



La motivación laboral como problema de las Instituciones de Educación Superior

Work motivation as a problem of Higher Education Institutions

A motivação para o trabalho como problema das Instituições de Ensino Superior

Ruth Tavita Oróstegui Meléndrez

ruthorostegui@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3829-4273>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

María Susana Dávila Mena

susanadavilamena@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7060-9135>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/revistatribunal.v.1i1.5>

Recibido septiembre 2020 / Arbitrado en octubre 2020 / Aceptado en noviembre 2020 / Publicado enero 2021

Resumen

Todas las instituciones persiguen ser las mejores, competitivas y obtener mayor estatus y calidad educativa; sin embargo, pocas son las que logran identificar que el éxito está en la existencia del compromiso del personal administrativo. El objetivo del presente estudio fue analizar la motivación laboral en el personal administrativo de las Instituciones de Educación Superior. Fue una investigación cualitativa, de tipo descriptivo documental. Bajo una perspectiva hermenéutica se comprende el contexto teórico que sustenta la temática de la motivación desde la psicoeducación. Se concluye, a partir de la revisión documental, que el personal administrativo se siente más comprometido con el trabajo cuando recibe motivación por parte de la institución, en tal sentido después de la revisión de las diversas investigaciones se puede observar que, Nigeria, Nicaragua, Guatemala, el personal administrativo presenta un alto índice de desmotivación, tanto así que muchos han llegado a padecer del síndrome de Burnout. A diferencia de, Argentina, Brasil, Ecuador, Chile y México que los estudios muestran que el personal administrativo posee una motivación óptima. Del mismo modo se observa que quienes no están totalmente motivados no necesariamente están desmotivados, pero su comportamiento no es el óptimo para la institución.

Abstract

All institutions seek to be the best, competitive and obtain greater status and educational quality; however, few are those that manage to identify that success lies in the existence of the commitment of the administrative staff. The objective of this study was to analyze the work motivation in the administrative staff of Higher Education Institutions. It was a qualitative research, documentary descriptive type. Under a hermeneutical perspective, the theoretical context that supports the theme of motivation from psychoeducation is understood. It is concluded, from the documentary review, that the administrative staff feels more committed to the work when they receive motivation from the institution, in this sense after the review of the various investigations it can be observed that, Nigeria, Nicaragua, Guatemala, the administrative staff has a high rate of demotivation, so much so that many have come to suffer from Burnout syndrome. Unlike Argentina, Brazil, Ecuador, Chile and Mexico, where studies show that administrative staff have optimal motivation. In the same way, it is observed that those who are not fully motivated are not necessarily unmotivated, but their behavior is not optimal for the institution.

Palabras clave:

Motivación laboral;
Motivación extrínseca;
Motivación intrínseca;
Motivación trascendental;
Instituciones Educativas Superior

Keywords:

Work motivation;
extrinsic motivation;
Intrinsic motivation;
Transcendental motivation;
Higher Educational Institutions

Resumo

Todas as instituições buscam ser as melhores, competitivas e obter maior status e qualidade educacional; no entanto, poucos são os que conseguem identificar que o sucesso reside na existência do empenho do corpo administrativo. O objetivo deste estudo foi analisar a motivação para o trabalho em funcionários administrativos de Instituições de Ensino Superior. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo documental descritiva. Sob uma perspectiva hermenêutica, compreende-se o contexto teórico que sustenta o tema da motivação a partir da psicoeducação. Conclui-se, a partir da revisão documental, que os funcionários administrativos se sentem mais comprometidos com o trabalho quando recebem motivação da instituição, neste sentido após a revisão das diversas investigações pode-se observar que, Nigéria, Nicarágua, Guatemala, o pessoal administrativo tem um alto índice de desmotivação, tanto que muitos chegaram a sofrer com a síndrome de Burnout. Ao contrário da Argentina, Brasil, Equador, Chile e México, onde estudos mostram que os funcionários administrativos têm motivação ideal. Da mesma forma, observa-se que quem não está totalmente motivado não necessariamente está desmotivado, mas seu comportamento não é o ideal para a instituição.

Palavras-chave

Motivação no trabalho; motivação extrínseca; Motivação intrínseca; Motivação transcendental; Instituições de Ensino Superior

INTRODUCCIÓN

La motivación está referida a la capacidad que poseen las personas para ejecutar una acción determinada. García (2012), indica que cada ser humano vela por sus propias necesidades e intereses; y Carrillo, et al (2009) destacan que la motivación es el motor de la conducta humana. Por su parte Prada, (2019) aporta que el interés o la realización de una actividad es consecuencia de una necesidad, la misma que lleva a la persona a la acción, esta puede ser fisiológico o psicológico. Peña y Villón (2018), concuerda con Carrillo, et al (2009) y mencionan que la motivación según la psicología, es la necesidad o deseo que activa y dirige el comportamiento del ser humano. Por otro lado, surgen diversas teorías que tratan de analizar las dimensiones de la motivación y establecer cómo la motivación despierta al individuo con la finalidad de suplir sus necesidades y los beneficios que esta puede traer a la entidad en la que labora.

Asimismo, Tharenou (2001) menciona que la motivación necesita relacionar resultados extrínsecos como el pago, promoción, seguridad laboral a los conocimientos adquiridos, además menciona que el apoyo del supervisor es un factor clave, el mismo que debe alentar al personal administrativo a participar y utilizar sus habilidades. Asimismo, Maldonado y Quevedo (2012) destacaron que los factores motivacionales del personal administrativo van cambiando a lo largo del tiempo según el trabajador va satisfaciendo sus necesidades y deseos. Por otro lado, Global Engagement Index (GEI) detalla que en España 4 de cada 10 trabajadores están poco o muy poco comprometidos con su trabajo.

De acuerdo a los aportes planteados se puede ver que la motivación laboral en las instituciones de Educación Superior tiene una gran relevancia al momento del cumplimiento de las actividades por parte del personal administrativo. Asimismo, se puede observar que la motivación es el motor que no solo determina

el cumplimiento de las tareas si no también el comportamiento ante la responsabilidad del trabajo que realizan. Considerando que en Perú solo el 24% de los peruanos son felices se necesita que los directivos administrativos de las instituciones motiven al personal administrativo con la finalidad de conseguir los objetivos planteados.

