

Rediseño de puestos y su efecto en la motivación al trabajo

Job redesign and its effect on work motivation

Sheila Carreño ¹

Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, Cojedes, Venezuela¹
sheilathaina1988@gmail.com¹

Fecha de recepción: 26/01/2024

Fecha de aceptación: 22/04/2024

Pág: 225 – 235

Resumen

El rediseño de puestos y el entorno laboral influyen en la motivación y el rendimiento de los empleados. La Teoría de Herzberg sugiere eliminar factores de higiene insatisfactorios y promover factores motivacionales para maximizar la motivación. Se cuestiona qué factores determinan el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Cojedes. El objetivo del ensayo es presentar parte de los resultados de una investigación sobre la motivación en la práctica laboral, la cual se llevó a cabo en la unidad de Administración del INCES del Estado Cojedes. La investigación desarrollada es de tipo cualitativo en el marco de la Investigación Acción Participativa, teniendo 30 informantes clave utilizando herramientas para la recolección de datos como la observación participante, la entrevista y la revisión bibliográfica. Una mayoría sustancial de los trabajadores, más del 80 %, percibe que sus superiores muestran desinterés por sus solicitudes relacionadas con el crecimiento profesional. Por otro lado, el 68 % de los empleados del INCES considera que las perspectivas de ascenso profesional dentro de la organización son escasas o inexistentes. La motivación laboral es crucial para el rendimiento y la satisfacción de los empleados, y esta se ve afectada por la falta de oportunidades de crecimiento y ascenso en el INCES Estado Cojedes. A pesar de las relaciones personales satisfactorias, las condiciones físicas laborales son deficientes. El rediseño de puestos, basado en la teoría de Herzberg, puede superar obstáculos motivacionales y optimizar la eficiencia operativa.

Palabras clave: administración pública, motivación laboral, productividad del trabajador, rediseño de puestos.



Esta obra está bajo licencia CC BY-NC-SA 4.0.

Abstract

Job redesign and the work environment influence employee motivation and performance. Herzberg's Theory suggests eliminating unsatisfactory hygiene factors and promoting motivational factors to maximize motivation. It is questioned what factors determine job performance in the INCES of the State of Cojedes. The objective of the essay is to present part of the results of research on motivation in work practice, which was carried out in the Administration unit of the INCES of the State of Cojedes. The research developed is qualitative in the framework of Participatory Action Research, having 30 key informants using tools for data collection such as participant observation, interviews, and bibliographic review. A substantial majority of workers, more than 80%, perceive that their superiors show disinterest in their requests related to professional growth. On the other hand, 68% of INCES employees consider that the prospects for professional advancement within the organization are scarce or non-existent. Work motivation is crucial for employee performance and satisfaction, and this is affected by the lack of growth and promotion opportunities at INCES of the State of Cojedes. Despite satisfactory personal relationships, physical working conditions are poor. Job redesign, based on Herzberg's theory, can overcome motivational obstacles and optimize operational efficiency.

Key words: public administration, work motivation, worker productivity, job redesign.

Introducción

En el ámbito laboral contemporáneo, es crucial entender los factores que influyen en el desempeño de las personas. Se reconoce que ciertos componentes físicos y sociales tienen un impacto significativo en el comportamiento humano. En este contexto, la motivación para el desempeño emerge como un determinante clave de cómo un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

La motivación laboral es un fenómeno complejo que se ve afectado por una multitud de factores. Estos pueden ser intrínsecos, como el sentido de logro y la satisfacción personal, o extrínsecos, como la remuneración y el reconocimiento. La interacción de estos factores puede dar lugar a diferentes niveles de motivación, lo que a su vez puede influir en el rendimiento laboral.

Además, el entorno físico y social del lugar de trabajo también puede tener un impacto en la motivación y el rendimiento de los empleados. Por ejemplo, un entorno de trabajo físicamente cómodo y estéticamente agradable puede mejorar la satisfacción laboral y, por lo tanto, la motivación. Del mismo modo, un entorno social positivo, caracterizado por buenas relaciones entre colegas y supervisores, puede fomentar un mayor compromiso y rendimiento.

