

Evaluación de la motivación laboral en una dependencia gubernamental en México: un estudio descriptivo.

Evaluation of work motivation in a government agency in Mexico: a descriptive study.

Lisandro Eduardo Sol Gutú¹, Fabiola de Jesús Mapén Franco²

Luis Manuel Hernández Govea³

^{1, 2.} División Académica de Ciencias Económico Administrativas

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

*Corresponding Author: lisandrosolgotu@gmail.com

RESUMEN: El presente artículo tiene como finalidad determinar el nivel de motivación laboral en los funcionarios públicos de la institución de Servicio de Administración Tributaria (SAT) específicamente en el área de servicio al contribuyente del municipio de Centro del estado de Tabasco, México. El estudio tiene un diseño transversal descriptivo, no experimental, cuantitativo asimismo presenta una población de 25 personas entre hombres y mujeres que se desempeñan como asesores fiscales, para evaluarlos se realizó un muestreo probabilístico aleatorio, obteniendo un total de 18 funcionarios evaluados. Para la recolección de datos se aplicó la escala de motivación laboral para el trabajo (Gagné, 2010); así mismo los datos se procesaron mediante la aplicación de encuestas de manera virtual a través de la plataforma “Google Forms”. Los resultados reflejaron que los funcionarios presentan una tendencia moderada a alta en cuanto a su motivación laboral es decir tratan de desempeñar sus actividades de la mejor manera posible para brindar un buen servicio a los usuarios.

PALABRAS CLAVE: funcionario público, motivación laboral, análisis cuantitativo

ABSTRACT: The purpose of this article is to determine the level of work motivation in public officials of the Tax Administration Service institution (SAT) specifically in the taxpayer service area of the municipality of Centro in the state of Tabasco, Mexico. The study has a descriptive, non-experimental, quantitative cross-sectional design, it also presents a population of 25 people between men and women who work as tax advisers, to evaluate them a random probability sampling was carried out, obtaining a total of 18 evaluated officials. For data collection, the work motivation scale was applied (Gagné, 2010); Likewise, the data was processed through the application of surveys in a virtual way through the “Google Forms” platform. The results reflected that the officials present a moderate to high trend in terms of their work motivation, that is, they try to carry out their activities in the best possible way to provide a good service to users.

KEYWORDS: civil servant, work motivation, quantitative analysis

Date of Submission: 20-03-2021

Date of Acceptance: 04-04-2021

I. INTRODUCCION

Diversos estudios reflejan el alcance del estado psicológico y motivacional de los trabajadores en el rendimiento del empleado y en consecuencia en el logro de los objetivos organizacionales. El propósito principal de esta investigación es explicar el comportamiento de las personas estableciendo como variable referente de estudio: la motivación. Como elemento fundamental en el comportamiento organizacional, ya que inciden en la conducta individual y colectiva de los empleados al interior de las organizaciones. En la antigüedad se creía que la motivación era un fenómeno irrelevante para alcanzar objetivos organizacionales. Sin embargo en los años 20 se empezó a creer que la motivación había que orientarla en satisfacer las necesidades del empleado en cuestiones ajenas al desempeño del trabajo para que éste pudiera cumplir mejor y alcanzar los objetivos de la empresa (Ortiz, 2008). La motivación representa un factor muy importante en todo tipo de empresa u organización, debido a que, si no se tiene el personal incentivado, podría repercutir en servicios de mala calidad o productos dependiendo del giro empresarial. Las dependencias públicas no están exentas a esta problemática: deficiencias en el rendimiento, falta de ideas, brindar mal servicio; por lo que es necesario determinar el nivel de motivación que prevalece en las áreas con la finalidad de definir recomendaciones para la mejora.

Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más implicado y motivado es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner más dedicación en la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en su labor es algo deseado por la dirección de cualquier organización dado que tiende a relacionarse con resultados positivos y con mayores índices de productividad, favoreciendo el desarrollo empresarial (Zubiri, 2013). Por tanto, el personal o bien las personas que trabajan a

diario en sus respectivas oficinas deben atender a los contribuyentes de manera gentil sin embargo conforme transcurre los días o incluso en horas no todo el personal presenta esta forma tan eficaz que pudiera transmitir al personal y a los clientes (que para el caso del presente estudio se trata de contribuyentes). La problemática se acentúa cuando los funcionarios no están capacitados para reaccionar ante conductas anormales de los contribuyentes (generalmente causado por requerimientos por parte de la autoridad tributaria, problemas en los trámites, etc...), generando niveles altos de estrés incidiendo en el ambiente laboral.

