinciden con los encontrados por Rojas, et al., (2013) donde las personas encuestados muestran que se mueven por la motivación según las variables de realización personal, afiliación y poder.

Por otro lado, el motivo de aproximación de Poder obtenida por los profesores varones al ser mayor al de las docentes mujeres, se comprueba el hallazgo de Valderrama, (2010) que demuestra una relación directa del factor de Poder con el género; afirmando que

los varones tienen más motivación al Poder que las mujeres; por lo tanto, se comprueba la misma interpretación propuestos por (Abad y Calderón, 2019 y Proaño, 2018).

McClelland (1961) describe tres necesidades de explicar la motivación, entre ellas el poder, que se manifiesta por medio de acciones que buscan ejercer dominio y control, modificando el comportamiento de los individuos para tener control e influencia sobre los demás, mientras que Maslow (1943), lo ve como parte de la necesidad de obtener estatus. Desde este punto de vista, el motivo de aproximación de Poder radica en la capacidad de enseñar a colegas, pares y estudiantes; la forma de solucionar problemas relacionados con el trabajo académico y administrativo, favoreciendo al dominio del proceso laboral del individuo.

El motivo de aproximación de Autonomía obtenida por los profesores varones resultó mayor a las docentes mujeres. Lo que nos indica que a los profesores varones les gusta seguir su propio criterio, tomar decisiones por sí mismos; lo que coincide con el estudio de Proaño (2018), estas actitudes se encuentran con mayor prevalencia en los varones que en las mujeres. La Autonomía puede relacionarse con una mayor confianza en sí mismo, planteamiento de objetivos, mayor responsabilidad en el ambiente laboral, pero se vinculan también con actitudes individualistas que obstaculizan el trabajo en equipo (Valderrama, 2018). Al respecto, Bastick, 2000; Biscarri, 2009 y Kenneth, (2002), mencionan que la motivación docente está basada en elementos intrínsecos, como son el reto intelectual, la autonomía, la libertad para probar nuevas ideas, el desarrollo de la competencia profesional y la oportunidad de crecer personalmente, ejercen la docencia porque les gusta trabajar con jóvenes y ayudarles en su formación (citado por Lobato y Madinabeitia, 2014, p.38).

Permitir en este grupo la capacidad de tomar decisiones, seguir su propio criterio, evitando imponer pensamientos o ideas generalizadas. Los docentes con alta motivación de Autonomía reflejan su motivación intrínseca, comprobando el estudio de Cabezas y Ramos (2011) en donde las motivaciones intrínsecas se sitúan por encima de las extrínsecas.

Por tal motivo se debe explotar la motivación de los docentes para que no decaiga su entusiasmo, aprendizaje continuo, logrando así un mejor rendimiento académico, reforzar y no obstruir la motivación intrínseca. Se debe desarrollar prácticas que hagan que el docente se sienta partícipe del éxito de la institución y que, con ello, no tenga una actividad solo

pedagógica, sino que aporte con ideas, sugerencias con el fin de alcanzar objetivos estratégicos.

Por otro lado, a partir de una correlación de Pearson se obtuvieron resultados estadísticamente significativos y se observó una asociación con el perfil de Afiliación, Logro y Contribución con la edad de los docentes y una menor asociación con el Hedonismo y Conservación. Esto quiere decir que a mayor edad los docentes se mueven por el motivo de Afiliación que según Valderrama (2017), a las personas con motivo de Afiliación les motiva estar con otros, recibir afecto, lograr la aceptación de grupo, es decir que su potencial se incrementa si se rodea de personas donde pueda establecer lazos afectivos. Por lo general estas personas no están aptas o están preparadas para ocupar cargos directivos, pues al momento de tomar decisiones, pueden verse afectados por los vínculos personales con las personas dentro del grupo de trabajo o la organización; estos resultados coinciden con el estudio de (Abad y Cordero, 2019 y Rojas, et. al., 2013)

En cuanto al motivo de Logro se vincula con superar retos y la persistencia por alcanzarlo, en este estudio se puede interpretar que hasta cierta edad persiste este motivo, pero a medida que la persona envejece va disminuyendo el motivo de logro, que le impulsaba para conseguir sus metas, por lo que coincide con los autores Rojas et.al. (2013), que afirman que la necesidad de Logro es la más importante en el contexto laboral, tiende a disminuir con la edad, al igual que la Afiliación tiende a aumentar con los años. Los docentes universitarios de mayor edad no presentan esta necesidad, en el sentido de competitividad en capacidades y conocimientos frente a sus pares o colegas, ni tienen iniciativas que demuestren superioridad intelectual. Prestando atención al motivo de Logro, plantear metas desafiantes involucraría un esfuerzo o generaría una motivación o impulso por alcanzarlo.

Sin embargo, encontramos que la edad se relaciona con la Contribución, les motiva ayudar a otros, tener un impacto positivo en la vida de otros, sentirse útiles, proteger y enseñar. Las instituciones de educación superior cuentan con procesos de ajuste a la calidad para lograr la acreditación de los programas académicos donde variables como la motivación, formación docente, investigación, vinculación, entre otras, van en constante evolución. Para la Universidad éste motivo aportaría de una manera significativa para la enseñanza, ya que

los docentes en estos últimos tiempos han logrado superar obstáculos frente a numerosos retos y reformas educativas.

De la misma manera, para establecer una relación con la edad, se exceptuó dos rangos que edades (menos de 30 años y más de 60 años) pues se encuentran uno y dos participantes respectivamente, y los resultados obtenidos se relacionan con el primer análisis (género), donde coinciden con una correlación positiva con la Afiliación, Logro y Contribución. La propuesta de la autora Beatriz Valderrama, es aprovechar los talentos de cada persona para lograr un equilibrio en la productividad y clima organizacional. Utilizarlo como práctica para atraer, sostener su compromiso y retener a las personas que contribuyen con los fines de la organización.

Seguidamente al realizar el análisis con la variable carga horaria, sobresalió el Hedonismo en los profesores de medio tiempo, este contramotivo se refiere a disfrutar del equilibrio personal y laboral, ahorrar esfuerzos; al ser el opuesto del motivo de Logro, conseguir que una persona tenga alta productividad, con poca o casi nada motivación de Logro pues se orienta al placer y al descanso; se debe profundizar en otros aspectos que caracterizan a las personas con el contramotivo de Hedonismo, como son las relaciones personales, buen ambiente de trabajo, pues buscan desempeñares en una organización que les ofrezca conciliar su vida personal con la laboral.

Así, desde ese punto de vista tendría un significado negativo, pero según Marsollier y Expósito (2017), explica que las personas que se mueven por el Hedonismo, experimentan gratificación en el ambiente laboral, desempeñando actividades en las cuales disfrutan (citado por Abad y Cordero, 2019, p.19). Sin embargo, Valderrama (2012), menciona que las personas podrían motivarse en su trabajo con incentivos a corto plazo, ya que se dejan llevar por el disfrute o relax, pero mediante una adecuada gestión del talento humano, constituye un factor clave para que las organizaciones alcancen el éxito, es por ello que la institución necesita fortalecer sus capacidades para ser más competitivos.

Por otro lado, al analizar la variable actividad laboral, no se encontró resultados estadísticamente significativos debido a que la mayor parte de la planta docente trabaja en la Universidad del Azuay. De la misma manera, con la variable categoría docente, la mayor

parte de ellos son titulares y auxiliares, lo que indica que no influye de ninguna manera en el perfil motivacional de los docentes.

Finalmente, se encontró una diferencia con la variable antigüedad, los docentes que llevan más de 21 años trabajando en la Universidad del Azuay, tienen un promedio de Contribución más alto de que quienes llevan menos de 10 años trabajando en la universidad.