Por lo tanto, es esencial que los empleadores y los gerentes comprendan estos factores y cómo interactúan para influir en la motivación y el rendimiento de los empleados. Al hacerlo, pueden implementar estrategias efectivas para mejorar la motivación laboral, lo que a su vez puede llevar a un mejor rendimiento, productividad y satisfacción laboral.

En el área laboral, es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten en el desempeño de las personas. La motivación para el desempeño juega un papel crucial en la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos. Es esencial que se preste una atención adecuada a estos factores para mejorar el desempeño laboral.

El rediseño de puestos de trabajo es una estrategia efectiva para mejorar la motivación y el rendimiento de los empleados. Para Shipper citado en Kinicki y Kreitner (2003) el diseño de puestos “es un conjunto de actividades que implica la modificación de puestos específicos o sistemas independientes de puestos con la intención de mejorar la calidad de la experiencia laboral de los empleados y su productividad en el trabajo” (p.146).

El rediseño del trabajo puede aumentar la satisfacción laboral, la motivación intrínseca y el rendimiento laboral al enriquecer los puestos de trabajo (Hackman y Oldham, 1976). Esto implica modificar las tareas o las responsabilidades de un empleado para mejorar su satisfacción y rendimiento. Esto puede implicar la rotación de puestos (alternar entre diferentes tareas), la ampliación del trabajo (aumentar la variedad de tareas realizadas) o el enriquecimiento del trabajo (aumentar la responsabilidad y autonomía del empleado).

La teoría de la autodeterminación (Deci y Richard, 1985) sugiere que los empleados están más motivados cuando sienten que tienen control sobre su trabajo y que son competentes para realizarlo. Por lo tanto, el rediseño del trabajo que aumenta la autonomía del empleado puede mejorar la motivación.

Además, el modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham (1976) sugiere que cinco características del trabajo contribuyen a la motivación del empleado: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. El rediseño del trabajo que mejora estas características puede aumentar la motivación del empleado. El rediseño de puestos de trabajo puede ser una estrategia efectiva para mejorar la motivación de los empleados. Sin embargo, es importante tener en cuenta las características

individuales de los empleados y asegurarse de que el rediseño del trabajo aumente su autonomía y competencia. Por ejemplo, Campion y Thayer (1985) encontraron que algunos tipos de rediseño del trabajo pueden ser perjudiciales para los empleados con baja capacidad de crecimiento. Por lo tanto, es importante considerar las características individuales de los empleados al rediseñar los puestos de trabajo.

La teoría de la motivación de Herzberg, también conocida como la teoría de los dos factores, propone que existen dos tipos de factores que influyen en la motivación en el lugar de trabajo: los factores de higiene y los factores motivacionales, (Herzberg et al., 1959).

Los factores de higiene, que incluyen el salario, las condiciones de trabajo y las relaciones con los compañeros y supervisores, no motivan por sí mismos, pero su ausencia puede causar insatisfacción. Por lo tanto, son necesarios, pero no suficientes para motivar a los empleados.

Por otro lado, los factores motivacionales, como el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso, pueden generar satisfacción y motivar a los empleados a rendir al máximo. Según Herzberg, estos factores están directamente relacionados con el contenido del trabajo en sí.

Por lo tanto, para maximizar la motivación en el lugar de trabajo, Herzberg sugiere que los gerentes deben enfocarse tanto en eliminar los factores de higiene insatisfactorios como en promover los factores motivacionales. En tal sentido, cabe preguntarse al referirse a el INCES del Estado Cojedes ¿Cuáles son los factores determinantes más significativos que están asociados con el desempeño laboral de la institución?

