

## El impacto de los incentivos en el nivel de compromiso de los docentes universitarios

**M.T.A. Yadira Miriam Villanueva Marcial<sup>1</sup>**

[mvillanueva@ittecpic.edu.mx](mailto:mvillanueva@ittecpic.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-7894-7769>

Instituto Tecnológico de Tepic,  
adscrita al departamento de  
Ingeniería Industrial

**M.M. Martha Patricia Hernández Beltrán**

[mhernandezb@ittecpic.edu.mx](mailto:mhernandezb@ittecpic.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-2566-4319>

Instituto Tecnológico de Tepic,  
adscrita al departamento de  
Ciencias Económico Administrativas

**M.D.H y C.O Briseida Sandoval González**

[bsandoval@ittecpic.edu.mx](mailto:bsandoval@ittecpic.edu.mx),

<https://orcid.org/0000-0002-4132-7400>

Instituto Tecnológico de Tepic, adscrita al  
departamento de Ciencias Económico  
Administrativas

**M.I. Salvador Salas Carlock**

[ssalas@ittecpic.edu.mx](mailto:ssalas@ittecpic.edu.mx)

<https://orcid.org/0009-0006-3922-1400>

Instituto Tecnológico de Tepic,  
adscrito al departamento de  
Ingeniería eléctrica y electrónica

**PhD. Nydia Teresa Luna Vázquez**

[nluna@ittecpic.edu.mx](mailto:nluna@ittecpic.edu.mx)

<https://orcid.org/0009-0001-1719-2702>

Instituto Tecnológico de Tepic,  
adscrita al departamento de Ciencias Económico  
Administrativas  
México

## RESUMEN

El presente artículo tiene como finalidad evaluar el impacto que generan los recursos provistos a docentes universitarios comparadas con las demandas laborales, es decir, hasta donde llega su nivel de compromiso dado lo que recibe por parte de la institución como incentivo a su trabajo. En el ámbito de la educación superior se establecieron programas que se han venido aplicando en las universidades públicas estatales y federales desde la década pasada: los programas de estímulo al desempeño del personal docente (ESDEPED), el Programa de Mejora del Profesorado (PRODEP) a través de la Dirección de Superación Académica y el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) que han tenido gran impacto en la conformación de la identidad del personal académico de carrera y desde luego en su desempeño académico. Para llevar a cabo este estudio se trabajó en colaboración con CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022), se aplicaron 1994 encuestas a docentes de todas las categorías del Sistema Tecnológico. Este instrumento fue aplicado a diferentes universidades convocadas por la UNESCO, en total fueron 3351 encuestas y el Sistema Tecnológico aportó el 59.5% de la información para este estudio. Como parte de los resultados obtenidos se encontró que los docentes del Sistema Tecnológico reconocen que los incentivos que reciben están por encima de lo que ofrecen otras universidades, es por eso que desarrollan un nivel más alto de pertenencia y compromiso con la Institución.

**Palabras clave:** *Incentivos, compromiso laboral, demandas, recursos.*

---

<sup>1</sup> Autor Principal

# **The impact of incentives on the level of commitment of university professors**

## **ABSTRACT**

The purpose of this article is to evaluate the impact generated by the resources provided to university professors compared to labor demands, that is, to what extent their level of commitment reaches, given what they receive from the institution as an incentive for their work. In the field of higher education, programs were established that have been applied in state and federal public universities since the last decade: programs to stimulate the performance of teaching staff (ESDEPED), the Teacher Improvement Program (PRODEP) through the Directorate of Academic Improvement and the National System of Researchers (SNI), which have had a great impact on the conformation of the identity of career academic personnel and, of course, on their academic performance. To carry out this study, we worked in collaboration with CIRCULAR HR Fundación Chile and UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022), 1994 surveys were applied to teachers of all categories of the Technological System. This instrument was applied to different universities called by UNESCO, in total there were 3351 surveys and the Technological System provided 59.5% of the information for this study. As part of the results obtained, it was found that the teachers of the Technological System recognize that the incentives they receive are above what other universities offer, for this reason they develop a higher level of belonging and commitment to the Institution.

**Keywords:** *incentives; work commitment; demands; resources.*

*Artículo recibido 15 abril 2023*

*Aceptado para publicación: 07 mayo 2023*

## INTRODUCCIÓN

Aunque las demandas y los recursos laborales inician procesos distintos, pueden también tener efectos conjuntos. La tercera propuesta presentada por la teoría Demandas y Recursos Laborales (DRL) es que las demandas y los recursos laborales interactúan a la hora de predecir el bienestar laboral. Los recursos pueden tener un efecto combinado sobre el bienestar, e influir indirectamente en el rendimiento, de dos maneras posibles. La primera interacción es aquella en la que los recursos amortiguan el impacto de las demandas en el estrés/malestar. Diversos estudios han mostrado que recursos laborales tales como el apoyo social, la autonomía, la retroalimentación sobre el desempeño y las oportunidades de desarrollo pueden mitigar el impacto de las demandas laborales (presión de trabajo, exigencias emocionales, etc.) sobre diversos indicadores de malestar como el agotamiento (p. ej., Bakker et al., 2005; Xanthopoulou, et al., 2007).

