

PREVALENCIA DE FACTORES MOTIVACIONALES EN TRABAJADORES DE EMPRESAS DE LIMA

Dr. Walter Arana Mayorca

walter.arana@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

[Orcid ID](#)

Dr. Edson Jorge Huairé Inacio

Edson.huairé@usil.pe

Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

[Orcid ID](#)

Recepción 30 de diciembre de 2019 / Aceptación 10 de abril de 2020

Gestión en las Organizaciones

Resumen

Se presenta un estudio cuyo objetivo fue identificar a los factores motivadores de mayor prevalencia en trabajadores de diferentes empresas tanto de producción como de servicio. El diseño del estudio es descriptivo y participaron 1,214 trabajadores de ambos tipos de empresas de Lima Metropolitana. En el estudio se utilizó como instrumento el Test J&F – Motivación Laboral elaborado específicamente para este estudio, el mismo que tuvo una confiabilidad de 0.98. Los resultados evidencian que los factores motivacionales de mayor prevalencia en los trabajadores son: el crecimiento personal, el sueldo, el reconocimiento, la responsabilidad, el logro y otros factores como el trabajo, la relación con el jefe y las relaciones con los compañeros, en ese orden. Además, se pudo evidenciar que los factores internos son más relevantes que los factores externos, lo cual nos lleva a concluir que la principal fuente de motivación de las personas son las que tienen que ver con su beneficio personal y en segundo plano están los factores externos que tienen que ver con estímulos que reciben de la empresa. Finalmente, no se encontró diferencia en cuanto al tipo de empresa.

Palabras Claves: Motivación laboral; crecimiento personal, sueldo; reconocimiento; responsabilidad; logro, trabajo: relación entre compañeros; vida personal; status; seguridad; poder



**PREVALENCE OF MOTIVATIONAL
 FACTORS IN WORKERS OF LIMA
 COMPANIES**

**PRÉVALENCE DES FACTEURS DE
 MOTIVATION CHEZ LES TRAVAILLEURS
 DES ENTREPRISES DE LIMA**

Abstract

This study aims to identify the most prevalent motivating factors in workers of different companies, both in production and services companies. The study design is descriptive, and 1,214 workers participated from both types of companies in Metropolitan Lima. The study used the J&F Test - Labor Motivation as the data collection instrument. This test was elaborated specifically for this research and presented a reliability of 0.98. The results show that the most prevalent motivational factors in workers are: personal growth, salary, recognition, responsibility, achievement, and other factors such as work, relationships with bosses, and relationships with colleagues, in that order. Besides, it was

Résumé

Une étude est présentée dont l'objectif était d'identifier les facteurs de motivation les plus importants chez les travailleurs de différentes entreprises, tant dans la production que dans les services. La conception de l'étude est descriptive et 1 214 travailleurs des deux types d'entreprises de la région métropolitaine de Lima y ont participé. L'étude a utilisé le test J&F - Motivation du travail, qui a été développé spécifiquement pour cette étude, avec une fiabilité de 0,98. Les résultats montrent que les facteurs de motivation les plus répandus chez les travailleurs sont : l'épanouissement personnel, le salaire, la reconnaissance, la responsabilité, la réussite et d'autres facteurs tels que le travail, la relation avec le patron

evident that internal factors are more relevant than external factors, which leads us to conclude that the primary source of motivation for people are those that are related to their personal benefits, and in the second place are the external factors that have to do with stimuli they receive from the company. Finally, no differences were found in terms of the type of company.

et les relations avec les collègues, dans cet ordre. En outre, il a été possible de démontrer que les facteurs internes sont plus pertinents que les facteurs externes, ce qui nous amène à conclure que la principale source de motivation des personnes est celle qui est liée à leur bénéfice personnel et, en second lieu, les facteurs externes qui sont liés aux stimuli qu'elles reçoivent de l'entreprise. Enfin, aucune différence n'a été constatée en ce qui concerne le type de société.

Keywords: Work motivation, personal growth, salary, recognition, responsibility, achievement, work, relationship between co-workers, personal life, status, security, power.

Mots-clés: motivation au travail, croissance personnelle, salaire, reconnaissance, responsabilité, accomplissement, travail, relation entre collègues, vie personnelle, statut, sécurité, pouvoir

Introducción

Una de las características del mundo actual y tecnológica, es la competitividad en la que las empresas persisten. Para ello, recurren al mejoramiento de la calidad del producto o servicio, teniendo como principal factor al potencial humano. Entre otros aspectos, saber motivar al personal es una tarea de especial importancia para lograr los objetivos empresariales y satisfacer a los trabajadores y consecuentemente a los clientes. La palabra motivación significa “causa del movimiento”. Por ello, cuando se trata de evaluar la motivación lo que se debe hacer es, identificar aquellos factores que hace que la persona se mueva o actúe, conocer sus necesidades, expectativas y metas personales.