El perfil de Contribución se define como personas que les motiva ayudar a otros, tener un impacto positivo en la vida de los demás, proteger y enseñar, en la Universidad explotar este perfil sería muy importante ya que la nueva forma de educar del docente requiere la elevación de nuevas competencias profesionales más allá de la empatía, orientación a las personas y al servicio para seguir potenciando un verdadero desarrollo de la persona y la colaboración entre ellas como un factor importante para el desarrollo profesional. Mientras que la Afiliación nos impulsa a buscar protección y cariño en otros, el motivo de Contribución lleva a ofrecerlo a los demás, podría ser una condición clave para el desenvolvimiento de los docentes universitarios.

Por otro lado, los profesores que llevan menos de 10 años trabajando en la Universidad del Azuay tienen un perfil más alto de Conservación que el de aquellos que llevan más de 20 años, en otras palabras, mientras más años se lleva trabajando en la Universidad del Azuay disminuye el individualismo, el miedo a pérdidas materiales, lo que se traduciría en considerar que a pesar de que el salario del docentes es proporcional a la antigüedad, quienes estaban más tiempo en funciones, ganan el doble o más que quienes recién ingresan; si bien las personas con motivo de Conservación movilizan a las personas a conseguir dinero y acumular bienes materiales, buscan su propio interés y comodidad, sin embargo, es adaptativo puesto que la autoconservación es el principio básico del ser humano ya que buscamos la supervivencia.

Por otro lado, los profesores que llevan menos de 10 años trabajando tienen un perfil más alto de Hedonismos de que quienes llevan de entre 21 a 30 años, al igual que en la variable carga horaria, la comparación es significativa, el personal nuevo, empieza su carrera laboral, asume riesgos y está dispuesto a ser cada día mejor desde el punto de vista profesional, generalmente no tienen responsabilidad familiar; suelen ser más productivos ya que experimentan gratificación en el ambiente laboral, desempeñando actividades en las

cuales disfrutan, mientras que los que tienen mayor tiempo de actividad laboral disminuye el miedo a sobreesfuerzos y estrés. También se podría decir que la gente joven disfruta de lo que hace tienen un equilibrio personal y laboral, como empieza su carrera profesional la presencia del logro es muy baja, lo que nos hace pensar que a medida que pasan los años se proponen metas y buscarán superar retos.

Este estudio nos permitió conocer el perfil motivacional de los docentes de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, por esta razón los directivos de la Universidad deben interesarse en la adecuada manera de motivar a su personal y crear un sentido de pertenencia a la institución, a través de la puesta en práctica de planes y acciones, con ello podrían motivar más fácilmente a cada persona, de acuerdo a sus necesidades, logrando mayor productividad y rendimiento.

La ausencia de mediciones de perfiles motivacionales para el personal académico, se hace más evidente en la Universidad del Azuay. Formar parte de la realidad individual de cada persona tiene un impacto en la institución, se podría conocer sus necesidades y aspiraciones y lograr identificar problemas y fortalezas que sirvan para mejorar los procesos.

Por lo tanto, se debe identificar, promover, compensar y motivar a aquellos profesionales con talento, desarrollar capital humano creativo, con el objetivo de prepararlos y comprometerlos con la institución para impulsar la visión y misión universitaria y lograr una mejora continua.

Por ello este análisis aportaría de manera significativa para alinear los comportamientos con la estrategia y los objetivos de la organización, pues se considera la base de la motivación humana (Valderrama , 2015), aportando también para el desarrollo de políticas de recursos humanos, así como concluyen Jiménez y San Martín (2018) en su estudio; y, sería un aporte para mejorar las funciones de la docencia tanto en pregrado, posgrado, investigación y vinculación; el mismo que se abordará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA DE MEJORA

Nuestra sociedad está rodeada cada día por una multitud de cambios de todo tipo de niveles y ámbitos como la globalización, los avances tecnológicos y científicos, las comunicaciones, que cada vez se integran más a los soportes digitales. Estos cambios imponen de una u otra manera a saber valorar, seleccionar y aprovechar la información para convertirla en un adecuado conocimiento permitiendo realizar preguntas poderosas y de esa misma forma plantear respuestas ante las interrogantes que se presentan en los diferentes escenarios de nuestro entorno.

Por lo tanto, aquellos cambios que se producen en la sociedad afectan a todos sus subsistemas entre ellos el universitario. Como consecuencia de ello se vive un gran proceso de cambio, la tecnología, el incremento de estudiantes para formarse, la creciente necesidad de formación continua, la transformación de la función docente, las nuevas formas de entender la gestión de la universidad y de cada facultad, la necesidad de realizar investigaciones orientadas al adecuado funcionamiento y mejoramiento dentro de la misma institución. Esto provoca un cambio tanto en el personal como en los directivos que la conforman.

Para ello se propone fomentar un mayor compromiso para realizar proyectos estratégicos, con la finalidad de promover la motivación y el involucramiento del personal docente y administrativo de la Facultad de Filosofía. Creando estrategias para los docentes, que permita armonizar sus intereses y de la universidad para mejorar los niveles de productividad y satisfacción del personal.

La diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias en los equipos aporta esa flexibilidad y capacidad para dar soluciones creativas a los problemas (Valderrama, 2012).

En las organizaciones, la tecnología, el talento humano, el medio ambiente interactúan para producir resultados, mejorar en los procesos; cuentan con características

diferentes entre la cultura organizacional, los objetivos y valores institucionales, estilos de liderazgo y normas para realizar sus actividades (López, 2019)

Uno de los aspectos importantes para la universidad es brindar los conocimientos que sobrepasen las expectativas de los estudiantes, ya que los docentes juegan un papel importante debido a que sus actividades giran alrededor de su preparación. La autonomía, poder, logro, exploración y contribución que son los cinco motivos y, la afiliación, cooperación, hedonismo, seguridad y conservación que son los contramotivos, que propone Valderrama (2012) deben ser estudiados con el fin de facilitar a los líderes en la gestión del talento humano que tiene a cargo para conocer el perfil motivacional que posee cada docente, de este modo no tratar de impulsar a otros por igual sino, tomar en cuenta las ideas de los docentes y aprovechar los talentos de cada uno de ellos para desarrollar e incrementar la productividad y mejorar los procesos de la Facultad de Filosofía.

A continuación, se propone algunas metodologías y estrategias para incrementar la motivación, que podrían ser aplicadas o tomadas en cuenta para incrementar la eficacia, el trabajo en equipo y tomar en cuenta técnicas enfocadas en los líderes o coordinadores de carrera para que transmitan a sus docentes a cargo y mejorar los procesos que se llevan en la facultad y podrían aportar de una manera útil en el desarrollo de competencias, y son:

- Talleres motivacionales con juego de roles
- Estudiar y desarrollar la metodología de inteligencia colectiva
- Coaching como herramienta de cambio
- Aplicar una herramienta para gestión del cambio.

