

XIV

ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá
del 21 al 24 de Octubre de 2014



**Las propiedades motivantes de los puestos de
trabajo en una institución de educación superior
(IES): diferencias por sexo y estatus laboral**

Las propiedades motivantes de los puestos de trabajo en una institución de educación superior (IES): diferencias por sexo y estatus laboral

Área Temática:
Administración

Sub área temática:
Administración del cambio

Autores:

Dr. Arturo Daniel Arturo Cernas Ortiz

Dra. Minerva Martínez Avila

M. en AUD. Alejandro Hernández Suárez

**Facultad de Contaduría y Administración,
de la Universidad Autónoma del Estado de México**

Cerro de Coatepec s/n, Ciudad Universitaria, Toluca, Estado De México
(México), Cp. 50110; Fax: 12154744; Tel: (01722) 2140250

danielarturoc@yahoo.com.mx

planeacion.contaduria@hotmail.com

mmavila48@yahoo.com.mx

hralex80@yahoo.com.mx

RESUMEN

El propósito de este trabajo fue examinar las posibles diferencias por sexo y estatus laboral al respecto de la percepción de las características motivacionales de los puestos en una Institución de Educación Superior (IES), localizada en la Ciudad de Toluca, México. Se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación transversal de diferencia de medias. Los datos fueron recolectados por medio de un cuestionario auto administrado aplicado a una muestra de 50 trabajadores en 2013. Los resultados indican que en la IES en cuestión las percepciones de las propiedades motivacionales de los puestos no varían significativamente ni por sexo ni por estatus laboral. En un análisis adicional, *post-hoc*, no se encontró que las diferencias en cuanto a sexo variaran a través de los cuatro estatus laborales considerados en este estudio.

Palabras clave: Propiedades motivacionales de los puestos de trabajo, IES, estatus laboral y sexo.

INTRODUCCIÓN

Mitchell (1982) define a la motivación como los procesos psicológicos que provocan la estimulación de manera voluntaria, direccionadas al logro de los objetivos. La base de la motivación en la historia de la investigación se fundamenta en las teorías clásicas de Maslow (1954), McClelland (1961) y Alderfer (1969); entre otras de gran relevancia. No obstante, a partir de los años 70 y 80 se presta mayor atención a este tema con la finalidad de aumentar, iluminar y perfeccionar la motivación laboral (Iqbal, Yusaf, Munawar & Naheed, 2012). En este sentido, la motivación de los empleados es una tarea desafiante para los directivos de las Instituciones de Educación Superior (IES); considerando que ésta afecta los resultados del trabajo. Notablemente, Rajeswari (2011) argumenta que en los últimos 15 años hay menos trabajos realizados por los estudiosos de la motivación laboral.

En este estudio se tuvo como *objetivo general* el determinar las diferencias significativas por sexo y estatus laboral respecto a la percepción de los puestos de trabajo como intrínsecamente motivantes. En correspondencia a ello se determinaron dos *preguntas de investigación*. La primera de ellas ¿En qué medida existen diferencias significativas en la forma en que los hombres y mujeres de una IES perciben sus puestos de trabajo como motivantes? Además ¿Existen diferencias significativas en la forma en que los individuos de diferentes estatus laborales de una IES perciben sus puestos de trabajo como motivantes?

El documento se ha dividido en seis diferentes secciones. La primera corresponde a la introducción, donde se plantea el objetivo y las preguntas de investigación. La segunda corresponde a las consideraciones teóricas con el planteamiento de las hipótesis. La tercera describe el método de trabajo. La cuarta hace énfasis en el análisis de los resultados. La quinta presenta la discusión y las conclusiones, para terminar con el soporte de las referencias.

En cuanto a la contribución del presente estudio al conocimiento del tema, éste debe servir de reflexión para los directivos de la IES. Es nuestro deseo que este trabajo sirva de indicador que despierte el interés para conocer más a fondo este tema conductual que es parte fundamental en la vida laboral de los trabajadores.