Los trabajadores que disponen de muchos recursos pueden afrontar mejor sus demandas laborales diarias. La segunda interacción es aquella en la que las demandas amplifican el impacto de los recursos laborales en la motivación/engagement. En este sentido, se indica que los recursos laborales cobran mayor importancia y tienen mayor impacto en el nivel de compromiso cuando las demandas laborales son elevadas.

Por último, en un estudio a gran escala en más de 12.000 empleados de diferentes grupos profesionales, Bakker et al. (2010) encontraron que disfrutar de la tarea y el compromiso con la organización también resultan de combinaciones de distintas demandas y recursos laborales. El disfrute de la tarea y el compromiso organizacional eran superiores cuando los empleados se enfrentaban a retos y tareas estimulantes y además disponían de recursos (p. ej., información sobre el rendimiento o buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo). En resumen, la investigación sobre el modelo DRL indica claramente que las demandas y recursos laborales pueden interactuar entre sí y tener un efecto multiplicador sobre el bienestar del trabajador.

La formación y el desarrollo de los empleados es una de las piedras angulares de la gestión de recursos humanos y puede clasificarse como una intervención a nivel organizacional. A través de la capacitación, los empleados pueden adquirir nuevas habilidades y conocimientos técnicos. Puesto que el incremento del conocimiento y las habilidades pueden facilitar los recursos personales, como la autoeficacia, la

resiliencia y el optimismo, la formación también puede centrarse directamente en los recursos personales. Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa y Zhang (2011) han demostrado que un cambio positivo en los recursos personales (lo que ellos denominan “capital psicológico”) está relacionado con un cambio positivo en el rendimiento (informado por el supervisor) y en los resultados financieros (los ingresos por ventas individuales). Demerouti, van Eeuwi-jk, Snelder y Wild (2011) demostraron que estas intervenciones no sólo aumentan los recursos personales autoinformados, sino que también los evaluadores externos pueden observar aumentos en los recursos personales de los evaluados. Por lo tanto, los recursos personales se pueden aumentar con el fin de mejorar el engagement y el rendimiento. La teoría DRL sugiere que las características del trabajo pueden ser organizadas en dos categorías: demandas y recursos laborales. Estas dos categorías se pueden encontrar en casi todos los puestos de trabajo y son importantes porque son las desencadenantes de dos procesos diferentes: el deterioro de la salud y el proceso motivacional. Además de sus efectos directos sobre la salud y la motivación, las demandas y los recursos también tienen efectos interactivos sobre el bienestar del empleado. En lugar de ser mecanicista, el modelo sugiere que los recursos personales también son importantes predictores de la motivación y pueden amortiguar los efectos desfavorables de las demandas del trabajo.

Bravo 2020 menciona, la gerencia de una institución educativa debe prestar mucha atención al vínculo afectivo que tengan los trabajadores con el plantel, destacando que cuando el talento humano y sus motivaciones laborales están sujetas al especial cumplimiento de sus obligaciones a cambio de garantizar su estabilidad, es probable entonces, que la productividad de la empresa no sea la misma que la de aquel personal que evidencie un compromiso emocional por la organización.

Según Betanzos y Paz 2007 (citado por Bravo, 2020), el compromiso organizacional es “el estado en el que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización, con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta”, prolongándose entonces una relación en la que no sólo existe afinidad sino que ya se involucra el afecto. El individuo se siente a gusto y orgulloso de ser miembro de su organización y por lo tanto se compromete con ella. Esto se puede evidenciar en un empleado que habla bien de su empresa, que hace más de lo que se le pide, que disfruta su labor y se compromete con las metas trazadas.

## METODOLOGÍA

Este estudio se realizó bajo el enfoque mixto de investigación; se diseñó de tipo cuantitativo y de alcance descriptivo para representar el impacto de los incentivos en el nivel de compromiso de los docentes universitarios. Y el enfoque cualitativo permitió comprender e interpretar los factores que influyen en el desempeño de los docentes a partir de la psicología en el trabajo y de las competencias de los docentes.

De tipo transversal ya que se recogieron los datos en un periodo de tiempo, y comparativo ya que se muestran resultados de los docentes del Tecnológico Nacional de México y el resultado promedio de los docentes de universidades de 81 países que participaron en el estudio de la UNESCO como un referente.

Los resultados y análisis que se presentan en este artículo corresponden a lo reportado por docentes del Tecnológico Nacional de México, el cual lo integran 265 Institutos Tecnológicos de la República Mexicana.

El tipo de muestreo fue aleatorio simple. La convocatoria al personal docente para contestar la encuesta, se distribuyó en todos los planteles del país, a través del personal directivo de cada institución.

Para la determinación del tamaño de muestra, se consideró el tipo de diseño más empleado en la investigación educativa: Diseño de tamaño fijo. El tamaño de la muestra se estableció desde el inicio de la investigación; se calculó mediante la fórmula para determinar el tamaño de muestra de una proporción con población finita (conocida). El tamaño mínimo de la muestra resultó ser de 1,030 encuestas por aplicar. Las especificaciones utilizadas fueron:

Tamaño de la población = 29,579.00 (total de docentes adscritos al Tecnológico Nacional de México)

Nivel de confiabilidad = 95% ( $Z_{\alpha/2}=1.96$ )

Error máximo tolerable = 3%

Se utilizó la técnica de encuesta empleando un instrumento que se les hizo llegar a los docentes mediante la plataforma virtual “Work engagement and risk of Burnout” con el apoyo y colaboración de CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022), y personal directivo de TecNM y los directores de cada Instituto Tecnológico. De un total de 3351 encuestas aplicadas en 81 países, 1994 fueron respondidas por docentes de todas las categorías del

Tecnológico Nacional de México; el periodo de recolección de los datos se llevó a cabo de diciembre de 2021 a abril de 2022.

