

Título: Estudio descriptivo del nivel de satisfacción motivacional del personal de la PyME familiar MDC. Ushuaia, Tierra del Fuego – 2013-2015

Autor: Carolina G. Bellofiore

Director: Dra. Roxana Boso

Fecha: Mayo/2017

Tema: Nivel de satisfacción del personal en la PyME MDC.

1. Introducción

Por su importancia y su rol fundamental en el desarrollo y la continuidad de una organización laboral, la motivación es objeto de estudio de numerosas investigaciones. Para que una organización sea eficiente y productiva, es necesario entre otras cuestiones, que se satisfagan las necesidades, intereses y expectativas de los empleados; en tanto ello ocurra, el trabajador estará mejor predispuesto a poner a disposición de la empresa sus conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar adecuadamente sus tareas.

El estudio está enmarcado en los años 2013-2015, en una PyME llamada MDC ubicada en Ushuaia, Tierra del Fuego, dedicada a proveer soluciones integrales de limpieza al mercado local y a toda la provincia, abasteciendo todos los requerimientos de particulares, instituciones, comercios y empresas en materia de limpieza e higiene personal. La organización fue fundada en 1991 y actualmente está compuesta por 12 personas (11 empleados y el dueño).

El objetivo principal de la compañía es brindar al cliente una solución adecuada e integral a su problema de higiene, teniendo como valores principales la calidad en la atención, el trabajo en equipo y la rapidez en la respuesta. La misión es: "Comercializar, distribuir y asesorar en materia de higiene y limpieza a los sectores: hotelero, comercial, industrial, gastronómico, de salud y doméstico-minorista de Tierra del Fuego". La visión es: "Posicionarnos como empresa líder en venta y distribución de productos de limpieza en todo el territorio de la provincia de Tierra del Fuego".

Se ha observado desmotivación y falta de interés hacia las tareas, visibles a través de una disminución en el rendimiento, errores recurrentes en la facturación y en la entrega de pedidos, así como demoras en el servicio de delivery, y quejas por parte de clientes por mala atención.

En este sentido, dicha investigación resultado de importancia dado que los indicadores detectados impactan directamente sobre el grupo de trabajo, el servicio que ofrece MDC, su rentabilidad y sus objetivos tanto a mediano como largo plazo. Asimismo, realizará un aporte conceptual y empírico sobre el modo en que una empresa familiar implementa política para motivar a sus empleados, información que puede servir como referencia a profesionales de

Recursos Humanos, así como a aquellas familias que conforman una empresa con características similares, considerando la gran proporción de empresas con estas tipologías.

En este contexto, el objetivo general es caracterizar y analizar los factores centrales del sistema motivacional de los empleados de la empresa familiar: MDC y evaluar su nivel de satisfacción en esta organización

Los objetivos específicos son a) Identificar las políticas, herramientas y métodos que utilizan en MDC para motivar a su personal; b) Evaluar el sistema motivacional de cada uno de los empleados de MDC; c) Examinar y distinguir qué factores motivacionales presentes en cada empleado son satisfechos/insatisfechos en la empresa MDC; d) Proponer mejoras en la gestión de RRHH vinculados a los resultados obtenidos en las técnicas implementadas.

El presente trabajo es un estudio de caso, de corte transeccional descriptivo, de tipo cuali-cuantitativo, realizado a través de entrevista semi-dirigida al dueño de la organización, Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro Álvarez (1985) y Cuestionario Motivación y Satisfacción (diseñado ad hoc), ambos administrados al personal de MDC.

Se abordan los ejes: motivación y satisfacción laboral desde una perspectiva sistémica, entendiendo que ambos son fundamentales para el desarrollo, continuidad y concreción de los objetivos de una organización.

2. Antecedentes y Planteo teórico

Numerosos estudios sustentan la fuerte relación existente entre la motivación, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo y el clima organizacional y su vinculación con la cultura organizacional y la comunicación. Ortiz Serrano y Cruz García (2008) mencionan que el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores son primordiales en un ambiente laboral en el que se trabaja en equipo para un adecuado funcionamiento de la empresa; otros autores (Salazar Estrada, Guerrero Pupo y Otros, 2009) hacen hincapié en el impacto de la función gerencial sobre la gestión de la información y el conocimiento, que influye directamente en el comportamiento del trabajador. Asimismo, Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, y Lara Hadi (2008) refieren la importancia de conocer el sistema motivacional de cada trabajador, e identifican a la retribución económica y no económica como factores fundamentales para lograr la satisfacción de los empleados y obtener el máximo aporte de cada trabajador. Coincidiendo y siguiendo esta línea D. Elstein (2013) expone que un colaborador satisfecho generará una propuesta de valor para el cliente.