Con base a estos argumentos la actual investigación se enfocó en aplicar un método cuantitativo para recopilar información respecto a la motivación intrínseca de servidores públicos en una institución descentralizada de Servicio de Administración Tributaria (SAT) para esto se aplicaron cuestionarios para evaluar el nivel de motivación a través de sus dimensiones de estudio: la regulación externa, introyectada, identificada así como la motivación intrínseca y desmotivación este último teniendo en cuenta que por sí solos los servidores públicos están enfocados en trabajos de tipo fiscal, administrativo y contable y sean motivos de estrés.

II. METODOLOGIA

El estudio es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo. Se aplicó una encuesta para recopilar datos de los servidores públicos del departamento de servicio al contribuyente para determinar la motivación laboral. La población de estudio está integrada por 25 personas que laboran en la institución descentralizada de Servicio de Administración Tributaria (SAT) ubicada en el municipio de Centro en el estado de Tabasco, México. El instrumento se adaptó de la aportación de (Gagné, y otros, 2010) y fundamentada en la Teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000) está diseñado con una Escala de Motivación Laboral en el Trabajo tipo Likert, integrado en cinco dimensiones de análisis: ausencia de motivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y regulación intrínseca. El instrumento se aplicó de manera virtual a través de la plataforma de “Google Forms” debido a las condiciones de la contingencia sanitaria impuesta por el SARS-Cov-2.

III. DESARROLLO

Díaz y Iruegas (2013) señalan que la palabra motivación deriva de latín *motus*, que significa movido o de motivo, que a su vez significa movimiento. Son estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones para persistir en ellas en su culminación. En otras palabras, sería la voluntad para hacer un esfuerzo para alcanzar las metas. De acuerdo con Abraham Maslow quien en 1970 propuso la teoría sobre las necesidades básicas humanas. Su modelo denominado jerarquía de las necesidades de Maslow, describe los niveles jerárquicos en forma triangular empezando por las necesidades más importantes de los niveles más bajos, si estos niveles no se satisfacen no pueden avanzarse en los niveles siguientes.

Así mismo una de las teorías sobre motivación más ampliamente mencionada es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow, partir de observaciones clínicas (Maslow, 1943). Este autor propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. Las cinco necesidades son necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertinencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización (Más, 2005).

Por su parte la teoría de las expectativas de Víctor Vroom detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, con base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta es una de las teorías con una explicación más completa sobre la forma en la que se motiva a los empleados. Describiendo que la teoría de las expectativas expresa que un individuo tiende a comportarse de cierta manera con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un determinado resultado, y en el atractivo que tiene ese resultado para el individuo. La teoría incluye tres variables: la expectativa o relación entre el esfuerzo y el desempeño se refiere a la probabilidad que percibe el individuo de que con determinada cantidad de esfuerzo obtendrá un nivel determinado de desempeño. La instrumentalidad o relación entre el desempeño y la recompensa se refiere al grado en que el individuo cree que al desempeñarse a un determinado nivel este le permitirá obtener un resultado deseado. La valencia o atractivo de la recompensa se refiere a la importancia en la que un individuo asigna al posible resultado o a la recompensa que se podría conseguir en el trabajo en este punto la valencia toma en cuenta las metas y las necesidades que tiene el individuo (Manriques, Alvarez, y Pastor, 2017). En la opinión de (Barceló, 2018) enfatiza que Alderfer en 1969 presenta la teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) exponiendo su reformulación de la clásica teoría de la pirámide de necesidades de Maslow con base a una serie de estudios empíricos que mostraban cierta superposición de los elementos que constituyen los grupos en el nivel medio de la pirámide. Compartiendo los elementos y algo de su estructura, revela algunas diferencias no menores en cuanto a cómo se articulan. La primera diferencia surge de un reacomodamiento de los grupos de necesidades reduciéndolos de cinco a tres; existencia, relación y