I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS

Teoría de las características de los puestos de trabajo

Incrementalmente, la investigación sobre motivación se ha enfocado en modelos que vinculan a los conceptos de motivación con los cambios en la manera en que se estructura el trabajo. En este contexto, los estudios sobre el diseño del trabajo proveen de una evidencia sólida que indica que la forma en que los elementos del trabajo están organizados puede incrementar o reducir el esfuerzo de los trabajadores en sus empleos (Robbins & Judge, 2009). A la fecha, la investigación también ofrece algunos detalles al respecto de cuáles son esos elementos. El modelo de las características de los puestos de trabajo quizá sea una de las piezas más relevantes en esta corriente de investigación (Latham & Pinder, 2005).

El modelo de las características de los puestos de trabajo fue desarrollado por Hackman y Oldham (1976), y plantea cinco dimensiones centrales del puesto: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación. En teoría, estas dimensiones determinan el grado al que las características del puesto mejoran las respuestas de los empleados con la tarea al impactar directamente en tres estados psicológicos clave:

- *Significado experimentado del trabajo.*- determina el grado al que el individuo experimenta el puesto de manera significativo, valioso y digno; es decir las dimensiones centrales del puesto como variedad de habilidades, identidad de la tarea e importancia de la tarea tienen un efecto positivo con este estado psicológico crítico, y como resultados personales y de trabajo se espera alta motivación interna en el trabajo, alta calidad del desempeño del trabajo, alta satisfacción en el trabajo y bajo ausentismo y rotación.
- *Responsabilidad experimentada de los resultados de trabajo.*- implica el grado en que las personas se sienten responsables y dependientes de los resultados de su trabajo. De tal manera que la dimensión central del puesto implica autonomía y el resultado implicará alta motivación interna en el trabajo, alta calidad del desempeño del trabajo, alta satisfacción en el trabajo y bajo ausentismo y rotación.
- *Conocimientos de los resultados.*- considera el grado en que los subordinados juzgan qué tan eficazmente realizan su trabajo; esto es la dimensión central del puesto es la retroalimentación a los resultados de las actividades de su trabajo. Y de igual forma el resultado personal y de trabajo esperado proyecta alta motivación interna en el trabajo, alta calidad del desempeño del trabajo, alta satisfacción en el trabajo y bajo ausentismo y rotación.

Impacto del sexo y el estatus laboral en las propiedades motivantes de los puestos

En 2003, Mitchell y Daniels indicaron que la investigación en personalidad es el área de mayor crecimiento la literatura sobre motivación. Si bien se duda de que la personalidad, así como otros factores relativos a las disposiciones individuales, tenga un impacto significativo en las situaciones duras del trabajo (p. ej. cumplimiento de niveles de producción estandarizados o ejecución de trabajos administrativos altamente estructurados) (Davis-Blake & Pfeffer, 1989), es posible que ésta sí altere la forma en que los individuos perciben sus puestos como intrínsecamente motivantes. Después de todo, la personalidad afecta la percepción (Robbins & Judge, 2009) y ésta, a su vez, la forma en que las personas pueden considerar que factores como la autonomía o la retroalimentación les motivan (intrínsecamente) en sus trabajos.

No obstante, la personalidad es un factor elusivo para su medición en los puestos de trabajo. Primero que nada, diversos modelos tales como el Gran 5 son fuertemente atacados en el terreno teórico y metodológico (Block, 1995; John & Nauman, 2010), dejando en duda su validez para captar un fenómeno tan complejo como lo es la personalidad. Y aunque existen otras alternativas, las características biográficas de las personas (aquello que es observable a simple vista) son una primera aproximación, aunque ruidosa, que permite hacer algunas inferencias acerca de la personalidad de las personas. Entre tales características, el sexo es quizá una de las más relevantes.

