

Motivación y satisfacción laboral en trabajadores contratados del sector universitario

Work motivation and job satisfaction among contracted university employees

Recibido: 31/03/2026 - Aceptado: 17/06/2026

Limber Pinchi Fasanando

limberpinchi@unu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-2738-2171>

Universidad Nacional de Ucayali. Pucallpa, Perú

Leydi Pérez Guimaraez

leydi_perez@unu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4716-9458>

Universidad Nacional de Ucayali. Pucallpa, Perú

Manuel Rocha Gonzales

manuel_rocha@unu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-8667-1600>

Universidad Nacional de Ucayali. Pucallpa, Perú

Karina Montalván Paredes

Karinamontalvan42@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-9362-048x>

Universidad Nacional de Ucayali. Pucallpa, Perú

Libia Rocio Velasquez Bernal

rochivb@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7787-2542>

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Puerto Maldonado, Perú

Alex Camilo Velásquez Bernal

Alexmarcelovv@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1140-8023>

Universidad Andina del Cusco. Cusco, Perú

Resumen

La motivación laboral y la satisfacción constituyen factores relevantes para el desempeño y bienestar de los trabajadores, especialmente en instituciones públicas donde las condiciones contractuales pueden influir en la percepción del entorno laboral. En este contexto, la investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación laboral y la satisfacción en trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Ucayali durante el año 2025. Para lograr dicho objetivo, se desarrolló un estudio de alcance relacional con enfoque cuantitativo y corte transversal, aplicándose encuestas a 117 trabajadores contratados mediante instrumentos con adecuada confiabilidad. Los resultados evidenciaron predominio de niveles medios y altos de motivación laboral, mientras que la satisfacción se concentró principalmente en niveles medios. Asimismo, se observó una relación positiva débil y no significativa entre motivación y satisfacción laboral; sin embargo, la dimensión afiliación mostró asociación significativa con la satisfacción. Se concluye que la motivación laboral, considerada de manera global, no constituye un predictor

significativo de la satisfacción laboral en los trabajadores contratados evaluados, lo que sugiere que esta última depende de otros factores organizacionales y laborales no analizados en el presente estudio. En contraste, la relación significativa de la dimensión de afiliación indica que fortalecer las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia y el apoyo entre compañeros y superiores podría contribuir a mejorar la satisfacción laboral en este grupo de trabajadores.

Palabras clave: Motivación laboral, satisfacción laboral, trabajadores contratados.

Abstract

Work motivation and job satisfaction are relevant factors for employee performance and well-being, especially in public institutions where contractual conditions may influence perceptions of the work environment. In this context, the study aimed to determine the relationship between work motivation and job satisfaction among contracted employees of the National University of Ucayali in 2025. A relational, quantitative, and cross-sectional study was conducted, applying surveys to 117 contracted employees using instruments with adequate reliability. The results showed a predominance of medium and high levels of work motivation, while job satisfaction was mainly concentrated at medium levels. Likewise, a weak and non-significant positive relationship was found between work motivation and job satisfaction; however, the affiliation dimension showed a significant association with job satisfaction. It is concluded that overall work motivation is not a significant predictor of job satisfaction among the contract employees evaluated, suggesting that job satisfaction is influenced by other organizational and work-related factors not examined in the present study. In contrast, the significant association between the affiliation dimension and job satisfaction indicates that strengthening interpersonal relationships, fostering a sense of belonging, and promoting support among colleagues and supervisors may contribute to improving job satisfaction within this group of employees.

Keywords: Work motivation, job satisfaction, contract employees.

Introducción

La motivación laboral y la satisfacción laboral constituyen variables fundamentales para comprender el comportamiento organizacional, el desempeño institucional y el bienestar de los trabajadores, debido a que influyen en el compromiso, la productividad, la permanencia y la calidad del trabajo desarrollado dentro de las organizaciones.

En instituciones públicas, estas variables adquieren especial relevancia, ya que el cumplimiento de objetivos institucionales depende, en gran medida, del nivel de involucramiento, reconocimiento y satisfacción percibida por el personal. En este contexto, la motivación laboral se asocia con el impulso que orienta el esfuerzo hacia el logro de metas organizacionales y personales, mientras que la satisfacción laboral se relaciona con la valoración positiva o negativa que el trabajador desarrolla respecto a sus funciones, condiciones laborales, relaciones interpersonales y entorno organizacional (Cutipa & Chillihuani, 2021; Soto, 2021).

Diversos estudios han evidenciado que la motivación laboral y la satisfacción presentan una relación importante con factores organizacionales como el liderazgo, el reconocimiento, el clima laboral, la comunicación institucional y las condiciones de trabajo. En el ámbito universitario, la satisfacción laboral ha sido relacionada con procesos de comunicación organizacional, percepción de apoyo institucional y calidad del ambiente de trabajo, elementos que condicionan la estabilidad emocional y el desempeño del personal administrativo y académico (Fernández & Ruiz, 2022; Yáñez & Yáñez, 2020). Asimismo, se ha reportado que trabajadores con mayores niveles de motivación tienden a mostrar mejores indicadores de desempeño, integración organizacional y adaptación a cambios laborales, especialmente en escenarios de transformación institucional y trabajo remoto (Panduro & Casa, 2022).

