

PERFIL DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO DE DOCENTES

Raúl Pérez de los Santos

Freddy Rojas Velásquez

rperez@cantv.net

frojas@usb.ve

RESUMEN

El presente estudio centró sus objetivos en determinar el perfil de motivación para el trabajo de docentes en la tercera etapa de la Escuela Básica y Media (diversificada y profesional) en instituciones educativas venezolanas. Se buscaron algunas relaciones entre las variables independientes: tipo de institución, cargo de desempeño del docente y sexo, con la variable dependiente: perfil de motivación para el trabajo de docentes (condiciones motivacionales internas; medios preferidos para obtener retribuciones deseadas y condiciones motivacionales externas). La muestra estuvo conformada por 56 docentes, a quienes se les administró el Cuestionario Motivacional para el Trabajo (CMT). Un análisis descriptivo e inferencial con el cálculo de las medias, de cada uno de los factores, determinó el grado de significación mediante la aplicación de la “t de student” ($p < 0.05$). No se encontraron diferencias significativas entre el perfil de motivación con las tres categorías: tipo de institución, cargo que ocupa y el sexo. No obstante, algunos factores psicosociales como: dedicación a la tarea, grupo de trabajo, reconocimiento y salario presentaron diferencias significativas. Entre las conclusiones se destaca que la autorrealización y el poder parecieran ser factores latentes en la muestra seleccionada; así mismo, entre los factores psicosociales resalta el deseo de aprender de otros.

SUMMARY

Determining teachers' work motivation profile in the third stage of Elementary and High Schools in Venezuela is the objective of the present research. It was focused on some relations between the independent variables (kind of institution, teacher's job level and sex) and the dependent variable (teachers' work motivation profile: inner motives, preferred ways to obtain

retributions and external motives). The sample was formed by 56 teachers who were administered the work motivation questionnaire. The “t test” found no significant differences between the motivational profile and the categories (kind of institution, teacher’s job level and sex). Nevertheless some psychosocial factors like teaching dedication, working group, recognition and salary had significant differences. As a conclusion, self-fulfillment and power seem to be two of the latent factors in the selected sample. Also, the wish to learn from others stands out among the psychosocial factors.

INTRODUCCIÓN

La motivación para el trabajo es un factor determinante para el logro de una mayor eficiencia profesional. Un estudio que determine los motivos de los docentes, en lo que respecta al trabajo que realizan, facilitaría a los gerentes de instituciones educativas la definición de algunos patrones laborales. Mantener la motivación es una meta indispensable de los supervisores de este sector.

El siguiente reporte resume una investigación hecha sobre factores motivacionales que afectan a los educadores activos en instituciones educativas. Su objetivo se centró en determinar el perfil de motivación para el trabajo en docentes de escuelas básica y media; así como a) verificar si el perfil de motivación era diferente cuando la institución educativa es de carácter pública o privada; b) verificar si había alguna incidencia en el perfil de motivación cuando el docente se ubica en un nivel gerencial alto, medio u operacional; y c) indagar, si de alguna manera, el género del docente (masculino o femenino) modifica ese perfil.

Aun cuando pareciera que estos aspectos pudieran no incidir significativamente, no se encontraron estudios sistemáticos que confirmen este hecho. No obstante, los resultados obtenidos en esta primera aproximación orientan a los gerentes de instituciones educativas, hacia la definición de políticas que incentiven a sus docentes para obtener de ellos el máximo desempeño en su trabajo.

Los estudios sobre la motivación en el ámbito psicológico son muy extensos. No obstante, algunos de los más significativos son los de Atkinson (1964),

Mankeliunas (1987) y Maslow (1991). También, más directamente relacionados con la motivación en la actividad laboral Herzberg (1968), Lawler (1973), Latham y Locke (1979), Locke y Henne (1986), Katz y Kahn (1990), Cummings y Schwab (1994) y Flores (1994).