Desarrollo

El Estado Venezolano, en su esfuerzo por descentralizar y democratizar la gestión pública, ha delegado responsabilidades de creación y organización a los sectores estatal y municipal. Sin embargo, se observa que las gerencias institucionales persisten en una perspectiva mecanicista, caracterizada por prácticas gerenciales racionalistas y patrones burocráticos de acción deterministas. Estos patrones, aunque eficientes en ciertos contextos, pueden limitar la capacidad de las instituciones para adaptarse a los cambios y desafíos emergentes.

La falta de interrelación entre la operatividad y los valores institucionales puede obstaculizar el desarrollo de un pensamiento complejo, donde se vincule lo técnico, coyuntural y humano. En este sentido, es crucial que los gerentes fomenten valores a nivel institucional. Estos valores, que incluyen la iniciativa, cooperación y creatividad, pueden actuar como estímulos motivacionales, promoviendo un desempeño adecuado del talento humano.

Por lo tanto, es esencial que las gerencias institucionales adopten un enfoque más holístico y flexible, que permita una mayor interrelación entre la operatividad y los valores institucionales.

Esto implicaría la promoción de un ambiente de trabajo que fomente la iniciativa y la creatividad, y que valore la cooperación y el trabajo en equipo. Al hacerlo, las instituciones estarían mejor equipadas para enfrentar los desafíos del siglo XXI, al tiempo que cumplen con sus responsabilidades y obligaciones como entidades del Estado Venezolano.

Fomentar los valores institucionales en una organización es un proceso que requiere un compromiso y esfuerzo constante. En primer lugar, la gerencia debe asumir la responsabilidad de definir, informar y cultivar los valores de acuerdo con la misión de la organización. Los líderes desempeñan un papel crucial en la promoción de estos valores, ya que sus acciones y comportamientos transmiten valores todo el tiempo, (Correia et al., 2019).

Además, es esencial reforzar las buenas prácticas y las conductas que mejor reflejan la cultura organizacional deseada. Los valores como la iniciativa, cooperación y creatividad pueden actuar como estímulos motivacionales, promoviendo un desempeño adecuado del talento humano, (Dolores et al., 2023).

Las organizaciones que evidencian los beneficios prácticos de una cultura basada en valores fomentan el compromiso y la motivación de sus miembros. El refuerzo positivo es fundamental en este proceso, ya que incentiva la repetición de comportamientos deseables. El refuerzo positivo va más allá del simple reconocimiento verbal, utilizando recompensas tangibles e intangibles para afianzar comportamientos positivos.

Implementar estrategias de refuerzo positivo genera un ambiente de trabajo positivo y propicia el desarrollo individual y colectivo, impulsando el éxito de la organización, (Zárate, 2020).

Los valores institucionales son los asuntos más importantes que se ponen a consideración para reglamentar la conducta de los trabajadores con el objeto de que se cumplan los compromisos de la organización. Por lo tanto, es esencial que se fomenten de manera efectiva y constante.

El rendimiento laboral del personal administrativo del INCES San Carlos es un tema de gran relevancia que merece un análisis detallado. La eficiencia en el manejo de las interrelaciones humanas, la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva son factores clave para el uso adecuado de los conocimientos y la mejora del rendimiento laboral.

Las interrelaciones humanas son fundamentales en cualquier organización. Un manejo eficiente de estas relaciones puede generar un ambiente de trabajo armonioso y productivo. La motivación, por otro lado, es un factor intrínseco que impulsa a los individuos a alcanzar sus metas y objetivos. Un personal motivado es más probable que se esfuerce y se comprometa con su trabajo, lo que resulta en un mayor rendimiento laboral.

El trabajo en equipo es otro aspecto crucial. Un equipo de alta eficiencia es aquel en el que todos sus miembros trabajan juntos hacia un objetivo común, complementando y potenciando las habilidades de cada uno. Este tipo de trabajo en equipo puede llevar a la organización a alcanzar sus metas de manera más eficiente y efectiva.

La comunicación asertiva, por último, es esencial para el intercambio eficaz de ideas y conocimientos. Una comunicación clara y directa puede evitar malentendidos y conflictos, lo que a su vez puede mejorar la productividad y el rendimiento laboral.