Además, investigaciones desarrolladas en diferentes contextos laborales han mostrado resultados heterogéneos respecto a la relación entre motivación y satisfacción. En entidades financieras, empresas comunales, hospitales y mercados, se ha encontrado que factores motivacionales relacionados con el reconocimiento, la afiliación, el trabajo en equipo, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional pueden favorecer mayores niveles de satisfacción laboral (Cutipa & Chillihuani, 2021; Soto & Taipe, 2021; Zapata, 2023; Chacón, 2024). Sin embargo, también se ha evidenciado que dicha relación puede verse condicionada por elementos extrínsecos, como la estabilidad contractual, las remuneraciones, las condiciones físicas del puesto y las posibilidades de promoción laboral, particularmente en trabajadores con vínculos contractuales temporales (Soto, 2021; Gancino, 2021).

En el contexto de las universidades públicas, los trabajadores contratados representan un componente esencial para el funcionamiento administrativo y académico; no obstante, las características propias de la contratación temporal pueden generar percepciones de incertidumbre, limitada estabilidad y reducidas oportunidades de crecimiento profesional, afectando potencialmente los niveles de motivación y satisfacción laboral. Estudios realizados en instituciones universitarias han señalado que aspectos como el clima social, el trabajo colaborativo, la comunicación y el liderazgo institucional influyen significativamente en la satisfacción laboral y en la percepción del desempeño organizacional (Celestino, 2023; Panduro & Casa, 2022).

Desde una perspectiva contemporánea, el estudio de la motivación laboral exige diferenciar no solo la cantidad de motivación presente en el trabajador, sino también su calidad. Gagné y Deci (2005) sostienen que la teoría de la autodeterminación permite comprender la motivación en el trabajo a partir de un continuo que va desde regulaciones controladas hasta formas autónomas de involucramiento, lo cual resulta pertinente para analizar contextos institucionales donde el trabajador puede cumplir sus funciones por obligación contractual, por identificación con los objetivos organizacionales o por interés genuino en la contribución realizada. Esta distinción es relevante para la presente investigación, debido a que los trabajadores contratados de una universidad pública pueden mostrar niveles aparentes de motivación, aun cuando dicha motivación no necesariamente se traduzca en satisfacción si las condiciones de autonomía, reconocimiento y estabilidad son percibidas como insuficientes.

En esa misma línea, Deci et al., (2017) plantean que las organizaciones favorecen formas más sostenibles de motivación cuando promueven la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. La autonomía se expresa en la posibilidad de participar en decisiones o ejercer control razonable sobre la forma de realizar el trabajo; la competencia se vincula con la percepción de eficacia, aprendizaje y dominio de las tareas; y la relación se asocia con la pertenencia, el apoyo social y la calidad de los vínculos interpersonales. Estas dimensiones dialogan directamente con los componentes de logro, afiliación y poder considerados en el presente estudio. Por ello, el análisis de la motivación laboral en instituciones universitarias debe superar una mirada centrada únicamente en incentivos económicos y considerar la experiencia subjetiva del trabajador dentro del sistema organizacional.

La literatura sobre motivación laboral también resalta que el comportamiento en el trabajo es resultado de procesos complejos en los que interactúan metas, valores, recompensas, justicia organizacional, diseño del puesto y características del entorno. Latham y Pinder (2005) señalan que las teorías contemporáneas de la motivación laboral han integrado aportes cognitivos, afectivos y contextuales, destacando la importancia de establecer objetivos claros, retroalimentación oportuna y condiciones que permitan al trabajador percibir sentido en sus actividades. En universidades públicas, estos factores adquieren particular importancia porque el cumplimiento de funciones administrativas y de soporte no solo responde a exigencias operativas, sino también a la misión de brindar servicios educativos, científicos y sociales a la comunidad.

Asimismo, la satisfacción laboral no debe entenderse como una reacción aislada ante el salario o las prestaciones, sino como una evaluación global que integra la percepción del trabajo, las relaciones con supervisores y compañeros, la justicia institucional y las oportunidades de desarrollo. Judge et al., (2001) demostraron, mediante una revisión cualitativa y cuantitativa, que la satisfacción laboral mantiene una relación significativa con el desempeño, aunque dicha relación depende de variables personales y organizacionales. Esta evidencia permite justificar que la satisfacción de los trabajadores contratados universitarios sea considerada un indicador estratégico para la gestión pública, dado que su disminución puede afectar la continuidad de procesos, la calidad de atención y la disposición para contribuir a objetivos institucionales.

Del mismo modo, el diseño del trabajo constituye otro componente necesario para interpretar la relación entre motivación y satisfacción. Humphrey et al., (2007) integraron características motivacionales, sociales y contextuales del diseño del trabajo, evidenciando que dichas características se relacionan con resultados actitudinales y conductuales. En el caso de trabajadores contratados, las posibilidades de variedad de tareas, autonomía, retroalimentación, apoyo social y condiciones físicas pueden influir en la manera como se experimenta la motivación cotidiana. Por tanto, un trabajador puede presentar disposición al logro o interés por asumir responsabilidades, pero mantener una satisfacción moderada si el puesto ofrece escaso margen de participación, reconocimiento limitado o condiciones materiales insuficientes.