En África en Nigeria Idiegbeyan, et.al, (2019) en un estudio realizado en el personal administrativo de las universidades privadas, indicaron que la motivación laboral fue baja, sin embargo, el nivel de motivación fue alto. Esto implica que el personal administrativo estaba motivado más intrínsecamente que extrínsecamente. Los autores concluyen que la motivación que recibieron de los externos (sus empleadores) como salario, promoción, seguridad laboral entre otros fue menor que su motivación interna como experiencia laboral, desarrollo de habilidades, y realización profesional (grado superior), entre otros.

Asimismo la dificultad en México según Ancona, et al, (2012) menciona que normalmente se da poca importancia al trabajo desarrollado tanto por secretarías, como personal de apoyo técnico hasta los Jefes de Departamento, Subdirectores y Directores que viene siendo la parte administrativa en las universidades y concluye que es necesario desarrollar una propuesta que establezca indicadores claros de evaluación administrativa en función del desarrollo de cada grupo de actividades, cuidando de no suceda lo demostrado por Deci, (1971) que el compromiso del personal administrativo ante una actividad, se dé principalmente para recibir una recompensa monetaria, que a la larga lleve a disminuir la motivación intrínseca hacia la actividad.

Por otro lado, en Guatemala se llegó a un problema mucho más grave por la falta de motivación y las tantas responsabilidades que asume el personal administrativo en las instituciones según Rosales, (2010) en su investigación demostró que un 26% de

la población padecen el Síndrome de Burnout; que el 26% de la población poseen índices altos de Agotamiento emocional, el 16% poseen despersonalización, el 58% poseen Bajo nivel en su Realización Personal y el 18% poseen nivel bajo en todas las subescalas. Ubicándose en primer lugar el sexo femenino con más riesgo en porcentajes a desarrollar el síndrome. Esto normalmente sucede por una alta falta de desmotivación y falta de consideración por parte de los directivos administrativos.

Después de las investigaciones mostradas en párrafos anteriores se resalta que el personal desmotivado puede llegar a consecuencias fatales incluso llegan a tener el síndrome de Burnout, esto puede desencadenar un serio problema para las instituciones de educación superior siendo que el rendimiento ya no es el óptimo dejando así que las tareas se aglomeren. Por otro lado, la falta de motivación puede verse reflejado en la pérdida de los clientes (estudiantes) por la mala atención por parte del personal administrativo. Sin embargo, muchas instituciones no le dan la importancia al desarrollo del trabajo administrativo.

En Nicaragua Beteta (2018) muestra la problemática en la Universidad Nacional Autónoma que más del 50 % del personal administrativo tienen el nivel de motivación medio; a diferencia de Ramírez, (2015) en su investigación en la misma Universidad, muestra que la mayoría del personal administrativo se encuentran motivados en un nivel media alta (promedio) de 3.62 (en una escala de 1 al 5); por lo que se identificó que los elementos motivacionales de mayor puntuación son el ambiente laboral, los estímulos emocionales, por ejemplo: recibir felicitaciones, orientaciones, mientras que los elementos motivacionales de menos puntuación son los incentivos laborales. Por lo que una persona motivada será mucho más creativa y comprometida con su trabajo.

Por otra parte, en Argentina Bruno et al., (2017) realizó una investigación del personal administrativo de una Institución

educativa Superior del sector público, donde indica que el 83% se siente motivado por el dinero y busca áreas que ofrecen salarios altos. Sin embargo, así como en algunas de las instituciones de Educación Superior el personal administrativo es motivado por el salario, Global Engagement Index (GEI) muestra lo contrario que Estados Unidos, China y Alemania la misión de la empresa juega un papel muy importante en la motivación de los empleados. Por otra parte, en Reino Unido e India les interesa más que los compañeros de trabajo compartan sus valores. En Francia, Canadá, Brasil y Argentina lo más relevante para ellos es sentir el respaldo de su equipo.

Del mismo modo, en Brasil João, (2018) en su investigación realizada en la Universidade Federal Da Paraiba en el personal técnico Administrativo indica que los factores que contribuyen a la motivación es el reconocimiento y valoración de sus actividades por parte de sus compañeros, la buena relación y la propia condición de “ser” trabajador público. Asimismo, los factores identificados como de menor aporte a la motivación, son aquellos como: la falta de recursos materiales, la falta de compromiso por parte del personal administrativo.

En ese sentido, en Colombia Montoya et al, (2017) encontró que las instituciones modernas consideran a su personal administrativo como aquel factor humano competitivo, es decir el activo más importante; Asimismo detalla que la motivación debe ser considerada como una inversión por parte de las instituciones de Educación Superior a fin de obtener mejores resultados en el futuro.

Por otra parte, en Ecuador Peña y Villón (2018) mencionan que, por principios administrativos, todas las Instituciones que tienen alto grado de satisfacción hacia sus clientes, es a consecuencia de tener alto grado de motivación en sus empleados. Por lo que concluye que es importante satisfacer las necesidades del personal administrativo pues esta es una manera de mantenerlo motivado

y se tendrá como respuesta el valor agregado del trabajador, su fidelidad y la creación de una atmósfera laboral positiva y a favor de la institución.

En Perú, Alex (2017) afirma que el 36.7% de los trabajadores administrativos en de la universidad nacional en Piura, indicaron que el desarrollo de las tareas, son realizados bajo presión, y les genera estrés, sobrecarga de trabajo, y esto afecta al estado emocional del personal. También mostro que el 43.3% no están seguros si su trabajo es valorado. En consecuencia, a ello Casas (2017) en su investigación realizada en la misma Universidad refiere que el 75% del personal administrativo se encuentran desmotivados, y destacó que un personal desmotivado no es eficiente al momento de realizar el trabajo por lo que recomienda a las Instituciones de Educación Superior que deben motivar a través de cursos de crecimiento personal, crear accensos y reconocimiento hacia los trabajadores.

Asimismo, Olivares, (2019) en su estudio realizado en la Universidad de Huánuco buscó determinar el nivel de motivación del personal administrativo y el estudio mostró que el 70.7% del personal presenta un nivel alto de motivación. Rivera (2019) por su parte destaca que la motivación laboral es un comportamiento influenciado por factores internos y/o externos. Y menciona que existen muchos talentos que las instituciones pierden por ausencia de motivación a su personal administrativo; por otro lado, recalca que la motivación interna es primordial para mantener a los trabajadores dentro de sus puestos y al mismo tiempo estos sean más competitivos. Najarro, (2017) en su investigación en la Universidad Católica del Perú menciona que un personal administrativo recién incorporado al puesto de trabajo, presenta mayor motivación autónoma a diferencia del personal que viene trabajando por mucho tiempo, también menciona que el personal que ingresa como practicante muestra más motivación. Asimismo, descubrió que el personal menor de 30 años presenta mayor motivación autónoma a diferencia de los que tienen mayor de edad.

