

## PERFIL MOTIVACIONAL DEL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA. UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.

Lizbeth Rojas<sup>1</sup>, Marlyn Berríos<sup>2</sup>, Belquis Sanz<sup>1</sup>, Maribel Prada<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Departamento de Nutrición Social, Escuela de Nutrición y Dietética, Facultad de Medicina, <sup>2</sup>Departamento de Odontología Restauradora, Facultad de Odontología, Universidad de Los Andes, Mérida 5101, República Bolivariana de Venezuela. E-mail: [lizbeth@ula.ve](mailto:lizbeth@ula.ve).

### Resumen.

Con el propósito de conocer el perfil motivacional del talento humano de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Los Andes y su relación con las características sociodemográficas, se realizó una investigación de campo de carácter descriptivo de corte transversal y correlacional. El tipo de motivación personal se obtuvo tomando en cuenta la perspectiva teórica motivacional de McClelland; se aplicó una encuesta y los datos recolectados se analizaron estableciendo relaciones con variables socio-demográficas (nivel de instrucción, edo. civil, edad y sexo); además, se aplicaron otras pruebas paramétricas y no paramétricas (ANOVA, t de Student, chi cuadrado y análisis de regresión), con un nivel de significancia estadística fijado en 0.05. Los resultados sugieren que dos necesidades motivan al talento humano de la institución con igual dominancia, afiliación y realización personal, mientras que la necesidad de poder presentó menor dominancia ( $p < 0.000$ ). La necesidad de afiliación fue alta en los trabajadores docentes, con un nivel de instrucción alto, estado civil casado y con mayor edad; mientras que la necesidad de realización personal se encontró alta en el personal obrero y administrativo-técnico, con estado civil soltero(a) y trabajadores jóvenes. No se encontró diferencias entre el perfil motivacional en relación con el sexo.

**Palabras claves:** motivación, teoría David McClelland, afiliación, realización personal, poder.

### Abstract.

#### Motivational profile of the human resources of the Nutrition and Dietetics school of the University of Los Andes.

With the purpose of knowing the motivational profile of the human resources of the school of Nutrition and Dietetics of the Universidad of Los Andes and its relationship with sociodemographic characteristics, was did cross-section and correlational descriptive field research. The type of personal motivation was obtained by taking into account the theoretical perspective motivational McClelland, were surveyed and data collected were analyzed by establishing relationships with socio-demographic variables (level of education, marital status, age and sex), also were applied other parametric and non-parametric tests (ANOVA, Student t test, chi square and regression analysis), with a statistical significance level set at 0.05. The results suggest that two needs motivate the human resources of the institution with equal dominance, affiliation and self-realization, while the need of power presented less dominance ( $p < 0.000$ ). The need for affiliation was high workers teachers, with a high educational level, married and older; while the need self-realization was found high in the staff worker and administrative-technical, single and young workers. No differences were found between the motivational profile in relation to sex.

**Key words:** motivation, theory David McClelland, affiliation, self-realization needs, power.

### INTRODUCCIÓN.

La motivación es una característica de la psicología humana que aumenta el grado de compromiso de una persona para la realización de cualquier actividad; es un proceso que ocasiona el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados, además, lo activa, orienta, dinamiza y mantiene (López 2005). La misma está relacionada con procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta; la energía indica que el comportamiento tiene fortaleza o que es relativamente fuerte, intenso y persistente; mientras que la dirección indica que el comportamiento posee un propósito o que está encaminado hacia el logro de una meta en particular (Reeve 2003).

Los patrones de comportamiento varían de acuerdo

con diversos factores tales como las necesidades del individuo, los valores sociales y la capacidad individual; el comportamiento también es causado, interna o externamente, producto de la herencia y/o del medio ambiente; y motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias (Chiavenato *et al.* 2007). En relación con la motivación, existen varias teorías que tratan de explicar, en cierta medida, lo que las personas piensan o les resulta importante de lo que está ocurriendo en su ámbito (Díaz *et al.* 2007).