Davis y Newstrom (1993), consideran que existen ciertas situaciones que deben darse para que la persona sienta motivación para desempeñar su labor. Según ellos, los individuos responden con mayor motivación a trabajos que exigen alcanzar metas difíciles, aquellos en que a la persona se le especifica la tarea y manifiesta un deseo por estar informados sobre su desempeño y, finalmente, donde el ambiente laboral es el más adecuado posible. Es decir, para que un trabajo sea motivador, debe estar orientado a la consecución de una meta propuesta por el propio individuo u organización, pero siempre vinculado a la persona.

Robbins (1992), considera que para que la persona se sienta satisfecha en el trabajo, el mismo deberá ser mentalmente interesante, la remuneración y las políticas de promoción más justas. Las condiciones de trabajo deben brindar al individuo comodidad personal y facilitar su desempeño y, finalmente, si el ambiente de sus compañeros es bueno, el trabajador satisface sus necesidades de interacción social.

EL PERFIL DEL DOCENTE

En el trabajo docente que se lleva a cabo en un centro educativo se distingue la motivación que viene estimulada por el ambiente y la propia del aprendizaje en el aula (García y Medina, 1988). El ambiente incluye las relaciones que los docentes establecen dentro del propio centro con sus compañeros, directivos, personal administrativo, obrero, y con los alumnos. Por otra parte, el aprendizaje que nace del aula, son todas aquellas actividades que se desarrollan en el salón de clase, directamente con el proceso enseñanza - aprendizaje.

Para García y Medina (1988), los factores que están relacionados directamente con la satisfacción en el trabajo escolar son: el trabajo bien hecho; el

reconocimiento de lo hecho; la responsabilidad y el progreso en el mismo. No obstante, existen factores que pueden incidir negativamente en el desempeño docente, como: la supervisión, los salarios, aspectos administrativos y condiciones de trabajo mismo que, de no ser atendidos, generarán descontento y pocos deseos de realizar un buen trabajo.

Algunos expertos destacan dos posiciones claves relacionadas con el perfil del docente. Por un lado, Nérici (1985), sostiene que un docente debe tener cualidades como: capacidad de adaptación, capacidad intuitiva, sentido del deber, capacidad de conducción, amor al prójimo, espíritu de justicia, disposición, sinceridad, interés científico, humanístico y estético, capacidad de aprehensión de lo general y capacidad de mensaje. Pérez-Esclarín y colaboradores (1992), consideran que el docente debe estar identificado con el centro educativo y su proyecto, dominar los contenidos de la asignatura que enseña y utilizar una pedagogía adecuada, mantener una buena actitud hacia la enseñanza, percibir su papel de educador, el aprecio a su profesión y su realización personal, la capacidad de aprender permanentemente y la capacidad de investigar.

En resumen, según Uribe y Toro (1983), el perfil motivacional para trabajo se construye sobre tres factores claves: motivacionales, que se originan en la persona (internos), aquellos que provienen del medio ambiente (externos) y los mecanismos preferidos para lograr la recompensa deseada en el trabajo. En el primer caso se incluyen aspectos como lo interesante que resulta el trabajo realizado, reflexiones sobre lo que se hace (la autorealimentación), las metas o aspiraciones profesionales y la satisfacción de las necesidades de interacción social. En segundo, las políticas de remuneración que ofrece la institución, el ambiente laboral (condiciones de trabajo, interacción social, exigencia de las tareas), entre otras. Finalmente, los mecanismos están asociados a la relación laboral con los supervisores inmediatos, las expectativas de ascenso, dedicación y esfuerzo, entre otros.

ALGUNOS ANTECEDENTES

Toro (1983, 1985, 1992), construyó y validó un instrumento psicométrico que llamó Cuestionario Motivación para el Trabajo (CMT). El mismo permite evaluar quince (15) factores psicosociales, integrados en tres categorías a saber: **Condiciones motivacionales internas:** Logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento.