Además, en Pueblo Libre, Carrasco (2018) aporta que la motivación en el personal administrativo es un factor importante, por lo que, dicha responsabilidad recae sobre los directores administrativos o jefes de área; Ramirez (2015) Por lo que todo aquel a cargo de un grupo, se encuentra ante un reto enorme de crear condiciones que permitan que los trabajadores se motiven y generen resultados deseados, sin abandonar su propia satisfacción. Asimismo, Enrique (2015) citado por Carrasco (2018) menciona que en la actualidad la orientación en las oficinas administrativas de la universidad ha cambiado. No solo se enfocan en alcanzar los objetivos propuestos de la empresa, sino también al desarrollo personal. Por lo que un personal motivado y comprendido en su entorno laboral puede llegar a ser 80% más productivo.

En el contexto referido se observa que la descripción de la motivación laboral sigue siendo la misma y sigue siendo de gran importancia como apoyo para el cumplimiento de las metas que tiene cada institución, los diversos estudios indican que a mayor motivación del trabajador, mayor rendimiento y resultados favorables para las instituciones de educación superior, motivo por el cual es conveniente que las universidades incentiven la motivación a los empleados siendo que este se ha convertido en un rasgo de éxito para las Instituciones y a su vez considere la motivación laboral no como un gasto, sino como una inversión ya que los resultados serán de beneficio para la propia institución.

De esta manera, el presente artículo pretende concientizar a las instituciones de educación superior de la importancia de la motivación en su personal, teniendo en cuenta que los diversos estudios muestran que el problema de la desmotivación repercute en el rendimiento y falta de compromiso por parte del personal administrativo. Por otro lado, al considerar este aporte y aplicarlo dentro de las instituciones, con el propósito de motivar y alcanzar los objetivos de la misma sin olvidarse de las necesidades del personal administrativo. Además, se espera que este artículo de apertura a futuras investigaciones de cómo estas afectan en el

desempeño, reputación y éxito de la institución.

Desarrollo teórico Motivación

Chiavenato (2009) detalla que la motivación es la acción que lleva a una persona a actuar de una manera específica, lo cual concuerda con Urdaneta y Quintero (2013) mencionando que la motivación es lo que le impulsa al ser humano para iniciar y dirigir su conducta. Asimismo, Chiavenato (2009) enfatiza que el comportamiento eficaz lleva a las personas a encontrar satisfacción de una necesidad determinada. En este sentido, se dice que la motivación laboral es el esfuerzo ejercido para alcanzar cualquier objetivo. (Robbins y Coulter 2014)

García (2012) coincide con Chivavenato que la motivación es lo que impulsa (incita) al individuo a ejecutar una determinada manera. Entonces la motivación es una pieza clave para las empresas o instituciones y esta no se debe dar de manera periódica, contrario a ello, se debería dar de manera permanente, ante tal afirmación, Maslow (1991) señala que la “motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y es una característica casi universal que entran en cuestión todos los organismos” (s.n).

Por su naturaleza, la motivación no es un evento que ocurra de la noche a la mañana, este se ejecuta a través de un grupo de proceso, es por ello García y Uscanga (1972) manifiestan que la motivación es el proceso a través del cual las personas mediante una determinada actividad, desarrollan esfuerzos para lograr ciertas metas u objetivos, con la finalidad de suplir algún tipo de necesidades y/o expectativas, de cuya satisfacción depende el esfuerzo para aplicar en acciones futuras.

Adicional a ello, la manera en que las personas actúan frente a su entorno viene como respuesta a estímulos recibidos por factores externos o internos, en este sentido, si un trabajador recibe motivación por parte de su empleador, el trabajador será

impulsado a reaccionar de manera correcta y se fidelizará con la empresa. Asimismo, la motivación es uno de los indicadores fundamentales y requiere de mayor atención de toda organización teniendo en cuenta que es la forma como se comporta el personal.

La motivación sigue siendo la base principal para el crecimiento y progreso de las empresas a pesar de ser un tema muy antiguo que autores como McClelland, Maslow, Chiavenato, mencionan que es el impulso que lleva al ser humano a realizar una determinada tarea. Estas investigaciones son la base de los estudios posteriores basándose en los aportes que los autores brindaron.

Sin duda la motivación cada vez se ha vuelto más necesaria para toda Institución, por lo que las empresas deben adaptarse a las exigencias del personal; esto quiere decir que deben adecuar estrategias y vincularse con sus necesidades para ayudarlos a cumplir las tareas en función a la empresa y cumplir sus objetivos personales. Siendo que en la actualidad el ser humano tiene aspiraciones, nuevas perspectivas de crecer profesionalmente que años atrás posiblemente no se tenía.

Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow

McClelland (1989) dice que toda motivación está basada en la emoción y consiste, en una expectativa de transformación en la condición afectiva. Por otro lado, el psicólogo Abraham Maslow recalca que hay necesidades psicológicas en el ser humano que deben ser atendidas, y las clasifica conforme siguiente detalle:

Maslow (1991) en su teoría muestra una jerarquía de necesidades, donde fundamenta de acuerdo a como satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos elevados. Cuyas necesidades se describen a través de una pirámide de 5 niveles, donde los cuatros primeros niveles de la jerarquía se consideran como necesidades del déficit; el último nivel es denominado como una necesidad del ser, es decir la autorrealización. En donde el autor menciona que, al ser satisfechas las necesidades de déficit, las necesidades del ser se

vuelven una fuerza continua. La idea primordial de esta teoría es que las necesidades más altas ocupan “la atención sólo una vez que se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide”.

Por su parte Araya y Pedreros (2013) manifiestan que las necesidades se satisfacen de acuerdo al siguiente orden: primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y segundo las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización), con la finalidad de satisfacer las necesidades mayores.

Clasificación de la pirámide de Maslow

Necesidades fisiológicas: Chiavenato (2001) determina que son necesidades vegetativas, por ejemplo, como el hambre, agotamiento, sueño, sexo y otras. Puede definirse como la supervivencia del ser humano, por lo que lleva a buscar constantemente la satisfacción de ellas.

Necesidades de Seguridad: Vásquez Pérez (2018) dice que la seguridad es la defensa ante los daños corporales y emocionales. Robbins y Coulter (2014) concuerda con la idea, que la necesidad de seguridad es el escudo contra daños físicos y emocionales y Chiavenato (2009) guían al ser humano a refugiarse de todo peligro, sea real o ficticio, físico o abstracto. Por otro lado, esta necesidad, es una constante búsqueda de seguridad, estabilidad, con el propósito de encontrar un mundo ordenado y previsible.