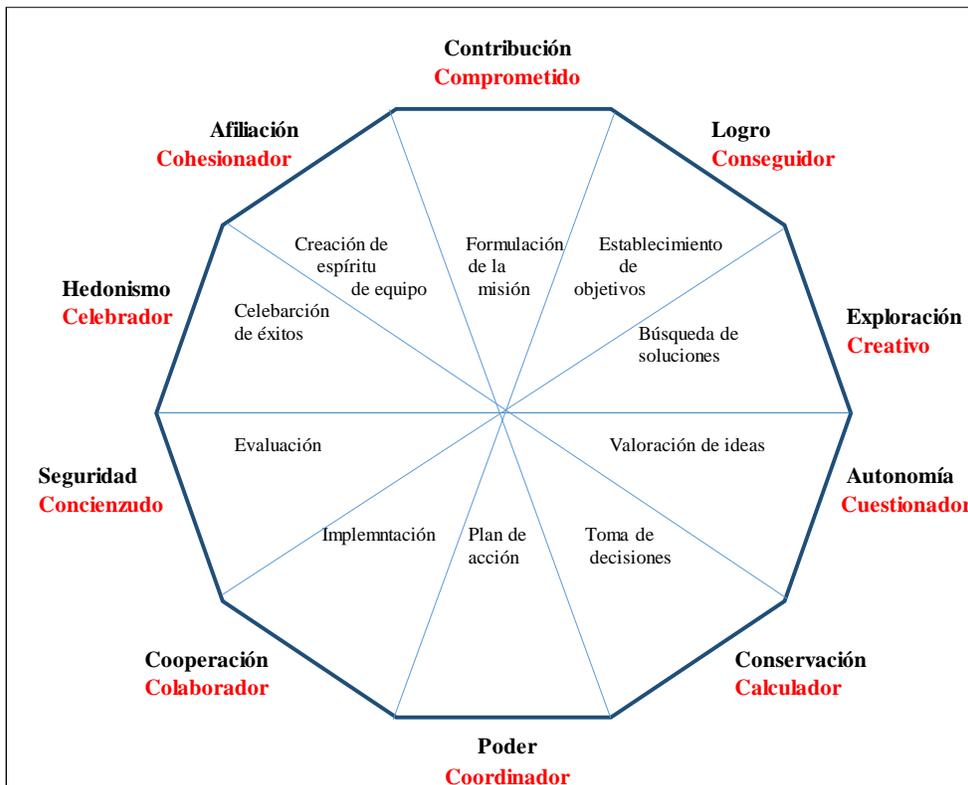
Roles de equipo

Valderrama (2012) nos da una mejor percepción de que la Rueda de Motivos que permite además conocer los diversos roles de los miembros del equipo, ayudando a asumir la diversidad como una fuente de riqueza, entender cómo puede contribuir cada uno a los resultados y a la innovación desde su propio estilo, y encontrar la forma adecuada de comunicación y liderazgo apropiado para cada persona y aprovechar el talento que aporta cada uno de los roles.

En la siguiente figura se puede observar que, en la misma Rueda de Motivos, la autora asigna roles a cada factor de los cinco motivos y cinco contramotivos, la misma que cuenta con una determinada descripción a para cada perfil motivacional.

Figura 8

Roles de equipo



Nota: Roles por cada perfil motivacional

Fuente: Beatriz Valderrama (2011)

Comparando la Figura 8 con los resultados obtenidos en el capítulo anterior podemos indicar que las mujeres pueden crear el espíritu de colaboración de equipo al tener un alto nivel de Afiliación, los profesores nuevos tienen ese compromiso y están dispuestos a aportar con ideas; además a los profesores varones les mueve el motivo de Logro y estarán dispuestos a conseguir los objetivos, en una diversidad de roles, que se complementa y se podría trabajar en equipo.

Existe gente creativa que le gusta buscar soluciones, gente que valora las ideas, gente meticulosa que piensa una y otra vez para tomar decisiones (Conservación). Los profesores con algo grado de Poder serán los Coordinadores que se aseguran y evalúan cada detalle y no faltará los que ponen el toque de gracia y celebra los éxitos obtenidos por el trabajo en equipo cumplido (Hedonismo).

Con ello se propone diseñar talleres motivacionales donde la herramienta principal sea el juego y que se dirija directamente a la motivación, donde se implique a los docentes, creando un compromiso e involucramiento en la consecución de los objetivos que se plantean. Mediante el juego se ofrece estrategias, recompensas, reglas y desafío, promoviendo la formación de habilidades, trabajo en equipo, confianza en los demás, inteligencia emocional que inspire y motive para el cambio; logrando así actividades intrínsecamente motivadoras.

Además de motivar a los profesores se estaría fomentando a que este tipo de estrategias sean acopladas o se utilicen en las aulas, llegando a motivar a sus estudiantes.

Por otro lado, se ha realizado una síntesis (ver Tabla 10) para tener una visión de los objetivos propuestos, resultados y proponer un nuevo enfoque de resolver y mejorar las actividades que diariamente realizamos, con una perspectiva para lograr el objetivo del docente alineados con la Facultad de Filosofía, desafiando el potencial de cada uno de los profesores.

Tabla 10

Resumen Perfil Motivacional

Factores	GÉNERO		EDAD		CARGA HORARIA		ANTIGUEDAD		
	M	F	> edad	< edad	M/T	T/C	< 10	11 a 21	> 20
Motivos									
Autonomía	*								
Poder	*								
Logro									
Exploración									
Contribución									*
Contramotivos									
Afiliación		*							
Cooperación									
Hedonismo					*		*		
Seguridad									
Conservación							*		

Nota: *Síntesis de resultados*

Fuente: Elaboración propia

El perfil motivacional que tiene cada profesor es diverso, tal es el caso aplicando la variable género, los varones puntúan más en Autonomía, serán los que cuestionen y valoren ideas, y por su alto grado de Poder serán los coordinadores y propondrán planes de acción en determinadas actividades que se planteen. Los docentes de más edad con su experiencia y conocimiento colaborarán o aportarán con ideas valiosas pues su alto grado de Poder y Contribución hacen que se sientan comprometidos con la institución al tener varios años de prestar sus servicios en la universidad.

De todos los resultados obtenidos, el personal joven o que tiene menos tiempo trabajando en la institución serán los que celebren los logros alcanzados y ellos mismos serán quienes continúen el legado que dejarán los profesores que han hecho de la universidad una institución con éxito y calidad académica.

Una adecuada estrategia motivacional hará que cada uno de ellos respondan de manera positivas a diferentes situaciones que se presenten en la facultad. La idea

motivacional se debe plantear como recurso fundamental en el plan estratégico de la Universidad.

El modelo Rueda de Motivos tiene una gran utilidad para el diseño de políticas de atracción y retención del talento, gestión del compromiso organizacional. Para que exista compromiso es necesario que exista equilibrio con la motivación y la satisfacción y para que tengan expectativas positivas los trabajadores, se requiere del conocimiento de su perfil de motivos, intereses y necesidades actuales (Valderrama,2010)

4.1 Inteligencia colectiva

Para Lindo (2017), define como una herramienta para el progreso y movilizan las capacidades de los individuos para lograr un desarrollo deseable.

Desarrollar la inteligencia colectiva para el progreso y movilizar las capacidades de los docentes, logrando un cambio personal y por ende para el mejor funcionamiento y desarrollo de la Facultad de Filosofía

Además, abordar los desafíos del liderazgo que cumple un papel fundamental para dirigir a los equipos de trabajo, donde el principal propósito es asegurar la producción, eficiencia, adaptación al cambio y asegurar la conexión interpersonal.

Al referirnos a asegurar la producción, será la manera ágil o eficaz en que el líder actúa ante los cambios, para mantenernos a la vanguardia de las actividades que están a cargo de cada uno de ellos. El 38.6% (Ver Anexo 2), formarán parte de los nuevos líderes, gente que se sigue preparando para ocupar puestos estratégicos para dirigir a los equipos de docentes de la Facultad, ya que son personas que están en un rango de edad de 41 a 50 años, sin dejar a un lado al resto de docentes, pero son ellos quienes tiene una visión más clara hacia donde quieren llegar.

En cuanto a asegurar la eficiencia, con la implementación de procesos eficientes, garantizando la seguridad de las personas, priorizar tareas y tomar medidas preventivas. A lo que se aprovecharía ya que el 77.1% dedica su tiempo solo a la Universidad del Azuay, y el

contramotivo de Cooperación prima en la Facultad y sería mucho más fácil para el líder trabajar en equipo por su alto espíritu de colaboración.

Adaptación al cambio, actuando de manera inteligente el líder puede maximizar las oportunidades de aprendizaje y crecimiento de los docentes, aprovechando el perfil motivacional de Logro se puede llegar más lejos, pues son quienes conseguirán los objetivos que se planteen.

Finalmente, la conexión interpersonal, mantener encuentros y conversación con el equipo constantemente, el pensamiento o aportes de los docentes a cualquier situación que se presente puede servir como contribución a la mejora continua de cada Coordinación de Carrera de las diferentes Escuelas de la Facultad.