- a. **Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas:** Dedicación a la tarea, aceptación de normas y valores, aceptación de autoridad, requisición y expectación.
- b. **Condiciones motivacionales externas:** Grupo de trabajo, supervisión, contenido del trabajo, salario y promoción.

Toro y Cabrera (1985) publicaron resultados obtenidos con la aplicación del CMT, determinando el perfil de motivación para el trabajo de bachilleres agropecuarios, contadores públicos, ingenieros, médicos y odontólogos, secretarias, agentes de policía, técnicos medios calificados y empleados administrativos. En estas ocho investigaciones se presentaron como primera preferencia la autorrealización, la dedicación a la tarea y el contenido del trabajo. Reconocimiento, expectación y salario se presentan como factores de baja preferencia.

Castro, Posada, Uribe y Velásquez (cit. en Álvarez, 1993), llevaron a cabo un estudio tendiente a identificar el perfil de motivación de personas con mando y sin mando asociado al nivel jerárquico (superior, medio, inferior), de empresas textiles de la ciudad de Medellín, cuyos resultados arrojaron: en las condiciones motivacionales internas: poder, autorrealización, afiliación, reconocimiento, logro. En los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas: dedicación a la tarea, aceptación de normas y valores, aceptación de la autoridad, requisición, expectación; y en las condiciones motivacionales externas: contenido del trabajo, grupo de trabajo, supervisión, promoción y salario.

Toro (citado en Álvarez, 1993) estudió una muestra de 63 gerentes de empresas públicas y 102 de empresas privadas, destacándose en las condiciones motivacionales internas: autorrealización, poder, afiliación, reconocimiento, logro; en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas: dedicación a la tarea, aceptación de normas y valores, aceptación de la autoridad, requisición, expectativa; y en las condiciones motivacionales externas: contenido del trabajo, grupo de trabajo, supervisión, promoción, salario.

Vergara (1994), en una investigación para determinar el perfil de motivación para el trabajo de gerentes universitarios, encontró que, en cuanto a las condiciones motivacionales internas, resaltaron la autorrealización, el poder, la afiliación, el reconocimiento y el logro. En relación con los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas fueron significativas la dedicación a la tarea, la aceptación de normas y valores, la requisición, la aceptación de autoridad y la expectativa. Finalmente en cuanto a las condiciones motivacionales externas: contenido del trabajo, grupo de trabajo, salario, promoción y supervisión, fueron los aspectos claves.

En síntesis, estos estudios destacan que los factores representativos para el logro de una motivación para el trabajo están ubicados en condiciones motivacionales externas, las internas y el medio de obtención de las retribuciones deseadas. En este sentido se orienta esta investigación.

MARCO METODOLÓGICO

Se trata de un estudio descriptivo, porque se intenta describir lo que existe con respecto a las variaciones o a las condiciones de una situación. (Ary y colaboradores, 1989; Hernández y colaboradores, 1991; Kerlinger, 1994), se busca verificar si existen diferencias en el perfil de motivación para el trabajo de docentes de educación básica y media (diversificada y profesional) de instituciones educativas y analizar si era diferente en docentes de: a) instituciones

educativas oficiales o privadas; b) en aquellos que ejercen alta gerencia, gerencia media y operacional; y c) según el sexo.

En este contexto, las variables independientes fueron:

- **Tipo de institución educativa**, en la cual se desempeña el docente con dos indicadores: institución educativa oficial o institución educativa privada.
- **Cargo de desempeño** del docente con tres indicadores: alta gerencia (que incluye a directores y subdirectores), gerencia media (considerados coordinadores, asesores, jefe de seccional, jefe de departamento) y operacional (con profesores de aula y profesores guías).
- **El sexo** del docente.