A partir de los antecedentes especificados, para elaborar el marco teórico se consideran como ejes centrales la motivación del trabajador y la satisfacción laboral, desde una perspectiva sistémica.

En relación a *motivación*, se realiza un recorrido considerando las teorías propuestas por *Maslow* (1954), basada en la jerarquización de las necesidades humanas en cinco niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; *Herzberg* (1959) quien expone la existencia de dos factores: motivadores y de mantenimiento, relacionando a los primeros directamente con la satisfacción y motivación y a los segundos con la insatisfacción. Por su parte *McClelland* (1988) plantea tres necesidades: de afiliación, de logro y de poder; otro autor *Heider* (1958) estipula que el comportamiento propio o de otros está determinado por la percepción de los hechos la cual está influenciada por la intervención de otro individuo/azar y de la voluntad y estima del individuo. *Vroom* (1964) establece que la motivación depende de tres factores: la expectativa, la recompensa y la cantidad de esfuerzo destinado en función del valor de la recompensa y *Adams* (1965)

propone la Teoría de la Equidad enfocada en los sentimientos de una persona respecto a la equidad a partir de compararse con otros, de modo que si siente que es tratado de manera equitativa generará motivación y en caso contrario se desmotivará.

El otro concepto central en el presente estudio es *satisfacción laboral*, que puede ser definida como una actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral (Landy y Conte, 2005). Ésta está compuesta por cinco elementos: la paga, el trabajo/tareas, las oportunidades de ascenso, el jefe y los colaboradores (Gibson et. Al, 1996, citado en Caballero Rodríguez, 2002). La satisfacción laboral impacta sobre el desempeño, la motivación personal, el ausentismo, los retrasos, los conflictos en las relaciones interpersonales y la salud física y psíquica (Robbins, 2010).

El presente estudio está enmarcado en el año 2013-2015, en una PyME llamada MDC ubicada en Ushuaia, Tierra del Fuego, dedicada a proveer soluciones integrales de limpieza al mercado local y a toda la provincia, abasteciendo todos los requerimientos de particulares, instituciones, comercios y empresas en materia de limpieza e higiene personal. La organización fue fundada en 1991 y actualmente está compuesta por 12 personas (11 empleados y el dueño).

A raíz de las situaciones detectadas desde 2013 en la PyME a estudiar, las cuales impactan directamente sobre el grupo de trabajo, el servicio que ésta ofrece y su rentabilidad, se decidió investigar si los indicadores hallados (disminución en relación al rendimiento de algunos trabajadores, errores recurrentes en la facturación y en la entrega de pedidos, así como demoras en el servicio de delivery, entre otros) podrían estar estrechamente relacionados con una disminución en la motivación y presencia de insatisfacción laboral.

3. Materiales y Métodos

Se trata de una investigación descriptiva, cuantitativa y cualitativa de corte transeccional. Se abordan los ejes: motivación y satisfacción laboral desde una perspectiva sistémica, entendiendo que ambos son fundamentales para el desarrollo, continuidad y concreción de los objetivos de una organización.

La muestra es de tipo intencional, no probabilística. Las unidades de análisis fueron los empleados de la pyme familiar MDC, representando el 82 % del universo de empleados de la mencionada empresa, durante el periodo 2013-2015. No se incluyeron en la evaluación dos empleados dado que se incorporaron recientemente y cuentan con una antigüedad acotada en la firma.

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron: entrevista en profundidad semi-dirigida realizada al dueño de la empresa; Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) de Toro Álvarez (1985) y se diseñó ad hoc un Cuestionario Motivación y Satisfacción basado en las dimensiones propuestas en el CMT, ambos fueron aplicado a empleados. En estos cuestionarios sólo se consideraron las condiciones motivacionales internas y externas y a la hora de realizar el análisis se tuvieron en cuenta las características de la organización, tales como la estructura, tamaño, jerarquías.