Esta idea se ha aplicado en diversas áreas en el contexto educativo como lo cita Fidalgo, et al., (2017) en (Kämmer, Hautz, Herzog, Kunina-Habenicht, y Kurvers, 2017), para la toma de decisiones; involucrar de una manera adecuada a Decanos, Coordinadores de Carrera que tienen a su cargo profesores en diferentes áreas del saber, donde desarrollan un rol notable de acuerdo al perfil motivacional, como Beatriz Valderrama presenta, se podría lograr cambios positivos. Sin duda, el liderazgo constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana y por consiguiente en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones sociales (Ramírez, 2013).

Por lo que nos hace pensar que el trabajo radicaría en los líderes, pero con ellos y el trabajo en equipo, formando grupos de empleados eficientes y motivados siendo comunicadores efectivos y colaboradores en todas las tareas encomendadas, dirigidos de una manera efectiva se logrará óptimos resultados.

Hoy en día las competencias de un líder deben inspirar y motivar al equipo, el desafío será ganar la confianza y respeto del equipo mantenido su nivel de motivación, ayudándolo a superarse constantemente, convirtiéndolo en equipos o personas de alto rendimiento y desempeño.

- **Flexibilidad y adaptación:** Ampliación de repertorios de actuación para respuestas pertinentes. Aprendizaje en la acción.

- **Innovación y creatividad:** Visualización de escenarios futuros y promoción de ideas que agreguen valor al negocio
- **Agilidad y simplicidad:** Conocimientos y uso de metodologías que faciliten la productividad
- **Gestión de equipos deslocalizados:** Uso y dominio de nuevas herramientas de gestión para realidades diversas
- **Empatía activa:** Conexión con los propósitos que inspiran el desarrollo de las personas y equipos y organización
- **Conciencia ecológica:** Desarrollo de una visión integrada multidimensional e interdependiente
- **Facilitación de inteligencia colectiva:** Co-construcción de una cultura colaborativa, diversa e inclusiva
- **Integridad ética:** Desarrollo de pensamiento crítico para procesos decisivos coherentes con valores del bien común.

Según Herrera, Alvarado y Huayta (2017), la movilización de las personas hacia la excelencia y proceso de cambio tiene como factor clave el liderazgo, el mismo que debe empezar por la alta dirección, pero también todas las personas son capaces de aprender e innovar.

Al proponer la inteligencia colectiva se rompe ese paradigma, estudiar las relaciones del grupo y el comportamiento del conocimiento generado por el mismo y trata de obtener beneficios o logros que permanecerán en el tiempo y no sean simples comportamientos que desaparecen fácilmente.

Como ejemplo se puede crear una red social privada entre docentes y coordinadores de carrera, donde pueda intercambiar conocimientos, resolver dudas, preguntas frecuentes y disponer de sitios donde ubicar los distintos recursos generados por las personas participantes en la red social. De algún modo se estaría favoreciendo a que todos los docentes interactúen y de una u otra forma se evidenciaría la diversidad y comportamiento que tenga ante el uso de esta herramienta.

Apoyarnos en nuestra escuela de Psicología Organizacional para desarrollar ideas o proponer planes para implementar un curso de escuela para Líderes, pues son los actores principales en la toma de decisiones y en el adecuado manejo de la Facultad.

4.2 Coaching como herramienta de cambio

Para mejorar la comunicación y el desempeño, basado en un nivel de ayuda el coaching formaría parte de una herramienta para la construcción de una identidad caracterizada por la escucha, el diálogo y la reflexión, ejerciendo un tipo de influencia que incita al líder a descubrir la realidad por sí mismo en relación con la labor que desempeña en su ámbito profesional.

Elementos como el logro de metas, resolución de problemas, bienestar emocional o la adaptación a los cambios constituyen elementos clave y meditados en todo el proceso de coaching, (Moya, 2019).

La planta docente debe ser formada consistente y continuamente, en los procedimientos y métodos que permiten desarrollar todas las facetas involucradas en los proyectos propuestos por la Facultad, sería importante superar el trabajo individual e incorporar el trabajo en equipo, ya que el coaching serviría de ayuda para que las personas aprendan a integrar la razón y la emoción (Moya, 2019).

En estudios realizados por Maldonado, Sánchez y Mendoza (2014), evidencia que el coaching mejora en el aprendizaje de los docentes universitarios, en cuanto a su manera de organizarse y trabajar productivamente en equipo.

El coaching fomenta la motivación intrínseca para que el líder sea un gestor de equipos y no de tareas, desarrollando el capital humano que tiene a su cargo.

4.3 Implementación de un sistema de gestión del cambio

La Gestión del Cambio es la aplicación de un proceso estructurado y un conjunto de herramientas que gestiona el lado humano del cambio para lograr un resultado deseado.

Surge en 1998, con el apoyo de una empresa de investigación dedicada a la Gestión del Cambio (Prosci).

Esta herramienta se podría utilizar para la elaboración de planes motivacionales donde se podrá saber si es o no factible realizar la propuesta que se desea plantear.

El inicio de este sistema hace referencia a desarrollar una idea, un determinado proyecto o cambio que se quiera implementar y comienza con:

4.3.1 Modelo 4 P

Es un proyecto de transformación, donde hace referencia a los siguientes aspectos:

Nombre del Proyecto: Definirlo claramente, incluyendo todos los detalles posibles.

Propósito: La visión, para qué estamos haciendo el proyecto. ¿Cuál es el beneficio para la organización?

Particularidades: Qué estamos cambiando. Particularidades. Describir claramente lo que será diferente en el futuro, en relación a lo que es hoy.

Personas: Quiénes van a cambiar la forma en la que hacen las cosas.

Si el propósito no está conectado con las personas o las personas con el propósito, la gente no sabe cómo hacerlo, lo hace por obligación, es por ello que hay que conectar a las personas con el propósito.

4.3.2 Modelo PCT (Project Change Triangle)

El cambio se sostiene en tres pilares. El primero *liderazgo/patrocinio*, que representa la formación de la estrategia, la dirección de una organización y de liderazgo necesario para poner en movimiento los cambios. El segundo *project management*, que es la gestión de un proyecto que incluyen el diseño de las tareas y la administración de los recursos necesarios para implementar un cambio a tiempo y dentro de presupuestos. El tercero y última es la *gestión del cambio*, que es el lado humano, representa las acciones tomadas por la organización para ayudar a sus empleados en la transición del estado actual al estado futuro deseado.

Desarrollando esta metodología, los resultados nos mostrará cómo actúan cada uno de los vértices para determinar si es o no factible el cambio.

4.3.3 Modelo ADKAR

Valora la capacidad de los individuos a lo largo del proceso y fomenta el desarrollo de la preparación, mediante un plan de acción. Lo que muestra cuán importante es la formación y desarrollo de las capacidades de los colaboradores en el cumplimiento de objetivos (Hiatt, 2006). Consiste en conocer el avance y gestión de resistencias.

Awareness	Alerta (Tomar conciencia, alerta a las necesidades del cambio)
Desire	Deseo (motivación, deseo para apoyar y participar en el cambio)
Knowledge	Conocimiento (saber cambiar, conocimiento de cómo cambiar)
Ability,	Habilidad (saber implementar esto, aptitudes para implantar, habilidades y conductas requeridas)
Reinforcement	Refuerzo (que cambie y se quede, mantener el cambio)

Según las investigaciones a partir de este modelo, la dimensión clave del cambio es el “Desire” (Deseo), pues sin ella se entiende que los miembros de la organización no quieren cambiar o no tienen incentivos para hacerlo. Habrá menor productividad, mayor rotación, problemas de cumplimiento, puesto que los empleados no están convencidos del cambio y por lo tanto lo llevan a cabo. Tendrá mucho que ver con la motivación intrínseca y extrínseca.

