

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.387>

## **Percepción de la motivación de la estructura administrativa en la labor docente. Liceo Nocturno de Liberia, circuito 04, de la Dirección Regional de Liberia, noviembre 2022**

Perception of the motivation of the administrative structure in the teaching work. Liberia Night High School, circuit 04, of the Liberia Regional Office, November 2022

**Esteban Porras Murillo**

Liceo Nocturno de Liberia- Ministerio de Educación Pública

[esteban.porras.murillo@gmail.com](mailto:esteban.porras.murillo@gmail.com)

Liberia –Costa Rica

Artículo recibido: 3 de enero de 2023. Aceptado para publicación: 16 de febrero de 2023.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### **Resumen**

En el presente artículo se recoge la visión del personal docente del Liceo Nocturno de Liberia en torno a la motivación y el papel que tiene la estructura organizacional sobre la motivación. La relevancia de este concepto radica en que es una función del proceso administrativo la generación de los mecanismos necesarios para poder producirla. La realización del artículo se desarrolla en torno a un objetivo general de investigar la percepción docente sobre la motivación que lleva a cabo la estructura administrativa en la labor docente. Y dos objetivos específicos: identificar el papel de la motivación en la labor docente que realiza la estructura organizacional y de establecer a través de cuales acciones la estructura organizacional influye en la motivación docente. Es posible concluir que la estructura influye sobre la motivación docente y que esta puede emprender otras acciones que permitan motivar a los educadores hacia una mejor práctica educativa.

*Palabras clave:* percepción, estructura, motivación, influencia, organizacional

## Abstract

This article collects the vision of the teaching staff of the Liceo Nocturno de Liberia about motivation and the role of the organizational structure on motivation. The relevance of this concept lies in the fact that the generation of the necessary mechanisms to produce it is a function of the administrative process. The realization of the article is developed around a general objective of investigating the teacher's perception of the motivation that the administrative structure carries out in the teaching work. And two specific objectives: to identify the role of motivation in the teaching work carried out by the organizational structure and to establish through which actions the organizational structure influences the teaching motivation. It is possible to conclude that the structure influences teaching motivation and that it can undertake other actions that allow motivating educators towards better

**Keywords:** perception, structure, motivation, influence, organizational

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Maldonado Castro, J., Gómez Pérez, R., Aguirre Valverde, D., & Andrade Arias, M. (2023). Relaciones Públicas: El rol de la comunicación y su incidencia en la Transformación Digital. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(1), 1910–1919. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.387>

## INTRODUCCIÓN

El Liceo Nocturno de Liberia se encuentra ubicado en la provincia de Guanacaste dentro del distrito primero del cantón que le da su nombre. Pertenece al circuito 04 de la Dirección regional de educación de Liberia. Su planta física se encuentra en Barrio Moracia desde 1989 a pesar de que se fundó en 1972. Atiende una población con edades que van desde los 15 años cumplidos en adelante. Su misión es ser una institución que permita a personas a partir de ese rango de edad a culminar su formación secundaria. La institución cuenta con 44 funcionarios de los cuales 32 son docentes de las asignaturas: ciencias (biología, física, química), cívica, español, educación religiosa estudios sociales, francés, informática, inglés y matemática. Hay 11 funcionarios del área administrativa (director, asistente, secretaria, auxiliar, funcionarios reubicados y conserjes). El mismo posee una población estudiantil de 640 estudiantes con edades que van de los 15 años en adelante. Como toda institución educativa pública, responde directamente al Ministerio de Educación Pública (MEP) a través de los diferentes órganos representativos (director, director regional, supervisor) dejando un margen muy corto para la libre elección de elementos que pueden beneficiar a la gestión total del colegio. Esto queda en evidencia en el aspecto curricular, ya que las asignaturas que se imparten son regidas directamente por los programas de estudio que son emanados directamente de la política educativa vigente (La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad). Ocurre lo mismo con la parte propiamente administrativa y la estructura organizacional que se implementa. Donde las disposiciones son claras y el papel del director en muchos de los casos está circunscrito al control de recursos y a la generación de reportes solicitados de las estructuras de mayor jerarquía. Esto evita que pueda darse consideraciones de las diferentes áreas de conocimiento, así como de los avances en materia de administración y aplicarse en las instituciones educativas para mejorar las condiciones y el desempeño docente. Debido a que en gran medida las iniciativas para el mejoramiento tienen como objetivo a los estudiantes y no se contempla a docentes ni personal administrativo.