Como se sabe, los hombres y las mujeres estamos programados genéticamente de formas diferentes y, por lo tanto, somos proclives a exhibir diferentes características de personalidad (Robbins & Judge, 2009). Estudios recientes con estudiantes de licenciatura indican que mientras que las mujeres son más altas en escrupulosidad que los hombres, la situación es contraria al respecto de la afabilidad y la estabilidad emocional¹. Si las diferencias documentadas en estas dos dimensiones del Gran 5 pueden extrapolarse a la generalidad de los hombres y las mujeres, se podría decir con relativa seguridad que si ambos sexos tienen personalidades diferentes, entonces ambos podrían diferir en el grado con el que consideran que las dimensiones de su trabajo como la autonomía y la retroalimentación les son motivantes. Con base en esta discusión se propone la siguiente hipótesis.

¹ Dichos estudios se han llevado a cabo por uno de los autores de este documento. Tales hallazgos se han documentado varias ocasiones con diferentes grupos de estudiantes. Esto sugiere que las diferencias parecen ser estables y, en mayor o menor medida, extrapolables.

Hipótesis 1. Existen diferencias significativas en la forma en que los hombres y las mujeres trabajadores de una IES perciben sus puestos de trabajo como motivantes.

Además de las características individuales, ciertos factores contextuales también podrían afectar la forma en que los individuos perciben sus trabajos como motivantes. En su revisión de la literatura sobre motivación, Latham y Pinder (2005) indican que el contexto en que viven las personas también puede alterar las predicciones de las diferentes teorías de motivación. Una característica clave del contexto de las personas en su trabajo es su estatus laboral. Este factor es una etiqueta que engloba varias características del trabajo tales como su nivel de seguridad, su jerarquía e incluso la naturaleza de las labores encomendadas.

A la fecha, poco se ha escrito sobre la forma en que el estatus laboral puede afectar a la motivación en el trabajo. Sin embargo, es de esperarse que dado que diferentes puestos difieren en su estatus laboral, y por lo tanto en la naturaleza de sus actividades (p. ej. administrativas vs docencia e investigación en una IES), individuos de diferentes puestos podrían percibir de diferente forma la manera en que sus trabajos les motivan. Por ejemplo, las actividades de los puestos administrativos de una IES son más rutinarias y estructuradas por naturaleza que las actividades de los puestos de docencia e investigación –éstas por sí mismas transmiten un alto grado de significación y autonomía. Si bien estas consideraciones son especulativas, sí sugieren la siguiente hipótesis.

Hipótesis 2. Existen diferencias significativas en la forma en que los individuos de diferentes estatus laborales de una IES perciben sus puestos de trabajo como motivantes.

II. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Datos y muestra

El método de investigación empleado para verificar las hipótesis anteriores es no experimental y correlacional. Los datos se recolectaron por medio de un cuestionario auto administrado aplicado a una muestra de 50 trabajadores de una escuela perteneciente a una Institución de Educación Superior localizada en la ciudad de Toluca, Estado de México. 58 por ciento de los respondientes fueron hombres y 42 por ciento mujeres. De los encuestados, 42 por ciento dijo tener el grado de Maestro, 36 por ciento el de Doctor y el resto el de Licenciatura. En cuanto a edad, el 68 por ciento de los respondientes dijo tener entre 30 y 49 años. 78 por ciento de los encuestados tenían más de cinco años de trabajar en la

institución, y por lo tanto ya contaban con la experiencia necesaria en el lugar de trabajo para desarrollar actitudes hacia la organización y para compartir su cultura.

Operacionalización de variables

Propiedades motivacionales de los puestos. Se utilizó la escala de cinco dimensiones de Hackman y Oldman (1976) que se compone de 15 reactivos en total para las dimensiones: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación. Los reactivos se midieron en una escala Likert de cinco graduaciones con ancla verbal en 1 (completamente es desacuerdo) y 5 (completamente de acuerdo).

Sexo (hombre o mujer). Esta variable se midió a través de un reactivo categórico por medio del cual se preguntó su sexo a los respondientes. Para fines de codificación numérica, a los hombres se les asignó el número 1 y a las mujeres el número 2.