Para Robbins y Judge (2017) la motivación es considerado como un elemento importante para movilizar esfuerzo, persistencia y dirección que realiza una persona para alcanzar una meta. Los tres conceptos van en la misma dirección, la intensidad está referido a la cantidad de esfuerzo que hace una persona y que está, a su vez, orientado hacia una determinada dirección para cumplir objetivos, y, la persistencia es mantener tal actitud hasta cumplir el objetivo.

Cuando se estudia la motivación, se está estudiando el estado en el que se encuentran las personas para realizar ciertas acciones direccionados al logro de un objetivo, y para mantenerlos o mejorarlo, lo que se necesita es proveerla de más estímulos para que aparezca el nuevo comportamiento deseado. Es así, que los estímulos se convierten como fuentes de motivación eficaces, que permite reunir esfuerzo, energía y adecuar la conducta del trabajador hacia el logro de objetivos organizacionales.

Por ello, dentro de la psicología organizacional, el tema de la motivación es una variable importante y su estudio ha dado importantes resultados para comprender y mejorar la producción y resultados. Whetten y Cameron (2016) señalan que “el conocimiento de las teorías motivacionales ayuda a los directivos a comprender si las recompensas organizacionales son reforzadores valiosos para individuos concretos. En la práctica, esto significa que los directivos tienen que entender qué es lo que motiva a cada uno de sus subalternos”, dado que se entiende que cada persona tiene sus propias expectativas y motivaciones que le interesa de sobremanera. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2015) señalan que a cada persona le atrae cierto conjunto

de metas; por lo tanto, si un administrador pretende orientar el comportamiento del trabajador debe conocer algo sobre las metas del trabajador y sobre las acciones que éste emprenderá para lograrlas.

En esa perspectiva, el psicólogo Herzberg realizó una investigación con la finalidad de entender algunas perspectivas implícitas de las personas a cerca de su trabajo, específicamente para responder, ¿Qué espera la gente de su trabajo? Herzberg, parte de un problema, y señala que no está claro los factores que motivan a la persona para realizar algo, de manera individual y colectiva, considerando que todas las personas son diferentes, desean cosas distintas, les satisfacen y motivan cosas de manera diferentes, por lo que los valores y la capacidad para alcanzar sus objetivos también son diferentes. Jeske (2018) considera que existen otras maneras de pensar en el empleo que se mueve más allá de los ajustes del salario.

Dentro de las versiones, existen diversas afirmaciones como factores motivacionales. Por ejemplo, Della Vigna y Pape (2016) menciona que los incentivos monetarios tienen mayor efecto motivador que los psicológicos. Por su parte, Florentine (2016) hace mención a otros factores y dentro de ello, el reconocimiento verbal o por otro medio, como correo electrónico de un supervisor es uno de los factores más importantes para el trabajador. Esto revela los trabajadores de alguna manera, quieren saber que sus jefes se preocupan por ellos.

Si bien es cierto que la motivación es uno de los factores de especial importancia en las organizaciones, es importante describir algunos enfoques específicos para poder comprender si es pertinente o no orientar a las organizaciones, que si un método funciona o no. La mayoría de las organizaciones, tienen la necesidad de aprovechar al máximo los recursos con que cuentan los trabajadores, ante ello existen diversas teorías que dan cuenta según sus investigaciones. En este caso partiendo del enfoque propuesta por Herzberg trataremos de evidenciar el comportamiento motivador de las personas.

Frederick Herzberg y los factores intrínsecos y extrínsecos

En 1966 Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman realizaron una investigación basados en una muestra de 200 personas entre ingenieros y contadores. Los resultados de la investigación concluyen que hay: a) factores motivadores que producen satisfacción en el trabajo y b) factores higiénicos que evitan la insatisfacción laboral.

Los factores motivadores, llamados también satisfactores o factores de carácter intrínseco. Están asociados con las tareas específicas y profesionales que el sujeto ejecuta. Estas están catalogadas como, necesidades de logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción y crecimiento. Estos factores son motivadores y genera satisfacción laboral. Un trabajador satisfecho estará dispuesto a optimizar su productividad.

Los factores higiénicos, llamados también insatisfactores o factores de carácter extrínseco, están causados por el ambiente externo de las personas y no tienen el control de ello. Los factores de higiene principalmente son: las políticas de la empresa la supervisión que les imponen a los trabajadores, relación con el jefe, relación con los subordinados, relación con los compañeros, condiciones de trabajo, salario, vida personal, estatus, seguridad y salud laboral. Estos factores actúan como preventivos de las personas, pero no necesariamente provocan satisfacción, por lo que no es un factor de una motivación eficiente. Debido a que, no cubre las necesidades más importantes por lo que, la única manera de motivar es ofrecer más de lo que ya poseen las personas y por lo tanto se convierte en uno más de bajo nivel. La presencia de factores higiénicos permite que las persona no sientan satisfacción en su trabajo, dado que no generan la motivación necesaria para la consecución de los objetivos.