crecimiento. El primer grupo refiere a la necesidad de bienestar físico y requerimientos básicos de la existencia material, el segundo a la necesidad de relaciones interpersonales y el tercero a la necesidad de un continuo desarrollo y crecimiento personal, considerado como un componente intrínseco (Rivera Pulache, 2014). (Gagné et. al, 2010) define las cinco dimensiones para determinar la motivación laboral de las personas hacia el trabajo siendo la teoría de la autodeterminación el apoyo para la elaboración de la misma, por ende, se consideraron cinco dimensiones que se detallan a continuación: la primera dimensión es la desmotivación que se refiere a que la persona presenta ausencia de la motivación para realizar alguna tarea o actividad determinada. La segunda es la regulación externa que se trata de realizar actividades con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo; es decir, el individuo realiza una acción por un interés en particular y que no está ligada a un impulso interno. La tercera dimensión es regulación introyectada aquí el individuo se interesa por comprometerse a ejecutar una acción, buscando evadir sentimientos de culpa, es decir, suele actuar para no fallarle a sus principios y cubrir necesidades de otros. La penúltima dimensión trata de la regulación identificada hace referencia a ejecutar acciones o actividades porque el individuo se identifica con el valor de dicha acción y además porque lo considera importante para su progreso. Y por último la motivación intrínseca quiere decir que el individuo se interesa por efectuar actividades o acciones interesantes para el mismo.

IV. RESULTADOS

Con la finalidad de determinar las características principales de la población de estudio se realizó un análisis de la estructura orgánica de la institución descentralizada de Servicio de Administración Tributaria. A continuación, se presenta la tabla 1 con los resultados de los aspectos sociodemográficos.

Tabla 1
Características sociodemográficas de los servidores públicos encuestados

	Número	Porcentaje (%)
Género		
Masculino	12	66.7
Femenino	6	33.3
Estado Civil		
Casado	9	50
Soltero	9	50
Edades		
20-29 años	8	44
30-39 años	8	44
40-49 años	2	12
Grado máximo de estudios		
Licenciatura	17	94.4
Maestría	1	5.6

Nota: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

A continuación, se presentan a los resultados de las dimensiones de estudio para evaluar la motivación laboral de los funcionarios públicos en el SAT.

Dimensión regulación externa. Esta dimensión que permite determinar si el comportamiento del servidor público es motivado por el interés del individuo de recibir recompensas y/o evitar ser sancionado. Se evaluó a través de seis ítems cuyos resultados se presentan a continuación.

Tabla 2
Resultados de la dimensión: Regulación externa

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.-Porque tengo que probarme a mí mismo que puedo hacerlo	12	6			
2.-Me esfuerzo poco, porque no creo valga la pena esforzarse en el trabajo nada más lo veo para adquirir un trabajo más	2	3	0	5	8
3.-Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc..)	2	6	8	1	1
4.-Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales	12	5	1		

5.-Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo	12	6		
6.-Porque me motivo haciendo mi trabajo	10	1	3	4

Nota: elaboración propia con base en los resultados de la investigación

Dimensión regulación introyectada: En esta dimensión se distinguen las conductas reguladas que sostienen los funcionarios por presiones internas, como los aspectos relacionados con la autoestima, la ansiedad y autoaprobación y que al haber una función trabajo cree que es su deber realizarlas y actuarlas para evitar la culpa, y así afirmar su valía o recibir la aceptación de los demás. Se evaluó a través de cuatro ítems cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3

Resultados de la dimensión: Regulación introyectada

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7.-Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo	12	4	2		
8.-Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo, solo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo	4	2	9	2	1
9.-Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)	2	7	5	1	3
10.-Porque otras personas me van a respetar (mis superiores, compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)	4	8	6		

Nota: elaboración propia con base en los resultados de la investigación

Dimensión regulación identificada: En esta dimensión se mide si las acciones o actividades son ejecutadas porque el individuo se identifica con el valor de dicha acción y además porque lo considera importante para su progreso. Se evaluó a través de tres ítems cuyos resultados se plasman en la siguiente tabla.

Tabla 4

Resultados de la dimensión: Regulación identificada

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11.-Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en el trabajo más allá de la motivación	9	9			
12.-Porque el trabajo que llevo a cabo es de aprendizaje e interesante	12	5	1		
13.-Porque lo que hago en mi trabajo trato de hacerlo emocionante	8	8	2		

Nota: elaboración propia con base en los resultados de la investigación

Dimensión motivación intrínseca: En este apartado la dimensión refleja que el funcionario se interesa por efectuar actividades por el gusto de ejecutarlas así tiene su recompensa pareciéndole aún más agradable realizar dichas labores. Se midió a través de tres ítems cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 5

Resultados de la dimensión: Motivación intrínseca

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14.-Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo	14	2	4	0	1
15.-No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo	1	2	2	4	9
16.-No sé porque hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido o me aburre constantemente	1	3	0	4	10

Nota: elaboración propia con base en los resultados de la investigación

Desmotivación: En esta última dimensión es la que determina la falta de voluntad o insuficiencia de motivación ante la intencionalidad para ejecutar alguna actividad determinada. Se evaluó a través de tres ítems que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 6