Estatus laboral. Esta variable se midió a través de otro reactivo categórico por medio del cual se preguntó a los respondientes sobre su estatus laboral. En la IES objeto de estudio se identificaron cuatro estatus laborales: (1) Profesor de tiempo completo, (2) Profesor de asignatura, (3) Administrativo sindicalizado, y (4) Administrativo de confianza. Los números entre paréntesis son las etiquetas numéricas que se asignaron a estas categorías para fines de codificación y análisis.

III. ANÁLISIS Y RESULTADOS

En la Tabla 1 se muestran algunos resultados descriptivos. Esta tabla muestra la media y la desviación estándar de las propiedades motivantes de los puestos.

Tabla 1. Resultados descriptivos

Variable	Media	Desv. estándar
Propiedades motivacionales de los puestos	10.85	0.87

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la Tabla 1, se detectan pequeñas variaciones en las medias observadas. El valor numérico esperado de la escala empleada es 7.5. Dado que la media observada es mayor a este número y la desviación estándar es bastante pequeña, se puede decir que en la IES objeto de estudio, los puestos muestran un nivel medio-alto de propiedades motivacionales. Además, esta apreciación parece ser bastante estable entre los individuos

participantes en la investigación. Tales resultados, no obstante, indican que las propiedades motivacionales de los puestos aún pueden mejorar su nivel en la IES en cuestión hasta alcanzar valores cercanos a los niveles máximos de las escalas utilizadas.

La Hipótesis 1 de este trabajo sugiere que las percepciones de hombres y mujeres al respecto de las propiedades motivantes de sus puestos podrían diferir. La Tabla 2 muestra los resultados de una prueba t de muestras independientes donde se comparan los puntajes medios de hombres y mujeres para detectar diferencias estadísticamente significativas. La Tabla 2 muestra que el estadístico t es muy pequeño y no significativo ($p > 0.05$). Esta evidencia rechaza la Hipótesis 1 planteada con anterioridad.

Tabla 2. Prueba t por sexo

Sexo	Observaciones	Media	Desv. est.	t	Sig
Hombres	29	54.79	3.81	1.02	0.32
Mujeres	21	53.52	5.04		

Fuente: Elaboración propia

En aras de indagar un poco más sobre el resultado anterior, se llevaron a cabo pruebas t (por sexo) con cada una de las dimensiones de las propiedades motivantes de los puestos en forma individual. Como se observa en la Tabla 3, sólo en el caso de la importancia de la tarea parece haber una diferencia marginalmente significativa en cuanto a la percepción de las propiedades motivantes de los puestos por parte de los trabajadores de la IES. *Ceteris paribus*, los hombres parecen percibir sus puestos como ligeramente más motivantes que las mujeres debido a la importancia de sus tareas. Este resultado, sin embargo, no es del todo confiable debido al bajo nivel de significancia del estadístico t .

La Hipótesis 2 de esta investigación indica que individuos cuyos puestos varían en cuanto a estatus laboral tendrán percepciones diferentes al respecto de las propiedades motivantes de sus puestos. La Figura 1 muestra gráficamente las diferencias medias entre los diferentes estatus laborales al respecto de las propiedades motivantes de los puestos. Como se observa, mientras que el personal administrativo de confianza parece percibir sus puestos como más motivantes, el personal administrativo sindicalizado es el que tiene una percepción más pobre de las propiedades motivacionales de sus puestos de trabajo. Asimismo, resulta interesante que los profesores de asignatura parecen percibir su trabajo como, intrínsecamente, más motivante que los profesores de tiempo completo.

Tabla 3. Prueba t individual para cada dimensión de las propiedades motivantes de los puestos por sexo

Dimensión	Sexo	Media	Desv. est.	t	Sig
Variedad de habilidades	Hombres	11.07	1.58	0.52	0.60
	Mujeres	10.81	1.91		
Identidad de la tarea	Hombres	9.62	1.27	-0.12	0.91
	Mujeres	9.67	1.53		
Importancia de la tarea	Hombres	11.38	1.32	1.94	0.06 †
	Mujeres	10.48	1.97		
Autonomía	Hombres	11.24	1.09	0.41	0.68
	Mujeres	11.10	1.41		
Retroalimentación	Hombres	11.48	1.45	0.01	0.99
	Mujeres	11.48	1.69		