En el sector público, la motivación también se vincula con la orientación hacia el servicio y el interés por contribuir al bienestar colectivo. Perry y Wise (1990) conceptualizaron la motivación de servicio público como una predisposición individual orientada a responder a motivos institucionales, normativos y afectivos propios del servicio a la sociedad. Posteriormente, Breugh et al., (2018) mostraron que la motivación laboral basada en la autodeterminación y la motivación de servicio público constituyen constructos diferenciables, aunque ambos pueden relacionarse con la satisfacción en empleados públicos. Esta perspectiva resulta especialmente útil para universidades públicas amazónicas, donde el trabajo institucional se desarrolla en territorios con demandas sociales, educativas y administrativas particulares, y donde el sentido de contribución puede constituir una fuente de motivación incluso cuando persisten restricciones contractuales.

En la Universidad Nacional de Ucayali, los trabajadores contratados desempeñan funciones estratégicas en áreas administrativas y de soporte institucional; sin embargo, se observan condiciones asociadas a limitadas oportunidades de promoción, percepción de insuficiente reconocimiento, necesidades de fortalecimiento del trabajo en equipo y factores relacionados con el entorno físico y organizacional que podrían influir en la motivación y satisfacción laboral. Esta problemática resulta relevante debido a que la disminución de estas variables puede afectar el compromiso organizacional, el desempeño y la calidad del servicio ofrecido dentro de la institución.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la motivación laboral y la satisfacción en trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Ucayali durante el año 2025. El estudio se justifica por la necesidad de generar evidencia empírica que contribuya a fortalecer la gestión del talento humano y diseñar estrategias institucionales orientadas a mejorar el clima laboral, el bienestar de los trabajadores y la eficiencia organizacional en el ámbito universitario público.

Metodología

La investigación se desarrolló durante el año 2025 en la Universidad Nacional de Ucayali, ubicada en la ciudad de Pucallpa, Perú, con el propósito de analizar la relación entre la motivación laboral y la satisfacción en trabajadores contratados de la institución. El proceso metodológico se orientó a la recolección y análisis de información en un único momento temporal, permitiendo describir el

comportamiento de ambas variables y establecer el nivel de asociación existente en el contexto institucional, sin intervenir o modificar las condiciones laborales de los participantes.

La población estuvo conformada por 167 trabajadores contratados pertenecientes a las modalidades laborales del Decreto Legislativo 276 (72 trabajadores) y Decreto Legislativo 1057 (95 trabajadores), quienes desempeñaban funciones administrativas y de soporte institucional. A partir de esta población se determinó una muestra probabilística de 117 trabajadores, calculada mediante fórmula para población finita, considerando un nivel de confianza del 95%, proporciones esperadas de variabilidad ($p=0,50$; $q=0,50$) y un error máximo permitido del 5%, lo que permitió garantizar representatividad de la información obtenida.

La recopilación de información se realizó mediante la técnica de encuesta, aplicándose dos cuestionarios estructurados de 20 ítems cada uno con escala tipo Likert de respuesta ordinal, organizada desde “nunca” hasta “siempre”. El instrumento de motivación laboral evaluó dimensiones relacionadas con necesidades de logro, afiliación y poder, mientras que el cuestionario de satisfacción laboral examinó aspectos vinculados con ambiente físico, supervisión, prestaciones y características del trabajo. Previamente a su aplicación, se verificó la consistencia interna de ambos instrumentos, obteniéndose niveles adecuados de confiabilidad para motivación laboral ($\alpha=0,826$) y excelente confiabilidad para satisfacción laboral ($\alpha=0,931$), permitiendo asegurar estabilidad en las mediciones realizadas.

Posteriormente, la información recolectada fue organizada, codificada y procesada para realizar un análisis descriptivo e inferencial. Inicialmente se calcularon frecuencias y porcentajes con el propósito de identificar los niveles de motivación y satisfacción laboral presentes en los trabajadores evaluados. Seguidamente, se verificó el comportamiento de los datos mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov–Smirnov, evidenciándose ausencia de distribución normal en ambas variables ($p<0,05$), razón por la cual el análisis de asociación se realizó mediante el estadístico Rho de Spearman de carácter unilateral, considerando un nivel de significancia de $\alpha=0,05$ para examinar la relación entre motivación laboral, sus dimensiones y satisfacción laboral.

Vale acotar que, durante el desarrollo de la investigación se respetaron criterios éticos orientados a salvaguardar la integridad de los participantes, garantizando participación voluntaria, anonimato, confidencialidad de la información y uso exclusivamente académico de los datos obtenidos.

