

**3**

**Clima y desarrollo organizacional  
laboral en personal de entidades  
universitarias**

Natalie Calderón Saldaña 1, Francisco Andrade Dominguez 2,  
1, 2, Universidad Estatal de Milagro-Universidad Laica Vicente Rocafuer-  
te de Guayaquil, 1 ncalderons@unemi.edu.ec, 2 fandraded@unemi.edu.ec

Fecha de presentación: 05 de junio de 2019

Fecha de aceptación: 18 de julio de 2019

DOI: <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5.115>

# RESUMEN

Al igual que en el sector privado, el control del estado actual del clima laboral, ha aumentado su interés en el sector público, sin embargo, su correcta implementación en particular puede ser difícil de lograr. Las instituciones de educación superior resultan ser casos interesantes de estudio por su complejo modelo de gestión en el contexto público. Basados en el contexto de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg; y una serie de teorías relacionadas sobre aspectos metodológicos de la motivación y al desempeño laboral se procede a validar el planteamiento de la hipótesis de investigación a un segmento del personal institucional. La metodología aplicada es de carácter descriptivo, observacional, de tipo transversal; Los resultados obtenidos a través del coeficiente de Spearman (0.878), determinaron una alta correlación entre la motivación y la satisfacción laboral. Las conclusiones obtenidas; sugieren la necesidad de desarrollar la motivación como un elemento básico a la hora de administrar recursos humanos.

**Palabras claves:** teoría de los dos factores, recursos humanos, clima laboral, desarrollo organizacional, salario.

# ABSTRACT

As in the private sector, the control of the current state of the labor climate has increased its interest in the public sector, however, its proper implementation in particular may be difficult to achieve. Higher education institutions turn out to be interesting cases of study because of their complex management model in the public context. Based on the bifactorial theory of Frederick Herzberg; and a series of related theories on methodological aspects of motivation and work performance, we proceeded to validate the approach of the research hypothesis to a segment of the institutional staff. The applied methodology is of a descriptive, observational, transversal nature; The results obtained through the Spearman coefficient (0.878), determined a high correlation between motivation and job satisfaction. The obtained conclusions; They suggest the need to develop motivation as a basic element when managing human resources.

Keywords: two factors theory, human resources, labor environment, organizational development, salary.

## 1. Introducción

La teoría bifactorial de Frederick Herzberg, sostiene que unas dimensiones de los productos o servicios están relacionadas con la satisfacción del cliente y otras muy diferentes están relacionadas con la insatisfacción del cliente (Pinto, 2000). Las instituciones de educación superior son organizaciones que agrupan a personal de distintas áreas, con el fin de brindar servicios de educación a la sociedad; esto hace necesario que se realice una constante evaluación de la gestión y de su nivel de Clima Organizacional (CLIO).

El presente trabajo explica la heterogeneidad que existe al momento de definir estilos de liderazgo y prácticas administrativas por parte de los administradores de los recursos humanos en la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), institución seleccionada para el estudio; donde la complejidad, de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales de su entorno, así como las características de los factores que intervienen en el CLIO de la institución.

La evaluación del CLIO, en las instituciones es crucial para que los funcionarios, desarrollen innovación en los procesos en los cuales son responsables; de este modo su ventaja competitiva les permita crear un clima organizacional que cultive la innovación entre los empleados (Deshpande y Farley, 2004).

El clima organizacional constituye un conjunto de variables dicotómicas, su ausencia o presencia determinan la excelencia al desempeño laboral (Mujica y Perez, 2007). El clima laboral puede promover el desarrollo de impulsos emocionales básicos, los estudios de clima organizacional analizan las percepciones que los empleados tienen de sus características; utilizando como estrategia a la motivación laboral y la gestión de recursos humanos (Arias, 2007).

El objetivo de identificar los factores que influyen en el clima laboral; permite evaluar más concretamente la idea de que no innovar

puede poner a las organizaciones en riesgo y por lo tanto disminuir potencialmente su ventaja competitiva (Isaksen y Ekvall, 2010).

El reto de ser competitivo puede lograrse si las organizaciones reconocen que su capacidad para innovar está intrínsecamente vinculado a la manera en que sus líderes gestionan el manejo del recurso humano. Varios autores (Arias, 2007; France, Mott, y Wagner, 2007; Isaksen y Ekvall, 2010), mencionan que el entorno interno que apoya la innovación se denomina clima organizacional; y que es crucial para las organizaciones que aprovechen la innovación para crear ventaja competitiva y mejorar su rendimiento.