4. Resultados y Discusión

Luego de analizar y comparar los perfiles motivacionales de cada empleado con su apreciación dada en el cuestionario de motivación y satisfacción sobre la empresa MDC, en la cual trabajan se arribó a los siguientes resultados:

En relación a las condiciones intrínsecas y extrínsecas de su perfil motivacional y las condiciones motivacionales internas y externas presentes en la empresa MDC, en la mayoría de los empleados hay propensión a la satisfacción. En este sentido la mayoría de los trabajadores de MDC refieren que la necesidad de estima, reconocimiento y logro, así como la necesidad de afiliación o sociales y de autorrealización (Maslow 1954; McClelland, 1988 y Herzberg, 1959) está presente en MDC, además se sienten incentivados a querer lograr los objetivos propuestos y ser partícipes de los éxitos y fracasos de la empresa. Asimismo, les resulta sumamente relevante poner en práctica en su empleo sus conocimientos personales y habilidades, el proponer formas alternativas de realizar el trabajo, así como idear un proyecto y llevarlo a cabo, y buscan destacarse, sobresalir y alcanzar el éxito (McClelland, 1988). También es para gran parte de ellos importante saber que se reconocen sus conocimientos y capacidades y la mayoría considera que ello ocurre en la organización actual. Manifiestan que en MDC sus compañeros usualmente están disponibles y dispuestos a brindar su apoyo, ayudar y a cooperar y tienen la posibilidad de influenciar a otros desde el conocimiento técnico y la experiencia para solucionar problemas del ámbito laboral, lo cual les permite nutrirse de los conocimientos de sus compañeros.

La mayoría considera que el contenido del trabajo que realiza es interesante, dinámico, así como también relevante para el cliente. Del mismo modo, el nombre de la empresa y sector les resulta gratificante y sienten orgullo por ser parte de ella y tienen interés por permanecer en la firma los años siguientes, los cuales serían indicadores de compromiso con la organización según lo propuesto por Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974, citados en Landy y Conte, 2005).

Por otro lado los empleados señalaron lo importante que es para ellos contar con un jefe que muestre interés por su gente, que los apoye y haga foco sobre sus aciertos más que en sus errores, lo cual ocurre en el día a día de la

empresa MDC, dado que su jefe fomenta la integración y el trabajo en equipo y propicia y motiva el vínculo cordial entre los integrantes del equipo, así como se muestra accesible y disponible frente a alguna necesidad por parte de éstos – ello es lo que enuncian Gibson, Ivancevick y Donnelly (1996, citado en Caballero Rodriguez, 2002) como interés genuino por su equipo por parte de su jefe y que es una de las características de la satisfacción.

Respecto a otro de los factores de motivación, el salario (Herzberg, 1959), en la mayoría de los empleados de MDC hay propensión a la satisfacción, dado que para ellos es valioso contar con un salario que sea acorde al esfuerzo realizado y que permita satisfacer sus necesidades personales y las de su grupo familiar y lo encuentran en la organización estudiada.

Finalmente, la mayoría de los empleados consideran que las condiciones de trabajo, el cual es uno de los factores de mantenimiento que menciona Herzberg (1959) son óptimas en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias; que el ambiente y clima de trabajo.

A partir del análisis también es preciso considerar determinados aspectos sobre los cuales varios de los empleados manifiestan cierta insatisfacción, referidos a las posibilidades de asumir nuevas responsabilidades, las escasas oportunidades de adquirir y desarrollar nuevos conocimientos/perfeccionarse en su profesión. En relación al vínculo con su jefe varios empleados hicieron hincapié en las dificultades para expresar sus opiniones frente él, así como en la presencia de ciertos malos entendidos generados por falta de comunicación con su jefe y compañeros. También exponen que reciben escasos feedback sobre su desempeño, situación que su jefe advierte. Además, hay casos puntuales, como el de uno de los empleados que encuentra su trabajo poco relevante para el cliente, con lo cual siguiendo a Gibson et. Al, 1996, (citado en Caballero Rodriguez, 2002) al considerar que su trabajo no es importante y desafiante y existe la posibilidad que tenga impacto directo en su satisfacción laboral. Asimismo, otro empleado considera que la motivación para lograr los objetivos propuestos es escasa, lo cual podría estar relacionado con lo que mencionan Porter y Lawler (1968): que la recompensa asociada al logro de los objetivos no sea valiosa para el sujeto.

5. Conclusiones / Recomendaciones

La motivación laboral está íntimamente ligada a la satisfacción laboral y tiene efectos positivos sobre la productividad y por ende sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una merma o disminución en la satisfacción laboral impacta directo sobre el comportamiento y desempeño del empleado.