Los rubros evaluados en este instrumento fueron: Condiciones de trabajo, retroalimentación, oportunidades de desarrollo, clima de innovación, apoyo, situación del trabajo, emociones en el trabajo, expectativas conflictivas, trabas en el trabajo, tecnoestrés, performance, lidiando con demandas en el trabajo, trabajo lúdico y datos demográficos.

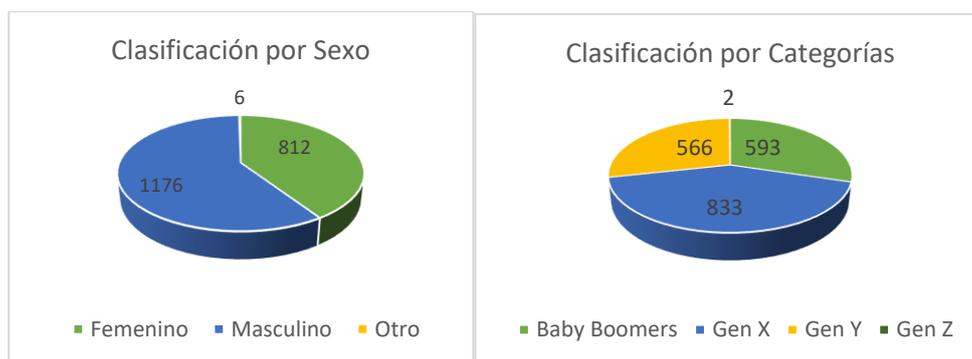
Cada una de las categorías de preguntas contó con una escala de respuesta tipo Likert.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Derivado de lo anterior en cuanto a cómo fue aplicado el instrumento, aquí se presentan los resultados obtenidos en las encuestas.

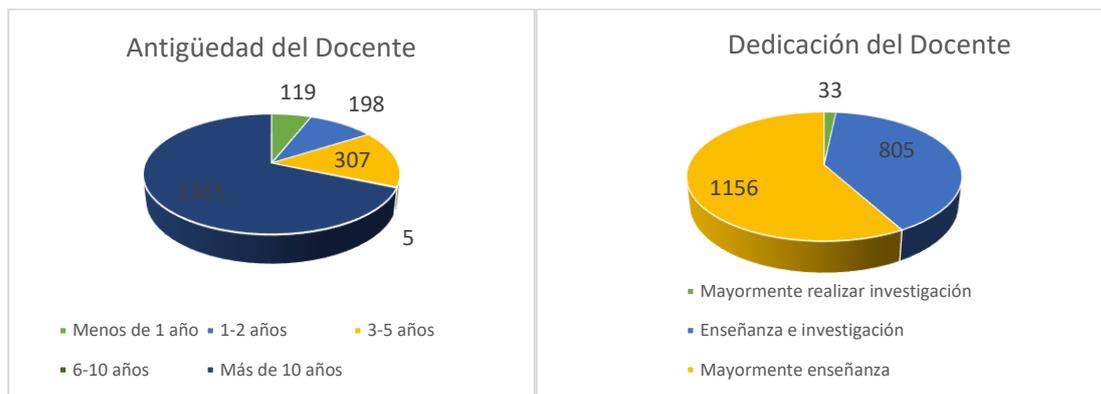
En algunas gráficas se hace la comparativa del Sistema Tecnológico y el Benchmark Universitario, éste último es el grupo de las 83 universidades restantes que fueron parte del estudio.

### CANTIDAD DE PARTICIPANTES



**Fuente:** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

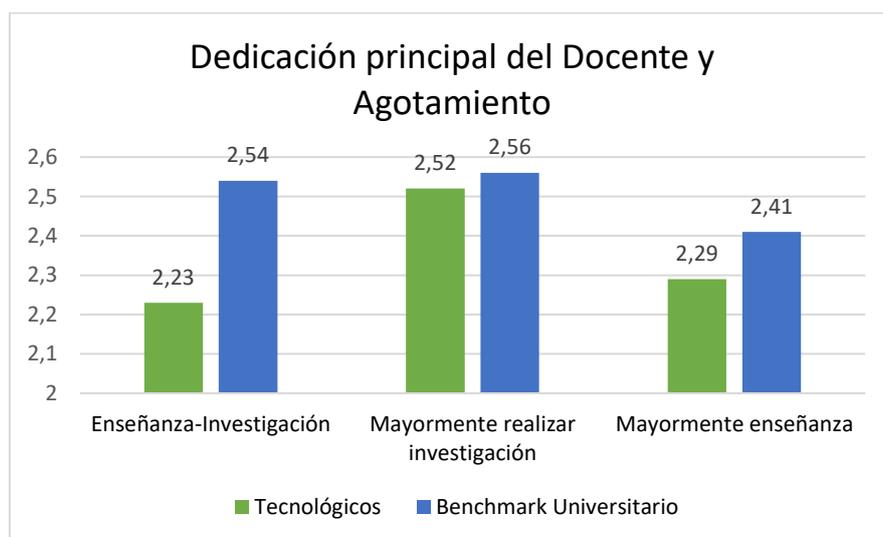
En estas primeras gráficas se puede observar que la encuesta fue respondida por 1994 docentes, el 59% son del sexo masculino y 40.7% son del sexo femenino, 28.4% pertenecen a la Generación Baby Boomers, con una edad entre los 55 y los 75 años, 41.7% pertenecen a una Generación X que tiene una edad entre los 55 y los 40 años, 29.7% son de la Generación Y con una edad entre los 25 y 40 años