La motivación laboral es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados para una organización (López 2005). Los administradores pueden operar elementos involucrados en la

motivación laboral de sus empleados, a fin de que su organización funcione adecuadamente, y los miembros se sientan más satisfechos y motivados.

La teoría de David McClelland (1989) está estrechamente vinculada con los conceptos de aprendizaje. Según esta teoría muchas necesidades se adquieren en la cultura, entre las que destacan: 1) realización personal, es la necesidad de establecer metas realistas, persistir productivamente tras la conquista de esas metas y exigirse excelencia en la evaluación de los resultados; 2) afiliación, es el deseo de gozar del aprecio y la aceptación de la gente; 3) poder, es la necesidad de controlar y manipular a otras personas y se asocia con la idea de alcanzar status. Cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleva a la satisfacción de la necesidad.

Según Añez (2006), las instituciones públicas de educación superior cumplen un papel transcendental en los cambios que se manifiestan en Venezuela. En este sentido, el sector educativo universitario debe dar respuestas adecuadas a las exigencias del entorno, y en esa tarea, el recurso humano es un pilar fundamental de soporte para el cumplimiento de estas exigencias mediante la docencia e investigación. En las instituciones de educación superior se desarrollan relaciones diversas entre los diferentes actores, docentes, personal administrativo, obreros y alumnos. Este trabajo se realizó con la finalidad de conocer el perfil motivacional del talento humano que labora en la Escuela de Nutrición y Dietética, y su relación con las características sociodemográficas del mismo.

## METODOLOGÍA.

La investigación se enmarcó en un estudio de campo de carácter descriptivo de corte transversal y correlacional. La población en estudio estuvo conformada por 38 personas que integraban el personal de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Los Andes para el momento del estudio; la población se encontró distribuida en tres grupos: personal obrero, seis personas (16%); personal administrativo-técnico, 10 personas (26%); y personal docente, 22 personas (58%) (Figura 1). Cuatro personas, dos empleados del grupo administrativo-técnico y dos docentes, no participaron en el estudio por diferentes motivos. Finalmente, la población estuvo conformada por 34 personas.

Para la recolección de los datos se empleó el *Inventario de Motivación Personal* propuesto por Bravo (1990) utilizado y validado por el *Instituto Nacional de Administración Pública de México* y basado en la teoría de motivación de McClelland.

Dicho instrumento está conformado por 10 enunciados y/o situaciones propuestas, cada una con tres respuestas posibles correspondientes a una necesidad: 1) realización personal, 2) afiliación y/o 3) poder. De acuerdo con cada enunciado el encuestado debe distribuir 10 puntos entre las tres respuestas posibles. La calificación más alta corresponde al tipo de motivación que proyecta la persona según McClelland (1989), pudiendo existir una motivación combinada.

Las características de la población se analizaron mediante estadística descriptiva las cuales se presentaron en forma de tablas y figuras. Se utilizó análisis de la varianza de una sola vía (ANOVA), t de Student, chi cuadrado, así como análisis de regresión y correlación para determinar la dominancia del tipo de motivación personal y la relación entre las variables. La mínima diferencia estadística se obtuvo mediante la prueba Tukey. El margen de significancia se estableció en 0.05.