Luego de la investigación realizada es posible concluir que, en la mayoría de los empleados de la organización estudiada, MDC hay propensión a la satisfacción, en este sentido la mayoría de los empleados se sienten incentivados a querer lograr los objetivos propuestos y parte de los éxitos y fracasos de la empresa, asimismo, han manifestado su orgullo por ser parte de la empresa y su interés por permanecer en la organización los próximos años. En relación al grupo de trabajo expresaron que el vínculo entre de los integrantes del mismo, se caracteriza por el respeto, el compañerismo y la cordialidad y sobre el vínculo con el jefe, señalaron que es accesible y se muestra disponible para ayudar frente a alguna dificultad que se presente y que a su vez promueve la integración entre los integrantes del equipo de trabajo. Referido a las compensaciones, indicaron que su empleo está bien remunerado, lo cual les permite satisfacer sus necesidades y las de su familia. Finalmente, en relación a las condiciones de trabajo, los empleados expresaron que el ambiente y clima de trabajo son adecuados para que puedan desarrollar sus tareas, así como el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias.

Sin embargo, fue posible distinguir la presencia de ciertos indicadores de insatisfacción en varios de los empleados: tales como posibilidades acotadas de asumir nuevas responsabilidades y escasas posibilidades de desarrollo profesional y de adquirir y desarrollar nuevos conocimientos. En los vínculos interpersonales manifestaron dificultades para expresar sus opiniones frente a su jefe; reciben escasos feedback sobre su desempeño; presencia de malos entendidos generados por falta de comunicación con su jefe y compañeros; en algunos empleados desconocimiento de la importancia de su trabajo y de cumplir con los objetivos que se le proponen.

A raíz de lo mencionado, se propone un plan de acción en dos etapas para corroborar si las situaciones detectadas en un inicio (disminución en el

rendimiento, errores de facturación, demoras en el servicio de delivery, etc.) están vinculadas con estos indicadores de insatisfacción. Entre las acciones a corto plazo (próximos 6 meses) se sugiere realizar un taller de comunicación asertiva en el que participen jefe y empleados; realizar reuniones grupales periódicas con la intención de poder transmitir los objetivos para el próximo período, definir qué se espera de cada uno de los empleados y la importancia del rol y tareas, así como brindar feedback sobre el desempeño. Entre las acciones a mediano plazo (entre 6 y 12 meses) se sugiere: implementar una ampliación o crecimiento del puesto, es decir asignarle a algunos de los empleados la participación en algún proyecto o tarea específica que no esté incluida en sus responsabilidades actuales y que no interfiera en desempeño de éstas; implementar talleres de capacitación presenciales sobre los productos que se comercializan –y algunas temáticas podrían ser dictadas por los empleados más antiguos-; realizar las capacitaciones online disponibles sobre los productos y máquinas que comercializan, del que se dispuso una de las firmas.

Finalmente, a pesar que en la evaluación no fueron detectados conflictos entre colegas de trabajo, dado que anteriormente hubo discrepancias y que el grupo es numeroso, se sugiere continuar indagando sobre el vínculo actual y luego de la implementación del plan de acción repetir el estudio incorporando a los dos empleados no incluidos en la presente

6. Bibliografía

Adam, G. (2012). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo*. Buenos Aires: Metanoia

Caballero Rodriguez, K. (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. Universidad de Granada: Profesorado. *Revista de currículum y formación de profesorado*, nº 6. Recuperado de la red mundial el 17 de Mayo de 2014: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Cardozo, A. (2007). *Administración Empresaria*. Buenos Aires: Temas UADE

Cleri, C. (2007). *El Libro de las PyMEs*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Cuadra Peralta, A. y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum* 22(2), 40-56. Recuperada de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext

Davis, K., Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo (11ª ed.)*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.

Deverill, F. (2011) *Compensaciones y Beneficios – Prácticas y Tendencias. 1º Encuentro de Compensaciones y Beneficios. Principales problemáticas y Desafíos actuales en la Gestión*. Buenos Aires: ADRHA

Dirección General de Aeronáutica Civil. (2011) *Manual de Capacitación*. Recuperado de la Red Mundial el 12 de Agosto de 2014: http://www.dgac.gob.bo/DSO/manualesDSO/MCapacitacion_DSO/ManualCapacitacionDSO.pdf

Elstein, D. (2013) La importancia de la motivación económica. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*. Nº 45. Recuperado

de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232013000300017&script=sci_arttext

Fernández-Montalvo, J. y Garrido, J. (1999). *Psicopatología laboral: trastornos derivados del trabajo*. Pamplona: Servicio Editorial de la Universidad Pública de Navarra.