## Planteamiento del problema

¿De qué manera se percibe la influencia de la estructura administrativa sobre la motivación para efectuar la labor docente en el Liceo Nocturno de Liberia, circuito escolar 04, dirección Regional de Liberia, noviembre 2022?

## Justificación

El presente artículo se realizó para determinar el grado de influencia de la estructura organizacional en la motivación del docente para que este realice de manera eficaz y eficiente su labor de enseñanza aprendizaje.

Es de suma importancia la constancia en el desempeño de las labores y con respecto a la labor de los educadores, aún más. Debido a la naturaleza en el papel que desempeña el docente (profesor o maestro) en el desarrollo del proceso de aprendizaje de una persona (niño o adulto). De esta manera, la motivación es una pieza vital en el engranaje del sistema educativo y los mecanismos que permitan que esta pieza esté presente a lo largo del desempeño de los educadores, son importantes para considerar dentro de la estructura organizacional del centro educativo. Así como las estrategias que permitan que la motivación sea un ingrediente permanente dentro del modelo administrativo que maneje la institución.

Conocer el papel de la estructura organizacional en la motivación de los colaboradores, es esencial para que la planificación sea coordinada tomando en consideración el elemento señalado. Que este sea integrado en la organización como un factor que genera un mayor sentido de pertenencia y que permite a los integrantes de esta no solo hacer su trabajo de la mejor manera, si no que genera en los mismos el afán de superación y de mejora en cuanto a su desempeño.

## **Estructura organizacional**

A continuación, se detalla lo que la literatura considera es el concepto de la estructura organizacional.

### **Definición**

La estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las diferentes posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones.

Esta definición contiene otros conceptos que están en la atmósfera de la descripción. Como son: división del trabajo, rangos, jerarquías, autoridad, normas y reglas, que definen el quehacer en una organización.

No se puede hablar de estructura organizacional sin evidentemente hablar de lo que es la organización. Las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes. Como lo evidencian Abreu, Badii y Ramírez (2008) "... es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos (p.143)".

Tomando en consideración lo anterior es correcto pensar que la forma en que se seleccionan las personas para que se desenvuelvan en un cargo o en otro es un componente fundamental para que la organización puede llegar a cumplir con sus objetivos propuestos y hacerlos de la mejor manera posible.

### **Motivación**

Poder generar una definición de motivación que englobe todos los aspectos que este concepto posee, no es una labor muy fácil. Puesto que la motivación es una sensación que es precisamente, emoción, parte del mundo de la percepción del ser humano y que cala desde lo más profundo de las personas y para muchos se convierte en solo una idea que está en algún punto de lo que se debe y lo que se quiere sentir para poder llevar a cabo alguna actividad, cualquiera que esta sea.

La motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento) (Peña, 2015).

Los diversos autores señalan que la motivación es posible alcanzarla desde diferentes perspectivas: conductual, humanista y cognitivo. Es dentro de la componente conductual donde se encuentra la parte de la modificación de la conducta (como es de esperarse). Y es en la misma que se sostienen que la motivación es la que genera un cambio de postura o un cambio en una idea original o en una creencia, y que este cambio de conducta permite orientarse a la consecución de un objetivo. Es conocido que los modificadores de la conducta pueden ser positivos y negativos (como el castigo). Dentro del componente humanista se puede considerar la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad para elegir su destino. Y este es un elemento que se debe incorporar al momento de diseñar la planificación administrativa de una organización. En la perspectiva cognitiva es importante la consideración de los pensamientos positivos o de reafirmación para lograr la motivación en las personas.

### **Generación de la motivación**

Al mencionar la palabra motivación se adentra a los pasajes del comportamiento humano. Y es que descubrir que nos impulsa realizar una actividad y más importante aún, encontrar la forma de que ese impulso sea sostenido en el tiempo y que les permita a las personas mantenerse constantes en lo que emprenden, es una de las labores más difíciles de alcanzar, tanto personalmente (hacerlo por iniciativa propia) como colectivamente (alcanzar mecanismos para motivar a los grupos o a los equipos) (Amador, 2011).

Dentro de las consideraciones actuales en torno a la organización. Es conocido y citado constantemente en la literatura existente las diferentes estrategias que se pueden implementar para que la persona alcance una motivación ante una labor asignada de manera voluntaria o adquirida (como en el caso de un trabajo donde le dan un proyecto a desarrollar). Por ejemplo, aquellas que son consideradas dentro del proceso mismo de planificación y de coordinación en una organización. Si en el momento mismo que se diseña el plan organizacional se establece dentro de este, como prioridad, el recurso humano existente para que forme parte, no solo de la fase final si no del proceso mismo.