Y como variable dependiente el **perfil de motivación para el trabajo** del docente con las siguientes categorías y factores (Álvarez, 1993; Toro y Cabrera, 1985):

- Condiciones motivacionales internas (CMI): logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento.
- Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo (MP): dedicación a la tarea, aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación.
- Condiciones motivacionales externas (CME): supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

Población y muestra

La población estuvo constituida por docentes de la tercera etapa de educación básica y media (diversificada y profesional), que trabajan como tiempos completos en instituciones educativas oficiales y privadas (profesores con 35 horas de labor en el centro respectivo).

La muestra se conformó con 56 docentes tiempos completos de dos instituciones educativas oficiales y dos privadas, con características similares en infraestructura, con condiciones mínimas para desarrollar el trabajo docente, ubicadas en zonas residenciales y donde se ofrecen cursos de la tercera etapa de educación básica y media diversificada y profesional (es de tipo no probabilística de sujetos-tipos).

El Cuadro 1 muestra la distribución de los 56 docentes que participaron en la investigación, con respecto a las variables independientes.

Cuadro 1

Variable	Indicador	N° de Sujetos	Porcentaje
Tipo de Institución	Oficial	34	60.71
	Privada	22	39.29
Cargo	Alta Gerencia	07	12.50
	Gerencia Media	29	51.79
	Operacional	20	35.71
Sexo	Femenino	29	51.79
	Masculino	27	48.21

Instrumento

Se utilizó el Cuestionario Motivacional para el Trabajo (CMT), diseñado y validado en Colombia por Uribe y Toro (1983) y en Venezuela por Álvarez (1993) que se caracteriza por que:

- Permite valorar objetivamente quince (15) factores de motivación.
- Consta de 75 ítemes reunidos en grupos de cinco (5).
- Facilita al encuestado jerarquizar los ítemes de cada grupo en orden de importancia en una escala que va del cero (0) como menor valor a cuatro (4) como máximo valor.

RESULTADOS

El perfil de motivación para el trabajo de docentes según el tipo de institución educativa, se resume en el Cuadro 2.

Cuadro 2

Categorías	Factores	Media		t de student
		oficial	- privada	
CMI	Autorrealización	2.688	2.727	0,14 (ns)
	Logro	1.535	1.227	0.062 (ns)
	Poder	2.200	2.49	0.05 (ns)
	Afiliación	1.953	2.155	0.26 (ns)
	Reconocimiento	1.771	1.709	0.188 (ns)
MP	Aceptación de autoridad	1.806	1.773	0.363 (ns)
	Aceptación normas - Valores	2.475	2.327	0.226 (ns)

	Expectación	1.682	1.727	0.405 (ns)
	Requisición	1.935	1.764	0.152 (ns)
	Dedicación a la tarea	2.512	3.173	0.035*
<hr/>				
CME	Salario	1.688	1.764	0.398 (ns)
	Promoción	1.771	1.264	0.03*
	Supervisión	1.976	2.164	0.277 (ns)
	Contenido del trabajo	2.382	2.282	0.259 (ns)
	Grupo de trabajo	2.482	3.155	0.013*
<hr/>				
	ns = no significativo		*p<0.05	

Analizados los quince (15) factores estudiados se observa que en doce (12) de ellos no se encontraron diferencias. En conjunto no existen diferencias significativas entre los docentes, según el tipo de institución educativa.

Los resultados sobre el perfil de motivación para el trabajo de docentes, según el cargo que ocupan, se presenta en el Cuadro 3.