Para poder analizar la situación en nuestro contexto, se realiza esta investigación con el objetivo de identificar los factores motivadores e higiénicos de mayor prevalencia en los trabajadores de empresas de producción y de servicio. Dentro de los objetivos específicos se ha tratado de 1) identificar a los factores motivadores e higiénicos de mayor prevalencia de los trabajadores, según el tipo de empresa; 2) identificar a los factores motivadores e higiénicos de mayor prevalencia en los trabajadores, según el género; 3) identificar a los factores motivadores e higiénicos de mayor prevalencia en trabajadores, según edad; y 4) comparar si los factores intrínsecos tienen mayor influencia en trabajadores en comparación a los factores extrínsecos.

Método

El diseño del estudio fue descriptivo debido a que se trata de identificar los factores de mayor relevancia para la motivación del trabajador.

Participantes: en el estudio participaron un total de 1,214 trabajadores de diversas empresas de Lima. 999 (82.29%) trabajadores de empresas de servicios y 215 (17.71%) de producción.

Respecto al género, 641 fueron hombres y 573 mujeres. Participaron 445 trabajadores cuyas edades son menores a 30 años, 596 de 31 a 45 años y 173 de 46 a más. Principalmente, en el estudio participaron trabajadores que no tienen ningún cargo directivo en la empresa, es decir, el criterio de inclusión para participar en el estudio es que debieron ser trabajadores sin ninguna responsabilidad directiva en la gerencia de las empresas y que, además, haya aceptado participar de manera voluntaria en el estudio.

Materiales: En la investigación se utilizó el Test J&F – Motivación Laboral, elaborado para este estudio el cual permite identificar y medir los factores motivacionales de los trabajadores. Dicho test tiene como índice de validez de contenido = 0,98 y la validez de constructo = 0,97. Los resultados de la confiabilidad según las dimensiones fueron: logro ($r= 0,87$), reconocimiento ($r= 0,81$), trabajo mismo ($r= 0,91$), responsabilidad ($r= 0,90$), crecimiento ($r= 0,94$), política y administración ($r= 0,57$), supervisión ($r= 0,55$), relación con el jefe ($r= 0,81$), condiciones de trabajo ($r= 0,76$), remuneraciones ($r= 0,94$), relaciones con los compañeros ($r= 0,88$), vida personal ($r= 0,55$), relación con los subordinados ($0,15$), estatus ($r= 0,40$), seguridad ($r= 0,96$) y poder ($r= 0,12$), los factores cuyo grado de confiabilidad fue menor a $r= 57$, fueron excluidos del test por tener moderada o baja confiabilidad.

Procedimiento: el estudio se llevó a cabo durante el primer cuatrimestre del 2018, en el que se recolectaron los datos utilizando el instrumento, Test J&F – Motivación Laboral, elaborado meses antes con el propósito de ser utilizado en este estudio. Antes de aplicar los instrumentos se les solicitó a los gerentes, que previamente participaron en un curso sobre gestión empresarial, el permiso correspondiente para acceder a sus empresas a recolectar los datos, el mismo que demoró aproximadamente 30 días. Previa a la resolución del instrumento se les informó a los trabajadores sobre el objetivo del estudio y dieron su consentimiento de manera verbal y se les dio las instrucciones necesarias para resolver la prueba, ningún trabajador se negó a responder el cuestionario. La resolución del instrumento duró aproximadamente 15 minutos. Posterior a la recolección de los datos se hizo el análisis utilizando los estadísticos descriptivos con lo que se llegó a las conclusiones.

Resultados

Los más importantes motivadores de los trabajadores, precisamente no es el dinero que percibe como compensación de su trabajo, ni la responsabilidad que representa asumir un trabajo, u otros factores, lo que le motiva es el crecimiento personal que se autopercibe el trabajador durante su estadía en la empresa, caracterizadas por una serie de etapas en el que desarrollan tareas, actividades y, construyen una serie de relaciones interpersonales que le empoderan de una serie de herramientas para sentirse autorealizado.