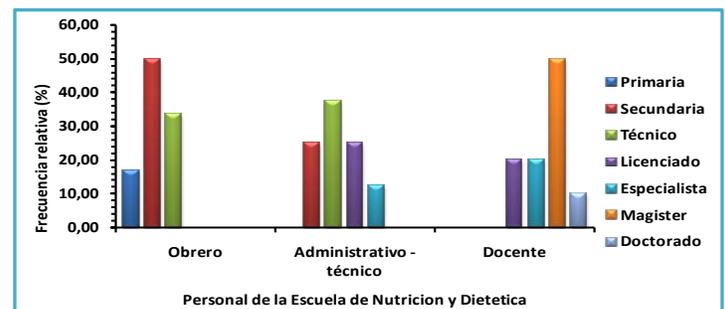


Fig. 1. Distribución de la población según el nivel de instrucción

## RESULTADOS.

En el grupo del personal obrero se encontró una proporción 1:1 en relación con el sexo, mientras que en los grupos administrativo-técnico y docente predominó el sexo femenino en una proporción 3:1. En la figura 2 se puede apreciar que dos tipos de necesidades motivan al personal de la institución con igual dominancia: realización personal y afiliación; la necesidad de poder presentó menor dominancia que las otras dos, con una diferencia estadística significativa ( $p < 0.000$ ). El análisis de la dominancia de estas necesidades según el grupo de trabajo, figura 3 y tabla 4, evidencia que en el personal obrero y administrativo-técnico existe una mayor dominancia de las necesidades de realización personal ( $p < 0.000$ ), mientras que en el personal docente las necesidades de afiliación predominan sobre las necesidades de realización personal y poder para lograr la motivación de dicho personal ( $p < 0.000$ ). No se observaron diferencias estadísticas significativas al comparar la dominancia de la Tabla 1. Distribución de la población según grupo de trabajo, sexo, edad y años de experiencia.

Grupo de trabajo	Sexo		Edad <sup>+</sup>		Años de experiencia <sup>++</sup>		
	A	F (%)	A	F (%)	Total	X	DS
Obrero	3	50	3	50	6	40.0 ± 8.25	7.5 ± 7.31
Administ.-técnico	6	75	2	25	8	38.5 ± 8.29	10.6 ± 8.37
Docente	15	75	5	25	20	43.6 ± 10.27	12.9 ± 7.73
<b>Total</b>	24	71	10	29	34		

A: valor absoluto; F: frecuencia relativa; X: media aritmética; DS: desviación estándar; <sup>+</sup>p=0.42; <sup>++</sup>p=0.33 según ANOVA.

Tabla 2. Distribución de la población según los grupos de trabajo y estado civil.

Grupo de trabajo	Estado civil								Total
	Casado		Soltero		Unido		Divorciado		
	A	F (%)	A	F (%)	A	F (%)	A	F (%)	
Obrero	<sup>+</sup> 1	16.7	<sup>++</sup> 4	66.7	1	16.7	0	0.0	6
Administ.-técnico	4	50.0	3	37.5	1	12.5	0	0.0	8
Docente	<sup>++</sup> 12	35.3	<sup>+</sup> 5	25.0	2	10.0	1	5.0	20
<b>Total</b>	17	50.0	12	35.3	4	11.8	1	2.9	34

A: valor absoluto; F: frecuencia relativa; <sup>++</sup>Valor mayor al esperado; <sup>+</sup>Valor menor al esperado.

Tabla 3. Relación entre el grupo de trabajo y el nivel de instrucción.

Grupo	Nivel de instrucción		Total
	Universitario	Básica-Secundaria	
Docente	20	0	20
Otro	8	6	14
<b>Total</b>	28	6	34

$X^2=7.67$ ;  $p<0.01$ .

necesidad de poder entre los diferentes grupos de trabajo ( $p=0.151$ ), tabla 4.

En la tabla 5 se presenta el perfil motivacional de la muestra en relación con el sexo. En la misma, no se observan diferencias estadísticas significativas en el perfil motivacional de los encuestados según el sexo ( $p>0.914$ ); en ambos grupos, tanto femenino como masculino, la dominancia de la necesidad de poder fue menor que las otras necesidades ( $p<0.000$ ), mientras que la dominancia de las necesidades de afiliación y realización personal se encontraron en niveles similares (Fig. 4).

En relación con el estado civil, los casados presentaron mayor dominancia de la necesidad de afiliación ( $p<0.000$ ) en comparación con las demás necesidades; mientras que las personas con otro

estado civil, distinto al casado, presentaron un perfil motivacional combinado con una dominancia similar de las necesidades de realización personal y afiliación (Fig. 5 y tabla 6).