Eso genera en los integrantes del grupo un sentido de pertenencia que no solo motiva a la persona individualmente, si no que al ser tomado en cuenta (incluso desde las fases iniciales) promueve una motivación hacia los demás miembros que surge como parte del mismo acto de considerar a una persona lo suficientemente capaz y comprometida para encomendársele una actividad por realizar o incluso consultarle para tomar en cuenta sus opiniones en el proceso de mejora de la organización. Aunque las estrategias individuales sean auto establecidas, se pueden utilizar estas adecuadas para las organizaciones y hacer dentro de los planes pequeños ajustes que tomen en cuenta el bienestar de los colaboradores para traducir eso en motivación (como el caso de Google, Amazon, INTEL, entre otras).

Acompañado todo esto de otras acciones que puedan hacer sentir mejor a las personas de pertenecer a la organización en cuestión (cualquiera que esta sea).

Al momento de hacer las revisiones que los diferentes autores exponen sobre el tema de la motivación, hay detalles que son comunes a todos. Por ejemplo, la interesante relación que se encuentra entre la necesidad y el mecanismo que existe para poder solventar esa necesidad. Cuando se alcanza a satisfacer esa necesidad entonces ese aspecto vuelve a entrar en balance. Al impulso que proporciona la energía para alcanzar esa satisfacción, a eso se le llama motivación. Y por ejemplo Maslow las dividía en las más básicas (fisiológicas) hasta aquellas más complejas (trascendentes) donde se sitúan muchas que tienen relación con la labor que desempeñamos en una organización (García, Martínez y Pacheco, 2010).

### **Importancia de la motivación**

La motivación es una fuerza como tal. Permite que se lleve a cabo una labor o una tarea, cumplir un sueño, alcanzar un objetivo. Todo eso es la motivación. De ahí su importancia. Personalmente permite que las personas generen sus mecanismos para alcanzar sus metas y dentro de las organizaciones permite que todos en un mismo camino se dirijan al fin que propone una organización.

Además, que permite seguir ese camino y da la energía que se necesita para ese cometido, la motivación no solo es un condimento o un ingrediente en el engranaje de las organizaciones si no que se convierte en una estrategia como tal y que reviste a todas las empresas, compañía, centros de estudio que la aplican conseguir mejores resultados.

### **Motivación docente**

La motivación docente es un componente necesario para llevar a cabo el proceso de aprendizaje en los estudiantes. Y es que la forma en que el docente alcance la mayor

satisfacción el desempeñar su labor educativa produce una máxima respuesta en los discentes que permite alcanzar una mayor celeridad y optimización en la asimilación de las habilidades, contenidos o saberes que se pretenden llevar hasta los interesados (Cermeño, 2015).

Existen mucha información en la literatura información con respecto a la motivación docente. Entendiendo esta como el agrado o la conciencia con la que se lleva a cabo el proceso de aprendizaje. Es expuesto por muchos autores que la motivación se puede generar interiormente, desde un despertar de la conciencia o como respuesta a la satisfacción que produce la labor educativa como tal (Chiaviacci, 2011).

Pero también, en este sentido, existe mucha literatura indicando las estrategias que se pueden desarrollar para que la labor educativa y su actor principal, se vea inmerso en un proceso permanente de motivación y que les permita considerar el acto mismo de la docencia como un motor que les impulse poco a poco para mejorar y acrecentar su desempeño.

Sin embargo, este nivel de motivación no es fácil de conseguir y no todos lo pueden lograr. Debido a que la motivación tiene un componente subjetivo y que depende mucho de la persona que se esté motivando (o a la que se intente motivar) para que las estrategias en torno a este tema específico pueden ser efectivas en un mayor o menor nivel y en un alcance significativo.

No cabe duda de que ante la importancia que tiene la función del docente para el desarrollo del proceso de aprendizaje. Las instituciones educativas deben generar programas o planes (dentro de sus planes anuales de trabajo) que permitan incorporar los elementos para que los docentes puedan tener espacios que les permitan generar motivación. Dentro de los elementos que se pueden generar están: espacios de capacitación, desarrollo de habilidades y espacios o la generación de retos y de rangos de autonomía.

Tal y como lo expone Camarero (2015) la motivación emerge de una serie de factores donde la participación de los docentes en los procesos de desarrollo y gestión propios del centro educativo son determinantes para producir en los educadores el liderazgo necesario que los impulse a llevar su práctica profesional de una mejor manera. Es importan incorporar la opinión, experiencia y disposición de los profesionales de la educación en las instituciones educativas, y más importante aún contemplarlo dentro las planificaciones o programaciones anuales (o quinquenales que es el modelo actual que efectúa el MEP).