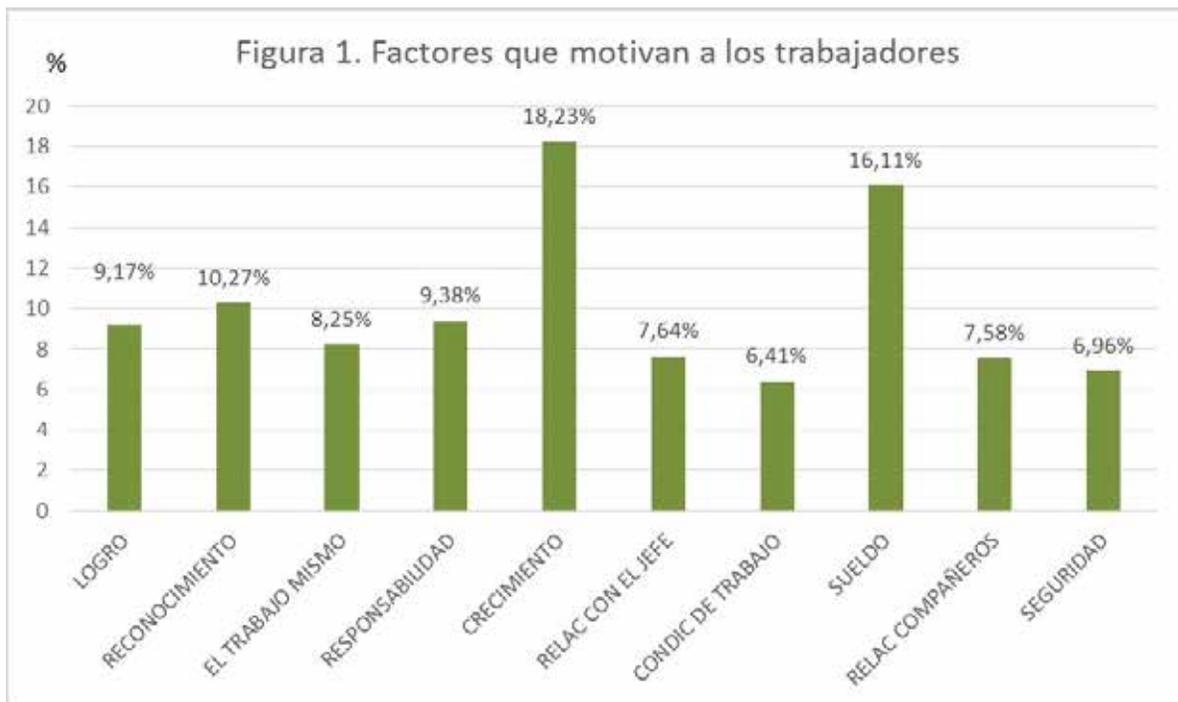


Figura 1. Factores que motivan a los trabajadores

Cuando se realiza un análisis de los principales motivadores de los trabajadores según el tipo de empresa (producción o servicios) se confirma las opiniones de los participantes (figura 1), en el que se evidencia, que el factor motivacional más importante es la realización personal del trabajador. Desde la perspectiva conceptual, la realización personal es una forma de autovaloración a sus propias capacidades y que esto, no solo es producir, sino mejorarse con el tiempo al ir progresivamente cumplimiento sus sueños, anhelos y metas personales y profesionales.