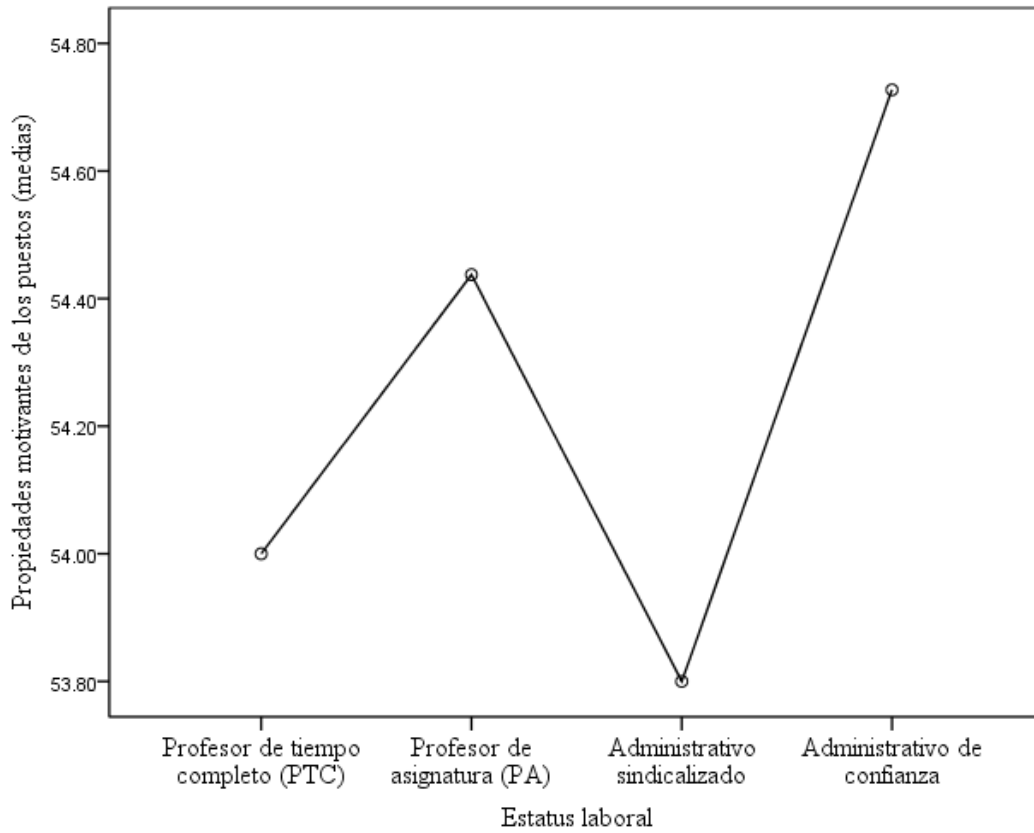
† = p < 0.10

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4 muestra los resultados de una prueba F (análisis de varianza ANOVA a una sola cola) donde se comparan los puntajes medios de los diferentes estatus laborales para detectar diferencias estadísticamente significativas. La tabla en cuestión indica que el estadístico F es pequeño y no significativo ($p > 0.05$). Esta evidencia rechaza la Hipótesis 2 de este trabajo, por lo tanto, aunque en la Figura 1 se aprecien diferencias, éstas no son significativas.

La Tabla 5 muestra pruebas F individuales para cada una de las propiedades motivantes de los puestos por estatus laboral. Como se observa, en ningún caso las diferencias observadas entre los diferentes estatus laborales fueron significativas. Esta evidencia ayuda a rechazar con mayor seguridad la Hipótesis 2.