El clima organizacional se presenta como aquella situación en la que se alienta la creatividad y el cambio; estableciéndose como un aspecto clave de la gestión para la innovación (Kissi, Dainty y Liu, 2012); los autores concluyen que la posición de que los empleados puedan compartir y construir sobre los demás ideas y sugerencias; crea una adecuada influencia en el clima laboral.

### Marco Teórico

Según la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg se puede diferenciar factores higiénicos como aquellos relacionados al ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo; variables que se encuentran administradas por la empresa como; relaciones con el jefe, relaciones con compañeros de trabajo, prestigio o status, buenas condiciones laborales, políticas y directrices de la organización y seguridad de trabajo.

Otra perspectiva de la teoría son los factores motivacionales los cuales están relacionados más directamente a la satisfacción de la persona, como el trabajo en sí mismo como estímulo positivo reconocimiento profesional, desarrollo profesional, responsabilidad, oportunidad de crecimiento y autorrealización personal) (Herzberg, 2011).

A continuación, se expone las teorías relacionadas que permitan una mejor comprensión de las variables de estudio, basado en la teoría de dos factores

### La Teoría Motivacional de los Dos Factores

En el campo organizacional, la satisfacción laboral juega un rol fundamental, el mismo que tiene como resultado las actitudes de los trabajadores hacia su empleo y la vida en general (Bobbio y Ramos, 2010). Para los autores el clima laboral provoca varios escenarios; entendiendo que la personas responden a incentivos como aquella situación que hace que el trabajador satisfecho con su puesto tenga actitudes positivas hacia éste; en cambio quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas (Bobbio y Ramos, 2010).

De acuerdo con Ajello (citado por Más, 2005), se corrobora el análisis de que la satisfacción laboral es modificada de manera importante por varios factores como; la productividad, la motivación, el clima organizacional, la actitud positiva del trabajador con el trabajo

Existen muchas teorías de la motivación; pero en sí, cada una de ellas explica en cierta medida lo que las personas piensan que les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor.

López (2005) concluye que las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que se consideran, es decir que tiene mayor importancia para lograr la motivación, asimismo identifica con base en la teoría de Frederick Herzberg los pronósticos adecuados de la motivación dentro de los cuales está:

- Las fuerzas dentro de una persona.
- La dirección intencional, intensidad y persistencia de los esfuerzos de la persona.

El nivel de desempeño de la persona es una función (f) de aptitud y motivación:

$$\text{Desempeño} = f (\text{Aptitud} * \text{Motivación})$$

### La Teoría de las Necesidades

Más (2005) explica que la teoría de las necesidades permite analizar la situación presente en una persona tomando en consideración la situación laboral y el lugar que desempeña en la organización, y que el resultado de su actividad serán el motivo de que se encuentra motivada, más aún y cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. El autor hace un análisis en donde se permite identificar que una necesidad satisfecha no es motivadora.

Partiendo de la teoría de Frederick Herzberg, EL clima laboral se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo en (Más, 2005). En conclusión, la teoría muestra que el desarrollo de la teoría motivacional ha planteado varios enfoques, de diversos autores, que han considerado la existencia de diversas teorías de las necesidades, las mismas que difieren en cuanto aspectos intrínsecos a la misma.

Más (2005) concluye en su estudio de clima organizacional, que las principales teorías que se consideran antecesoras y más importantes son: "Jerarquía de las Necesidades de Maslow; las Tres Necesidades de David C. McClelland, y la Teoría de los Dos Factores de la Motivación de F. Herzberg".

### La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

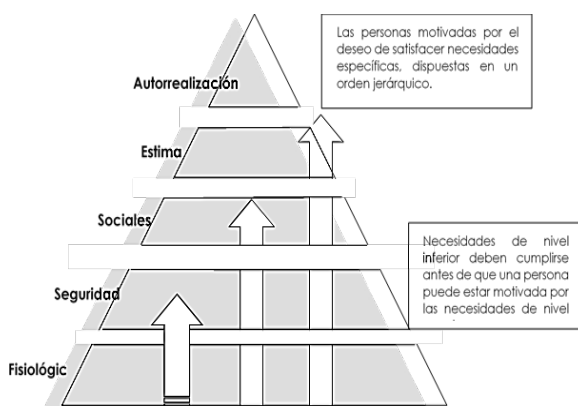
Para varios autores (Más, 2005; Bobbio y Ramos, 2010) la epistemología de la motivación está asociada con la teoría de la jerarquía de las necesidades; desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow, quien expuso su modelo en base a las observaciones clínicas a sus pacientes.