**Fuente:** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

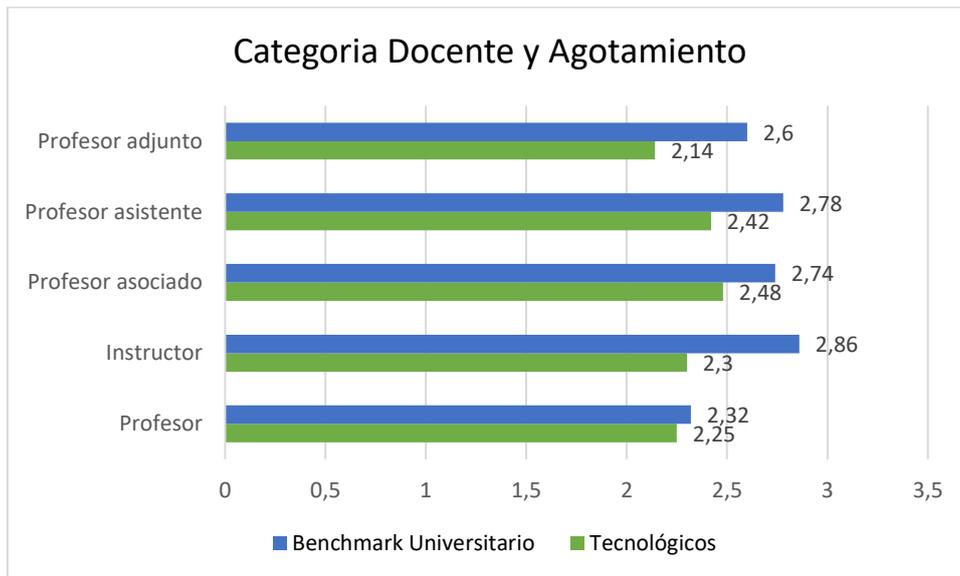
Dentro de estos mismos resultados podemos apreciar que los docentes que respondieron a esta encuesta, el 68.5% cuentan con una antigüedad mayor a los 10 años de servicio, siendo esto las dos terceras partes de la muestra, 58% de ellos se dedican exclusivamente a la docencia, y el 40.3% alternan la docencia con la investigación.

### ¿HAY DIFERENCIA ENTRE PROFESORES?



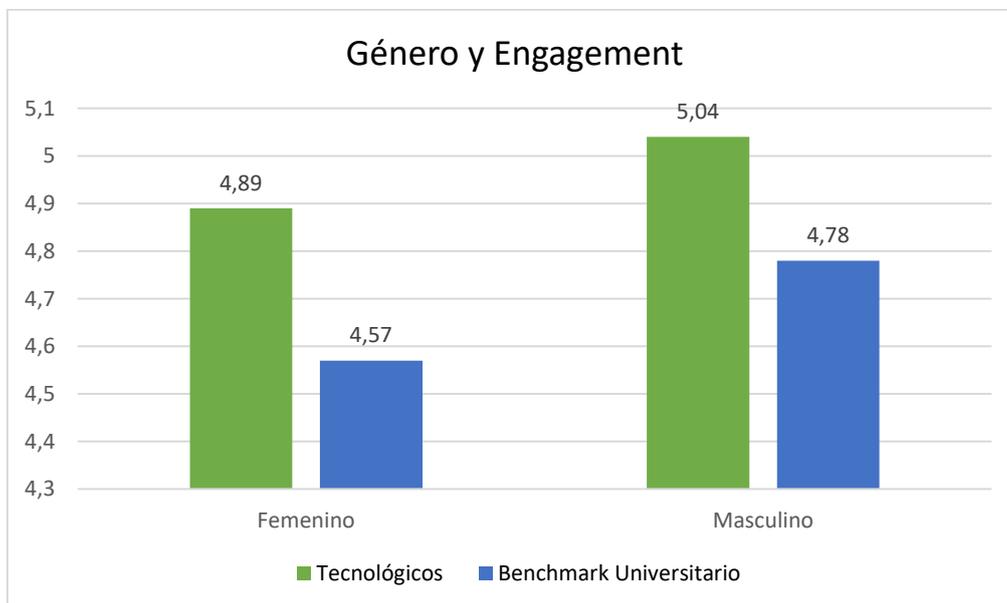
**Fuente:** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

Dentro de las actividades asignadas a los docentes del TecNM principalmente a los de tiempo completo, se encuentra la docencia, investigación, gestión tecnológica y vinculación, y las tutorías, de acuerdo a los resultados, la mayor parte de los docentes que respondieron combinan la docencia con la investigación. También se observa que el compromiso docente en el TecNM, en las tres combinaciones está por encima de los docentes del Benchmark Universitario.