En consideración, el manejo eficiente de las interrelaciones humanas, la motivación, el trabajo en equipo de alta eficiencia y la comunicación asertiva son factores clave para el uso adecuado de los conocimientos y la mejora del rendimiento laboral del personal administrativo del INCES San Carlos. Es imperativo que estas áreas sean consideradas y desarrolladas para garantizar el éxito y la eficiencia de la organización.

A menudo se destaca el aspecto positivo de la contribución de cada empleado a la empresa, ya que puede compararse con la base crucial sobre la que se construye la ejecución de la eficacia y el éxito. Además, los gerentes de recursos humanos, tienen la responsabilidad de evaluar varios aspectos y cualidades de su fuerza laboral.

Esta evaluación no solo les permite medir la productividad y la dedicación de sus empleados, sino que también brinda una oportunidad de mejora para que los empleados puedan contribuir de manera más eficaz a la organización.

En consecuencia, el desempeño laboral se puede definir como las acciones o comportamientos favorables exhibidos por un colaborador, lo cual es de gran importancia en el contexto de las metas y objetivos de la empresa. Es imperativo que el gerente de talento humano pueda medir dicho desempeño, teniendo en cuenta las competencias individuales de cada empleado y la medida en que contribuyen a la institución, (Pedraza et al., 2010).

Por otro lado, reseña Chiavenato (2009) que “el desempeño es el comportamiento por la cual una persona desarrolla sus funciones que ayudaran a cumplir con objetivos fijados por una institución” (p. 125).

Del mismo modo, señala Robbins y Judge (2009) que “el fundamento principal de la psicología del desempeño laboral, es la proposición de objetivos, donde este se activa al comportamiento y mejora el desempeño laboral, dado que este ayuda a los seres humanos a mentalizar sus fuerzas sobre objetivos y metas que son complicados” (p. 218).

Los factores que tienen un impacto en el desempeño de los empleados abarcan varios

elementos, entre estos, el diseño de los puestos y las tareas este factor puede afectar al rendimiento de los empleados. Los trabajos que son desafiantes, significativos y que brindan autonomía tienden a generar niveles más altos de desempeño. Cuando a los empleados se les asignan tareas que se alinean con sus habilidades e intereses, se mejora su motivación y compromiso. Además, permitir que los empleados tengan un cierto nivel de autonomía y autoridad para tomar decisiones los empodera y les permite hacerse cargo de su trabajo. Este sentido de propiedad y responsabilidad puede tener un impacto positivo en su desempeño e impulsarlos a alcanzar sus objetivos.

La investigación en la cual se basa este ensayo se desarrolló en el marco de la Investigación Acción Participativa aplicando las herramientas adecuadas y oportunas que permitieran avanzar en el proceso de indagación y análisis. La herramienta aplicada por excelencia en este tipo de metodologías es la entrevista con preguntas abiertas y cerradas que mostraron las inquietudes y perspectivas de los trabajadores, esta información como indicadores fue posteriormente categorizada para sus interrelaciones y análisis.

En este ensayo se esbozarán tres indicadores. Política Empresarial y Administrativa que se analizó basado en un grupo de preguntas en la entrevista, la cuales revelaron que el 68 % de los trabajadores encuestados consideran que las posibilidades de prosperar profesionalmente en su empresa son escasas o inexistentes. Este dato es preocupante, ya que indica que mayoría de los empleados no se sienten motivados a desarrollar su carrera dentro de la organización.

Otro indicador revelador es el de Supervisión, que toma en cuenta de los pedimentos de los trabajadores en función del desarrollo profesional. El 80 % de los trabajadores encuestados perciben que sus superiores no toman en cuenta sus peticiones relacionadas con el desarrollo profesional.