Figura 1. Comparación de la percepción media de las propiedades motivantes de los puestos por estatus laboral



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Prueba F por estatus laboral

Estatus laboral	Observaciones	Media	Desv. est.	F	Sig
Profesor de tiempo completo	13	54.00	5.29	0.10	0.96
Profesor de asignatura	16	54.44	3.35		
Administrativo sindicalizado	10	53.80	3.12		
Administrativo de confianza	11	54.73	5.80		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Prueba F para cada dimensión de las propiedades motivantes de los puestos por estatus laboral

Dimensión	Estatus laboral	Media	Desv. est.	F	Sig
Variedad de habilidades	Profesor de tiempo completo	10.85	2.03	0.47	0.71
	Profesor de asignatura	11.06	1.34		
	Administrativo sindicalizado	10.50	1.96		
	Administrativo de confianza	11.36	1.69		
Identidad de la tarea	Profesor de tiempo completo	9.54	1.71	0.54	0.66
	Profesor de asignatura	9.63	1.20		
	Administrativo sindicalizado	10.10	1.45		
	Administrativo de confianza	9.36	1.12		
Importancia de la tarea	Profesor de tiempo completo	11.23	1.30	0.71	0.55
	Profesor de asignatura	11.25	0.77		
	Administrativo sindicalizado	10.70	1.25		
	Administrativo de confianza	11.45	1.63		
Autonomía	Profesor de tiempo completo	11.23	1.96	0.13	0.94
	Profesor de asignatura	11.00	1.15		
	Administrativo sindicalizado	10.90	1.91		
	Administrativo de confianza	10.82	1.89		
Retroalimentación	Profesor de tiempo completo	11.15	1.91	0.30	0.83
	Profesor de asignatura	11.50	1.26		
	Administrativo sindicalizado	11.60	1.26		
	Administrativo de confianza	11.73	1.79		

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se llevó a cabo un análisis ANOVA factorial (2 x 4) para verificar si alguna interacción entre el sexo de los respondientes y su estatus laboral alteraba en forma significativa las percepciones de las propiedades motivantes de los puestos. La interacción entre ambas variables no fue significativa ($F = 0.24$; $p > 0.05$), y por lo tanto no se encontró que las diferencias en cuanto a sexo variaran a través de los cuatro estatus laborales considerados en este estudio. Nótese que en todos los análisis se supuso la homogeneidad de varianzas al interior de las muestras. La prueba de Levine apoyó esta suposición en todos los casos.

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

La investigación sobre las propiedades motivacionales de los puestos es vasta. Comenzando con Hackman y Oldham (1976), esta corriente teórica sostiene que características de los puestos de trabajo tales como autonomía, variedad e identidad afectan la motivación

intrínseca en el trabajo. Esta motivación, en turno, es importante ya que puede afectar de manera positiva el desempeño laboral. El mecanismo por medio del cual esto sucede se explica en parte por el clásico modelo que indica que el trabajo es una función de la motivación, la habilidad y las restricciones situacionales. Notablemente, en este modelo multiplicativo sin motivación no hay desempeño.

Los resultados de esta investigación refuerzan y extienden el conocimiento previo de las propiedades motivantes de los puestos. Investigaciones anteriores sugieren que la motivación de las personas puede variar de acuerdo a una miríada de factores personales y situacionales (incluidos los organizacionales). Al amparo de esta corriente de investigación se ha documentado que algunos factores personales como los valores y las necesidades individuales influyen en la motivación en una forma tal que individuos con diferentes necesidades y diferentes escalas de valores también difieren en sus niveles de motivación. La personalidad de los empleados, no obstante, es un factor controversial con evidencia a favor y en contra de su impacto en la motivación. Notablemente, y tomándose al sexo de las personas como un proxy (lejano, se reconoce) de la personalidad, los resultados de la presente investigación apoyan la segunda de tales líneas de evidencia. En general, no se encontraron diferencias significativas en cuanto a la percepción de las propiedades motivantes de los puestos entre hombres y mujeres.