**Fuente:** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

Las categorías aquí mencionadas son de acuerdo a cómo se establecen en muchas universidades que fueron parte del estudio, ya que en el Sistema Tecnológico los docentes solo son categorizados como profesores de asignatura o profesores de carrera en sus diferentes tipos, asociados y titulares. Sin embargo, se observa que el compromiso es mayor en el personal docente del TecNM que en el resto de las universidades en todas las categorías en que respondieron los encuestados.

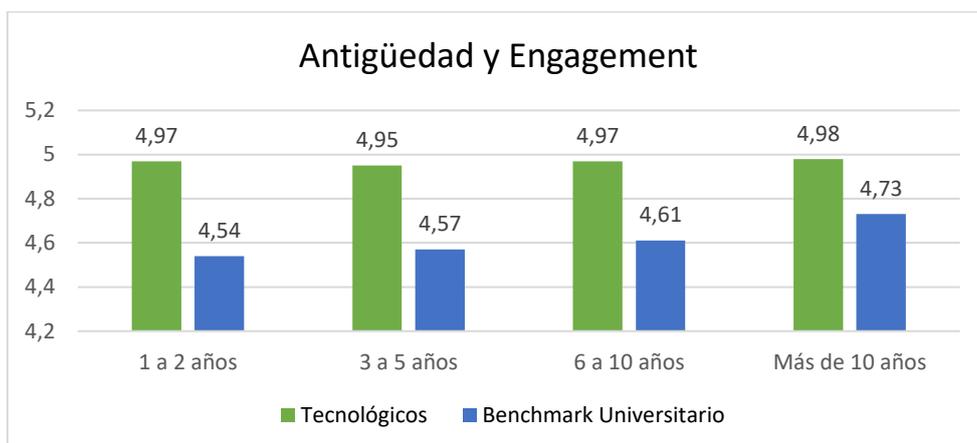


**Fuente:** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

En género: La categoría “otros” no se informa debido a la baja tasa de respuestas en el total del estudio

(8)

Haciendo una comparación entre el nivel de compromiso y el género, se observa que el compromiso docente en el TecNM es mayor que en el resto de las universidades, en ambos sexos.



**Fuente:** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

En antigüedad: La categoría “menos de 1 año” no se informa debido a la baja tasa de respuestas en el total del estudio (15)

Esta gráfica muestra que independientemente de los años de antigüedad del profesor en el Sistema Tecnológico su nivel de compromiso es el mismo, seguramente es debido a los beneficios que se tienen y a la nobleza del sistema, es evidente que es mucho mayor el nivel de compromiso de los docentes del TecNM comparado con el resto de las universidades.

## CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

### ¿Qué tan equilibrada es la experiencia laboral?



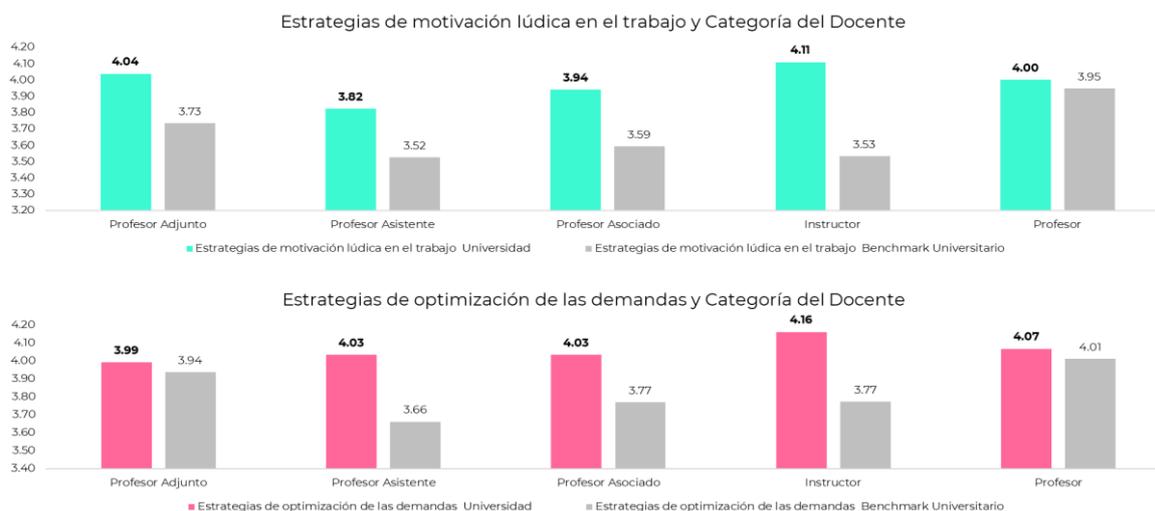
**Fuente:** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

En cuanto a los recursos y demandas laborales dentro del TecNM los docentes manifiestan tener mayor oportunidades de desarrollo, apoyo, autonomía en su quehacer académico, se encuentran dentro de un clima de innovación y cambio y existe retroalimentación de su trabajo, y estos recursos permiten que ese esté por encima de las otras universidades de este estudio, en cuanto a las demandas laborales el

Sistema Tecnológico se encuentra por debajo del promedio de las universidades ya que en cuanto a emociones en el trabajo, la presión, el estrés y las trabas no se manifiestan de forma impositiva, existe una demanda cognitiva controlada y están muy bien definidos los roles en la Institución.