El indicador Ascenso, encargado de recoger la perspectiva que tiene el trabajador en su posibilidad de desarrollo y crecimiento profesional reveló una discrepancia entre la percepción del potencial personal y las oportunidades de crecimiento profesional en la organización. Solo el 9 % de los encuestados cree en su potencial de progreso constante, mientras que una mayoría, el 77 %, siente que su organización no proporciona las oportunidades necesarias para su desarrollo.

La teoría de Herzberg proporciona una valiosa perspectiva sobre cómo los factores de higiene y motivacionales pueden influir en el rendimiento de los trabajadores de la administración pública. Es esencial que los líderes y gerentes de la administración pública comprendan y apliquen esta teoría para maximizar la motivación y el rendimiento de sus empleados.

Los factores motivacionales de la teoría de Herzberg pueden aplicarse en la administración pública de varias maneras:

1. Reconocimiento: Reconocer el buen trabajo de los empleados puede aumentar su

satisfacción laboral. Esto puede ser a través de elogios públicos, premios o incluso promociones, (Akafo y Agyekum, 2015).

2. Responsabilidad: Dar a los empleados la oportunidad de asumir responsabilidades puede hacer que se sientan valorados y parte integral de la organización. Esto puede implicar delegar tareas importantes o permitir a los empleados tomar decisiones, (Ramírez et al., 2019).
3. Progreso: Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo puede motivar a los empleados a mejorar continuamente. Esto puede incluir formación profesional, oportunidades de ascenso o incluso la posibilidad de liderar proyectos, (Nita et al., 2020).
4. Trabajo en sí mismo: Permitir a los empleados trabajar en tareas que encuentran significativas y desafiantes puede aumentar su motivación. Esto puede implicar asignar tareas que se alineen con los intereses y habilidades de los empleados, (Nye et al., 2021).
5. Logro: Fomentar un ambiente donde los empleados puedan lograr y celebrar sus logros puede aumentar su motivación. Esto puede implicar establecer metas claras y alcanzables, y celebrar cuando se alcanzan.

Estas estrategias pueden ayudar a mejorar la motivación y el rendimiento de los empleados en la administración pública. Sin embargo, es importante recordar que lo que motiva a un empleado puede no motivar a otro, por lo que es crucial tener un enfoque individualizado. Medir los factores motivacionales en la administración pública puede ser un desafío, pero existen varias estrategias que se pueden utilizar:

1. Encuestas de satisfacción laboral: Las encuestas pueden ser una herramienta eficaz para medir la satisfacción laboral, que es un indicador de la motivación. Estas encuestas pueden incluir preguntas sobre el reconocimiento, la responsabilidad, el progreso y el trabajo en sí mismo.
2. Evaluaciones de desempeño: Las evaluaciones de desempeño pueden proporcionar información sobre la motivación de los empleados. Por ejemplo, un empleado que está altamente motivado es probable que tenga un rendimiento superior.
3. Rotación de personal: La rotación de personal puede ser un indicador de la falta de motivación. Si los empleados están dejando la organización a un ritmo alto, puede ser un signo de que los factores motivacionales no están siendo atendidos adecuadamente.
4. Entrevistas de salida: Cuando un empleado deja la organización, una entrevista de salida puede proporcionar información valiosa sobre su nivel de motivación y los factores que pueden haber contribuido a su decisión de dejar la organización.

5. Observación directa: Los gerentes y supervisores pueden observar directamente el comportamiento de los empleados para obtener indicios sobre su nivel de motivación. Por ejemplo, un empleado que muestra entusiasmo y dedicación a su trabajo probablemente esté altamente motivado.

Estas estrategias pueden proporcionar una visión valiosa de los factores motivacionales en la administración pública y ayudar a la organización a tomar medidas para mejorar la motivación y el rendimiento de los empleados, entre otros aspectos son los insumos necesarios para organizar los puestos de trabajo con un enfoque real sobre los intereses de los trabajadores.