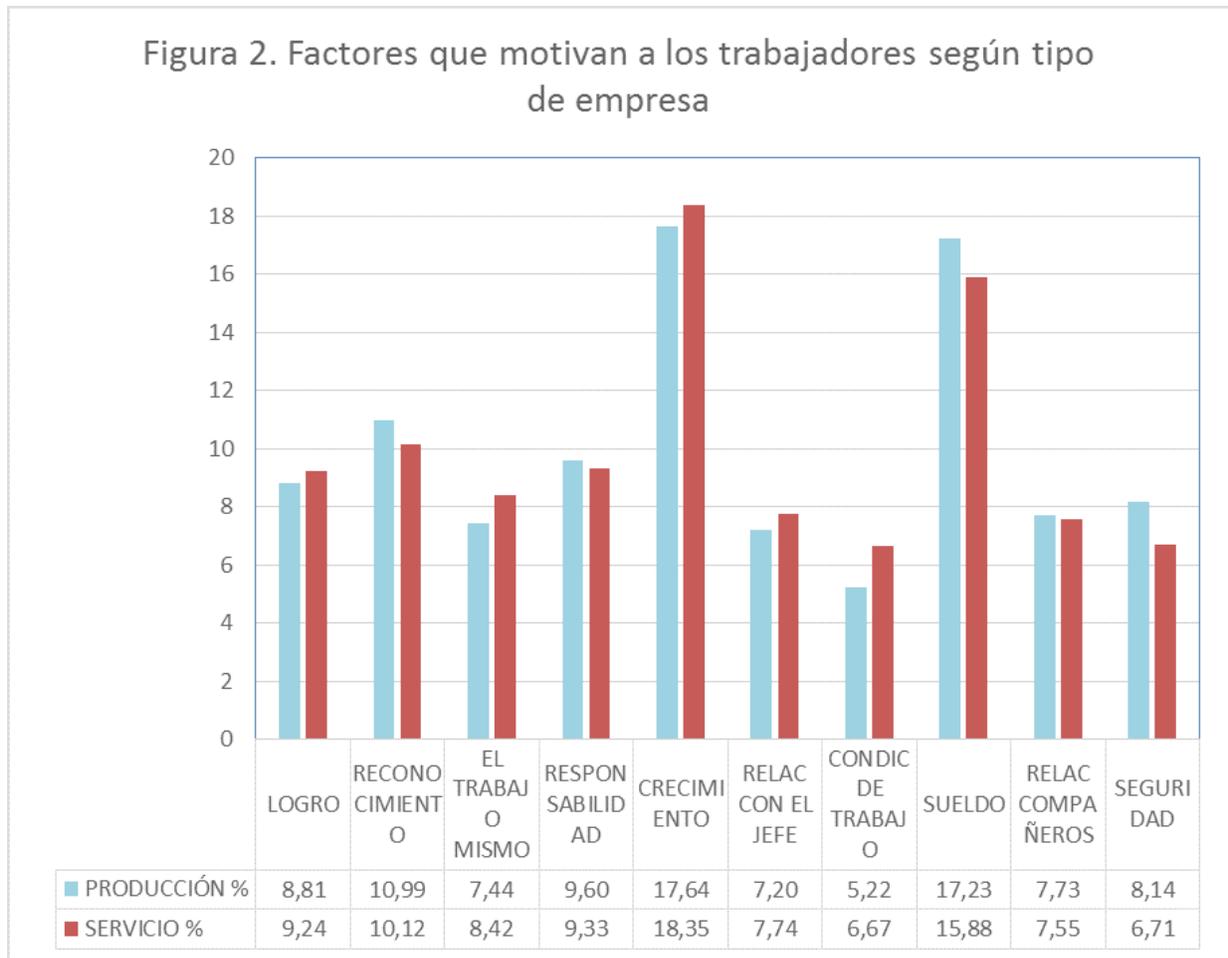


Figura 2. Factores predominantes que motivan a los trabajadores, según tipos de empresas

Este segundo reporte evidencia que, no es importante el tipo de empresa en el que se trabaja, la motivación de los trabajadores es similar según producción (figura 2), es decir, la principal motivación de las personas, en primer lugar, es el crecimiento y el segundo es el sueldo.

Según el género de los trabajadores (figura 3), existen diferencias muy significativas entre el personal femenino y masculino en cuanto a la valoración del factor crecimiento, el cual se presenta como el principal elemento motivante del trabajador, es decir, no hay diferencias considerables entre los trabajadores según el género, todos sienten un deseo de desarrollarse personalmente dentro de su trabajo. Y, por otro lado, el sueldo también es considerado como un importante factor motivante de los trabajadores con significativas diferencias a favor de los varones.

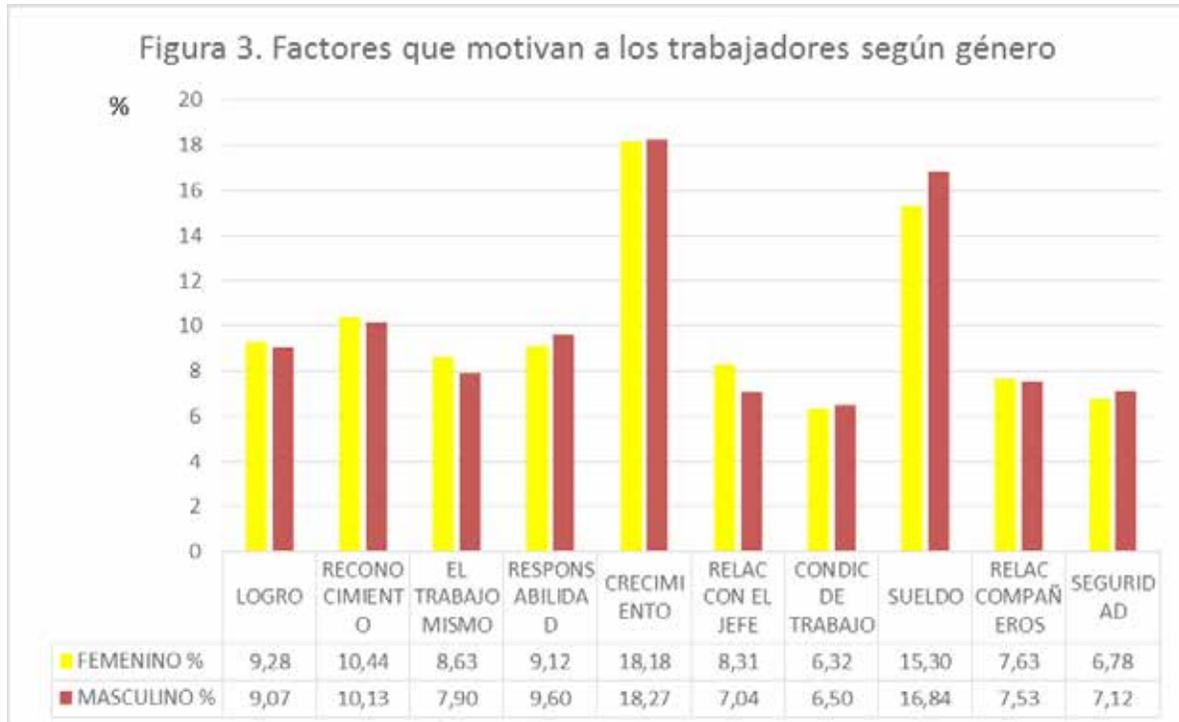


Figura 3. Factores predominantes que motivan a los trabajadores, según el género.