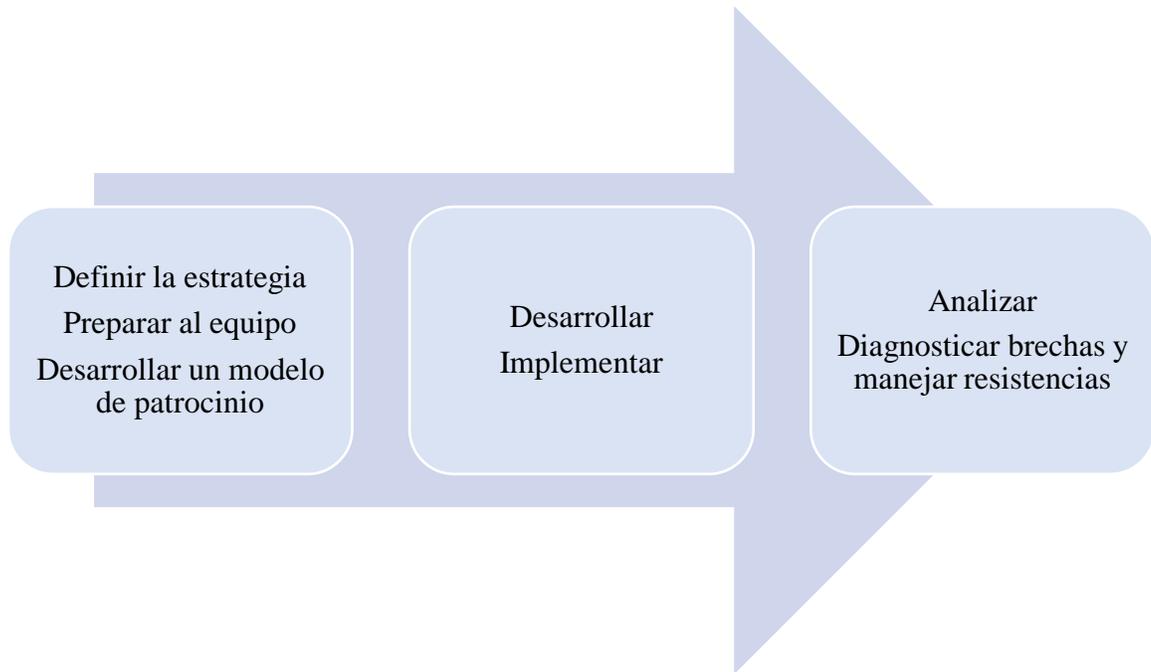
El ADKAR se mide por proyectos, áreas o departamentos, como por ejemplo pérdida de la productividad, rotación de personal, impactos en clientes.

Desarrollar o implementar nuevas políticas de recursos humanos, aplicando este proceso de cambio sería de gran ayuda pues nos mostraría con mayor exactitud la factibilidad o no del proyecto, en definitiva, se trata de desarrollar e implementar un plan y llevarlo a la acción.

Determinar si se puede contribuir con el proyecto con los resultados obtenidos en el análisis del PCT y ADKAR.

Figura 9

Fases de Gestión del Cambio



Nota: *Síntesis de resultados*

Fuente: Elaboración propia

Este modelo es muy amplio que tiene que ser analizado para poder aplicar en futuras investigaciones.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los factores motivacionales encontrados en este estudio con mayor puntuación fueron Cooperación, Contribución y Logro, que nos indican o determinan la motivación de los profesores de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, por lo tanto, la Universidad con el apoyo del departamento de Talento Humano debe diseñar o implementar planes de motivación generando a largo plazo un impacto positivo en los docentes.

No se puede dejar de lado los otros aspectos del modelo en donde tenemos a Autonomía, seguido de Afiliación, después de Exploración, con el mismo puntaje Seguridad y Conservación seguido de Hedonismo y por último tenemos al Poder.

Se puede decir que efectivamente se han encontrado relaciones con los factores del modelo y las variables de género, edad, carga horaria y antigüedad. Al realizar el análisis con los resultados según el género tenemos la presencia de los factores motivacionales como la Afiliación donde las mujeres puntúan más y una tendencia a motivarse por los varones por los motivos de Poder y Autonomía.

Con respecto a la edad se determinó una correlación estadísticamente significativa donde se encontró que las personas con mayor edad se motivan con la Afiliación, Logro y Contribución, a diferencia con los empleados más jóvenes donde tienen un perfil orientado al Hedonismo y Conservación.

Al analizar la variable carga horaria se encontró que las personas que trabajan a medio tiempo predomina el perfil de Hedonismo en relación a los que trabajan tiempo completo.

Finalmente, de acuerdo a la antigüedad las personas que trabajan más de 20 años el perfil motivacional de Contribución predomina al personal que trabaja menos de 10 años a diferencia de la Conservación ya que predomina en el personal que tiene menos experiencia laboral y al que labora más de 11 y más de 20 años, y el Hedonismo predomina en el personal nuevo en relación a los que trabajan más de 11 años.

El contexto laboral está cambiando y está actuando como fuerzas impulsadoras para un nuevo pensamiento formativo, y se podría afirmar que el futuro depende del

aprovechamiento de su capital intelectual y social. No se dan cuenta que ahora lo importante no es tener profesionales sino saber aprovecharlos (Lindo, 2017).

Tal como Valderrama (2010) lo propuso, se requiere un modelo integrador que permita medir la motivación humana, entendiendo que ésta va a determinar en gran medida el desempeño de quienes laboran dentro de la empresa. Por lo que se propone realizar diagnósticos motivacionales para:

Ganar la confianza de los docentes de la Facultad manteniendo un nivel de motivación durante todos los ciclos.

Incrementar el desarrollo de destrezas y conocimientos de cada uno de sus docentes para liberar el potencial creativo de sus colaboradores. Desarrollar una política de aprendizaje continuo, fomentando la capacidad de la gente mediante el intercambio mutuo entre juntas académicas y docentes.

Buscar la cooperación y no la competencia, claramente se puede deducir que el espíritu de Cooperación prima en la Facultad, solo falta aprovecharla y trabajarla de manera adecuada para buscar transformar los valores y contribuir a ser una Facultad mejor.

Realizar investigaciones dentro de la misma facultad o universidad, con una cultura de calidad y mejora continua hacia la excelencia que involucren a la mayor parte de los docentes y sientan que sus opiniones son válidas y aportan positivamente para lograr los objetivos deseados.

Fomentar el buen clima organizacional para desarrollar las actividades a plenitud, pero también se requiere de una cultura que favorezca el logro de los objetivos tanto personales como institucionales.

La Facultad debería ser un verdadero centro de aprendizaje en la cual el factor humano pueda desarrollar su talento, romper el paradigma de los comportamientos de las personas que se van transmitiendo a las nuevas generaciones, éstas se vuelven costumbres y crean una barrera para el cambio y la adaptación al nuevo contexto académico.

Destinar espacios para que el personal se sienta comprometido e identificado con la institución.

Incentivar el trabajo en equipo, aprovechando el alto grado de Cooperación que existe en la Facultad, en donde la resistencia al cambio sería muy baja, propiciando así a la creatividad y la innovación.

Fomentar la comunicación asertiva, transmitir los valores y creencias para favorecer al cambio, implementando una política para interiorizar los valores.

Al hablar de cambio, para gestionarlo no se trata de eliminar las resistencias, sino minimizar el impacto que ésta tiene en los empleados y en el negocio, frente a las respuestas que se pueden dar por las iniciativas de la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos; cambios en los procesos, redefinir la manera en que se hace el trabajo existente o simplificación del trabajo.

El cambio no es fácil, pero si posible y la alta dirección es el inicio del mismo. La gestión del cambio incluye conocimiento, comunicación, coaching, manejo de resistencias y retroalimentación a empleados. Por lo que se presumiría que la facultad podría estar dispuesta a un cambio, dado el alto grado de Contribución. Se requiere de una nueva generación de líderes que logren el compromiso y responsabilidad que sacudan la capacidad emocional del personal docente y administrativo.