Finalmente, en la figura 6 se puede apreciar la relación existente entre la edad y la dominancia de cada una de las necesidades motivacionales estudiadas en la presente investigación. En ella, el grado de relación y correlación entre las variables es bajo, no obstante la necesidad de afiliación tiende a aumentar a medida que aumenta la edad, relación positiva; a diferencia de la necesidad de poder y realización personal que tienden a disminuir a medida que aumenta la edad, relación negativa.

Las necesidades de poder, afiliación y realización personal tienen un valor especial para la ciencia de la administración, las cuales deben reconocerse con el fin de lograr que funcione bien una empresa organizada, que cuente con grupos y subgrupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas (González et al. 2008). Además, las características sociales de la población pueden ser importantes a la hora de analizar los factores que pueden condicionar el perfil motivacional de los grupos de trabajo de una institución.

## DISCUSIÓN.

Los trabajadores de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes son principalmente del sexo femenino, concentrándose en los grupos de trabajo administrativo-técnico y docente. Aunque la edad de los trabajadores varió entre 26 y 60 años, no se observaron diferencias estadísticas significativas entre los grupos de trabajo en relación con la edad de los trabajadores. Así mismo se observó que, el estado civil casado y el nivel de instrucción universitario predominaron en el grupo de trabajo docente.

Los resultados del presente trabajo sugieren que el personal, que labora en la institución antes referida, posee la necesidad de tener relaciones de afiliación ( $46.68 \pm 12.69\%$  de dominancia) y de realización personal o logro ( $40 \pm 14.5\%$  de dominancia) en igual proporción, que supera a la necesidad de poder

(12.91 ±9.38% de dominancia) con una diferencia estadística significativa ( $p < 0.000$ ).

Tabla 4. Perfil motivacional en relación con el grupo de trabajo.

	Poder		Realización personal		Afilación		F	p <sub>1</sub>	Min. DE
	D	DS	D	DS	D	DS			
<b>Obrero</b>	17.8	± 9.81	*52.3	± 12.03	29.8	± 4.71	87.71	0.000	5,41
<b>Administrativo-técnico</b>	8.1	± 11.00	*50.4	± 17.16	41.5	± 12.98	194.65	0.000	8,06
<b>Docente</b>	13.4	± 8.09	32.9	± 8.86	*53.0	± 7.57	67.08	0.000	4,73
<b>F</b>	82.98		137.90		76.78				
<b>p<sub>2</sub></b>	0.151		0.000		0.000				
<b>Min. DE</b>	5.26		6.78		5.06				

D: dominancia media; DS: desviación estándar; F: valor de la prueba de Fischer; p<sub>1</sub>: Comparación entre las necesidades de motivación por grupo de trabajo (ANOVA); p<sub>2</sub>: Comparación entre los grupos de trabajo por necesidad de motivación (ANOVA). \*Necesidad de mayor dominancia de acuerdo con p<sub>1</sub> y p<sub>2</sub>; Min. DE: mínima diferencia estadística según la prueba Tukey.

Tabla 5. Perfil motivacional según el sexo.

Sexo	Poder		Realización personal		Afilación		F	p <sub>1</sub>	Min. DE
	D	DS	D	DS	D	DS			
<b>Femenino</b>	12.2	± 10.11	*40.3	± 15.11	*46.8	± 12.51	47.82	0.000	7.36
<b>Masculino</b>	12.9	± 7.85	*40.8	± 14.20	*46.3	± 13.78	21.23	0.000	7.10
<b>p<sub>2</sub></b>	0.996		0.922		0.914				

Tabla 6. Perfil motivacional y su relación con el estado civil.