En cuando a las diferencias según la edad (figura 4), encontramos que los más jóvenes, los trabajadores menores de 30 años manifiestan que el crecimiento personal es más importante. Esta diferencia a pesar de que no es muy significativa muestra que el desarrollo personal va decreciendo en motivación según se va pasando la edad.

De manera general, según las evidencias en la figura 5, se puede concluir que a los trabajadores les motiva principalmente desarrollar los factores intrínsecos, como se puede observar en la tabla 5, la necesidad de desarrollarse o de crecer personalmente es una motivación interna, por las cuales se mueven las personas. Sin embargo, las motivaciones externas no están tan lejos, pues, se considera algunos que predominan sobre los otros como: los factores extrínsecos o higiénicos (relación con el jefe, condiciones de trabajo, sueldo y seguridad), entre otros.

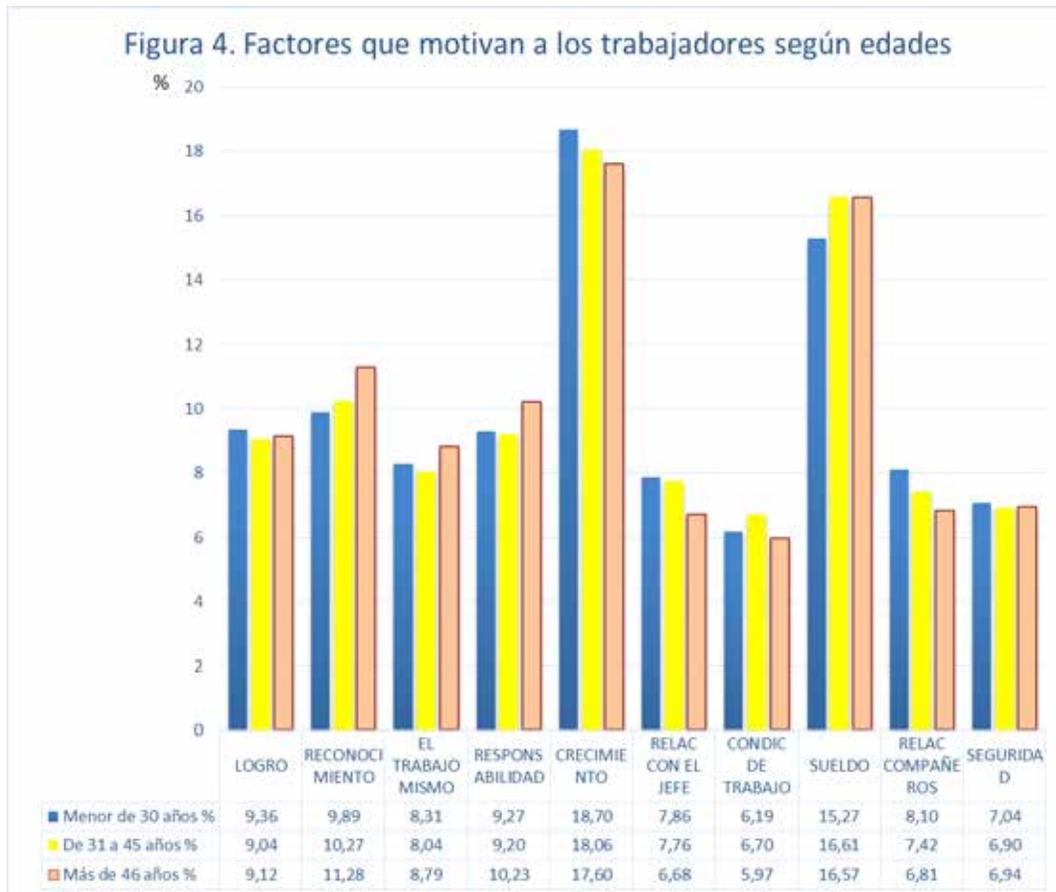


Figura 4. Factores predominantes que motivan a los trabajadores, según la edad.