Resultados

La motivación laboral y la satisfacción en trabajadores contratados de una universidad pública amazónica de Perú fueron analizadas a partir de la caracterización de la población evaluada, la identificación de los niveles de motivación y satisfacción laboral, así como del comportamiento de las dimensiones motivacionales y su relación con la satisfacción.

En primer lugar, se presenta la distribución de la población de trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Ucayali según modalidad contractual, con el propósito de contextualizar las características de los participantes incluidos en el estudio, Tabla 1.

Tabla 1. Población de trabajadores contratados de la UNU (2025).

Modalidad de contrato	n	%
D.L. 276	72	43,1
D.L. 1057	95	56,9
Total	167	100,0

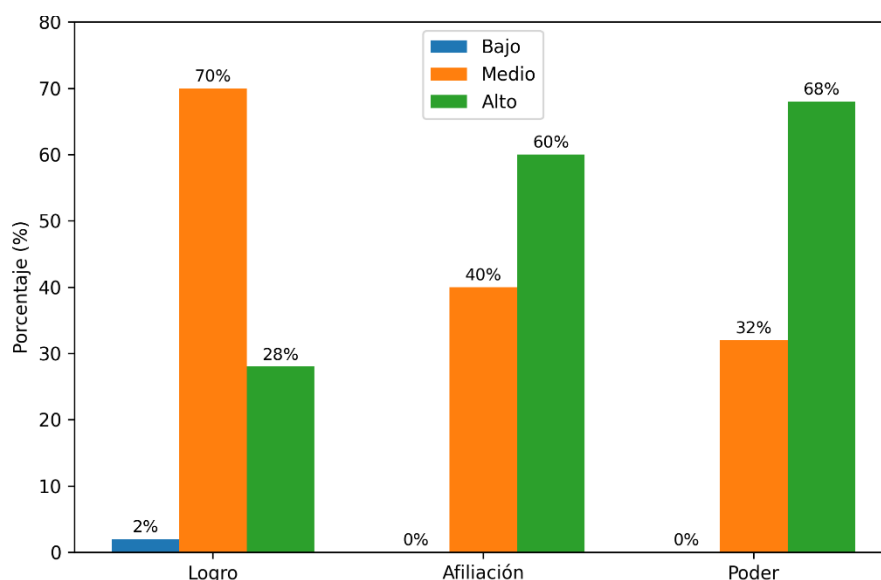
La población estuvo conformada por 167 trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Ucayali, observándose un predominio de trabajadores bajo el Decreto Legislativo 1057 con 56,9% (n=95), frente al 43,1% (n=72) correspondiente al Decreto Legislativo 276. Estos resultados evidencian una mayor participación de personal contratado bajo modalidades temporales, situación que podría influir en percepciones relacionadas con estabilidad, motivación y satisfacción laboral dentro de la institución.

Tabla 2. Nivel de motivación laboral (n=117).

Nivel	n	%
Bajo	0	0,0
Medio	58	50,0
Alto	59	50,0
Total	117	100,0

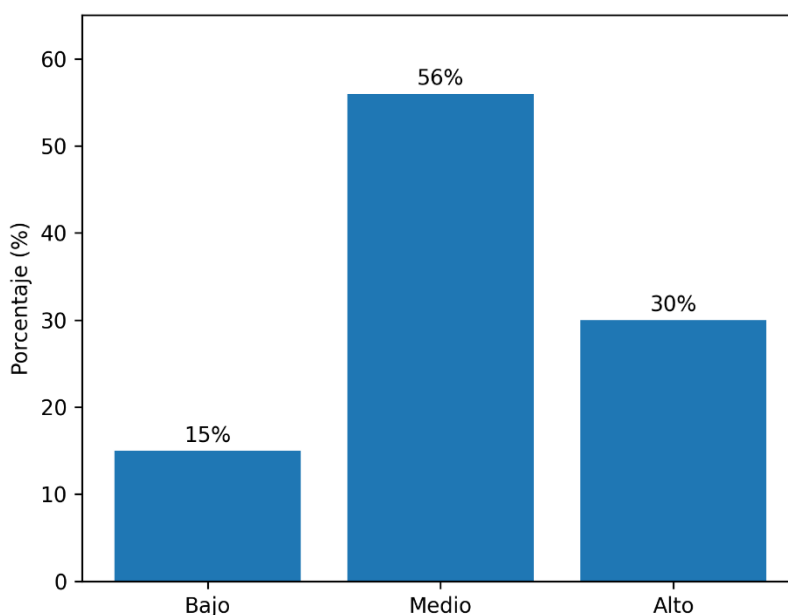
Los resultados de la Tabla 2, muestran que la motivación laboral se distribuyó equitativamente entre niveles medio y alto, con 50,0% (n=58) y 50,0% (n=59), respectivamente, sin registrarse trabajadores con nivel bajo de motivación. Este comportamiento sugiere una percepción favorable de los factores motivacionales entre los trabajadores contratados, evidenciando predisposición al cumplimiento de funciones, compromiso y orientación al desempeño laboral.

Gráfico 1. Niveles de dimensiones de motivación laboral (n=117).