Para Maslow (citado en Más, 2005), la motivación humana se basa principalmente en la voluntad de satisfacer sus necesidades; ante lo cual denomina la fuerza interna. En esta teoría se identifica una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas; hasta las necesidades más

altas de realización personal.

Estos conjuntos de necesidades se las cataloga como un conjunto de variables ordinales, debido a su parámetro de medición y a su capacidad de ir evolucionando a medida que se van satisfaciendo (Más, 2005); las cuales tienden la siguiente clasificación; por sus necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertinencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización.

A continuación, se observa en la gráfica la jerarquización de las necesidades.



Gráfica No. 1. Necesidades fisiológicas

La teoría de que los individuos tienen varios impulsos que los transforman en aspectos motivacionales y que estos a su vez son predominantes en cada personalidad; son aspectos que Maslow las define como las características que define la clasificación de las necesidades.

El modelo de Maslow coloca a las necesidades fisiológicas como básicas en nuestro cotidiano vivir, el autor jerarquizo las necesidades en bloques; donde concluye que son procesos que vamos satisfaciendo, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior (Más, 2005).

Ajello (2003), corrobora la idea del modelo de Maslow, cuando refiere que las personas están motivadas por el deseo de conseguir o mantener las condiciones que aseguran la satisfacción de las necesidades básicas por algunos deseos más intelectuales;

Autores como García (2008), Trechera (2005) y Más (2005) señalan que la motivación intrínseca se refiere a aquellas situaciones donde la persona realiza actividades por el gusto de hacerlas, independientemente de si obtiene un reconocimiento o no. La perspectiva conductual enfatiza la importancia de la motivación extrínseca, algunos de los aspectos que tiene una relevancia jerárquica de prioridades, lo cual explica que el objetivo prioritario será el que manipule o motive el conocimiento consciente

Para Maslow (citado en Santrock, 2002) las necesidades menos predominantes se minimizan, incluso pueden olvidarse o negarse, esto se explica cuando una necesidad está suficientemente satisfecha, surge la siguiente necesidad (superior) prioritaria que, a su vez dominará la vida consciente y actuará como centro organizador de la conducta, ya que las necesidades satisfechas dejan de ser motivadores activos.

Por otra parte Herzberg, plantea la existencia de Factores Higiénicos y Motivacionales; los primeros de orden preventivo y constituidos por las características de contexto en el trabajo cuya presencia no aumenta la satisfacción pero si no están presentes causan insatisfacción (Carrillo, 2000).

Estas son las condiciones físicas y ambientales que rodean al sujeto cuando trabaja. Estos planteamientos se corroboran por diversos estudios sobre motivación y con los vinculados a la satisfacción laboral (Palma, 1999).

#### Teoría Bifactorial de Herzberg

Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral y el comportamiento de trabajo innovador (Carrillo, 2000).

Janssen (2000) afirma, que la teoría consiste en tres tareas de comportamiento interrelacionadas:

- generación de ideas;



- promoción de la idea; y
- realización de la idea.

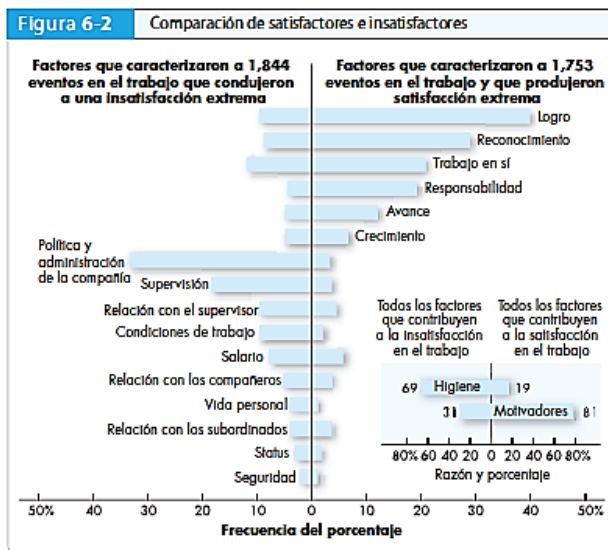
El marco teórico que propone el autor, apoya a las ideas que rodean a el concepto de "liderazgo de ideación" que se relaciona con el proceso creativo asociado con la generación, el desarrollo y la comunicación de nuevas ideas (Johnson, 2005, p. 613).