## **MÉTODO**

### **Tipo de investigación**

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, el cual tal y como lo señala Baptista (2010):

Se caracteriza porque se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (pág7).

Así mismo, debido a que se obtuvo datos que se utilizaron para llegar a la determinación de la influencia y de la motivación de la población docente de la institución.

El diseño aplicado en esta investigación corresponde al de teoría fundamentada, la cual es señalada por Monge (2011), como la que "...construye inductivamente una teoría sobre un fenómeno" (p.111).

Esto quiere decir que se sirve de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos que se utilizaron para producir las respuestas a las preguntas que orientan la investigación y que definen el rumbo que toma la misma.

### **Participantes**

Son los docentes del Liceo Nocturno de Liberia. Del total de 32 profesionales, se seleccionó a 10 educadores de manera aleatoria.

### **Instrumentos**

Los instrumentos que se aplicaron fueron: entrevistas de tipo semiestructurada que son aquellas que están compuestas por preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados.

### **Procedimiento**

Se aplicó una entrevista a la muestra de los docentes seleccionada a partir de toda la población. La población actual de docentes es de 32 (estadística Liceo Nocturno de Liberia, 2022). Por las características de la investigación para la recolección de información se trabajó con 10 docentes, lo que representa 31% de la totalidad de educadores lo que Provee un rango estadístico importante. La selección de los participantes se hizo por rifa.

Una vez aplicada la primera entrevista y luego de analizar los datos obtenidos se procedió a la aplicación de la segunda entrevista que permite la recopilación de la información más relevante para la discusión de los resultados y poder generar las conclusiones.

En lo que respecta a la referenciación bibliográfica, esta se basó directamente en libros de texto y en documentos obtenidos a través de la navegación del acceso a Internet (libros digitales, documentos académicos, artículos, tesis y revistas electrónicas). Esto conforma lo que se denomina fuentes de información primaria descritas así:

Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (Maranto, M, González, F, 2015, p. 2).

### **RESULTADOS**

A continuación, se muestra la interpretación de los datos desprendida de la aplicación de las entrevistas a los 10 docentes del Liceo Nocturno de Liberia seleccionados de manera aleatoria a través de una rifa.

Los 10 docentes entrevistados (de los que resultaron 7 mujeres y 3 hombres). Son profesores de las asignaturas académicas que ofrece el currículo del Liceo Nocturno de Liberia (español, cívica, matemática, estudios sociales, inglés, francés, ciencias, informática y ética).

El tiempo de servicio de los docentes comprende un rango que va desde los 7 hasta los 27 años de labor educativa.

**Figura 1**

*Los años de servicio de los docentes*



**Fuente:** elaborado por el autor.

Todos los docentes han laborado en diferentes provincias y cantones del país.

Seguidamente se presenta el cuadro recoge las perspectivas de los docentes en cuanto a la motivación y la estructura organizacional.

**Figura 2**

*Temas y respuestas derivados de las entrevistas y las respuestas de los docentes*

| TEMAS                                                       | RESPUESTAS DE LOS DOCENTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estado motivacional actual (se encuentra motivado)          | En términos generales sí. Sin embargo, hay situaciones como: sobrecarga de labores y falta de acompañamiento académico de parte de la dirección que provocan una caída en la motivación                                                                                                                                                                                            |
| Influencia de la estructura organizacional y la motivación. | El ambiente de trabajo que genera la estructura, así como el trabajo en conjunto con los estudiantes, el orden y planificación proveen confianza. Así mismo que toda la estructura cumpla cabalmente con sus funciones genera un mejor ritmo de trabajo y eso influye directamente en la motivación. Si la estructura ayuda la respuesta es positiva si no, produce desmotivación. |
| Principales problemáticas que influyen en la motivación.    | Desorden administrativo, falta de unión de grupos, abuso de poder, desinterés de algunos integrantes del personal (irresponsabilidad), falta de comunicación, poca asertividad, recargo de funciones, incumplimiento de funciones por parte de muchos compañeros, condición de la infraestructura, ausentismo estudiantil.                                                         |

**Fuente:** elaborado por el autor

## COMENTARIOS

Es importante considerar en forma global el proceso organizacional y como este influye en la motivación docente. La correcta y adecuada distribución de las responsabilidades evitando la sobre carga en docentes que por sus condiciones y nivel de compromiso muestran una actitud de total disposición en pro del avance de la institución y del bienestar de los estudiantes.