Finalmente, la evaluación de la motivación en la Facultad de Filosofía aportaría con información valiosa sobre la conducta de los docentes dando respuestas a la influencia de la motivación laboral, intereses, necesidades y generen estrategias que influyan en la conducta de las personas; y así, puede servir de base o dar paso a la evaluación en otras facultades, generando futuras investigaciones, como la aplicación de protocolos de motivación al personal de acuerdo a su perfil.

Como alcance de este estudio, puede ser aplicado en las demás facultades de la universidad y su personal administrativo, donde se puede relacionar con otras variables como estrés laboral, rendimiento, compromiso, liderazgo, cultura y clima organizacional.

Para que sea utilizado por todo el personal de la universidad el cuestionario de Evaluación de Motivos debería ser adaptado.

BIBLIOGRAFÍA

Abad Cordero, S. I., & Calderón Neira, V. C. (2019). Factores motivacionales presentes en los empleados de cuatro empresas manufactureras más importantes de Cuenca-Ecuador (Tesis de pregrado, Universidad del Azuay).

Antón Ares, P. Motivación del profesorado universitario para la aplicación de las propuestas metodológicas derivadas de la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación en la docencia. *Rev. Latinoam. de Technol. Educativa*: 4 (1), 101-110 (2005).

Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG*, 4(1), 102-126.

Batista, A; Gálvez, M; Hinojosa, I. (2010). Bosquejo histórico sobre las principales teorías de la motivación y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Cubana de Medicina General Integral*. 26(2) 376-386. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v26n2/mgi17210.pdf>

Biscarri Gassió, J. Motivaciones de los profesores respecto a su formación permanente. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*: 18, 221-237 (1993).

Boada, J., Tous, J., Ester, S. y Vigil, A. (1998). Estudio predictivo sobre la motivación interna en profesionales de Servicios Sociales y en Profesores no Universitarios. En R. de Diego y J.D. Valdivieso (Coords.). *Psicología del Trabajo* (pp. 141-158). Madrid: Pirámide

Bozu, Z. & Canto, P. J. (2009). El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docente. *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*.

Bozu, Z., & Imbernón, F. (2016). El presente y el futuro de la formación permanente del profesorado universitario. *Educación y ciencia (ISSN 2448-525X)*, 5(45).

Bruinsma, M. y Jansen, E. Is the motivation to become a teacher related to pre-service teachers' intentions to remain in the profession? *European J. of Teacher Education*: 33 (2), 185-200 (2010).

Cabezas, C., & Ramos, M. C. (2010). Factores motivacionales internos y externos relacionados con el desempeño docente en la PUCE.

Carrillo, S. P. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *El Cid Editor| apuntes*.

Chung Alva, V. M. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016.

Criado del Rey Morante, Julia, & Pino-Juste, Margarita R. (2014). Estudio sobre la motivación del profesorado en un contexto urbano. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 3(1),31-41.

De Souza Silva J., (2001). La dimensión institucional del desarrollo sostenible. Pontificia Universidad Católica del Ecuador – sede Ibarra.

Fidalgo-Blanco, Á., García Peñalvo, F. J., & Sein-Echaluce, M. L. (2017). Inteligencia colectiva en el aula. Un paradigma cooperativo.

Freixa, M., Aparicio-Chueca, P., & Triadó, X. M. (2014). El rol del profesorado como elemento clave en las instituciones y en el contexto de la educación superior. *Persistir con éxito en la universidad: de la investigación a la acción*. Barcelona. Laertes, 139-155.

Gagne, M. & Deci, E. (2005). Self – determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26. 331 – 362.

Gallardo, E. G., Sellarés, M. E., & i Ivern, X. M. T. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. In *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 50). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Gallegos, Z. E. C., & López, J. D. F. (2018). Motivación laboral y desempeño docente en la facultad de educación de la UNA-PUNO. *Revista de Investigaciones (Puno)-Escuela de Posgrado de la UNA PUNO*, 7(2), 592-597.

García, C. M., & Vaillant, D. (2010). *Desarrollo profesional docente: ¿cómo se aprende a enseñar?* (Vol. 115). Narcea Ediciones.

Guerra Bilbao, N., Lobato Fraile, C., Fernández Fernández, I., & Garmendia Mujika, M. (2013). Disposiciones personales, motivaciones y expectativas del profesorado novel de la universidad ante su formación docente inicial.

Gutiérrez, C. L. L. (2016). El perfil del docente en la universidad del siglo XXI. *Proceedings T-XI*, 66.

Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R. y García, B. (2009). Motivación, Satisfacción Laboral, Liderazgo y su Relación con la Calidad del Servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1), 1-8.

Herrera, D. (2009). *Teorías contemporáneas de la Motivación: Una Perspectiva Aplicada*. Lima: Fondo Editorial PUCP

Herrera, P. A., Alvarado, P. J. A., & Huayta, L. H. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Horizonte de la Ciencia*, 7(13), 103-121.

Jiménez, Nadia; San-Martín, Sonia. Tipología de docentes universitarios de acuerdo con su desempeño docente: motivados y no motivados.

Lindo, A. P. (2017). La formación de la inteligencia colectiva y la Universidad. *Revista de Educación Superior del Sur Global-RESUR*, (4), e014-e014.

Lobato, C., Fernández, I., Garmendia, M., & Perez, U. (2012). ¿Se puede construir la identidad del profesorado en la universidad? Una experiencia desde la formación del profesorado novel en la Universidad del País Vasco. *Revista del Congreso Internacional de Docència Universitària i Innovació (CIDUI)*, 1(1).

Madinabeitia, A. (2014). Impacto global del desarrollo docente en la universidad. El caso del programa ERAGIN en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). *Revista del CIDUI. CIDUI's Journal*, 2.

Mahaney, R. & Lederer, A. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems Project success. *Project Management Journal*. 37. 4, 42 - 54.

Maldonado, M., Sánchez, T., & Mendoza, G. (2014). 5. Coaching, equipos de trabajo y aprendizaje en organizaciones universitarias. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 18(2), 92-110

Martínez Luque, C. M., Hervás Gómez, C., & Román Graván, P. (2017). Experiencia en el ámbito universitario: autoeficacia y motivación docente. *IJERI. Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa*, 8, 175-184.

Martínez, A. C. (2010). ¿Cómo es el buen profesor universitario según el alumnado? *Revista española de pedagogía*, 223-242.

Masacon, M. R. H., López, G. A. C., & Lára, G. A. J. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.

Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008). Motivación y Satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista Administración Pública*, 42(6), 12-30. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>

Mejía Serna, L. (2014). Factores motivacionales presentes en docentes de una institución educativa pública del sector norte de la Dorada, y su relación con el clima laboral.

Molina, D. R. G., & Ordóñez, R. O. (2015). Motivaciones para la elección de la carrera de docencia universitaria en posgrados de Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Tres de Febrero de la ciudad de Buenos Aires y de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito, en la contemporaneidad. In *XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires*.

Moya, A. V. (2019). Coaching educativo: ¿Qué identidad docente nos revela esta nueva corriente? *Foro de Educación*, 17(27), 271-287.