Necesidades sociales: Maslow (1991), si las necesidades fisiológicas y las de seguridad están bien satisfechas, entonces se manifestarán las necesidades de amor, afecto (cariño) y sentido de pertenencia. Cuando estas necesidades no están satisfechas, el individuo sentirá inmensamente la ausencia de amigos, compañeros, hijos o familiares. Como consecuencia tendrá la intensa necesidad de relacionarse con personas en general. Asimismo (Chiavenato, 2001) indica que, la participación en grupos se relaciona con este tipo de necesidades.

Necesidades de estima: Robbins y Coulter (2014) mencionan que son las necesidades que tiene una persona de factores internos y de factores externos, Vásquez (2018) indica que los factores internos son el respeto a uno mismo, la autonomía y el éxito; los factores externos son el estatus, el reconocimiento y la atención. Chiavenato (2001) afirma que las satisfacciones de las necesidades de estima conllevan a sentimientos de confianza en sí mismo, tales como reputación, auto aprecio, reconocimiento, amor a uno mismo, reputación, estatus, valor, fuerza, vigor, capacidad y utilidad. la frustración genera sentimientos de inferioridad (sentirse menos que los demás), debilidad y desamparo.

Necesidades de autorrealización: Robbins y Coulter (2014) expresan que consiste en la fuerza que motiva a uno de convertirse en lo capaz que puede llegar a ser. Por su parte Vásquez (2018) afirma que la necesidad de autorrealización tiene que ver con el crecimiento y desarrollo propio; en tanto Chiavenato (2001) concluye que la autorrealización de cada individuo es el deseo de a utilizar todo su potencial y García (2012) concuerda con Chiavenato, donde afirma que las personas buscan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento con el fin de alcanzar el máximo nivel de sus capacidades personales.



Figura 1. Pirámide de Maslow

Con base a la teoría de la pirámide de Maslow, se puede decir que cada persona es distinta, sin embargo, todos tienen necesidades desde lo básico hasta la autorrealización, en otras palabras, alcanzar sus objetivos deseados, y sentirse satisfechos, realizados personal y profesionalmente. Mientras el ser humano satisface las necesidades básicas, va a sentir la necesidad de satisfacer otras necesidades superiores, es ahí la importancia de que las Instituciones consideren la pirámide de Maslow y así contribuyan en la realización de estas necesidades.

Teoría de los tres factores de MacClelland

El autor lo divide en tres tipos: Necesidades de logro, afiliación y poder, Santrock (2002) citado por Naranjo Pereira (2009) menciona que las personas con una alta necesidad de logro, buscan diferenciarse por realizar bien su trabajo y disfrutan de situaciones en las que pueden tomar decisiones y responsabilidades, en otras palabras, buscan liderar. Por otro lado, las personas que tienen una alta necesidad de poder, siempre buscan controlar a los demás y que se cumpla su voluntad. Por otra parte, las personas con una fuerte necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar constantemente en la calidad de sus relaciones personales.

Logro: Asimismo, McClelland (1989) destaca que las personas con esta necesidad tienen un intenso deseo de éxito; pero, corren el riesgo de fracasar y prueban retos, donde se proponen metas moderadamente difíciles. Asimismo, Sánchez (2012), aporta

que las personas con alta necesidad de logro, pueden rendir mucho mejor en tareas de dificultad moderada, a diferencia con personas con baja necesidad de logro; ante esta afirmación, Robbins y Coulter (2014) afirman que las personas que tienen esta necesidad, tienen metas bien establecidas, es decir que no van a la deriva, sino que prefieren trabajar en base a retos asumiendo de esa manera el éxito o el fracaso.

Poder: Sánchez (2012), comenta que la persona que anhela poder, es porque quiere tener todo el control o influencia sobre las personas, grupos, incluso el mundo entero. Por su parte Robbins y Coulter (2014) afirman que en su mayoría los gerentes con altos rangos tienen la gran necesidad de ejercer poder y control y poca necesidad de pertenencia. Por lo que podemos mencionar que la gran mayoría de gerentes normalmente, se preocupan más por conservar el poder y no mantener una relación con los demás, esto muchas veces afecta en su liderazgo.

Afiliación: Sánchez (2012) cita a McClelland (1989), donde menciona que la afiliación es el motivo por el cual el ser humano necesita vincularse con otras personas y se muestran normalmente ansiosas por relacionarse. McClelland (1989) dice es posible que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, sentir la sensación de compresión y proximidad, así como estar dispuestos a conformar y atender a quienes se ven en dificultades y gozar de la compañía de los demás. El aporte de Robbins y Coulter (2014) es similar a McClelland donde detalla que esta necesidad es la una relación amistosa y cercana.

En resumen, se podría decir que la teoría de McClelland es muy importante para las empresas siendo que aporta tres factores de gran importancia a considerar, con la finalidad de asignar al personal administrativo tareas que se asemejen a las necesidades que ellos poseen, ya sea la necesidad del logro, poder o afiliación. Considerando que el logro es una constante necesidad de éxito, por lo que estos buscan constantemente alcanzar las metas y asumir

responsabilidades, lograr ser superiores y distinguirse de los demás. Por otro lado, las personas que tienen necesidad de poder, tienden a controlar e influenciar en otras personas, asimismo las personas con necesidad de afiliación buscan vincularse con otras personas o pertenecer a un grupo. Por lo que, al aplicar esta teoría en las Instituciones, el beneficio sería tener un personal altamente satisfecho y a través de ellos identificar los líderes para que estos dirijan las áreas y grupos de personas. Sin embargo, al no considerar esta teoría no se podrá identificar las necesidades del personal administrativo.