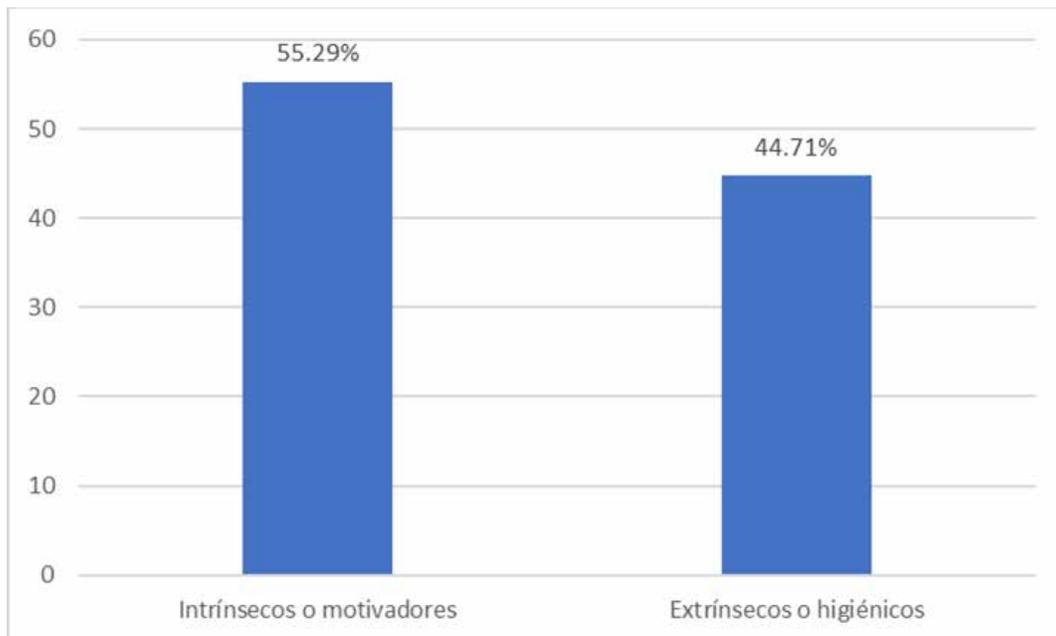


Figura 5. Relevancia de los factores según los trabajadores.

Discusión

La motivación es una de las variables que más predice el rendimiento de las personas en su centro de trabajo (Sanin y Restrepo, 2009) y dado la diversidad de factores motivacionales existentes, tratamos de evidenciar, algunos que mejor predicen la satisfacción de los trabajadores. Según las evidencias, el factor, crecimiento personal, es uno de los que mejor explica el comportamiento de las personas en su centro laboral, independientemente del tipo de trabajo, el género y la edad. Este resultado concuerda con los reportes de García (2012); Rescala (2016), se debería a que el empleado busca trascender a través del objetivo de la organización y relega determinadas compensaciones materiales por atributos. También, se debería a que la mayoría de las personas encuestadas se encuentran en una etapa de crecimiento y desarrollo personal, con lo cual, la energía que está detrás de las acciones es un punto importante (Estrada, Restrepo y Roncancio, 2017). Además, las empresas modernas se centran más en el capital humano, es decir, en las capacidades, competencias, las habilidades y experiencia de sus empleados (Manville, 2004), lo cual, hace que el crecimiento personal sea un atributo importante en el empleado. Estos resultados también refuerzan la teoría propuesta por Alderfer (1969) a la cual se le denomina, teoría ERC (existencia-Relación-crecimiento), donde la autorealización personal está relacionado con el crecimiento de las personas, y es a donde aspiran llegar la mayoría de los trabajadores.

Otro de los factores de gran importancia que intervienen en la motivación de los trabajadores es el aspecto económico, estos resultados son coherentes con algunos reportes (Gherman, Iturbe y Osorio, 2011; González, Sánchez y López-Guzmán, 2010; Whetten y Cameron, 2016), Orbe y Ordoñez (2018) quienes consideran que la remuneración tiene influencia significativa en el trabajo y Fernández (2017) que también, en su estudio reporta que, dentro de los factores extrínsecos, la remuneración que reciben es un factor importante para los trabajadores. Sin embargo, no es un factor determinante, es muy relativo de persona a persona, según García (2012) “el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir” (p. 7). De acuerdo a los resultados, es un factor motivador importante independientemente del tipo de empresa, la edad y el sexo de las personas.

Dentro de la escala de factores motivadores, también, se encuentra el reconocimiento personal. Orbe y Ordoñez (2018) mencionan que el reconocimiento es un elemento fundamental que permite fortalecer la autoestima y la motivación de los trabajadores en la institución. Los trabajadores que requieren o esperan un reconocimiento, por lo general son más autoeficaces y saben lo que hacen y muestran su valía, dado que previamente se establecen metas, se autoevalúa a través de los resultados y determina la calidad de su trabajo, lo cual le permite mejorar su desempeño (Alvarado, Quero y Bolovar, 2016) y también utiliza el tiempo de manera adecuada.

En términos generales, de acuerdo a los resultados de este estudio y haciendo referencia a la teoría de Herzberg, pareciera que, entre los factores motivadores intrínsecos y extrínsecos no hay diferencias significativas entre los trabajadores según la edad, el sexo y el tipo de empresas que trabajan.

Está claro que las fuerzas intrínsecas motivan a los empleados en mayor grado, que las extrínsecas (Sdrali, Goussia-Rizou, Giannouli y Makris, 2016). En un orden de importancia se puede citar al crecimiento personal, reconocimiento, responsabilidad. A pesar de que estos factores son los más importantes motivadores, paradójicamente en este estudio se puede evidenciar que la seguridad del trabajador está al otro extremo de los factores. Esto probablemente se daba a que la mayoría de los encuestados no tienen mayor conocimiento de lo que significa trabajar en seguridad, y le dan mayor importancia a otros factores que tienen resultados momentáneos o a corto plazo.