Resultados de la dimensión: Desmotivación

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17.-Porque otras personas me van a compensar financieramente sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo	1	1	4	5	7
18.-Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí	8	6	3	0	1
19.-Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo	6	4	3	2	3

Nota: elaboración propia con base en los resultados de la investigación

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el estudio de motivación aplicado a los servidores públicos quienes se desempeñan como asesores fiscales y de nivel medio a alto, demostraron disposición para contestar el instrumento de investigación. Se determinó que el nivel de motivación en general es bueno, en cuanto a la regulación externa que consiste en satisfacer una demanda externa o por la existencia de premios o recompensas, la mayor parte de los funcionarios lo cumplen y están enfocados en su totalidad al trabajo (Ryan y Deci, 2000) sin la búsqueda de cumplir con las expectativas del asentimiento o autoaprobación, evitación de la ansiedad y el logro de mejoras del ego en aspectos tales como el orgullo demostrando que la personalidad del servidor público está bien fundamentada en valores éticos; más del 60% indicaron que están en total acuerdo con ellos mismos, satisfechos con su capacidad, como también la motivación por su esfuerzo, de modo que tienen un nivel de confianza alto.

Ahora bien, según los análisis realizados se han encontrado un bajo nivel de motivación en cuanto a la regulación introyectada en los servidores públicos evaluadas partiendo de que esta característica hace uso de que la persona se interesa por comprometerse a ejecutar una acción pero no atribuirse en lo personal la culpa, paralelamente creen que es su deber realizarlas y actúa para evitar la imputación. Posteriormente estas preguntas en contraste con la teoría de la autodeterminación, cierto número de personas evidencia motivación ya sea por regulación, introyectada, identificada o intrínseca; sin embargo, en esta población, prevalecen otros factores que, si bien los motiva a la búsqueda del trabajo, en definitiva, no es tan fuerte, pudiendo demostrar poco impulso para abordar el trabajo de manera dedicada y permanente.

Asimismo se puede inferir que logran satisfacción al entender que se motivan ellos mismos por aprender algo nuevo o al resolver los casos que se presentan y sienten esa necesidad de saber hasta donde son aptos puesto que los colaboradores que no llevan mucho tiempo pueden discernirse por medio de estudios o lecturas que le han dado a ciertos casos para actualizarse y brindar orientaciones pertinentes a los contribuyentes dado el hecho de que se modifiquen las legislaciones que regulan el Sistema Tributario en México.

En cuanto a la ausencia de motivación o la desmotivación hace referencia a la falta de intencionalidad para actuar y se produce cuando el individuo no valora una actividad aunque el 66.7% cree que no está sujeto en hacer esa intención o aplicar el esfuerzo para poder tener algún incentivo financiero tampoco está sujeto a hacerlo de manera autónoma este es un ejemplo de que este es el único procedimiento al que puedan obtener la mayor motivación, pues a pesar de que es un porcentaje mayor las otras opciones que forman el 33.3%, el 11.2% creen que si es necesario o fundamental este incentivo y solo el 22.2% no está de acuerdo ni en desacuerdo es decir no lo cree importante en su trabajo pero tampoco lo tiene en el olvido pues con esto puede deducirse que el trabajo si es necesario y fundamental para obtener lo que quieran, siempre y cuando cumplan con los requisitos o sus responsabilidades

Con relación a la dimensión por regulación identificada se justifica que la pregunta 11 existe un 50% a la tendencia de total de acuerdo y con un 44.4% de la pregunta 13 por el mismo método de respuesta con propensión a realizar acciones de manera autónoma y libre, sin sentirse mal consigo mismo esto discerniendo que los funcionarios están incentivados e identificados con lo que hacen y da pauta a que no estén desorientados o culpables al realizarlo, pues este porcentaje hace constar a que están bien establecidos sus parámetros asumiendo que el sujeto repara en el valor intrínseco de la tarea y se produce cuando se identifican y se organizan varios criterios pertenecientes a la actividad, relacionándolos, incluso, con otros valores y necesidades. Por tanto, en la realización de la actividad hay una intencionalidad racional previa, pero sigue siendo una motivación extrínseca ya que se actúa para la consecución de un objetivo y no por el placer que produce la actividad en sí misma. A saber, que en las horas laborales conforme van pasando el determinado tiempo la incitación por la estimación adquiere un aprendizaje propio por las diferentes procesos fiscales o casos de aclaraciones que se presentan en el área del servicio al contribuyente.