Estado civil	Poder		Realización personal		Afilación		F	p <sub>1</sub>	Min. DE
	D	DS	D	DS	D	DS			
<b>Casado</b>	10.9	± 8.86	38.2	± 12.72	*50.9	± 10.19	62.05	0.000	6.18
<b>Otro</b>	14.9	± 9.71	*42.7	± 16.41	*42.4	± 13.76	23.40	0.000	7.84
<b>p<sub>2</sub></b>	0.212		0.381		0.051				

Según Salom et al (1984), McClelland (s.f) realizó un estudio de las motivaciones sociales básicas en Venezuela, en colaboración con la Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socioeconómicas, con el objetivo de tener una visión de la forma en que las motivaciones, logro, poder y afiliación, se manifestaban durante tres décadas en la sociedad venezolana; los resultados indicaron un patrón sistemático y constante en el mencionado

período, caracterizado por un alto nivel de poder, bajo nivel de afiliación y muy bajo o casi nula nivel de logro. En general, el perfil motivacional de Venezuela fue muy similar al de naciones que se desarrollan a un ritmo económico lento, y el cual es

distinto al encontrado en la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Los Andes caracterizado por un bajo nivel de poder en todos los grupos sociales estudiados. Los grupos de personas que tienen una gran necesidad de afiliación se motivan al interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo; éste personal se siente respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás, sin embargo no son los líderes ni directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles que pueden preocuparlos por disgustar a los demás (Pérez y

López 2005). Tal es el caso de las personas pertenecientes al grupo docente de la Escuela de Nutrición y Dietética de la ULA, en su mayoría

mujeres, casadas y con un alto nivel de instrucción. Según la literatura, este grupo de personas estaría dispuesto a adaptar su conducta acorde con la filosofía de la organización, cumplir normas e instrucciones por parte de la autoridad, trabajar en equipo, pero puede llegar a ser algo independiente y poco dispuesta a innovar, lo cual refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente (Toro 1998).

Las personas con la necesidad de realización personal o logro precisan el éxito de alguna meta

propuesta para sentirse motivadas, más aún si la meta es reconocida por sus jefes y/o compañeros; sin embargo, estas personas evitan situaciones poco arriesgadas porque creen que el éxito alcanzado fácilmente no es un logro genuino (Toro 1993).



Fig. 2. Perfil motivacional del talento humano de la Escuela de Nutrición y Dietética. ULA.

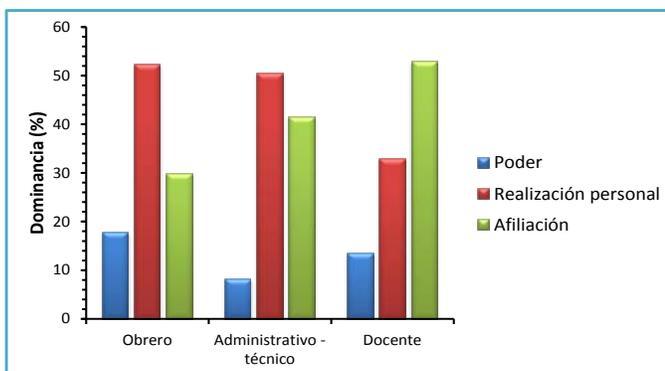


Fig. 3. Relación entre el perfil motivacional y el grupo de trabajo.

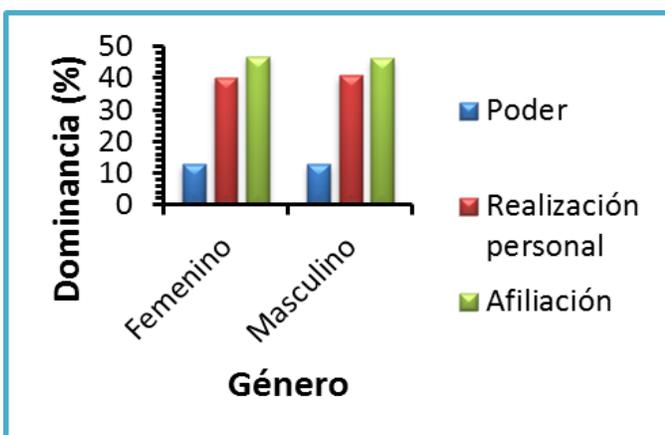


Figura 4. Perfil motivacional del talento humano de la Escuela de Nutrición y Dietética según el género.