Por su parte Francia, Mott y Wagner (2007), señalan que las variables que permiten gestionar un adecuado clima organizacional de apoyo a la innovación es un desafío clave para quienes lideran y gestionan organizaciones.

Frederick Herzberg, plantea que la psicología de la motivación es tremendamente compleja y reconoce que lo descifrado con un cierto grado de seguridad es realmente poco, que existe una enorme desproporción entre conocimiento y especulación. La teoría surge de un examen de ciertos sucesos en la vida de ingenieros y contables, desde entonces se han completado por lo menos otras 16 investigaciones, utilizando una extensa variedad de sujetos (incluyendo algunos en los países comunistas), haciendo de aquel trabajo original uno de los estudios más repetidos en el campo de las actitudes laborales (Herzberg, 2011). Lo descubierto por estos estudios, corroborado por muchas otras investigaciones que utilizaron procedimientos diferentes, sugiere que los factores implicados en producir satisfacción (y motivación) en el trabajo son algo separado y distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo.

Herzberg (2011) explica que se tiene que considerar factores separados, dependiendo de si analizamos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio, falta de satisfacción y, de forma pareja, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción.

A continuación, se observa un gráfico de la Teoría Factorial de Herzberg:



Gráfica No.2. Teoría Factorial de Herzberg

## 2. Método

La metodología aplicada es de carácter descriptivo, observacional, de tipo transversal; establece la relación concluyente entre la motivación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNEMI.

El diseño del estudio se basa en la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, para determinar el nivel de motivación laboral del personal seleccionado.

La finalidad del estudio es demostrar la hipótesis de investigación planteada la cual establece que existe una relación entre el grado de motivación laboral, y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Estatal de Milagro". Se propusieron dos hipótesis específicas:

- Hipótesis nula ( $H_0: r=0$ ): "No existe relación entre el grado de motivación laboral, y el grado de satisfacción personal en los funcionarios administrativo de la Universidad Estatal de Milagro"
- Hipótesis Alternativa ( $H_0: r\neq 0$ ): "Existe relación entre el grado de motivación laboral, y el grado de satisfacción personal en los funcionarios administrativo de la Universidad Estatal de Milagro"

El proceso de reclutamiento de participantes incluyó un comunicado general para informar sobre el estudio y el inicio de la investigación. Esto se acompañó de coordinaciones en las diferentes oficinas, permitiendo realizar una presentación general de la investigación y posteriormente, obtener el consentimiento informado de los colaboradores. Luego, los firmantes recibieron el instrumento de la investigación para su resolución.

Para estimar el estudio de la coherencia de escalas y de los ítems añadidos se utilizó el estadístico de coeficiente de correlación Spearman. Para ello se considera variables seleccionadas en la metodología aplicada.

El instrumento de aplicación se desarrolló en función a tres secciones:

- 1) Datos Generales,
- 2) Cuestionario de Motivación Laboral (Cuestionario Herzberg) y;
- 3) Cuestionario de Satisfacción Laboral (Cuestionario Font Roja).

Para procesar los datos se realizó una base de datos de Microsoft Office Excel 2010 (Microsoft, Seattle, WA). En el cuestionario de Frederick Herzberg, a cada criterio/ factor se le puede asignar un puntaje en una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 denota rechazo, 3 denota indiferencia y 5 indica aceptación. El puntaje global mínimo es de 12 puntos y el puntaje global máximo es de 60 puntos.