Respecto a las dimensiones de motivación laboral, al gráfico 1 refleja que las necesidades de logro presentaron predominio del nivel medio con 70,0% (n=82), seguido del nivel alto con 28,0% (n=33), indicando una motivación moderada hacia el cumplimiento de metas. En la dimensión afiliación, predominó el nivel alto con 60,0% (n=70), reflejando relevancia de las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo. Asimismo, la dimensión poder registró el mayor porcentaje en nivel alto con 68,0% (n=79), evidenciando interés por ejercer influencia, asumir responsabilidades y participar activamente en el entorno organizacional.

Gráfico 2. Nivel de satisfacción laboral (n=117).



La satisfacción laboral mostró predominio del nivel medio con 56,0% (n=65), seguido del nivel alto con 30,0% (n=35) y un menor porcentaje en nivel bajo con 15,0% (n=17). Estos hallazgos indican que, aunque existe una percepción relativamente favorable del entorno laboral, aún persisten aspectos susceptibles de mejora relacionados con condiciones de trabajo, reconocimiento y bienestar institucional.

Tabla 3. Correlación (Rho de Spearman) entre motivación, dimensiones y satisfacción (n=117).

Variable/Dimensión	rho	p (unilateral)	Interpretación
Motivación laboral vs. satisfacción	0,064	0,247	Positiva débil; no significativa
Necesidades de logro vs. satisfacción	-0,082	0,191	Negativa débil; no significativa
Necesidades de afiliación vs. satisfacción	0,168	0,035	Positiva media; significativa
Necesidades de poder vs. satisfacción	0,053	0,283	Positiva débil; no significativa

La correlación entre motivación laboral y satisfacción evidenció una relación positiva débil y no significativa ($\rho=0,064$; $p=0,247$), lo que indica ausencia de asociación estadísticamente significativa entre ambas variables. En cuanto a las dimensiones, las necesidades de logro mostraron una relación negativa débil y no significativa ($\rho=-0,082$; $p=0,191$), mientras que las necesidades de poder presentaron una relación positiva débil y no significativa ($\rho=0,053$; $p=0,283$). Solo la dimensión afiliación mostró una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral ($\rho=0,168$; $p=0,035$), sugiriendo que las relaciones interpersonales, el compañerismo y el sentido de pertenencia constituyen factores relevantes para favorecer mayores niveles de satisfacción en los trabajadores contratados.

Discusión

Los hallazgos del estudio evidenciaron que la motivación laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Ucayali se ubicó entre niveles medio y alto, sin registrarse niveles bajos, lo que permite inferir una disposición favorable hacia el cumplimiento de funciones y el compromiso institucional. Sin embargo, la satisfacción laboral se concentró principalmente en un nivel medio, sugiriendo que, aunque los trabajadores mantienen una predisposición positiva hacia el trabajo, persisten factores organizacionales que limitan una percepción más favorable del entorno laboral. Estos resultados coinciden parcialmente con lo reportado por Fernández y Ruíz (2022), quienes señalaron que en el ámbito universitario la satisfacción laboral del personal administrativo se encuentra condicionada por aspectos vinculados al ambiente organizacional, reconocimiento institucional y condiciones laborales, elementos que pueden influir en la permanencia y el bienestar de los trabajadores.

En términos comparativos, los resultados muestran similitud con los estudios de Cutipa y Chillihuani (2021), Soto y Taipe (2021), Zapata (2023) y Chacón (2024), quienes identificaron que niveles moderados y altos de motivación suelen coexistir con niveles intermedios de satisfacción laboral, especialmente en contextos organizacionales donde el reconocimiento, la cooperación, el liderazgo y las relaciones interpersonales funcionan como factores motivadores relevantes. No obstante, en el presente estudio la relación global entre motivación laboral y satisfacción resultó positiva débil y estadísticamente no significativa ($\rho=0,064$; $p=0,247$), hallazgo que difiere de investigaciones previas desarrolladas en sectores financieros, sanitarios y comerciales, donde se evidenció asociación significativa entre ambas variables (Cutipa & Chillihuani, 2021; Zapata, 2023; Chacón, 2024).

Una posible explicación de esta diferencia radica en el contexto específico de contratación temporal predominante en la población estudiada, caracterizada por mayor participación de trabajadores bajo el Decreto Legislativo 1057. Desde una perspectiva crítica, este escenario sugiere que la satisfacción laboral no necesariamente depende exclusivamente de componentes motivacionales intrínsecos, sino también de factores extrínsecos relacionados con estabilidad contractual, seguridad laboral, remuneraciones, beneficios, condiciones físicas del trabajo y posibilidades de promoción. En este sentido, Soto (2021) y Gancino (2021) sostienen que la motivación puede verse limitada cuando existen percepciones de incertidumbre laboral o limitaciones organizacionales que reducen las expectativas de crecimiento y reconocimiento profesional, situación que podría estar ocurriendo en el contexto universitario analizado.