Cuadro 3

Categorías	Factor	t de student		
		Alta-Media	Media-Operacional	Alta-Operacional
CMI	Autorrealización	0.139 (ns)	0.439 (ns)	0.127 (ns)
	Logro	0.383 (ns)	0.409 (ns)	0.473 (ns)
	Poder	0.04*	0.145 (ns)	0.01*
	Afiliación	0.264 (ns)	0.238 (ns)	0.421 (ns)
	Reconocimiento	0.218 (ns)	0.04*	0.01*
MP	Aceptación autoridad	0.500 (ns)	0.285 (ns)	0.352 (ns)
	Aceptación nor-val	0.472 (ns)	0.323 (ns)	0.353 (ns)
	Expectación	0.199 (ns)	0.187 (ns)	0.470 (ns)
	Requisición	0.309 (ns)	0.220 (ns)	0.298 (ns)
	Dedicación a la tarea	0.345 (ns)	0.323 (ns)	0.159 (ns)
CME	Salario	0.247 (ns)	0.259 (ns)	0.323 (ns)
	Promoción	0.465 (ns)	0.076 (ns)	0.076 (ns)
	Supervisión	0.278 (ns)	0.288 (ns)	0.500 (ns)
	Contenido del trabajo	0.500 (ns)	0.313 (ns)	0.352 (ns)

Grupo de trabajo 0.367 (ns) 0.02* 0.362 (ns)

ns = no significativo

*p<0.05

Analizados los quince (15) factores estudiados se observa que en doce (12) de ellos no se encontraron diferencias. En conclusión, no existen diferencias significativas entre los docentes, según el cargo que ocupan.

En el Cuadro 4 observamos los resultados sobre el perfil de motivación para el trabajo de docentes según el sexo.

Cuadro 4

Categorías	Factor	Sexo		t de student
		Femenino - Masculino		
CMI	Autorrealización	2.655	2.748	0.372 (ns)
	Logro	1.490	1.385	0.381 (ns)
	Poder	2.207	2.437	0.128 (ns)
	Afiliación	2.097	1.953	0.182 (ns)
	Reconocimiento	1.724	1.770	0.321 (ns)
MP	Aceptación de autoridad	1.731	1.770	0.435 (ns)
	Aceptación nor - valores	2.379	2.481	0.318 (ns)

	Expectación	1.710	1.689	0.425 (ns)
	Requisición	1.862	1.867	0.391 (ns)
	Dedicación a la tarea	2.628	2.926	0.060 (ns)
CME	Salario	1.497	1.985	0.04*
	Promoción	1.752	1.378	0.089 (ns)
	Supervisión	2.034	2.067	0.374 (ns)
	Contenido del trabajo	2.448	2.230	0.088 (ns)
	Grupo de trabajo	2.524	2.985	0.02*
ns = no significativo		*p<0.05		

Una vez analizados los datos en el cuadro anterior, se observa que en trece (13) de los quince factores estudiados no se hallaron diferencias. Por tanto, no existen diferencias significativas en el perfil de motivación para el trabajo de los docentes según su sexo.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Motivación de docentes, según el tipo de institución.

1. Los docentes de instituciones educativas privadas, se diferenciaron significativamente con los docentes de instituciones oficiales, en el factor **Dedicación a la Tarea**. Se podría inferir, a partir de las respuestas compiladas en el instrumento, que éstos consideran que es importante el tiempo que le dedican a su trabajo, ya que contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos, tanto del área de desempeño como de la institución educativa.
2. Los docentes de las instituciones públicas se diferenciaron significativamente de los de instituciones privadas en el factor **Promoción**. En sus respuestas éstos piensan que la promoción les permite darse a conocer, alcanzar niveles mayores de responsabilidad, le da prestigio y autoridad, adquieren sentimiento de progreso y perfeccionamiento en el puesto que ocupan y su nueva posición les permite un trabajo de mayor aportación e interés para él.
3. En el factor **Grupo de Trabajo**, hubo diferencia significativa a favor de las escuelas privadas. En este sentido destacan aspectos como: el deseo de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad para el grupo, el beneficio del trabajo cooperativo, el contribuir con las actividades de otros colegas, el adquirir experiencias de otros y que la comunicación entre colegas sea satisfactoria.

Motivación en docentes, según el cargo que ocupa.

4. Los docentes con cargos de alta gerencia se diferenciaron significativamente de los docentes con cargos de gerencia media, así como éstos con los docentes operacionales, en el factor **Poder**, ya que a través de él puedan persuadir a otros para que realicen actividades relacionadas con el trabajo, pueden dirigirlos e indicarles como hacer su labor, con lo cual son reconocidos por sus conocimiento y capacidades.