Fundación Observatorio PyME (2013) *Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo*. Recuperado de la Red Mundial el 20 de Noviembre de 2013: http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE_Definicion_PyME-FOP-Abril_2013.pdf

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (1996). *Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. Wilmington, DEL: Addison-Wesley Iberoamericana.

González Santa Cruz, F., Sanchez Cañizares, M. y López-Guzmán, T (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 5(20). Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000500005

Gross, M. (2009) *Motivación: El Modelo de las Tres Necesidades de David McClelland*. Recuperado de la red mundial el 17 de Mayo de 2014: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/615051/Motivacion-EI-Modelo-de-las-Tres-Necesidades-de-David-McClelland.html>

----- (2009) *Motivación: El Modelo de Expectativas de Víctor Vroom*. Recuperado de la red mundial el 1 de Junio de 2014: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/619711/Motivacion-EI-Modelo-de-Expectativas-de-Victor-Vroom.html#content-top>

Grupo Rhúo, Universidad Abierta Interamericana (2014) *Los argentinos y el trabajo: qué es lo que más les importa de un empleo y qué esperan de sus jefes*. Recuperado de: http://www.iprofesional.com/notas/185618-Los-argentinos-y-el-trabajo-qu-es-lo-que-ms-les-importa-de-un-empleo-y-qu-esperan-de-sus-jefes?page_y=4613

Hackman, J.R. y Suttle, J.L. (1977). *Improving Life at Work*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Psychology Press.

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Labrador, F.J. y Crespo, M. (1993). *Estrés, trastornos psicofisiológicos*. Madrid: Eudema

Landy, F. J. y Conte, J.M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.

Lawler, E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterrey: Books/Cole.

López-Araújo, B., Segovia, A. y Peiró, J. M (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema* 2007. Vol. 19, nº 1, pp. 81-87

Madsen (1976). *Teoría de la Motivación*. Buenos Aires: Paidós

Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

McClelland, D. (1989). *Motivación Animal y Humana*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.

Mc Gregor, D. (2006). *El lado humano de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill.

Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C. y Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Brasil: Revista de Administracao Pública*. 6(42), pp. 1213-1230. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>

Montenegros Valles, M. B. (2012). *El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública Tame, en la unidad de negocio Quito. Período 2011-2012*. (Tesis de Maestría) Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias psicológicas. Carrera de Psicología Industrial. Recuperado de la Red Mundial el 25 de Octubre de 2014: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1407/1/T-UCE-0007-15.pdf>

Ortiz Serrano, P. y Cruz García, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *México: Psicología para América Latina* N° 13. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci_arttext

Pérez Bilbao, J. y Fidalgo Vega, M. (1999). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

Robbins, S. (2010). *Administración*. México: Pearson.

----- (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Rodríguez González, Raquel (1987). *Apuntes de Psicología de la Motivación*. Universidad de Oviedo. Servicio de publicaciones. Recuperado de la Red Mundial el 20 de Noviembre de 2013: http://books.google.com.ar/books?id=1hPnHBSdTUQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Rosenfeld, Z. (2011). *La estrategia de Compensaciones y Beneficios. El modelo de Compensación Integral. 1º Encuentro de Compensaciones y Beneficios. Principales problemáticas y Desafíos actuales en la Gestión*. Buenos Aires: ADRHA

Salazar Estrada, J.; Guerrero Pupo, J.; Machado Rodríguez, Y. y Cañedo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. La Habana: ACIMED 4(20) Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext

Sanchez-Sellero, M. C.; Sanchez-Sellero, P., Cruz González, M. M. y Sanchez-Sellero, F. (2014). Características Organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*. (54)5 (San Pablo). Recuperado de la Red Mundial el 7 de Marzo de 2014: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902014000500537&script=sci_arttext

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall

Stoner, J. y Freeman, E. (1998). *Administración*. Quinta Edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica

Toro Álvarez, F. (1985). *Manual Cuestionario de Motivación para el Trabajo*. Medellín: Cincel Ltda.

----- (1985). *Motivación para el Trabajo*. Medellín: Cincel Ltda.

----- (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(3), 403-423

Vélaz Rivas, José Ignacio (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Wayne Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.