Teoría de Herzberg

Fue desarrollada por el Psicólogo Frederick Herzberg menciona que la relación del ser humano con el trabajo es primordial, es decir la actitud que tiene hacia su puesto de trabajo, puede determinar el éxito o el fracaso. Asimismo, López, (2005) afirma que la teoría de Herzberg hace referencia a que la motivación se genera por la búsqueda constante de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las mismas que producen satisfacción laboral. Por su parte Alcalá (2012) menciona que esta teoría establece dos factores que generan insatisfacción y satisfacción, los factores son:

Higiene o extrínseca: Asimismo, Alcalá (2012) afirma lo que les rodea a las personas es el entorno y cómo influye a que estas se desempeñen en su trabajo, estos factores externos pueden ser los estímulos, reconocimientos e incentivos; frente a tal afirmación Vargas y Estrada (2013) indican que estos factores se muestran cuando atraen al individuo mismo y está relacionado con lo que el trabajador puede conseguir de los demás con su trabajo. Chiavenato (2001) afirma que la motivación extrínseca se da cuando la persona solo trabaja esperando algo a cambio de la Institución

Motivacionales o intrínsecos: es el hecho de realizar una

actividad por placer, generando así un interés que conlleva a la satisfacción. Ochoa (2014), indica que este factor determina el interés por el estudio o el trabajo, manifestando así superación y personalidad en el cumplimiento de sus fines, aspiraciones y metas. La motivación intrínseca son situaciones donde el trabajador realiza sus actividades independientemente de las recompensas o reconocimientos, sin necesidad de estímulos externos.

Esta teoría muestra a aparentemente dos lados opuestos, sin embargo, influyentes en el comportamiento del ser humano, por un lado, el extrínseco que tiene que ver con las cosas externas, es decir su entorno que lo rodea y espera tener una retribución por el esfuerzo y trabajo realizado, mientras que el intrínseco es lo que individualmente uno posee y no necesita estímulos externos, sino que actúa por sí mismo sin la necesidad de reconocimientos otorgados por las instituciones.

Dimensiones de Motivación

Motivación Intrínseca

Las personas intrínsecas son aquellas que están motivadas a realizar actividades por el puro placer de hacerlas. Naranjo Pereira (2009) indica que las actividades académicas aumentan cuando el individuo tiene opción de elegir y oportunidad para tomar responsabilidades personales de su constante aprendizaje, establecer metas, planear cómo alcanzarlas y monitorear su avance. La motivación intrínseca se da cuando la persona pone interés por el trabajo demostrando siempre superación y personalidad para obtener sus propósitos. Este tipo de motivación parte del interior de uno mismo; es decir, automotivación.

Se podría decir que la motivación intrínseca es lo que uno mismo tiene para ofrecer y que le ayuda en el cumplimiento de sus metas trazadas. Asimismo, tiene la capacidad de planear y perseverar hasta lograr alcanzarlas. Esta motivación no necesita de incentivos del entorno. Por lo que estas personas serían de gran ayuda para las instituciones siendo que realizan las actividades

por puro placer de hacerlas.

Motivación Extrínseca

Arízaga (2014) cita a Coll (1988) donde define extrínseco como el “conocimiento o factor externo que no sale desde el impulso de uno mismo, sino de una fuente externa” (s.n). Asimismo (Quispe García, 2018) indica que existen dos formas de motivación extrínseca, la primera positiva en base a la “recompensa” y según la real académica española define recompensa el retribuir, remunerar un servicio, premiar, mérito, incentivos por ejemplo los bonos, sueldos, viajes, entre otros; por otro está la negativa que hace referencia al “castigo”, lo ante esta idea Mateo (1993), expresa que un castigo es la consecuencia de una conducta que probablemente reduzca las probabilidades de que se vuelva a dar, por ejemplo descuentos, de vacaciones, beneficios, salarios o algún otro factor con la que el personal administrativo se sienta insatisfecho o sienta el castigo por no cumplir con metas u otros.

Por lo cual, se deduce que la motivación extrínseca es aquella que busca una recompensa final: dinero, bonos, buenas notas, trofeo, aumento salarial, reconocimiento, etc. Es extrínseca este tipo de motivación cuando el trabajador solo trata de aprender no por lo que le gusta, sino por las ventajas que esta ofrece, esta motivación aparece cuando lo que le atrae no es la acción en la que se realiza en sí, sino lo que se obtiene a cambio de la actividad ejecutada.

A modo de conclusión podríamos mencionar que tanto las personas con motivación intrínseca y las de motivación extrínseca son parte primordial de las empresas por lo ambas hacen un equipo es decir es un complemento en el cumplimiento de los objetivos trazados. Sin embargo, las instituciones no deben olvidar la importancia que tiene el motivar a su personal para que estos se sientan satisfechos y con mayor compromiso y rendimiento en la realización de las tareas.

Motivación Trascendental

La base de la motivación trascendente está en las creencias, valores y principios del individuo. Valores como la amistad, la solidaridad o el servicio son los que generan esta actitud de beneficio a los demás. Maslow (1991) ya había hecho notar la influencia de esta motivación “generosa”, expone la necesidad que impulsa a actuar para beneficiar a otros, cuando se observa que alguien es capaz de actuar por motivos que van más allá de su propia persona y provoca reacciones en los demás, se afirma que esa persona está dotada de una fuerte carga de emotivos trascendentales. Aunque este tipo de motivación humana es menos nombrada a la hora de hablar de su aplicación en la empresa.

Se debe recalcar que la motivación trascendental es el sentimiento de pertinencia del individuo hacia su empresa, lo cual este sentimiento puede mostrarse si el trabajador siente que forma parte de un proyecto común y logra identificar los objetivos de la empresa con los suyos propios.

Incentivos conducentes a la motivación laboral

Retribución

La retribución con el desempeño es una estrategia motivacional, el aumento de la producción (trabajo) determina el pago y este tipo de incentivo se determina por la combinación de medidas de cantidad y calidad, de esa manera se garantiza la alta calidad del producto o servicio. El objetivo de la retribución es vincular una parte del salario del personal con alguna medida del desempeño del mismo empleado o de la organización. (Sum Mazariegos 2015).

Salario, remuneración, compensación

Nazario (2006) aporta que un sistema de incentivos salariales está dado por la importancia que el trabajador asigna al dinero a cambio de su mayor esfuerzo; lo que conlleva a que sea un mecanismo útil de motivación; es decir motivar al personal administrativo con dinero forma parte de un mecanismo de la

Institución educativa superior (ejemplo: aumento de sueldo). Por su parte (Chambi, 2018) menciona que la remuneración económica es un factor primordial para motivar, siendo que todo personal espera al final del mes, recibir una remuneración, lo que conlleva a la responsabilidad del trabajo y el compromiso.

Integración

La integración es importante para que todos los colaboradores sientan que forman parte de la empresa y del equipo, esto es fundamental para que tengan la libertad expresarse y la comunicación sea más asertiva ya que puede influenciar y crear un buen ambiente, generando optimismo entre todos (Huilcapi y Castro 2017).