## COMPORTAMIENTO PROACTIVO

### ¿Qué tipo de profesores se comportan de manera más proactiva?

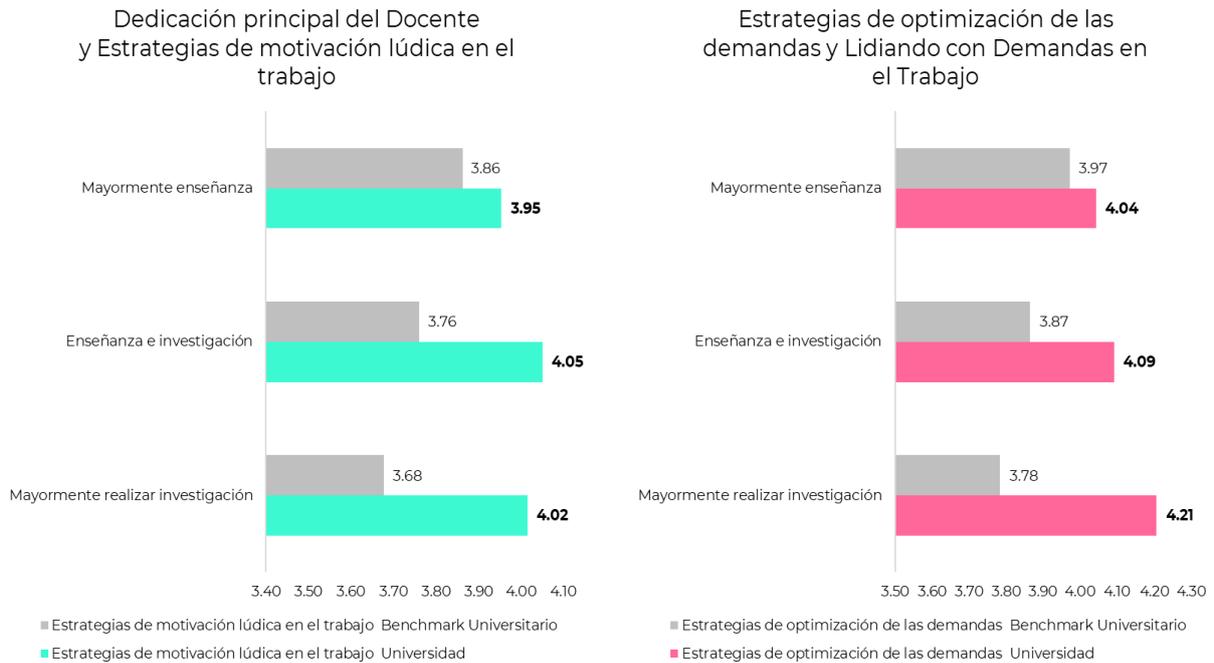


**Fuente:** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

El sistema al cuál pertenecen los Institutos Tecnológicos del país, exige en sus planes de estudio aplicación de prácticas por competencias, eso hace que los docentes diseñen estrategias de trabajo dentro del aula para justificar las horas prácticas del programa, por esta razón se encuentra por encima del promedio de las universidades de este estudio.

En relación a las estrategias de optimización de las demandas y categoría del docente, los que pertenecen al Sistema Tecnológico lo hacen con mayor frecuencia. Esto se puede deber a los escasos recursos con los que se cuenta, siempre se debe hacer lo que se pueda con lo poco que se tiene, ya que no se cuenta con un recurso extra institucional para el diseño de actividades en aula y de acuerdo a cada categoría, aún así se encuentra por encima del promedio de las universidades en cuanto a la optimización.

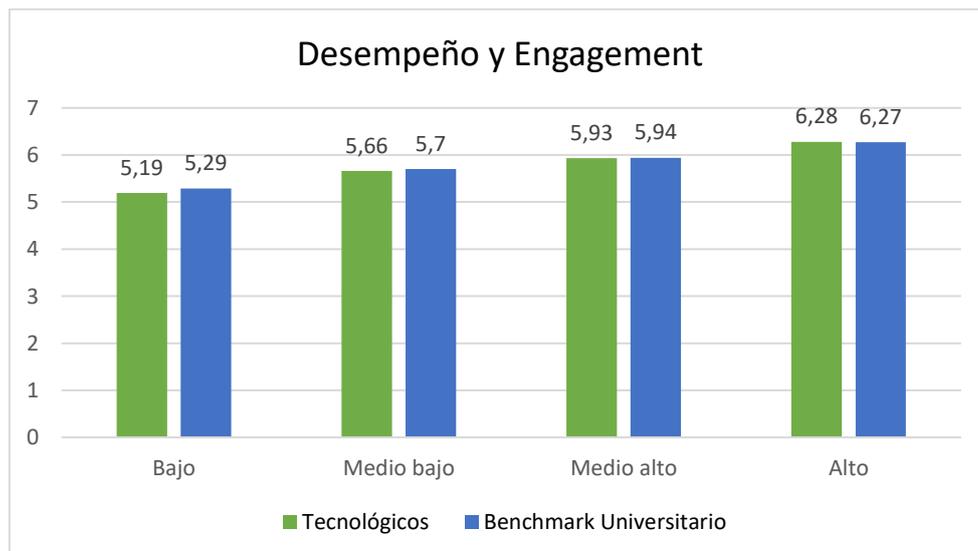
## ¿Qué rol se relaciona con mayor proactividad?