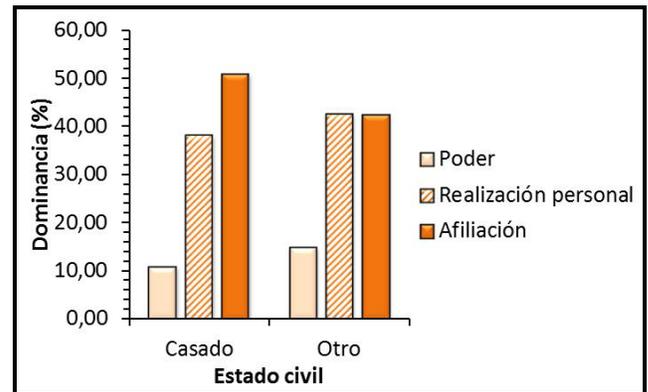


Fig. 5. Perfil motivacional según el estado civil.

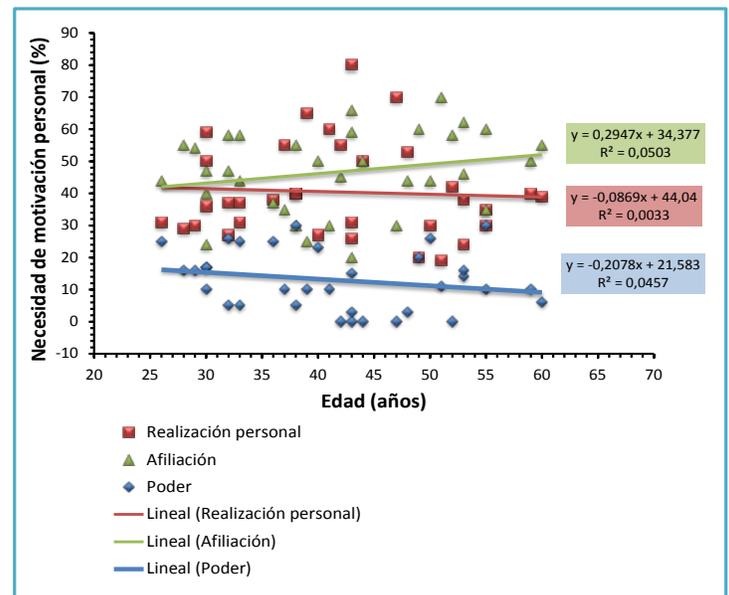


Fig. 6. Relación perfil motivacional y edad.

Según Romero (1981) la necesidad de realización personal o logro es una condición indispensable porque supone la operacionalización de las metas propuestas. Ésta se observó con mayor dominancia en las personas pertenecientes a los grupos de trabajo obrero y administrativo técnico, principalmente del obrero, que concentran personas, en su mayoría del sexo femenino, con un nivel de instrucción predominantemente básico y de estado civil soltero(a). Al igual que en estudios similares, este grupo de personas encuentra en el reconocimiento de los demás uno de los factores condicionantes de su motivación, queriendo hacer las cosas mejor y buscando situaciones de retroalimentación oportuna sobre su desempeño para saber si están mejorando o no, y estableciendo metas que representen un desafío moderado (Batista et al. 2010). Díaz et al. (2007), encontró que un grupo de odontólogos, principalmente de estado civil soltero(a) y menores a 40 años, tenían gran dominancia de la necesidad de hacer las cosas mejor. Probablemente, su estado civil y no el nivel de instrucción, influye en la dominancia de la necesidad de realización personal o logro

presentada por este grupo como ocurre con el grupo obrero en comparación con el grupo docente del presente estudio.