Latham y Pinder (2005) indican que los factores contextuales son los que menos atención han recibido en el estudio de la motivación. En un intento por dar luz a esta brecha en la investigación, en este documento se exploraron las diferencias en cuanto a las propiedades motivacionales de los puestos por estatus laboral. Lamentablemente, no se encontró ningún papel significativo de esta variable. En conjunto, este resultado y aquéllos del análisis por sexo, podrían explicarse tomando recurso de los argumentos de Davis-Blake y Pfeffer (1989). En concordancia con estos autores, es posible que el contexto investigado era una situación “dura”; en otras palabras, son trabajos altamente estructurados (por lo menos en el caso del personal administrativo), y esto inhibe la aparición de diferencias significativas a través de los grupos investigados, pues las tareas y las reglas y procedimientos son percibidos por todos en una forma muy similar –esa es la intención del control burocrático. Quizá en contextos menos estructurados (una IES más orgánica) se pudieran apreciar diferencias significativas.

Al margen de lo anterior, un resultado salta a la vista si se toma en cuenta que el contexto de esta investigación fue una IES. Esto es: los profesores de asignatura perciben las características de su puesto como más motivantes que los profesores de tiempo completo.

Esto es interesante si se toma en cuenta que las posiciones de tiempo completo están más enriquecidas (p. ej. mayor variedad y responsabilidad en las tareas) además de gozar de más y mejores prestaciones y de ofrecer una mayor estabilidad laboral. Mientras que puede haber múltiples explicaciones para este fenómeno, es posible que se deba a un efecto de disonancia cognoscitiva. En otras palabras, es posible que las mayores prestaciones (los sueldos, por ejemplo) como motivadores extrínsecos que son, estén minando la motivación intrínseca de los empleados de tiempo completo restándole importancia a las características (o incluso a lo enriquecido) de sus puestos. Como los profesores de asignatura no tienen estas prestaciones, las propiedades motivantes de los puestos pueden ser más relevantes para explicar su motivación que en el caso de los profesores de tiempo completo. Después de todo, está documentado que cuando algo que es intrínsecamente motivante (quizá debido a las características del puesto) se recompensa materialmente, el locus de la motivación puede cambiar del gusto a la conveniencia. Esta especulación, por supuesto, no indica que la estructura de sueldos o prestaciones de la IES esté equivocada. Al respecto de las diferencias entre los administrativos de confianza y los sindicalizados, también es posible especular un efecto de disonancia cognoscitiva (p. ej. los sindicalizados gozan de prestaciones sindicales).

Ciertamente, este estudio tiene una cantidad de limitaciones que restringen su generalización. Entre ellos, la falta de una articulación teórica más sólida que sustente las relaciones propuestas. También el tamaño de muestra y la falta de controles en el diseño de la investigación y los análisis limitan el poder de los resultados. Quizá con una muestra más grande (y por lo tanto, con un mayor poder estadístico) se pudiesen encontrar las diferencias que no se encontraron en esta investigación. Al final, este estudio siembra precedente para entender y explorar los fascinantes e importantes efectos de las propiedades motivacionales de los puestos en las Instituciones de Educación Superior (IES).

V. FUENTES DE CONSULTA

- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, pp. 142-175.
- Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description, *Psychological Bulletin*, vol. 117, pp. 187-215.
- Davis-Blake, A. y Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research, *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 3, pp. 385-400.
- Hackman, L. y Oldham, G. (1976). Motivation through Design ok Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp.250-279.

- Iqbal, J., Yusaf, A., Munawar, R., Naheed, S. (2012). Employee motivation in modern organization: a review of 12 years, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 4, No.3, pp. 692-708.
- John, O. y Naumman, L. (2010). Surviving two critiques by Block? The resilient Big Five emerged as the paradigm for personality trait psychology, *Psychological Inquiry*, vol. 21, núm. 1, pp. 44-49.
- Latham, G. y Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research and the down of the twenty-first century, *Annual Review of Psychology*, vol. 56, pp. 485-516.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New Jersey: Van Nostrand.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory and research. *Academy of Management Review* 17 (1), pp. 80-88
- Mitchell, T. y Daniels, D. (2003). *Motivation. Handbook of Psychology*, vol. 12, pp. 225-254.
- Rajeswari, D. (2011). Employees Motivation in Organizations: An integrative literature review. *International Proceedings of Economics Development & Research*, Vol. 10, pp. 566-570.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: Edit. Prentice Hall.