En el caso particular de las instituciones educativas existe una restricción que es importante considerar y es que todas están sujetas a las directrices del Ministerio de Educación Pública y eso limita mucho el campo de acción que se puede tomar en lo que respecta a la selección del personal y en cual o cuales funciones se debería desarrollar o desempeñar.

Con lo que se debe tratar de trabajar es en el momento de la designación de docentes a los comités (evaluación, apoyo, transporte, entre otros) o en las coordinaciones de los departamentos para que la promoción sea vista como una estrategia de motivación, principalmente basada en la meritocracia y no en otro tipo de criterios (subjetivos). Así mismo desde la planificación institucional (construcción del Plan Anual de Trabajo y la armonización con el presupuesto) se pueden prever acciones que incrementen el involucramiento, el sentido de pertenencia, la idoneidad y la autonomía, ya que como señala la literatura, son elementos que influyen en la motivación de los integrantes de las organizaciones.

Es importante también tener mecanismos que permitan a la dirección escuchar a los colaboradores y poder generar mejoras o ajustes en torno al proceso mismo de organización. Se debe considerar aspectos que son esenciales para el desarrollo de las lecciones como: la infraestructura (física, tecnológica, didáctica, andragógica, comunicativa) ya que es una de las líneas que permiten el entramado de la organización de la institución funcionar adecuadamente. Hacer las gestiones necesarias para tratar de dotar a la institución de los insumos mencionados anteriormente para poder generar un ambiente académico lo más completo posible para que los docentes tengan la accesibilidad del recurso lo que se convierte en una manera de producir motivación.

## CONCLUSIONES

De los resultados es posible desprender una serie de situaciones evidentemente marcadas por los criterios que expusieron los docentes entrevistados y que es posible enmarcarlas como conclusiones derivadas de las entrevistas efectuadas.

Los docentes señalan que se encuentran motivados (impulso para realizar acciones que permitan el logro de objetivos y metas). Sin embargo, hay situaciones que hacen que ese nivel de motivación disminuya. Dentro de los factores que señalan se encuentran los que se agrupan dentro de la sobrecarga laboral de índole administrativo.

La organización influye de manera positiva y negativa en la motivación de los docentes. Influye en forma positiva cuando los procesos se realizan y permiten una correcta concatenación de los esfuerzos para conseguir las metas. Si se mantiene un orden en las labores, así como cumplimiento de estas eso se refleja en el nivel motivacional.

Los problemas que enfrenta la institución y que influyen directamente en la motivación son muy variados. Van desde lo que competen con el ámbito personal (desinterés, displicencia, poca asertividad) hasta los que son reflejo de una cultura organizacional que necesita de un mayor esfuerzo en la que respecta a la planificación y a la organización de las tareas que se llevan a cabo dentro del colegio en este momento histórico en particular. Se señalan: el desorden, la mala comunicación o la falta de esta, una distribución injusta de las labores que lo señalan como sobrecarga de labores. Así como el desempeño pobre en cuanto al cumplimiento de las funciones que le corresponde a un determinado funcionario, las condiciones de la infraestructura, así como el ausentismo estudiantil.

## REFERENCIAS

Abreu J, Badii M, Ramírez R. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Recuperado de: [www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

Amador M. (2011). La motivación de los docentes en los centros educativos de primaria en el circuito 01 de la Dirección Regional de Desamparados. Recuperado de: [https://www.mep.go.cr/sites/default/files/motivacion\\_labora\\_primaria.pdf](https://www.mep.go.cr/sites/default/files/motivacion_labora_primaria.pdf)

Baptista, P, Fernández, C y Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. (5ta d). México, Méxido D.F. Editorial McGraw-Hill. Camarero, M. (2015). Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESl.pdf?sequence=1>

Camargo, D. (2016). Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de contaduría pública en Bogotá\*. Tomado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v17n44/v17n44a04.pdf>

Cermeño, A. (2015). La importancia de la motivación docente en el aprendizaje del alumno. Recuperado de: [https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE001676.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE001676.pdf)

Chiavacci, María. (2011). La motivación en los niveles jerárquicos La aplicación del Modelo de Mc Clelland en una empresa del medio. Recuperado de: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4710/tesina-chiavacci.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4710/tesina-chiavacci.pdf)

García, J; Martínez, F; Pacheco, D. (2010). La motivación de los profesores. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832326098.pdf>.

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad surcolombiana. Recuperado de: [www.uv.mx](http://www.uv.mx)

Peña C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>.