La adecuación de un puesto de trabajo

Huilcapi y Castro (2017) menciona que esta técnica consiste incorporar en un puesto de trabajo concreto al candidato que tenga la capacidad, habilidades y experiencia suficiente para desenvolverse eficientemente en el puesto de trabajo y que, sobre todo, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Premios informales

Para Lope, Reyna, & Hernández (2008) las celebraciones, reuniones, almuerzos, cumpleaños son denominados premios informales que funcionan como incentivos motivacionales, lo cual permite que el personal se sienta satisfecho en la institución educativa.

Enriquecimiento de tareas

Karla (2016) afirma que una estrategia para motivar al personal es la reorganización que él denomina “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo” (job enrichment), lo cual consiste en la sustitución constante de las ocupaciones más simples y básicas del cargo por trabajos más complicadas, que ofrezcan desafíos y al mismo tiempo genere satisfacción profesional, permitiendo el crecimiento individual. Del mismo modo debe hacerse de acuerdo con las características

personales.

Reconocimiento

El reconocimiento se trata que los dirigentes reconozcan y feliciten al personal administrativo en el desenvolvimiento y realización de su trabajo bien hecho. Siendo que el reconocimiento tiene un impacto muy positivo en la motivación de los mismos. De hecho, si los directivos o jefes se involucran lo suficiente en los resultados, y reconocen los logros de forma personalizada a sus empleados, impulsarán un buen clima laboral y la motivación de los trabajadores.

Motivación del Personal Administrativo en las instituciones de Educación Superior

El personal administrativo es parte principal dentro del conjunto de organismos que componen a las Instituciones, las personas que laboran en las áreas administrativas de las instituciones educativas resulta de mucha importancia al ser reflejo de la Institución. Su formación, trato, confianza y ambiente que generan, se da de forma diaria con estudiantes, egresados, padres de familia y personal docente. Siendo los encargados del funcionamiento eficaz de la institución de manera que funcione como tal, entonces es fundamental que el personal administrativo este motivado y que exista la vinculación entre áreas formando así una cultura organizacional propicia, que certifique que el personal administrativo se sienta satisfecho y que ejecuten adecuadamente sus funciones.

Romero y Urdaneta, (2009) mencionan que cualquiera sea la razón social de las instituciones el ser humano es el recurso indispensable y primordial, para su funcionamiento. Por lo cual es necesario que el mismo, tenga la capacitación necesaria para el desarrollo de sus actividades de acuerdo a su cargo, de esta forma, el personal administrativo pasa a ocupar un lugar privilegiado en las instituciones de educación superior, convirtiéndose en un

componente valioso y clave del éxito, siendo esto el origen de toda ventaja competitiva.

Sin embargo, al descuidar la motivación del personal administrativo, repercute en la falta de identificación con la institución, brindando un trato inadecuado al cliente (estudiantes, docentes, padres de familia, otros), trato que no va de acuerdo con lo esperado, malas caras, trámites burocráticos por más innecesarios que sean, muchas veces el cierre de puertas de las oficinas en la nariz del cliente. Ante este acontecimiento Calderón Romero, (2018) cita a Tünnermann, (2005). Donde especifica que si la gestión del personal administrativo es deficiente entorpece la labor académica y si la gestión es excelente se desarrollan de manera eficaz los programas y actividades académicas de la institución y, si, además, la gestión es estratégica, se fortalece la capacidad de la institución y sus miembros para responder de manera innovadora a las necesidades de su entorno.

Las primeras teorías incluso algunas de las investigaciones consideraban que, si se paga a las personas adecuadamente, estas se motivarán. Sin embargo, el contemporáneo las teorías afirman que el personal administrativo no trabaja solo por dinero, sino también para estar contenta con lo que hace, ante esta afirmación las instituciones de educación superior y las organizaciones en general en la actualidad se ven obligadas a buscar formas de como motivar a su personal.

Por ejemplo, según medios asiáticos citados por Kotaku en China las con la finalidad de motivar a sus programadores y a liberar el estrés, la tensión y a socializar, una empresa china implemento un programa que utiliza a mujeres como porristas para motivar a los trabajadores, ya que estos son muy introvertidos y pocos sociables. Asimismo, las organizaciones para liberar la tensión en el personal realizan corografías, además de ello les hacen pararse frente a la institución y que a voz alta griten las cualidades que esta tienen así de esa manera el personal se

convence de la importancia de su institución a la cual pertenece.

Por otro lado, en Chile en la revista América latina, indica que la forma de motivar al personal Técnico y operativo administrativo de las Instituciones Educativas son a través de un programa de reforzamiento de identificación del personal con la institución, haciéndolos sentir más motivados y plenamente comprometidos con los objetivos que la institución pretenda alcanzar. Básicamente, la idea es que el personal adopte un sentido de identificación con la Institución, esto hará que a la larga se convierta en un mejor rendimiento por su parte. El programa lo que busca es alejar el estrés, a través de estrategias, así como, dar facilidades para acceder a masajes exprés y organizar talleres de manejo de estrés, con ejercicios prácticos para disminuir las tensiones de las actividades del trabajo y la vida diaria. Asimismo, los empleados tienen la facilidad de contar con un servicio de orientación telefónica gratuita permanente, en el ámbito financiero, legal y psicológico. Con esta técnica lo que se crea son sistemas de reconocimiento con incentivos concretos, como una noche con todo pagado en un hotel o un día de spa gratis.

Por otro lado, en México, las instituciones buscan acondicionar un ambiente laboral agradable ya que es el principal factor que motiva al personal administrativo en un (60%), un ambiente laboral es todos aquellos factores extrínsecos que rodean, así como las condiciones físicas y ambientales del trabajo según (Herzberg, 1954). Asimismo, el personal en México le agrada socializar es decir buscan condiciones que favorezcan la igualdad en todos los integrantes, por otro lado, buscan convivir con las personas y trabajar en un ambiente libre de estrés, así como: flexibilidad horaria, permisos, asistencia en labores domésticas y cuidar formas de supervisión, que logran aumentar el bienestar. Mientras que el principal motivador del trabajador mexicano es el ambiente laboral (Herzberg, 1954), en su estudio muestra el factor que les causa desmotivación estas son las largas jornadas de trabajo, contexto semejante a lo que se vive en Chile, de acuerdo con (Jiménez y Moyano, 2012)

Por otra parte, Para Ordoñez (2009) la gestión administrativa “es un conjunto de acciones conducentes al logro de los objetivos dentro de una institución de educación Superior a través del cumplimiento y la aplicación eficaz del proceso administrativo” tales como: planificación, ejecución, evaluación y control”

Planificación

Avilés (2007), la planeación es la primera función administrativa básica de la tarea del personal administrativo. Sin embargo, existe resistencia y falta de consideración a la planificar las actividades que se pretende realizar. Del mismo modo Calva (2007), en su aporte manifiesta que la planificación es el punto de partida el primer paso del proceso administrativo, se considera como un camino cuyo fin es puntualizar los objetivos o metas a cumplir, ya sean estos habituales o específicos, macro o micro de las institucionales, precisar qué tiempo nos tomará lograr estas metas, asimismo nos da un panorama del tipo, calidad y cantidad de recursos que se pondrá a disposición para el cumplimiento de los objetivos. Del mismo modo, Malpartida (2007), destaca que la planificación es el primer paso del proceso administrativo y que además se puede llegar a reducir e identificar un posible problema. Una de las características de la planificación es lograr los objetivos de acuerdo a lo planeado, seleccionando los medios de cómo conseguirlos.