Respecto a las dimensiones de motivación laboral, las necesidades de logro presentaron predominantemente niveles medios y una relación negativa débil y no significativa con la satisfacción laboral ($\rho=-0,082$; $p=0,191$). Este resultado podría interpretarse desde la limitada percepción de reconocimiento institucional y escasas oportunidades de ascenso o desarrollo profesional, condiciones que reducen la posibilidad de transformar el esfuerzo individual en satisfacción laboral percibida. En consecuencia, aunque los trabajadores manifiesten orientación al cumplimiento de metas, ello no necesariamente se traduce en mayor satisfacción cuando el entorno organizacional no fortalece mecanismos de recompensa, reconocimiento o promoción, aspecto señalado también por Soto (2021) en el análisis de factores motivacionales y conflictos laborales.

Por otra parte, la dimensión afiliación presentó niveles altos y constituyó la única dimensión con relación positiva y significativa con la satisfacción laboral ($\rho=0,168$; $p=0,035$), resultado que refuerza la importancia del clima social, el compañerismo y la interacción interpersonal dentro de las organizaciones públicas. Este hallazgo mantiene correspondencia con Celestino (2023), quien evidenció que el clima social en instituciones universitarias se asocia directamente con mayores niveles de satisfacción laboral, así como con Yáñez y Yáñez (2020), quienes señalaron que la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales fortalecen la percepción favorable del entorno laboral. Desde un análisis crítico, ello permite sostener que, en escenarios de contratación temporal, el sentido de pertenencia, apoyo entre

compañeros y cohesión grupal pueden actuar como factores compensatorios frente a limitaciones estructurales o administrativas, favoreciendo una percepción más satisfactoria del trabajo.

En relación con la dimensión poder, se identificó predominio de niveles altos, aunque su asociación con la satisfacción laboral fue positiva débil y no significativa ($\rho=0,053$; $p=0,283$). Este resultado sugiere que el interés por asumir responsabilidades, ejercer influencia o participar activamente en procesos organizacionales no garantiza necesariamente una mayor satisfacción laboral cuando existen restricciones jerárquicas o limitadas oportunidades de liderazgo efectivo. Este hallazgo puede explicarse considerando lo planteado por Panduro y Casa (2022), quienes sostienen que la motivación vinculada al desempeño en trabajadores universitarios requiere entornos organizacionales que favorezcan autonomía, participación y reconocimiento institucional para consolidarse como un factor que impacte positivamente en la satisfacción laboral.

En términos teóricos, los hallazgos respaldan parcialmente la premisa de que la motivación y la satisfacción laboral mantienen una relación estrecha dentro de las organizaciones; sin embargo, también evidencian que dicha asociación no siempre es lineal ni uniforme, especialmente en contextos institucionales condicionados por modalidades contractuales temporales y limitaciones organizacionales. Por ello, los resultados sugieren que el bienestar laboral en trabajadores contratados de universidades públicas amazónicas debe comprenderse desde una perspectiva multidimensional, donde intervienen tanto factores intrínsecos, como logro, afiliación y poder, como factores extrínsecos vinculados con estabilidad, condiciones laborales, reconocimiento y clima institucional (Fernández & Ruíz, 2022; Gancino, 2021; Celestino, 2023).

En este sentido, la ausencia de una relación significativa entre motivación laboral global y satisfacción puede interpretarse considerando que la motivación no opera de manera uniforme en todos los contextos, sino que depende del grado en que el entorno institucional facilita experiencias de autonomía, competencia y relación. De acuerdo con Van den Broeck et al., (2016), la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en el trabajo constituye un mecanismo central para explicar actitudes positivas, bienestar y funcionamiento laboral. En este estudio, el hecho de que la afiliación haya sido la única dimensión asociada significativamente con la satisfacción sugiere que la necesidad de relación podría estar desempeñando un papel más visible que la orientación al logro o al poder, probablemente porque las relaciones interpersonales compensan parcialmente las limitaciones derivadas de la temporalidad contractual.

Este resultado también puede comprenderse desde el apoyo organizacional percibido. Rhoades y Eisenberger (2002) sostienen que los trabajadores desarrollan creencias generales acerca de cuánto valora la organización sus contribuciones y cuánto se preocupa por su bienestar. Cuando el reconocimiento institucional, la retroalimentación o las oportunidades de desarrollo son percibidos como limitados, la motivación individual puede mantenerse por responsabilidad personal o compromiso con las tareas, pero no necesariamente generar satisfacción elevada. En trabajadores contratados, esta situación resulta plausible porque la continuidad laboral, las posibilidades de promoción y la estabilidad pueden condicionar la evaluación afectiva del empleo, aun cuando exista disposición para cumplir metas y participar activamente en la organización.

La relación significativa entre afiliación y satisfacción laboral coincide con enfoques que resaltan la importancia del ajuste social dentro de las organizaciones. Kristof-Brown et al., (2005) demostraron que el ajuste entre la persona y distintos niveles del entorno laboral, puesto, organización, grupo y supervisor, se asocia con actitudes favorables, incluida la satisfacción. Desde esta perspectiva, el compañerismo, el apoyo entre pares y la integración con el equipo pueden incrementar la percepción de ajuste y pertenencia, especialmente en instituciones donde los mecanismos formales de reconocimiento o crecimiento profesional son insuficientes. Por ello, el fortalecimiento de redes internas de colaboración no debe ser

entendido como una acción secundaria, sino como una estrategia de gestión del talento humano con impacto directo en el bienestar laboral.