- Naranjo Pereira, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.
- Ollarves, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y Postgrado*, 21 (1), 125-151.
- Özutku, H. (2012). The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results: An empirical analysis in Turkish Manufacturing Industry. *Business and Economics Research Journal*. 3. 3, 29 – 48.
- Páez, M. M. (2017). Factores que inciden en la motivación laboral de los profesores universitarios. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(3), 126-130.
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*. 3(1), 11-21
- Piñón, R. D. L. A. C. (2019). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *InfoCiencia*, 19(4), 12.
- Proaño Zambrano, H. R. (2018). Identificación del perfil motivacional general del personal de Adecco Ecuador Sucursal Quito (Tesis pregrado, Quito: UCE)
- Quiroz Sepúlveda, A. L. (2017). Relación entre el perfil motivacional y la evaluación docente en Instituciones de Educación Superior de la ciudad de Medellín: experiencia Universidad EIA (Master's thesis, Universidad EAFIT).
- Ramírez Méndez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 5-11.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma ed.). México: Prentice Hall.
- Rojas, A. M. (2016). La motivación a los docentes en las universidades peruanas. *Horizontes Pedagógicos*, 18(2), 150-160.
- Rojas, L., Berríos, M., Sanz, B., & Prada, M. (2013). Perfil motivacional del talento humano de la Escuela de Nutrición y Dietética. *Universidad de los Andes. MedULA: revista de la Facultad de Medicina*, 22(2), 5.
- Ryan, J. Continuous professional development along the continuum of lifelong learning, *Nurse Education Today*: 23, 498-508 (2003).
- Salguero, L. (2006). Perfil motivacional para el trabajo de docentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). *Docencia Universitaria*, 7(1), 69-111.
- San Bartolomé Amanuma, J. R., & Vega Espinoza, J. P. Análisis de la propuesta de Beatriz Valderrama sobre motivación inteligente

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). The Jossey-Bass business & management series. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass; [Chichester : John Wiley.
- Silvero, M. A. D. (2012). *Retos del docente universitario del siglo XXI*.
- Silvero, M. *Motivación y calidad docente en la universidad*. EUNSA, Pamplona, España (2006).
- Tijerina Treviño, J. U. (2011). *Papel de la motivación en el desempeño docente* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Toro F, Cabrera H. *Motivación para el trabajo en un grupo de economistas*. Colombia: Ediciones Gráficas Cincel Ltda; 2005.
- Triadó Ivern, X. M., Aparicio Chueca, M., Freixa Niella, M., & Torrado Fonseca, M. (2015). Satisfacción y motivación del profesorado en el primer curso en grados de ciencias sociales. *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, 2015, vol. 13, num. 1, p. 203-229.
- Uwamariya, A. et Mukamurera, J. (2005). Le concept de développement professionnel en enseignement: approches théoriques. *Revue des sciences de l'éducation* 31(1),133-155.
- Valderrama B. (2012) *Innovción y compromiso en equipos diversos*. Recuperado de: <http://www.altacapacidad.com/repositorio/pdf/Innovacion.pdf>
- Valderrama, B. (2010). *Motivación inteligente: el impulso para lograr tus metas* (No. 658.3 V233m Ej. 1 022657). PEARSON.
- Valderrama, B. (2015). Los secretos de la gamificación: 10 motivos para jugar. *Capital humano*, 295, 73-78.
- Valderrama, B. (2018). La rueda de motivos: hacia una tabla periódica de la motivación humana. *Papeles del psicólogo*, 39(1), 60-70.
- Vezub, L. F. *Notas para pensar una genealogía de la formación permanente del profesorado en la Argentina*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*: 14 (42), 911-937 (2009).
- Vidal Martínez, Francisca, & García, Jesús Nicasio, & Pacheco, Deilis Ivonne (2010). La motivación en los profesores. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 3(1),937-942.
- "Widyaningrum, M. (2011). Influence of motivation and culture on organizational commitmen and performace of employee of medical services. *Academic Research International*. 1. 3, 228 – 235."

ANEXOS

Anexo 1

EVALUACIÓN DE MOTIVOS PARA AUTODESARROLLO (EMA)

Beatriz Valderrama

En este cuestionario se presentan 18 preguntas relacionadas con aspectos motivacionales. En cada pregunta se ofrecen 10 posibles alternativas o respuestas. La tarea consiste en ordenar estas alternativas del 1 a 10, en función de tus preferencias, correspondiendo el 10 a la alternativa con la que más te identificas, el 9 a la siguiente y así sucesivamente hasta otorgar un 1 a la que menos tiene que ver contigo.

No hay respuestas mejores ni peores.

Trata de ser sincero y evita dar una respuesta en función de cómo te gustaría ser. El objetivo del cuestionario es conocerse mejor.

NO DEBEN REPETIRSE LOS NÚMEROS.

DATOS IMPORTANTES

SEXO: Femenino

Masculino

EDAD: Menos de 30

31 – 40

41 – 50

51 – 60

Más de 60

CARGA HORARIA:

Tiempo parcial

Medio tiempo

Tiempo completo

De 1 a 10 horas

11 – 20

20

40

ACTIVIDAD LABORAL:

Solo en la UDA

UDA y Otras Universidades

Universidad y Empresas

CATEGORÍA DOCENTE:

Titular

Auxiliar

Ocasional

Bajo Facturación

ANTIGUEDAD:

Menos de 10 años

11 – 20 años

21 – 30 años

31 – 40 años

Más de 40

1. Lo que más me gusta en un trabajo	Orden
a. Tener buenas relaciones con los demás	
b. Coordinar o dirigir a otros	
c. Alcanzar objetivos difíciles	
d. Aprender o desarrollar nuevas capacidades	
e. Ayudar a los clientes o compañeros	
f. Tener autonomía e independencia de criterio	
g. Colaborar con otros sin relaciones jerárquicas	
h. Disfrutar con lo que hago y divertirme	
i. Trabajar con orden y claridad	
j. Ganar un buen sueldo	

2. Lo que más me disgusta en un trabajo	Orden
a) Los conflictos	
b) Que no se haga lo que digo	
c) La ineficiencia y pérdida de tiempo	
d) Hacer siempre lo mismo	
e) Hacer algo que contradice mis creencias y principios	
f) Tener que seguir las normas del grupo cuando no estoy de acuerdo	
g) Las relaciones de poder	
h) El esfuerzo sin recompensa	
i) Los cambios en los métodos y procedimientos	
j) Ganar poco o menos de lo que deseo	

3. Creo que podría ser un BUEN...	Orden
a) Trabajador de equipo	
b) Directivo	
c) Especialista	
d) Creativo	
e) Formador	
f) Profesional independiente	
g) Profesional en red	
h) Compañero	
i) Funcionario	
j) Vendedor	

4. En igualdad de condiciones con mi trabajo actual, me cambiaría a otra empresa por:	Orden
a) Mejor ambiente de trabajo	
b) Un cargo de más categoría	
c) Nuevo reto profesional	
d) Más estímulo intelectual	
e) Fines sociales de la empresa	
f) Mayor autonomía	
g) Una organización más plana	
h) Mayor conciliación (mejor horario, teletrabajo,...)	
i) Más estabilidad en el empleo	
j) Mayor retribución	

5. En mi epitafio me gustaría que pusiera	Orden
a) Le quisieron mucho	
b) Le siguieron muchos	
c) Alcanzó todo lo que se propuso	
d) Fue un gran descubridor	
e) Mejoró el mundo	
f) Vivió según su criterio	
g) Lucho por la igualdad	
h) Disfrutó todo lo que pudo	
i) Hizo lo que debía	
j) Acumuló una inmensa fortuna	

6. Personaje con quien me identifico	Orden
a) Charlot (vagabundo bondadoso y sentimental)	
b) Napoleón	
c) Marie Curie (química y física, premio Nobel)	
d) Leonardo da Vinci	
e) Don Quijote	
f) Robinson Crusoe	
g) Gandhi	
h) Epicuro	
i) Kant (ordenado y metódico)	
j) Sancho Panza	

7. Personaje que me gustaría ser	Orden
a) Actor	
b) Rey	
c) Héroe	
d) Inventor	
e) Santo	
f) Aventurero	
g) Revolucionario	
h) Vividor	
i) Persona normal	
j) Rico	

8. Mi mejor cualidad es	Orden
a) Simpatía	
b) Influencia	
c) Tesón	
d) Creatividad	
e) Lealtad	
f) Independencia	
g) Colaboración	
h) Capacidad de disfrute	
i) Orden	
j) Pragmatismo	

9. Lo que menos me gusta de mí es que	Orden
a) Dependo de la aprobación de los demás	
b) Me gusta mandar	
c) Asumo mucha carga de trabajo	
d) Me disperso	
e) Me creo responsable de la felicidad de los demás	
f) No me integro fácilmente en grupos	
g) No acepto estructuras jerárquicas	
h) Evito los retos	
i) Me dan miedo los cambios	
j) Voy a lo mío	