5. En cuanto al **Reconocimiento**, los docentes con cargos operacionales se diferenciaron significativamente de los de gerencia alta y media. Destacan cierta importancia al reconocimiento sus méritos, con lo cual adquieren respeto y consideración.
6. Los docentes con cargos operacionales presentaron diferencias significativas con relación a los de gerencia media, en el factor **Grupo de Trabajo**, ya que expresaron que el convivir satisfactoriamente con el resto de sus compañeros les permite organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad, favoreciendo la ganancia de experiencia y conocimientos.

Motivación en docentes, según el sexo.

7. En cuanto al factor **Salario**, los docentes masculinos presentaron diferencias significativas a su favor con relación a los docentes femeninos, ya que éstos manifiestan que por ser los que tienen bajo su responsabilidad la mayor carga familiar, los aumentos salariales periódicos son reflejo de un sueldo que compensa su esfuerzo, con lo cual pueden atender adecuadamente sus necesidades y las de su familia.
8. Los docentes masculinos presentan diferencias significativas con relación a los docentes femeninos, en el factor **Grupo de Trabajo**, ya que consideran que relacionándose satisfactoriamente con sus colegas, se facilitan las actividades de utilidad e interés que les permite crecer profesionalmente

CONCLUSIONES

- La autorrealización y el poder parecieran que son dos factores latentes en la muestra seleccionada, indistintamente si la actividad laboral se ubica en instituciones públicas o privadas. Esto podría interpretarse como el ejercicio del dominio sobre los medios que permiten acceder o mantener el control. Una motivación interna, construida sobre estos factores, se centra en objetivos personales, independientemente de lo trazado por la institución educativa. Esto podría explicar, en cierta manera, el fracaso administrativo de alguna de ellas. No obstante, el hecho de que los medios preferidos estén centrados en las normas, los valores y la dedicación a la tarea es un reflejo de la voluntad de los docentes de preservar un sistema normativo con valores definidos que orienten la acción docente y, simultáneamente, un deseo de dedicar el tiempo y el esfuerzo a las responsabilidades delegadas.
- Sin duda, en el medio ambiente laboral, los docentes resaltan la necesidad de actividades en equipo: trabajo cooperativo. El poder aprender de sus colegas, participar y comprometerse en acciones de grupo, tener un trabajo variado y recibir retroinformación sobre su desempeño son algunos de los factores que destacan, todos ellos ubicados en las condiciones, motivacionales externas. Esta tendencia es más acentuada en las instituciones privadas. Llama la atención que el factor salario sea ubicado entre los últimos en ambos tipos de instituciones, quizás porque escapa de los docentes influir en las decisiones de los mismos.
- El ejercicio del poder pareciera un elemento determinante en los profesores ubicados en la alta gerencia. Ello se podría traducir en los deseos de posición de mando, acciones sobre los incentivos y recompensas, mantenimiento del control. Al mismo tiempo, el reconocimiento pareciera determinante para quienes ejercen la autoridad. En todos los niveles gerenciales se consideran importante involucrarse en el trabajo, dedicándole mucho tiempo, esfuerzo e iniciativa, con la intención de demostrar su responsabilidad y calidad o para obtener algún beneficio por el hecho mismo de ejecutar su trabajo. Se destaca

también que, en los cargos de gerencia media y operacional, la aceptación de autoridad tiene muy bajo perfil de motivación, lo que evidencia que para estos docentes las decisiones de los colegas que ocupan puesto de mando no son tomadas muy en cuenta y quizás aceptadas por la necesidad de conservar sus trabajos.