**Fuente:** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

El rol del docente más productivo es el que se dedica mayormente a realizar investigación, es el que más optimiza las demandas laborales y utiliza estrategias de motivación lúdica en su quehacer académico, en ambas comparaciones los docentes del Sistema Tecnológico están por encima de los docentes de las demás universidades.

## DESEMPEÑO Y LA EXPERIENCIA LABORAL



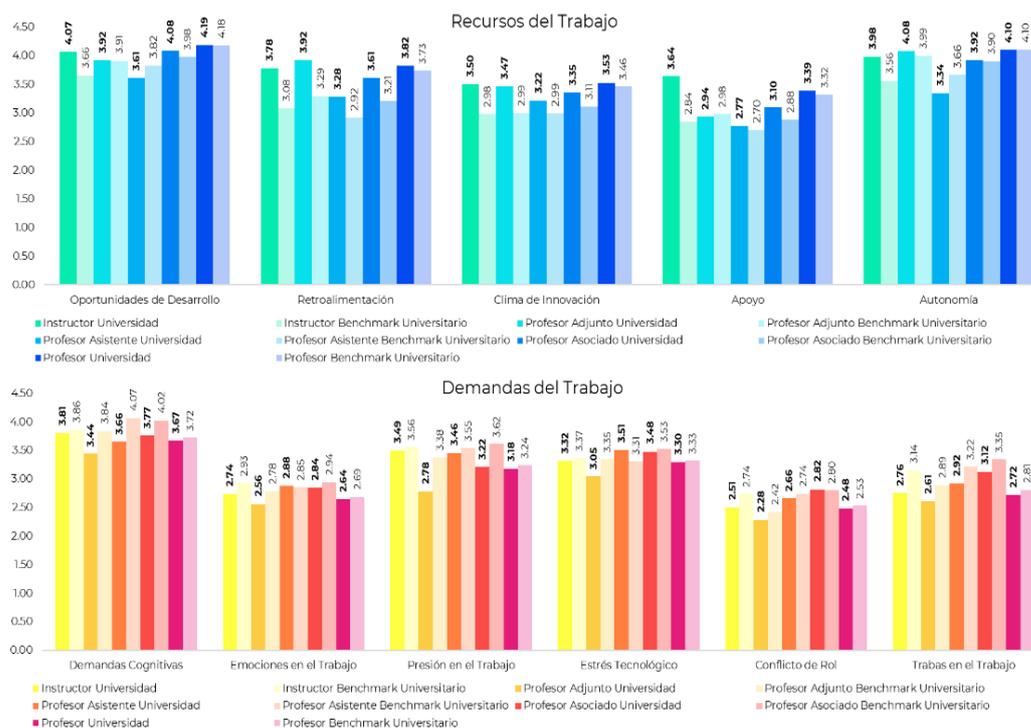
**Fuente:** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

Coefficiente de Correlación Benchmark Universitario: 0.36

Al analizar el comportamiento entre desempeño y compromiso tanto para los Tecnológicos como para las otras universidades a mayor desempeño mayor es su nivel de compromiso hacia la institución a la cual pertenecen.