De lo expresado por los autores, se concluye que la planificación administrativa es un camino, un método para planear acciones, esto puede ayudar al personal administrativo a anticiparse a posibles problemas con la finalidad de buscar una posible solución o buscar otra forma de lograr los objetivos planteados por la institución, en su labor de brindar un servicio de calidad, a sus clientes (estudiantes, docentes, otros). Por otro lado, la planeación es una forma de medir o confirmar si se está caminando por el sendero que los llevara no solo a cumplir con los objetivos sino también en relación con la misión y visión de las

instituciones de educación superior.

Ejecución

Navarro (2008) indica que el primer momento de la ejecución de acuerdo a lo planificado por toda Institución de Educación Superior es hacer, es decir desarrollar la gestión, facilitando la integración y coordinación del desarrollo de las actividades del personal administrativo; en la ejecución se verá la necesidad de los recursos con la finalidad de desarrollar los procesos, programas y proyectos establecidos. Esto comprende la repartición del trabajo y responsabilidades a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Por otro lado, Márquez (2008), recalca que la ejecución es un proceso dinámico con el propósito de convertir en realidad la acción planteada, preparada y organizada considerando la capacitación y supervisión de las acciones que se llevan a cabo.

Basados en las definiciones de los autores se puede manifestar que la ejecución es el proceso que nos permite llevar a cabo una actividad de acuerdo a lo planificado o siguiendo los lineamientos considerando un plan o programa ya diseñado para su desarrollo. Asimismo, la ejecución sería como un monitoreo del cumplimiento de las actividades según lo establecido.

Evaluación

Sayago (2019) cita a Tincopa (2007), quien expresa que la evaluación es cuyo proceso por el que se aprecia y discierne el valor de las gestiones, identifica los problemas de esta manera permite detectar los nudos problemáticos, pero también muestra los aspectos positivos. Según Navarro (2008) es un conjunto de actividades que se programan con la finalidad de recoger información acerca de los miembros que laboran en las instituciones de educación, con la finalidad de tomar decisiones para hacer más efectivas sus funciones. Seguidamente López (2009), señala que la evaluación es un proceso sistemático de recogida de datos para revisar la situación actual de la institución. Además, detalla que dentro de la evaluación esta la supervisión que consiste en

evaluar los procesos con la finalidad de dar solución inmediata. Así también el asesoramiento que consiste en guiar y acompañar en el proceso de capacitación al personal administrativo, de esta manera se contará con la certeza que realicen su trabajo en forma correcta.

Ante las afirmaciones de los autores, se puede decir que la evaluación es una forma de verificar el cumplimiento de las tareas, asimismo recopilar datos que ayuden a las instituciones a revisar la situación actual y analizar la forma de conseguir los resultados esperados.

Control

Según Marín y Atencio (2008) el control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo planeado es decir con lo que se esperaba que debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario realizar ajustes o correcciones para lograr lo que ya se había estipulado. Para Chiavenato (1999) el control es una función administrativa que mide y evalúa el desempeño por parte del personal y toma la acción correctiva cuando sea necesario.

CONCLUSIONES

Apoyado en las teorías de la motivación y como esta contribuye en el rendimiento del personal administrativo a fin de lograr el objetivo establecido del presente estudio de analizar la motivación laboral en el personal de las instituciones educativas, se considera que la motivación sigue siendo un factor muy importante para lograr el compromiso y rendimiento del personal en las instituciones. Sin embargo, a través de las diversas investigaciones se encontró que aún existen algunas instituciones que no logran motivar a su personal.

El desafío que enfrentan las instituciones de educación superior hoy en día es demasiado fuerte esto requiere que se apliquen estrategias como: incentivos, premiaciones, colaboraciones,

recompensas, estímulos, reconocimientos, otorgamiento de diplomas, bonos de aumento de sueldo, empleado del mes; deben ser planificadas estratégicamente evaluadas y ejecutadas por el alto nivel de gerencia y jefe de departamento de recursos humanos o talento y con la debida importancia y seriedad que amerita dichos acontecimientos. (Karla 2016). Las mismas que deben permitir una acertada motivación laboral; como se encuentra en la investigación la forma de como motiva Chile siempre busca alejar el estrés de su personal a través de masajes exprés, ejercicios prácticos para disminuir las tensiones de las actividades del trabajo y la vida diaria. Asimismo, los empleados tienen la facilidad de contar con un servicio de orientación telefónica gratuita permanente, en el ámbito financiero, legal y psicológico. Con esta técnica lo que se crea son sistemas de reconocimiento con incentivos concretos, como una noche con todo pagado en un hotel o un día de spa gratis. Sin embargo, no se encontró investigación de como motivar al personal administrativo dentro de las universidades peruanas. Esto confirma el hecho de que ninguna universidad peruana está entre las mil mejores en algún ranking mundial sobre la motivación a su personal. (Rojas, 2016)

Se concluye que la motivación laboral sigue siendo un factor primordial cuando se trata de cumplir con los objetivos trazados de las instituciones de educación superior, a pesar de ser un tema muy conocido las investigaciones muestran que en diversos países la motivación es muy baja, sin embargo, los estudios también indican que, así como existen países que tiene una motivación baja hay otros países donde el personal administrativo tiene una motivación alta. Las instituciones deberían realizar las técnicas de motivación laboral, como reconocimientos ya sea en dinero, halagos o felicitaciones en público, salidas laborales, refrigerios alimenticios. Asimismo, se recomienda ubicar al personal administrativo en el puesto de trabajo de acuerdo a sus habilidades y destrezas. Por otro lado, realizar los pagos mensuales a tiempo con la finalidad que el personal administrativo se sienta satisfecho y comprometido con su Institución educativa Superior.