En la Escuela de Nutrición y Dietética de la ULA, la necesidad de poder fue baja en todos los grupos de trabajo, ello sugiere que el talento humano de esta institución, según Pérez y López (2005), tiene muy poco deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás para conseguir logros, por lo que son poco influyentes e impactantes, y con escasa necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer e incrementar su poder o prestigio, en fin, su estatus.

Maceo (2010) y Padrón (2006) encontraron que la motivación de sus encuestados, cuyas edades oscilaban entre 50 a 55 años de edad, se inclinaba hacia las necesidades de estima, buenas relaciones interpersonales, y reconocimiento por parte de sus compañeros y autoridades. Según Shea (1991) en el nivel individual los empleados de mayor edad, los cuales por lo general están casados, tienden a buscar la seguridad de afiliación y poseen un bajo nivel de actualización en comparación con los empleados jóvenes. Para una organización el personal joven constituye el inicio del emprendimiento, es en sí un trabajador que empieza su carrera laboral, asume riesgos, innova, crea y está dispuesto a ser cada día mejor desde el punto de vista profesional, generalmente no tienen responsabilidad familiar; por ello en modelos teóricos se señala como indispensable para ser más productivos, esa fuerza personal e individual que tiene una relación causal con la capacidad de competir con éxito. En el presente trabajo se observó que el personal joven presentó igual dominancia de las necesidades de afiliación y realización personal, pero a medida que aumenta la edad de las personas, estas tienden a presentar mayor dominancia de la necesidad de afiliación en comparación con la necesidad de realización personal, lo cual coincide en cierta manera con otros estudios.

Dada la importancia que tiene la edad como factor condicionante del perfil motivacional de los empleados de una institución, resulta conveniente renovar constantemente al personal para ampliar los grupos de personal joven que se motivan cuando sus supervisores reconocen con méritos el trabajo que arduamente realizan, en contraste con el personal antiguo que trabaja mejor cuando se le reconoce su actitud positiva de colaboración. En la institución objeto del presente estudio se pudo observar que, en relación con la edad existe una distribución equitativa del personal en los diferentes grupos de trabajo, lo cual es importante a la hora de motivar dichos grupos de trabajo.

Según Marriner en 2009, las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un

determinado momento, una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, el trabajo, los medios de comunicación y otras organizaciones. El talento humano que forma parte de cualquier organización, en este caso, de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Los Andes debería estar consciente del perfil motivacional que presentan; y con ello, el personal directivo podría motivar más fácilmente a cada persona de acuerdo a sus necesidades específicas, redundando en beneficio de una mayor productividad, rendimiento y desarrollo del sentido de pertenencia para con la institución.

### CONCLUSIONES.

En la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Los Andes, la necesidad predominante de motivación del talento humano fue la de afiliación seguido de la realización personal. La necesidad de afiliación se encontró alta en los trabajadores del grupo de trabajo docente, con un alto nivel de instrucción, estado civil casado y en los trabajadores de mayor edad. La necesidad de realización personal se encontró alta en el grupo de trabajo obrero y administrativo-técnico, con estado civil soltero(a) y en los trabajadores jóvenes. La necesidad de poder resultó baja en todos los grupos de trabajo. No se encontraron diferencias en términos de dominancia de las necesidades de motivación personal en relación con el sexo.

### REFERENCIAS.

- Añez S. 2006. Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. 4: 102-126. Recuperado de <http://wwwpublicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/./1356>. Leído el 12 de junio de 2011.
- Batista A, Hinojoza I, Gálvez M. 2010. Condiciones motivacionales internas y rendimiento académico de residentes venezolanos en Medicina General Integral. Rev Cubana Med Gen Integr. 26:0-0. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252010000100011&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252010000100011&lng=es). Leído el 15 de julio de 2011.
- Bravo R. 1990. Manuales Básicos de Colección Desarrollo Ejecutivo. Instituto Nacional de Administración Pública. México. p. 112-120.
- Chiavenato I, Solares F, Rodríguez J. 2007. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. Editorial McGraw-

Rojas et al. 2013. Perfil motivacional y talento humano de la Escuela de Nutrición y Dietética. Univ. De Los Andes. MedULA 22: 104-110.