Satisfacción en el trabajo	Reconocimiento	Tengo muchas posibilidades de promoción+
	Satisfacción de perfil laboral	Ocupo el puesto que merezco+
	Satisfacción de condiciones laborales	En mi trabajo, me encuentro satisfecho
	Interés y Motivación	Tengo interés por las cosas que realizo. +
	Interés y Motivación	Tengo la sensación de que lo que hago no vale la pena.
	Reconocimiento	Obtengo reconocimiento por mi trabajo+
Presión en el trabajo	Satisfacción de perfil laboral	Se lo que se espera de mí en el trabajo. +
	Carga Laboral	Tengo muchas posibilidades de promoción+
	Carga laboral	Ocupo el puesto que merezco+
	Falta de tiempo	En mi trabajo, me encuentro satisfecho
Relación personal	Carga laboral	Tengo interés por las cosas que realizo. +
	Relación con jefes	La relación con mis jefes es cordial+
Distensión en el trabajo	Relaciones con mis compañeros	Las relaciones con mis compañeros son cordiales+
	Tensión fuera de centro de trabajo	No me desconecto del trabajo cuando llego a casa. -
	Salario	El sueldo es adecuado+
	Disponibilidad de recursos	No tengo recursos suficientes para hacer mi trabajo. -
	Competitividad	La competitividad me causa estrés o tensión.





VARIABLE		
Cargos Administrativos	Nro. Servidores	%
Analistas	70	34,1
Asesor	6	2,9
Asistentes	63	30,7
Auxiliares	15	7,3
Contador general	1	0,5
Coordinador	3	1,5
Directores administrativos	11	5,4
Expertos administrativos	20	9,8
Trabajador social	2	1,0
Instructor	1	0,5
Instructor	1	0,5
Instructor	1	0,5
Instructor	1	0,5
Medico	2	1,0
Odontólogo/a	2	1,0
Psicólogo	2	1,0
Recaudador	1	0,5
Recepcionista	1	0,5
Secretaria general	1	0,5
Tesorero general	1	0,5
Sexo		
Femenino	140	68,3
Masculino	65	31,7
Tipo de relación contractual		
Nombramiento	160	78,0
Contrato Ocasional	45	22,0

Tabla 1. Distribución de tamaños de funcionarios

### 3. Resultados

#### Motivación Laboral

La mayor proporción del personal de UNEMI se encuentra medianamente motivado (49.3%), seguido por el grupo de altamente motivado (25.7%) y bajamente motivado (25.0%). Se halló entonces, entre el personal de UNEMI, una motivación global mínima de 29 puntos

y máxima de 60 puntos, para una media de 49.36 (DE. 6.85).

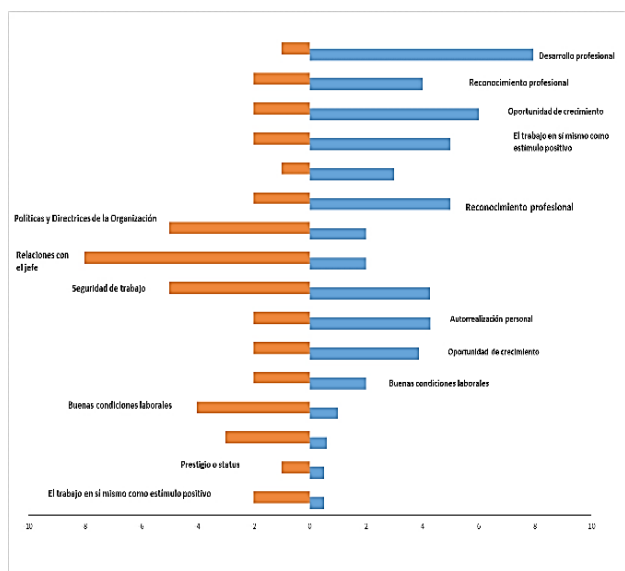
En la Tabla 2 se presentan los promedios obtenidos para cada factor.

FAC.	FACTORES	PROMEDIO	
FACTORES HIGIÉNICOS	Relaciones con el jefe	1,05	6,03
	Relaciones con los compañeros de trabajo	2,05	4,03
	Buenas condiciones laborales	1,06	6,07
	Seguridad de trabajo	4,03	6,01
	Prestigio o status	3,92	5,9
	Políticas y Directrices de la Organización	3,88	5,86
	FACTORES MOTIVADORES	El trabajo en sí mismo como estímulo positivo	4,28
responsabilidad		4,26	6,24
Autorrealización personal		4,17	6,15
Reconocimiento profesional		4,16	6,14
Oportunidad de crecimiento		4,14	6,12
Desarrollo profesional		2,03	6,15
Reconocimiento profesional		6,07	2,03

Tabla 2. Distribución de tamaños de funcionarios

Según los factores higiénicos, la mayor proporción de colaboradores se encuentra medianamente motivado (46.3%), seguido por el grupo bajamente motivado (33.1%) y altamente motivado (20.6%). Los factores de mayor promedio fueron: Relaciones con el jefe y Relaciones con los compañeros de trabajo con 4.21 y 4.18 respectivamente.