- Los docentes evidencian que emprender relaciones con sus colegas, involucrándose en actividades colectivas, aprender de otros, es un gran estímulo para su desempeño en el trabajo. La posibilidad de ascender jerárquicamente en la institución no se considera motivador para desarrollar un buen trabajo.
- En el trabajo docente, la autorrealización y el poder se mantienen como factores significativos para ambos sexos. Así mismo, la aceptación de normas y valores no es diferentes en docentes hombres y mujeres. Para ambos, la pasividad, expectativa de las imposiciones de la institución y las decisiones de las autoridades no tiene importancia como factor motivante para el trabajo.
- Tomar en cuenta estas tendencias motivacionales favorecen, de una manera u otra, una relación armónica y productiva de la actividad docente y administrativa en la escuela.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, G. (1993). **Perfil de motivación para el trabajo de Gerentes de Empresas Venezolanas en la ciudad de Caracas.** Tesis de maestría no publicada, Universidad Simón Bolívar. Caracas.
- ÁLVAREZ, G. (1996). Motivación para el trabajo en gerentes, en la Ciudad de Caracas. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.** 15, número 1.
- ARY, D; JACOBS, L. CH.; RAZAVIEH, A. (1989). **Introducción a la investigación pedagógica.** México: McGraw - Hill.
- ATKINSON, J. W. (1964). **An introduction to motivation.** New Jersey: D. Van Nostrand Company, Inc. Princeton.
- CUMMINGS, L. L. y SCHWAB, D. (1993). **Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación.** México: Trillas.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. (1993). **Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional.** México: McGraw - Hill.
- FLORES, C. T. (1994). **Motivación, una alternativa para el éxito.** Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- GARCÍA HOZ, V. y MEDINA, S. (1988). **Organización y Gobierno de Centros Educativos.** Colombia: Quinto Centenario.
- HERNÁNDEZ, R. et al (1991). **Metodología de la Investigación.** México: McGraw Hill.
- HERZBERG, F. (1968). **Work and the Nature of Man.** New York: Staples Press.
- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1990). **Psicología Social de las Organizaciones.** México: Trillas
- KERLINGER, F. (1994). **Investigación del Comportamiento.** México: McGraw - Hill.

LATHAM, G. y LOCKE, A. E. (Autumn, 1979). Goal Setting -- A Motivational Technique that works, **Organizational Dynamics**. pp. 68 - 80.

LAWLER. E. E.(1973). **Motivation in organization**. Monterrey. California: Book-Cole.

LOCKE, E.A. y HENNE, D. (1986). Work Motivation Theories. En C.L. Cooper y L.T. Roberston (Eds). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. 1 - 35. New York: John Wiley & Son.

MANKELIUNAS, M. (1987). **Psicología de la Motivación**. México: Trillas.

MASLOW, H. (1991) **Motivación y Personalidad**. México: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

NÉRICI G. (1985). **Hacia una Didáctica General Dinámica**. pp 107 - 119. Argentina: Kapeluz.

PEREZ-ESCLARÍN, A. y colaboradores (1992). **Calidad de la Educación**. Caracas: Colección "Procesos Educativos". N° 4. Fe y Alegría.

ROBBINS, S. (1992). **Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones**. México: Prentice Hall.

TORO ÁLVAREZ, F. (1983). Perfil motivacional de profesionales de la salud. **Revista Interamericana de Psicología**. Vol. 15, N° 2.

TORO ÁLVAREZ, F. y CABRERA, H. (1985). **Motivación para el Trabajo**. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneas. Colombia: Ediciones Gráficas Ltda.

TORO ÁLVAREZ, F. (1992). **Desempeño y Productividad. Contribución de la Psicología Social**. Colombia: Editorial Cincel.

VERGARA SÁNCHEZ, M. (1994). **Perfil de Motivación para el Trabajo de Gerentes Universitarios: Un caso de estudio.** Tesis de maestría no publicada, Universidad Simón Bolívar. Caracas.

URIBE, L. y TORO, F. (1983). Medición de la motivación para el trabajo: Evidencia Factorial. **Revista Interamericana de Psicología.** Vol. 2, N° 3.