En el ámbito universitario público, estos hallazgos adquieren implicancias prácticas para la gestión administrativa. Si bien la motivación de servicio público puede favorecer la disposición a contribuir al cumplimiento de fines institucionales, Breaugh et al. (2018) advierten que esta no sustituye la necesidad de condiciones laborales que favorezcan satisfacción. En consecuencia, las autoridades universitarias deberían promover políticas que articulen el sentido de misión pública con prácticas concretas de apoyo al trabajador, tales como comunicación transparente, participación en decisiones, reconocimiento del desempeño, mejora del entorno físico y fortalecimiento de competencias. Dichas acciones permitirían transformar la motivación existente en una experiencia laboral más satisfactoria y sostenible.

Los resultados también invitan a revisar el papel del diseño del trabajo en la experiencia de los contratados. Humphrey et al. (2007) encontraron que las características motivacionales, sociales y contextuales del trabajo explican resultados relevantes como satisfacción, desempeño y compromiso. En este sentido, una universidad pública que busca mejorar la satisfacción de su personal contratado no solo debe atender beneficios o prestaciones, sino también rediseñar procesos para ofrecer mayor claridad de funciones, retroalimentación útil, coordinación entre áreas y condiciones materiales adecuadas. Estas medidas son particularmente importantes cuando la relación contractual limita otros incentivos de largo plazo, pues el contenido del trabajo y la calidad del ambiente inmediato pueden convertirse en fuentes centrales de bienestar.

Finalmente, la discusión permite afirmar que los niveles medios de satisfacción observados no deben interpretarse como ausencia de problemas, sino como una señal de equilibrio inestable entre factores protectores y factores restrictivos. La motivación hacia el logro, la afiliación y el poder muestra que los trabajadores poseen recursos personales y sociales valiosos; sin embargo, la satisfacción moderada evidencia que dichos recursos requieren un contexto institucional que los reconozca y canalice adecuadamente. En consecuencia, las intervenciones deberían orientarse a fortalecer la cohesión grupal, consolidar liderazgos participativos, ampliar espacios de escucha y establecer mecanismos de reconocimiento equitativo. Estas acciones pueden favorecer que la motivación laboral deje de ser únicamente una disposición individual y se convierta en una condición organizacional compartida, capaz de sostener el desempeño y el bienestar en el tiempo.

Además, los hallazgos permiten advertir que la gestión de la motivación laboral en trabajadores contratados no puede limitarse a intervenciones individuales, sino que requiere una mirada sistémica sobre las condiciones que estructuran la experiencia cotidiana de trabajo. Latham y Pinder (2005) resaltan que la motivación se configura mediante la interacción entre metas, valores, afectos y contexto; por tanto, las universidades públicas deben revisar si sus procedimientos administrativos, sistemas de comunicación y prácticas de supervisión facilitan o dificultan que el personal perciba sentido, justicia y utilidad en su desempeño.

De manera complementaria, Judge et al. (2001) evidencian que la satisfacción laboral tiene implicancias para el desempeño, lo que refuerza la necesidad de incorporar indicadores de bienestar en la planificación institucional. En consecuencia, futuras investigaciones podrían profundizar en variables mediadoras como apoyo organizacional, justicia percibida, seguridad laboral y compromiso afectivo, así como comparar modalidades contractuales para identificar si la temporalidad modifica la relación entre motivación y satisfacción. Esta línea de análisis contribuiría a diseñar políticas de talento humano más sensibles al contexto amazónico, donde las universidades cumplen un papel estratégico en la formación profesional, la producción de conocimiento y la articulación con necesidades regionales.

Por último, los resultados ponen en evidencia la necesidad de fortalecer estrategias institucionales orientadas a promover un mejor clima organizacional, prácticas de liderazgo participativo, reconocimiento

del desempeño, oportunidades de crecimiento y mecanismos de integración social, debido a que estas acciones podrían contribuir al incremento de la satisfacción laboral y al fortalecimiento del compromiso organizacional en trabajadores contratados de instituciones universitarias públicas.

Conclusiones

La presente investigación permitió determinar que la motivación laboral en los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Ucayali durante el año 2025 se ubicó predominantemente en niveles medio y alto, sin evidenciarse niveles bajos. Este resultado refleja una disposición favorable hacia el cumplimiento de funciones, el compromiso institucional y la participación laboral. No obstante, la satisfacción laboral se concentró principalmente en un nivel medio, con presencia de trabajadores que reportaron niveles bajos de satisfacción, evidenciando que aún persisten condiciones organizacionales y contractuales que limitan una percepción plenamente favorable del entorno de trabajo. Estos hallazgos aportan evidencia sobre la realidad laboral de trabajadores contratados en universidades públicas amazónicas.