Por otro lado, de los factores extrínsecos, el sueldo es el más relevante, luego está el ambiente del trabajo, la relación con el jefe, la relación con los compañeros y finalmente las condiciones de trabajo. Al igual que la seguridad en los factores intrínsecos, que a nuestro entender es un factor relevante a largo plazo, en los factores extrínsecos, también se evidencia que la mayoría de los encuestados no les importa demasiado las condiciones en las que trabaja, lo más importante para ellos, es el reconocimiento y el sueldo que obtienen y otros factores que dan resultados a corto plazo.

Conclusiones

A partir del análisis de los datos, se puede concluir que los factores de mayor prevalencia en los trabajadores es la realización personal, el mismo que hace referencia a la autovaloración de sus capacidades, también está el cumplimiento de sus metas, sueños y anhelos que tienen, en este punto no solo hacen referencia al yo personal, sino, esta incluido, su familia y su profesión.

En la primera conclusión específica se trató de identificar si hay diferencias en los factores motivadores e higiénicos según el tipo de empresa, los resultados evidenciaron que, el tipo de empresa no es importante, la motivación es el mismo, las perspectivas de las personas es el mismo y los factores prevalentes son los mismos.

La segunda conclusión específica hace referencia, si existen diferencias en los factores motivadores e higiénicos de los trabajadores, según el género; los resultados evidencian que no hay diferencias en los factores motivacionales entre los trabajadores según el género, todos sienten un deseo de desarrollarse personalmente dentro de su trabajo. Los factores prevalentes son los mismo para hombres y mujeres. Por lo que hay que considerar que tampoco debe haber diferencias en cuanto al salario y el tipo de trabajo.

En la tercera conclusión del estudio se puede identificar a los factores motivadores e higiénicos de mayor prevalencia en trabajadores, según edad; en la que los resultados evidencian que los jóvenes tienen una diferencia significativa en cuanto se sienten mejor motivados que los más adultos. También se puede observar que, conforme avanza la edad, estos factores motivacionales también decrecen, por lo que se puede decir, que en los adultos ya no tanto sienten que pueden desarrollarse de manera personal, sino, que solo van a cumplir un trabajo más.

Finalmente, se concluye que los factores intrínsecos tienen mayor influencia en los trabajadores en comparación a los factores extrínsecos. Es decir, que la mayoría de los trabajadores están en las empresas por que quieren crecer de manera personal y están ahí porque quieren cumplir un sueño, un anhelo, etc.

Referencias Bibliográficas

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142-175. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Alvarado, S. C., Quero, Y. M. y Bolovar, M. E. (2016). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del municipio miranda. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 35, 56-79. Recuperado de www.revistanegotium.org.ve.
- Della Vigna, S., & Pope, D. (2016). What motivates effort? evidence and expert forecasts. Cambridge: National Bureau of Economic Research, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.3386/w22193>
- Estrada, S., Restrepo, L. S. y Roncancio, C. P. (2017). Cómo influyen los factores de motivación en la satisfacción de los Empleados dentro de una organización. *Scientia et Technica Año XIII*, 37, 345-350.
- Fernández, G. (2017). La motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: un estudio en el sector siderometalúrgico de la Rioja (Trabajo de fin de grado). Universidad de la Rioja, Logroño, España.
- Florentine, S. (2016). What really motivates workers? (it's not always money). Cio, Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1784661985?accountid=12268>
- García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables (trabajo de fin de grado). Universidad de Valladolid, España.
- Gherman, T., Iturbe, J. y Osorio, D. (2011). La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio. (Tesis de Maestría). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- González, F., Sánchez S. y López-Guzmán, T. (2010). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba - España. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(5), 1047-1068. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000500005&lng=es&tlng=es.
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*, World Publishing Company.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2015). *Comportamiento organizacional*. (7ma ed.). México Mc Graw Hill.

- Manville, B. (2004). La Motivación de Personas. Recuperado de <http://books.google.co.ve>.
- Jeske, C. (2018). Why work? do we understand what motivates work-related decisions in south africa? *Journal of Southern African Studies*, 44(1), 27-42. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/03057070.2018.1403219>.
- Orbe, M. P. y Ordoñez, C. G. (2018). Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, extensión Cañar. *3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 7(3), 10-27. DOI: <http://dx.doi.org/10.177993/3cemp.2018.070335.10-27/>.
- Rescala, L. M. (2016). Estudio de los factores motivadores en las organizaciones del tercer sector (no lucrativo) (Tesis). Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17ma. Ed.). México D.F.: Pearson.
- Sanin, A. y Restrepo, M. (2009). Vinculación laboral, motivación y desempeño de empleados de carrera y supernumerarios en una universidad del estado. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Investigaciones y Análisis*, 28(2), 149-183.
- Sdrali, D., Goussia-Rizou, M., Giannouli, P., & Makris, K. (2016). What motivates employees to engage in the social economy sector? A case study of greek cooperative enterprises. *International Journal of Social Economics*, 43(12), 1334-1350. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1842865729?accountid=12268>.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.