Finalmente se puede decir que existe un porcentaje mínimo de servidores que están trabajando de manera autodeterminada, pues los controles de mecanismo de trabajo los buenos tratos y ámbitos para hacerse saber que están en un buen estado de ánimo hacen pensar que suelen comprometerse por el trabajo, responsabilidades y propios ideales, no obstante se concluye que no se motivan verdaderamente sino que es un método o un propio efecto que pasa al querer tener un trabajo, aprenderlo y por ende adquirir un deseo o estímulo que los haga saber si están cumpliendo con su deber.

Como principales estrategias que se proponen implementar se contemplan:

Incentivar a los jefes inmediatos a propiciar reuniones de reconocimiento y desarrollar una gestión de personal, oportuna y flexible; con el propósito de reforzar vínculos sociolaborales y que los colaboradores sientan que están en una dependencia que se preocupa por ellos.

Realizar un taller de trabajo en equipo y relaciones laborales, para que logren compartir tareas, experiencias y por ende el trabajo que realicen genere satisfacción, todo esto mediante actividades vivenciales y charlas.

Realizar charlas de orientación sobre cambios en la dinámica del trabajo como puede ser las actualizaciones que se realizan a la plataforma tecnológica para los trámites.

Realizar pausas activas durante el día que permitan al colaborador reforzar su energía y su deseo por continuar con el desempeño de sus actividades.

Aplicar un taller de motivación y autoconfianza, a través de charlas informativas y técnicas vivenciales; con el propósito de establecer metas y objetivos personales claros, realistas en un corto, mediano o largo plazo, alineados a los objetivos profesionales.

Desarrollar un taller de beneficios sociales es decir retribuciones no monetarias que reciban los trabajadores, independientemente de lo que cobran, como parte de pago de las tareas que realizan, para ahorrarles inquietudes o para maximizar su compromiso, con el objetivo de involucrar más a los nuevos colaboradores con la dependencia para que de esta manera se puedan interiorizar los objetivos, valores y metas de la organización, ello a través de presentaciones de inducción, dinámicas orientadas a generar enseñanza y compromiso.

La motivación laboral en la institución de servicio al contribuyente se considera positiva con base en el instrumento aplicado, se determinó que el funcionario está identificado con su área laboral, sin embargo, se detectó que no existen una variedad de estímulos que los haga sentirse comprometidos en su plaza sin pensar en otro trabajo. Por otro lado los cambios significativos se plasman en decir que los conocimientos dan respuesta a los trabajos que se realizan pues en ingresos, prestaciones están en total conformidad y no hay deficiencias o problema alguno que se conozcan pues con los casos o trabajos realizados están capacitados y son aptos de

realizarlos incluso asesorando a los contribuyente demuestran otra cara hasta para el uso de la plataforma electrónica conciben total accesibilidad a la ayuda de los contribuyentes, así como proporcionar o avisar a las pláticas o juntas que ellos mismos concedan, aunado a que también hay asesores fiscales para poder hacer uso de sus conocimientos y puedan ayudarlos en sus trámites o tributaciones que hagan. El estudio ha demostrado que la motivación de los funcionarios en el SAT implica más oportunidades de bienestar que desafíos para los colaboradores.

REFERENCIAS

- [1]. Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow: [http://doctorado.josequintero. Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero. pdf](http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf).
- [2]. Barceló, D. (2018, Octubre 25). google academico. From SEDICI : <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/70510>
- [3]. Díaz, P., & Iruegas, F. (2013). RECURSOS HUMANOS:LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 185.
- [4]. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010, Enero 21). SAGE journals. From <https://doi.org/10.1177%2F0013164409355698>
- [5]. Manriques Estravides, C. v., Alvarez Mamani, M., & Pastor Gamarra, L. J. (2017). MOTIVACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN. TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, 21-32.
- [6]. Más, J. (2005). Motivacion laboral y gestion de recursos humanos en la teoria de frederick Herzberg. Gestion en el tercer milenio , 25-36.
- [7]. Ortiz, G. (2008). El liderazgo empresarial para la innovacion tecnologica en las micro, pequeñas y medianas empresas. pensamiento & gestión , 157-194.
- [8]. Rivera Pulache, R. J. (2014). Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa JE Construcciones Generales SA.
- [9]. Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- [10]. Zubiri, S. (2013). satisfaccion y motivacion profesional. sistemas sanitario de navarra , 193 -196.

Lisandro Eduardo Sol Gutiérrez, et. al. "Evaluación de la motivación laboral en una dependencia gubernamental en México: un estudio descriptivo." *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, vol. 10(04), 2021, pp 19-25. Journal DOI- 10.35629/7722