## CATEGORÍA DEL DOCENTE

### Características del trabajo

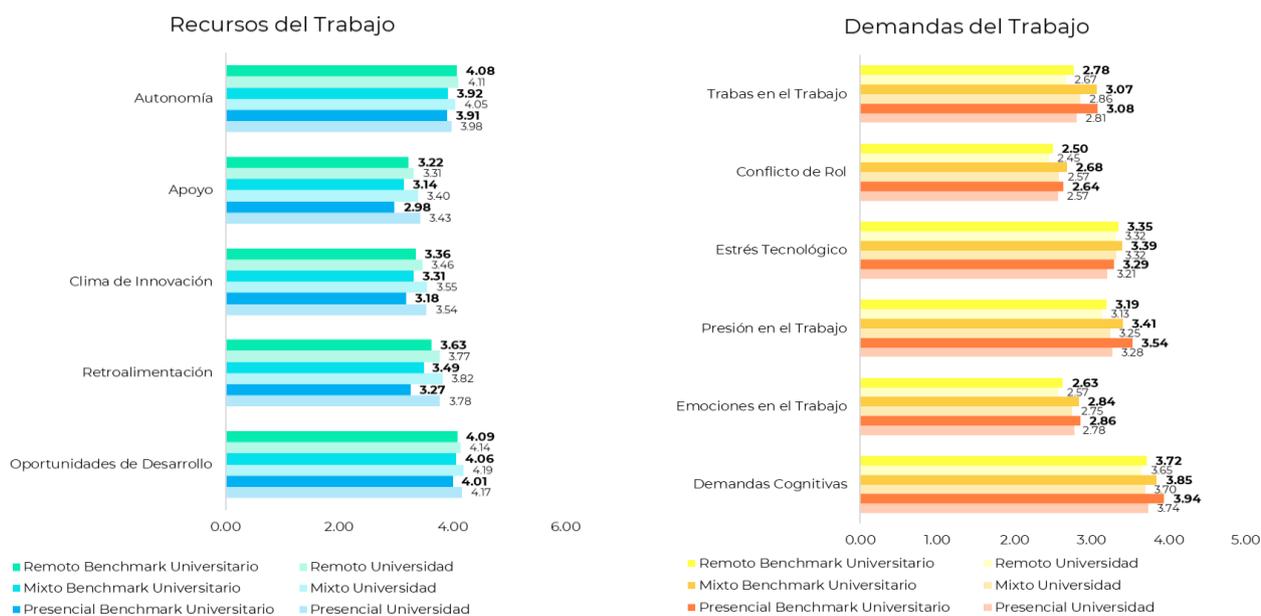


**Fuente:** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

Lo que se puede observar es que aun cuando las demandas cognitivas sean mucho mayores en todas las categorías docentes también las oportunidades que se ofrecen en los centros de trabajo como un recurso son mayores, de tal forma que las demandas son menores comparadas con los recursos que se ofrecen.

## MODALIDAD DE TRABAJO

### Características del trabajo



**Fuente.** CIRCULAR HR Fundación Chile Y UNESCO WHEC (World Higher Education Conference 2022)

Atendiendo los recursos y demandas laborales por modalidad podemos apreciar que a mayor demanda cognitiva pues se genera más oportunidades de desarrollo, autonomía y clima de innovación, restando valor al estrés y los conflictos sobre las actividades o responsabilidades asignadas.

## CONCLUSIONES

La evaluación de la efectividad de la docencia es un aspecto que se considera fundamental en casi todas las Instituciones de Educación Superior; determinar la calidad con la que se llevan a cabo diversas funciones docentes es esencial para realizar una variedad de recomendaciones y decisiones académicas y administrativas. También proporciona realimentación a los profesores, lo que puede tener una influencia directa en su auto-imagen y satisfacción profesional. Asimismo, permite establecer un clima que proporciona información acerca del compromiso institucional hacia el mejoramiento profesional y la confianza que se tiene en que cada miembro del personal docente pueda hacer una contribución valiosa al logro de metas compartidas. (Beltrán, 2008)

En el ámbito de la educación superior se establecieron programas que se han venido aplicando en las universidades públicas estatales y federales desde la década pasada: los programas de estímulo al desempeño del personal docente (ESDEPED), el Programa de Mejora del Profesorado (PRODEP) a

través de la Dirección de Superación Académica y el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) que han tenido gran impacto en la conformación de la identidad del personal académico de carrera y desde luego como recompensa a esas evaluaciones de desempeño académico.

El Engagement o nivel de compromiso es un constructo psicológico que significa conexión emocional, pero que hace referencia a cuán activamente se encuentra involucrado el individuo en una determinada actividad. Las evidencias de este estudio permiten concluir que el nivel de compromiso que tienen los docentes del Tecnológico Nacional de México, es mayor que el del promedio de las universidades evaluadas por la UNESCO.

El engagement se fortalece cuando al docente se le da la oportunidad de combinar actividades de docencia, investigación, gestión tecnológica y vinculación, y tutorías. Es importante resaltar que el TecNM tiene programas de estímulos a la productividad, los cuales reconocen estas actividades adicionales a la docencia, lo cual puede ser la razón de este resultado concluyente .

La antigüedad laboral, no es un factor que influya en el engagement del personal docente del TecNM, mientras que en el resto de las universidades se observa una tendencia a la alza conforme aumenta la antigüedad. TecNM tiene proyectos promocionales anuales que le representan al docente un aumento en prestaciones y salario, además de las primas por antigüedad.

En cuanto a los recursos y demandas laborales dentro del TecNM se manifiesta un equilibrio en las características del trabajo y, en todos los casos resulta ser más favorable en el TecNM que en el resto de las universidades, objeto de estudio.

Los resultados permiten concluir que los diversos programas de estímulos, promociones, reconocimientos y de gestión del TecNM, mantienen un ambiente sano y proactivo que coadyuva a fortalecer el compromiso laboral de su personal docente.

Se recomienda valorar y preservar dichos programas, que en muchos casos son únicos en educación superior. Sería útil realizar más investigaciones en este tema, realizando análisis puntuales de causa efecto, considerando como variables explicativas los programas mencionados.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology, 10*(2), 170.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M. y Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 3-16. doi: 10.1027/1866-5888/a000006
- Bakker, A, Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology* (p. 107- p. 115).
- Bakker, A., Rodriguez, A., (sf). El engagement en el trabajo. (p, 437 – 449).
- Beltrán, M. R. (2008). La evaluación del desempeño docente en las universidades públicas en México. *Revista iberoamericana de evaluación educativa, 1*(3), 8-17.
- Bravo, E. A. A. (2020). Compromiso organizacional desde la perspectiva del personal docente. *In Crescendo, 11*(1), 27-50.
- Collantes, Y. (2021). Estrés laboral y desempeño docente en la Institución Educativa N°52005 Nuestra Señora de las Mercedes, Madre de Dios, 2021. [Tesis de grado].
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology, 37*, 1-9. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974
- Orgambidez, A., Pérez, P., Borrego, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology.* (p, 69 – 77)
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2004). En engagement en el trabajo: Un reto emergente para la dirección de recursos humanos. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/46650776>

Schaufeli, W., Simbula, S. & Guglielmi, D. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.