Según los factores motivacionales, la mayor proporción de colaboradores se encuentra medianamente motivado (57.4%), seguido por el grupo bajamente motivado (22.1%) y altamente motivado (20.6%). Los factores de mayores promedios fueron: El trabajo en sí mismo como estímulo positivo y responsabilidad con 4.28 y 4.26 respectivamente.



Gráfica No.4. Teoría Factorial de Herzberg  
Satisfacción Laboral

La mayor proporción del personal de la institución se encuentra medianamente satisfecho (56.6%), seguido por el grupo de bajamente satisfecho (24.3%) y altamente satisfecho (19.1%). Se halló entonces, entre el personal una satisfacción global mínima de 57 puntos y máxima de 111 puntos, para una media de 83.67 (DE. 8.96). En la Tabla 3 se presentan los promedios obtenidos para cada componente de la Satisfacción Laboral. El componente con mayor promedio fue Relación Personal (4.32), mientras que los componentes con menor promedio fueron Presión en el trabajo (2.72) y Distensión en el trabajo (3.15).

Componentes de Satisfacción Laboral	Promedio
Satisfacción en el trabajo	3,72
Presión en el trabajo	2,72
Relación personal	4,32
Distensión en el trabajo	3,15
Adecuación para el trabajo	3,91
Control sobre el trabajo	3,66
Variedad de tareas	3,58

Tabla 4. Componentes de Satisfacción Laboral

#### 4. Discusión

Los resultados de la aplicación de estudio evidencian que existe una fuerte relación entre las variables de satisfacción y la motivación labor por lo consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la percepción sobre que existe relación significativa entre el grado de motivación laboral, y el grado de satisfacción personal en los funcionarios administrativo de la Universidad Estatal de Milagro es positiva.

Por otra parte, el coeficiente de correlación de Spearman (0,878), lo cual indica una relación positiva de nivel moderado, a mejor relación entre el grado de motivación laboral, se tendrá una mejor satisfacción de los funcionarios administrativo de la Universidad Estatal de Milagro.

Tabla. 5. Comprobación de hipótesis.

		Coeficiente de correlación	0,878**
Rho de Spearman	Motivación Laboral	Sig. (bilateral) – valor p	0,005
		N	205

## 5. Referencias bibliográficas

- Arias-Jiménez, M. (2007). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concierne a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *Enfermería en Costa Rica*, 28(1), 12-19.
- Arias Gallegos, W. L., y Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y trabajo*, 16(51), 185-191.
- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), *Manual de psicología de la educación* (pp. 251-271). España: Popular.
- Castillo, L., Lengua, C., y Herrera, P. A. P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.
- Carrillo (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. . En S. P. Carrillo. *El Cid Editor apuntes*.
- García, A. E. (2008). Motivación individual. Consultado en [http://grupos.emagister.com/documento/administración\\_motivación\\_y\\_organización\\_/104838669](http://grupos.emagister.com/documento/administración_motivación_y_organización_/104838669).
- Marín (2014). Relación entre los constructos clima organizacional, apoyo laboral y salud organizacional en una muestra de estudiantes que trabajan. *Ciencias Psicológicas*
- Deshpande, R., y Farley, J. (2004). Organizational culture, market orientation innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21-22.
- Matute (2016). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. [researchgate](https://www.researchgate.net/publication/311111111).
- Rada, C. A. G. (2015). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, (11), 97-113.
- France, C., Mott, C., y Wagner, D. (2007). The innovation imperative: How leaders can build an innovation engine. *Oliver Wyman Journal*, 23, 45-52.
- Herzberg F, M. B. (2011). *The Motivation to Work*. 1a ed. Estados Unidos: Transaction publishers.
- Isaksen, S. G., y Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension within creative climates. *Creativity and Innovation Management*, 73-88.
- Kissi, J., Dainty, A., y Liu, A. (2012). Examining middle managers' influence on innovation in construction professional services firms. A tale of three innovations *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 11-28.
- Más (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Maslow (2016/1962). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del Ser*. Editorial Kairós, (año de publicación del libro original; 1973).
- MC, A. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Psicol.*
- Pinto, J. M. (2000). el legado de Frederick Irving Herzberg. *Red Universidad Eafit*.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill

Pereira, M. L. N. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 33(2), 153-170.