REFERENCIAS

Almeida, K. (2018). Motivación laboral y satisfacción en los trabajadores de la empresa Wong S.A. Lima - 2016.

Ancona Alcocer, M. del C., Camacho Gómez, M. del S., & Muñoz Aparicio, C. G. (2012).

Motivación Laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. 121-134.

Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Aplicación Al Mercado Laboral De Chile Del Año 2009 Analysis of the Motivation Theories of Content : an Application To Chile ' S Labor Market of 2009. 2013(Iv), 45-61.

Arízaga Sánchez, A. G. (2014). Impacto de la motivación extrínseca en el desempeño laboral

de los docentes. Retrieved from <https://bit.ly/32OHL6w>

Beteta Morales, A. de los A. (2018). Motivación y Satisfacción laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, UNAN - Managua,. Journal of Chemical Information and Modeling, 53(9), 1689-1699

Bruno, M., Wagner, P., Cyro, P. N., Matheus, M., Murillo, S., & Dalton Francisco, de A. (2017). A motivação como fator no desempenho em serviços públicos: um estudo De Caso em um Instituto de Ensino Superior. 7(2), 1-16

Calderón Romero, A. E. (2018). Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018. 73

Carrasco Campos, E. (2018). Motivación laboral y trabajo en equipo en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas, Sede Pueblo Libre, 2018. Universidad César Vallejo, 162

Casas Lazo, P. H. (2017). La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de

Piura. Retrieved from <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1101>

Chambi, J. (2018). Relación de la motivación laboral con el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Paucarpata 2018. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

Chiavenato. (2009). Administración , Proceso Administrativo. In Universidad de Cordoba, Colombia. (Tercera Ed). Los Angeles California

García, et al. (2012). Motivación Laboral En empleados Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. 5, 121-134.

García Santillán & Uscanga. (1972). Desarrollo y Comportamiento de la Motivación en el Trabajo. Salud Publica de Mexico, 14(5), 719-731.

Huilcapi Masacon, Castro Lopez, J. L. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Dominio de Las Ciencias, 3(2), 311-333.

Jiménez Figueroa, A., & Moyano Díaz, E. (2012). Factores Laborales de Equilibrio entre Trabajo y Familia: medios para mejorar la calidad de Vida. 66, 37-39.

João Pessoa, P. (2018). Motivação no Serviço Público: o caso dos servidores técnico- administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba.

Karla, S. (2016). Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo. Modelo Lima, 179.

Lope, L., Reyna, C., & Hernández, F. (2008). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Revista UAT, 1-16. Retrieved from <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos humanos.pdf>

López Mas, J. (2005). Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión En El Tercer Milenio, 8(15), 25-36.

Maldonado Romero, L., & Quevedo Bonilla, L. (2012). Motivación laboral. Universidad de La Sabana.

Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad (Third Edit; S. . Ediciones Díaz de Santos, Ed.). Madrid (España).

McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. Narcea, pp. 1-681. <https://doi.org/10.1007/s10956-016-9612-x>

Montoya-Agudelo, C. A., Beoya Saavedra, M. R., Montenegro-Velandia, W., & ArangoBenjumea, J. J. (2017). El factor humano como elemento competitivo para la organización moderna. *Ensayos Socioeconómicos Iberoamericanos*, 129-163.

Najarro Conhi, J. L. (2017). Contexto Motivacional, tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en empleados de universidades Públicas y Privadas. *Вестник Росздравнадзора*, 6, 5-9.

Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153. <https://doi.org/10.15517/revedu.v33i2.510>

Nazario, R. (2006). Beneficios y Motivación de los Empleados. 9(17), 133-145. Retrieved from [file:///Users/mac/Downloads/Dialnet-BeneficiosYMotivacionDeLosEmpleados4287381\(2\).pdf](file:///Users/mac/Downloads/Dialnet-BeneficiosYMotivacionDeLosEmpleados4287381(2).pdf)

Ochoa Calderon, K. A. C. (2014). Motivación y Productividad Laboral (Estudio realizado en la Empresa Municipal Aguas de Xelaju EMAX). 70.

Olivares, L. (2019). "Nivel De Motivación De Los Administrativos Con Relación Al Clima Organizacional De La Universidad De Huánuco, Huánuco 2019."

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Prada, J. C. L. R. (2019). Motivación y la Lectoescritura de los Estudiantes del Segundo Grado del Nivel Primaria, en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipan - Huacho 2015.

Quispe García, M. G. (2018). Relación Entre los Niveles de Motivación Laboral y la Calidad del Desempeño de los Docentes de Las Instituciones Educativas de la Provincia de Cañete, Año 2012. 2018, 1-15. Retrieved from <https://bit.ly/32OHL6w>

Ramirez Rodríguez, M. (2015). Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos

de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM - Estelí), en el año 2015. 6. Retrieved from <http://repositorio.unan.edu.ni/2724/1/17458.pdf>

Ramírez Rodríguez, M. N. (2015). Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM - Estelí), en el año 2015.

Rivera, N. (2019). Relación entre la motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima 2018. Universidad San Ignacio de Loyola.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración. In Pearson (12th ed., pp. 285-299). Mexico.

Rojas, A. M. (2016). La motivación a los docentes en las universidades peruanas. *Revista Horizontes Pedagógicos*, 18(2), 150-160.

Romero U, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *REDHECS: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(7), 66-79.

Rosales García, H. R. (2010). Síndrome Burnout En Personal Administrativo De La Escuela De Ciencias Psicológicas De La Universidad De San Carlos De Guatemala. Trabajo de Grado Universidad de San Carlos de Guatemala, 1-71.

Salazar, M., & Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial*, 10(4), 7- 12.

Sayago Mariño, M. (2019). Gestión administrativa y motivación laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, 2017. 1-90. Retrieved from http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2491/TD_CE_1943_S1_Salazar_Llerena.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sum-Mazariegos, M. I. (2015). "Motivación y Desempeño Laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)." *Universidad Rafael Landívar*, 1, 107. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Tharenou, P. (2001). The Relationship of Training Motivation To Participation in Training and Development. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), E1-E6. <https://doi.org/10.5465/apbpps.2001.6133171>

Urdaneta Quintero, O. R., & Urdaneta Quintero, M. del V. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 672-682.

Vásquez Pérez, M. L. (2018). Motivación Intrínseca y Productividad Laboral (Estudio realizado con agentes de la PMT de la municipalidad de San Pedro Sacatepequez, San Marcos). *Universidad Rafael Landívar*, 10(2), 1-15.