Conclusiones

La motivación laboral es un elemento importante para el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Los factores motivacionales, como el crecimiento y los ascensos, pueden tener un impacto significativo en la eficiencia de los trabajadores. Sin embargo, estos factores no están presentes en todos los puestos de trabajo, lo que puede resultar en una disminución de la motivación y la satisfacción.

En el caso del INCES Estado Cojedes, solo el 32% de los trabajadores perciben oportunidades de crecimiento y el 68% de los trabajadores percibe que están estancados en sus lugares de trabajo. Esta percepción se relaciona con la baja motivación y la escasa percepción de crecimiento profesional, lo que genera un panorama preocupante para la empresa. Esta falta de oportunidades puede desmotivar a los trabajadores y disminuir su eficiencia.

La falta de oportunidades de desarrollo profesional puede tener un impacto negativo en la motivación de los empleados. La teoría de Herzberg, que distingue entre factores motivacionales e higiénicos, ayuda a explicar este fenómeno.

El uso de las habilidades y destrezas por parte de los trabajadores también es un factor importante en la satisfacción laboral. La investigación reveló que dos tercios de los trabajadores no siempre las utilizan esto puede indicar una mala asignación de responsabilidades o un diseño de puestos inadecuado. La institución debe revisar sus procesos para asegurar que los trabajadores puedan aprovechar al máximo sus capacidades.

Es de vital importancia considerar el re-diseño de puestos en el área de administración del INCES del Estado Cojedes como una estrategia complementaria. Este enfoque no solo optimizará la eficiencia operativa, sino que también superará los obstáculos motivacionales que se presentan en la administración pública, según la teoría de Herzberg. Al hacerlo, se puede mejorar la satisfacción laboral, aumentar la productividad y promover un ambiente de trabajo más armonioso. Este cambio estratégico puede ser un catalizador para un rendimiento organizacional mejorado y una administración pública más efectiva. Por lo tanto,

la implementación de esta estrategia puede ser un paso significativo hacia la mejora de la administración pública en el Estado Cojedes, proporcionando un modelo para otras instituciones públicas. En última instancia, este enfoque puede conducir a un servicio público más eficiente y efectivo, beneficiando a todos los ciudadanos.

Referencias

- Akafo, V., y Agyekum, P. (2015). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. *European Journal of Business and Management*, 7(24). https://www.researchgate.net/publication/342010850_Impact_of_Reward_and_Recognition_on_Job_Satisfaction_and_Motivation
- Campion, M., y Thayer, P. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 29-43. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.1.29>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da ed.* México: Mc Graw Hill. https://books.google.co.ve/books/about/Comportamiento_organizacional.html?id=nXQ1tAEACAAJ&redir_esc=y
- Correia, P., Mendes, I., y Freire, A. (2019). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de enseñanza superior. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 73. <https://www.redalyc.org/journal/3575/357559582007/>
- Deci, E., y Richard, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. 1.a ed.* Nueva York: Springer New York. <https://acortar.link/QN5wsu>
- Dolores, E., Salazar, J., y Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-74672023000100139&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Hackman, J., y Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work. 2nd ed.* Oxford, England: John Wiley. <https://acortar.link/EySNmp>
- Kinicki, A., y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: MacGrawHill. <https://acortar.link/osPoPc>
- Nita, F., Suharto, S., y Wachyudi, A. (2020). The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1. <https://papers.ssrn.com/abstract=3738191>

- Nye, C., Prasad, J., y Rounds, J. (2021). The effects of vocational interests on motivation, satisfaction, and academic performance: Test of a mediated model. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103583. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103583>
- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Ramírez, I., Del Cerro, S., y Fornells, A. (2019). The Role of Work Motivation Based on Values in Employee's Retention in the 21st Century. *Management Studies*, 7(2). <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2019.02.007>
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13.a ed. México: Mc Graw Hill. <https://acortar.link/4tbyXt>
- Zárate, J. (2020). *Refuerzo positivo en las organizaciones*. La Nación. <https://www.lanacion.com.py/columnistas/2020/12/17/refuerzo-positivo-en-las-organizaciones>