10. Lo que más me estresa es	Orden
a) Los problemas de relación	
b) Cuando se cuestiona mi autoridad	
c) Los fallos en un proyecto	
d) La rutina	
e) Ver a la gente infeliz	
f) El conformismo	
g) Las luchas de poder	
h) Realizar un esfuerzo sin recompensa inmediata	
i) La incertidumbre ante los cambios	
j) Los riesgos para mi situación	

11. No soporto	Orden
a) Las peleas	
b) La insubordinación	
c) Dejar las cosas a medias	
d) Las ideas preconcebidas	
e) Ver sufrir a alguien	
f) La presión del grupo	
g) Las manifestaciones de poder	
h) Las presiones para que trabaje más	
i) Las improvisaciones	
j) Que me quiten lo que es mío	

12. Elegiría para trabajar a	Orden
a) Un amigo	
b) Alguien influyente	
c) Un gran técnico	
d) Un creativo	
e) Un altruista volcado en los demás	
f) Trabajo mejor solo	
g) Una persona transparente y cooperativa	
h) Alguien con quien me lo pase bien	
i) Un metódico	
j) Una persona de mi confianza	

13. Me cuesta más soportar a	Orden
a) Los que van a su aire	
b) Los que cuestionan mi autoridad	
c) Los que no se esfuerzan	
d) Los conformistas	
e) Los egocéntricos	
f) Los que “siguen al rebaño”	
g) Los que disfrutan ejerciendo el poder	
h) Los que presionan continuamente para hacer más	
i) Los que no siguen las normas y procedimientos establecidos	
j) Los que se creen muy buenos	

14. Me sentiría mal trabajando como	Orden
a) Policía	
b) Becario	
c) Funcionario	
d) Administrativo	
e) Vendedor	
f) Miembro de un equipo mediocre	
g) Director General	
h) “Explotado”	
i) Autónomo	
j) Asistente social	

15. Si me tocara la lotería	Orden
a) Repartiría con familia y amigos	
b) Construiría un imperio financiero	
c) Seguiría trabajando en lo que me gusta	
d) Emprendería diversos proyectos	
e) Crearía una fundación con fines sociales	
f) Crearía un negocio propio para garantizarme un futuro independiente	
g) Me dedicaría a proyectos de colaboración en redes sociales	
h) Me dedicaría a disfrutar de la vida	
i) Invertiría en un plan de jubilación	
j) Haría inversiones sólidas y rentables	

16. Lo que más temo es	Orden
a) Ser rechazado	
b) Ser un don nadie	
c) Fracasar	
d) La rutina	
e) La injusticia	
f) El gregarismo	
g) Los abusos de poder	
h) Hacer sobreesfuerzos	
i) Los cambios	
j) Peligro físico	

17. A veces soy demasiado	Orden
a) Dependiente	
b) Tirano	
c) Esforzado	
d) Disperso	
e) Mártir	
f) Solitario	
g) Poco competitivo	
h) Vago	
i) Temeroso	
j) Egoísta	

18. Lo que peor llevo en el trabajo es	Orden
a) Tener que tomar decisiones impopulares	
b) Tener que prestar servicio a alguien	
c) No poder terminar las cosas con calidad y en plazo	
d) No poder innovar en lo que hago	
e) Ver que se cometen injusticias	
f) Que me marquen de cerca lo que tengo que hacer	
g) Que otro se atribuya el mérito de mi trabajo	
h) Tener mucho trabajo	
i) Tener que soportar muchos cambios	
j) Que no me paguen lo que yo me merezco	

Anexo 2

Resultados de las variables

	Información	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	27	38,6%
	Femenino	43	61,4%
	Total	70	100,0%
Edad	Menos de 30	1	1,4%
	Entre 31-40	28	40,0%
	Entre 41-50	27	38,6%
	Entre 51-60	12	17,1%
	Mas de 60	2	2,9%
	Total	70	100,0%
Carga horaria	Tiempo Parcial 1-10 horas	11	15,7%
	Tiempo Parcial 11-19 horas	10	14,3%
	Medio tiempo 20 horas	12	17,1%
	Tiempo Completo 40 horas	37	52,9%
	Total	70	100,0%
Actividad laboral	Solo UDA	54	77,1%
	UDA y otras Universidades	3	4,3%
	Universidad y otras Instituciones	13	18,6%
	Total	70	100,0%
Categoría docente	Titular principal, agregado o auxiliar	34	48,6%
	Accidental u ocasional	28	40,0%
	Administrativos	6	8,6%
	Bajo facturación	2	2,9%
	Total	70	100,0%
Antigüedad	Menos de 10 años	36	51,4%
	De 11 a 20 años	22	31,4%
	De 21 a 30 años	12	17,1%
	Total	70	100,0%

Anexo 3

Conceptos Rueda de los Motivos

	Contramotivos/Evitación	Motivos/Aproximación
	AFILIACIÓN	AUTONOMÍA
LE MOTIVA	Estar con otros, recibir afecto, lograr aceptación el en grupo	Seguir el propio criterio, ser autónomo, tomar decisiones por sí mismo
VALORES	Armonía, Amistad, Cohesión	Independencia, autonomía
NECESIDADES	Afecto	Autosuficiencia.
MIEDOS	Abandono, rechazo, estar solo	Gregarismo, pensamiento grupal.
PERSONAJE	Charlot	Robinson Crusoe

	COOPERACIÓN	PODER
LE MOTIVA	Construir algo conjuntamente con otros, mantener relaciones igualitarias, Trabajar en equipo	Mandar sobre otros, tener prestigio, competir y ganar a otros, alcanzar popularidad, recibir admiración, ascender
VALORES	Ayuda mutua, colaboración, cooperación	Prestigio
NECESIDADES	Igualitarismo	Reconocimiento, exhibición
MIEDOS	Inequidad, abuso de poder, competitividad, rivalidad, juegos de poder	Falta de control, ser ignorado, perder
PERSONAJE	Mahatma Gandhi	Napoleón Bonaparte

	HEDONISMO	LOGRO
LE MOTIVA	Ahorrar esfuerzos, disfrutar de equilibrio personal-laboral, placer, satisfacción, descanso	Superar retos, tener éxito, sentirse eficaz, competir y ganar con un estándar de excelencia, tener éxito profesional
VALORES	Disfrute, relax	Persistencia, superación
NECESIDADES	Descanso, ocio, placer	Éxito
MIEDOS	Sobresfuerzo, estrés	Fracaso, ineficiencia
PERSONAJE	Epicuro	Marie Curie

SEGURIDAD**EXPLORACIÓN**

LE MOTIVA	Controlar el entorno, conseguir orden y estabilidad, Tener un empleo estable, sin cambios	Aprender, crear, desarrollarse personalmente, explorar el entorno, saber cómo es el mundo, Aprender, adquirir habilidades, conocimientos, disfrutar trabajando
VALORES	Orden, calidad, cantidad	Autorrealización, desarrollo personal, innovación
NECESIDADES	Control	Variedad, estímulo intelectual
MIEDOS	Cambios, incertidumbre	Rutina
PERSONAJE	Kant	Leonardo Da Vinci

CONSERVACIÓN**CONTRIBUCIÓN**

LE MOTIVA	Ganar dinero, protegerse uno mismo y sus bienes, Riqueza, comodidad, autopreservación	Ayuda a otros, tener un impacto positivo en la vida de otros, sentirse útil, proteger enseñar
VALORES	Rentabilidad, autoconservación	Altruismo, cooperación entrega
NECESIDADES	Egoísmo, acumulación	Compartir, trascender
MIEDOS	Peligro físico, pérdidas materiales	Pena por el sufrimiento de otros
PERSONAJE	Sancho Panza	Don Quijote

Fuente: Beatriz Valderrama (2011)