Hill. p. 98-115.

Díaz R, Pérez E, Lartigue M. 2007. Motivación Laboral en Odontólogos. Revista ADM LXIV 2:56-60. Recuperado de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/adm/od-2007/od072d.pdf>. Leído el 14 de febrero de 2012.

González L, Amado M, Moreno T et al. 2008. Perfil Motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas. Revista Diversitas Perspectivas en Psicología. 4:11-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67940101>. Leída el 18 de septiembre de 2011.

López J. 2005. Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM. 8: 15-25. Recuperado de:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15\\_2005/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15_2005/a04.pdf). Leído el 18 de julio de 2011.

Maceo B. 2010. La motivación laboral en médicos del municipio Zamora estado Aragua. Rev. Electr. Portales médicos.com. 5: 440. Recuperado de <http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/2462/1/La-Motivacion-Laboral-en-medicos-del-municipio-Zamora-estado-Aragua.html#>. Leído el 25 de marzo de 2012.

McClelland D. 1989. Estudio de la Motivación Humana. Narcea S.A. de Ediciones. Madrid. p. 244-357.

Marriner T. 2009. Guía de gestión y dirección de enfermería. Ed. 8va. Elsevier Mosby. España. p. 50-58.

Padrón M. 2006. Factores que Influyen en la Motivación Laboral del Personal en el Servicio de

Nutrición y Dietética Hospital de los niños J.M. de los Ríos Caracas Venezuela. (Tesis inédita de Especialidad). Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/aar1756.pdf>. Leído el 27 de febrero de 2012.

Pérez J, López C. 2005. Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño. Revista Interamericana de Psicología. 39:421-430.

Reeve J. 2003. Motivación y Emoción. McGraw Hill Interamericana. México. p. 135-192.

Romero O. 1981. Motivación intrínseca, motivación de logro y valor incentivo de los estudios. Laboratorio de Psicología. Universidad de Los Andes. Publicación 27.

Salom C, Morales M, Romero O. 1984. Motivación de logro en Guayana: Análisis motivacional de la revista UYAPAR. Laboratorio de Psicología. Universidad de Los Andes. 42:5-25.

Shea G. 1991. Managing Older Employees. Jossey-Bass. San Francisco. p. 98-120.

Toro F. 1993. Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. Revista Latinoamericana de psicología. 25: 403-423. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80525304>. Leída el 22 de mayo de 2011.

Toro F. 1998. Motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. Revista interamericana de psicología ocupacional. 17:4-18.

Recibido: 17 junio 2013 Aceptado: 24 octubre 2013

**MedULA le invita a publicar en sus páginas, los resultados de sus investigaciones u otra información en ciencias de la salud.**  
**MedULA. Apartado 870. Mérida. Venezuela**

#### MedULA en Internet

Usted puede acceder y descargar todos los contenidos de la revista MedULA, a texto completo con figuras a todo color, desde algunas de las siguientes páginas de la Web, entre otras: [www.saber.ula.ve/medula](http://www.saber.ula.ve/medula); [www.latindex.org](http://www.latindex.org); [www.periodica.org](http://www.periodica.org); [www.doaj.org](http://www.doaj.org);

[www.freemedicaljournals.com](http://www.freemedicaljournals.com); [www.fj4d.com](http://www.fj4d.com);

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/extrev?codigo=7642>; [www.portalesmedicos.com](http://www.portalesmedicos.com);

<http://web5.infotrac.galegroup.com>; [www.ebsco.com](http://www.ebsco.com); [www.monografias.com](http://www.monografias.com);

[www.imbiomed.com](http://www.imbiomed.com); [www.indexcopernicus.com](http://www.indexcopernicus.com)