Asimismo, el estudio evidenció que la relación entre motivación laboral y satisfacción fue positiva débil y estadísticamente no significativa, indicando que mayores niveles de motivación global no necesariamente se traducen en una mayor satisfacción laboral dentro de la población evaluada. Este hallazgo sugiere que la satisfacción puede estar condicionada no solo por aspectos motivacionales intrínsecos, sino también por factores extrínsecos relacionados con estabilidad contractual, remuneraciones, reconocimiento institucional, supervisión, condiciones físicas del trabajo y posibilidades de desarrollo profesional.

En este contexto, los resultados ponen en evidencia la necesidad de fortalecer políticas institucionales orientadas al bienestar del personal contratado, promoviendo mecanismos de reconocimiento del desempeño, retroalimentación permanente y mejoras en el entorno organizacional. Del mismo modo, resulta pertinente fortalecer estrategias de gestión del talento humano dirigidas a mejorar la comunicación organizacional, la participación laboral y el acompañamiento institucional, favoreciendo así una percepción más positiva del trabajo desarrollado dentro de la universidad.

Respecto a las dimensiones de la motivación laboral, se observó que la necesidad de logro presentó predominio de niveles medios y una relación negativa débil no significativa con la satisfacción laboral. Este comportamiento sugiere que la orientación al cumplimiento de metas no siempre se traduce en satisfacción cuando existen limitadas oportunidades de reconocimiento, ascenso o crecimiento profesional. De manera similar, la dimensión poder registró predominio de niveles altos, aunque sin asociación significativa, evidenciando que el interés por asumir responsabilidades requiere contextos institucionales que promuevan participación efectiva y valoración del desempeño.

Por otra parte, la dimensión afiliación constituyó el único componente motivacional con relación positiva y significativa respecto a la satisfacción laboral, evidenciando la importancia del compañerismo, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia dentro del espacio organizacional. Este hallazgo permite concluir que el fortalecimiento del clima social y del trabajo colaborativo puede convertirse en un elemento protector frente a condiciones laborales percibidas como limitantes o inestables por los trabajadores contratados.

En consecuencia, el estudio aporta evidencia para la toma de decisiones institucionales orientadas a fortalecer el clima organizacional, la cohesión grupal y el liderazgo participativo dentro de universidades públicas amazónicas. Se recomienda promover acciones dirigidas al fortalecimiento del trabajo en equipo, reconocimiento del mérito, mejora de condiciones laborales y generación de espacios de integración social, con el propósito de incrementar la satisfacción, consolidar el compromiso institucional y contribuir al fortalecimiento de la eficiencia organizacional.

References

- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: Disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423–1443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>
- Celestino, M. (2023). Clima social en el trabajo y satisfacción laboral en el retorno al trabajo según los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2022. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. *Repositorio Institucional Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. <https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/62c6fe31-574b-4f2e-b2db-a79b42e2d7a4/content>
- Chacón, A. (2024). Motivación laboral y su relación con la satisfacción laboral post pandemia en tres clínicas chiclayanas [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. *Repositorio Institucional Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/7983>
- Cutipa, K., & Chillihuani, G. (2021). Motivación laboral y satisfacción de los colaboradores de la Agencia Diagonal del BCP - Cusco, 2020 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. *Repositorio Institucional Universidad César Vallejo*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65640/Cutipa_HK-Chillihuani_PG-SD.pdf
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Fernández, E., y Ruíz, A. (2022). Nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de Universidad San Gregorio de Portoviejo. *Revista San Gregorio*, 1(52). <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i52.2160>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gancino, V. (2021). Gestión administrativa y la motivación laboral de los trabajadores de Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Guayaquil, 2020 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. *Repositorio Institucional Universidad César Vallejo*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58720/Gancino_CVB-SD.pdf
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

- Panduro, C., & Casa, E. (2022). Relación de la motivación laboral con los determinantes del desempeño laboral en el trabajo remoto de los trabajadores de una universidad pública de Perú. *Sathiri*, 17(1), 34–44. <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/view/1101/2725>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Soto, J. (2021). Factores motivacionales y nivel de satisfacción laboral, para la prevención de conflictos entre colaboradores en la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas - Pasco, 2019 [Tesis de pregrado, Universidad Alas Peruanas]. *Repositorio Institucional Universidad Alas Peruanas*. https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11295/12.%20T059_71056625_T.pdf
- Soto, M. C., & Taipei, D. J. (2021). Motivación y satisfacción laboral en usuarios internos de un mercado de Chiclayo en tiempos COVID-19, 2021 [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. *Repositorio Institucional Universidad Señor de Sipán*. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10180/Soto%20Calderon%20Mirella%20%26%20Taipe%20Julca%20Daniel.pdf>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206315632058>
- Yáñez, J., & Yáñez, M. (2020). La satisfacción laboral en la Universidad Metropolitana Sede Machala a través de la incidencia de la comunicación organizacional. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(1), 145–152. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778104021.pdf>
- Zapata, D. (2023). *Motivación y satisfacción laboral del grupo ocupacional técnicos de enfermería del Hospital II Essalud Moquegua 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. *Repositorio Institucional Universidad César Vallejo*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110118/Zapata_RDW-SD.pdf