

**MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL
EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos

Antonio Hernández-Pólito

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación

Universidad Autónoma de Guerrero

México

antherpol@hotmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Resumen

Esta investigación es descriptiva y transversal. El universo de estudio está conformado por los colaboradores de cinco organizaciones públicas y privadas. Las variables de estudio son la motivación, satisfacción y el desempeño laboral. Asumiendo que actualmente hay una mayor similitud de condiciones laborales para los colaboradores de las organizaciones, la hipótesis planteada fue: no hay diferencia en la motivación, satisfacción y desempeño laboral entre las organizaciones públicas y privadas. Las muestras fueron con selección aleatoria de participantes. Se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas, con escala Likert, para identificar la motivación y satisfacción laboral, con seis y cuatro indicadores, respectivamente. Para evaluar el desempeño se utilizó una escala gráfica con seis indicadores. Se hizo análisis exploratorio y análisis confirmatorio de datos mediante estadística no paramétrica dado que la información se registró en escala ordinal (Cooper y Schindler 2010; Levin 2008). Al comparar los rangos promedio se identificaron los valores más altos en motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones del sector privado. La prueba de Kruskal-Wallis indica que las tres variables muestran comportamientos diferentes de los colaboradores entre las organizaciones públicas y privadas.

Palabras clave: motivación, satisfacción, desempeño laboral



MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Introducción

En el contexto actual de globalización, competencia inter organizacional, incertidumbre y de enormes cambios tecnológicos, hay mayores requerimientos de competitividad de las organizaciones. En este escenario, uno de los mayores retos es el diseño e implementación de las mejores prácticas y estrategias de Administración de Recursos Humanos (ARH), para a su vez, mejorar el desempeño de los colaboradores. Entonces, para apoyar la toma de decisiones es crucial el monitoreo constante del comportamiento de la fuerza laboral de las organizaciones. La motivación, satisfacción y desempeño laboral son variables importantes en la investigación que se realiza dentro del ámbito de la ARH. A partir de las contribuciones de Maslow y Herzberg se derivaron varias orientaciones para la ARH cuya premisa principal es que el personal motivado y satisfecho tiende a ser más productivo, creativo y comprometido con su centro de trabajo. También se ha encontrado que las prácticas de ARH y las condiciones laborales en la organización configuran, parcialmente, los resultados en el desempeño del personal. Esto es, que pertinentemente alineados, los recursos humanos impactan a las metas críticas de la organización. En esa línea, se ha sugerido que para mantener la fuerza laboral eficiente y efectiva, los administradores dediquen esfuerzos para fomentar y mejorar el desempeño de sus recursos humanos emprendiendo acciones de motivación y de reforzamiento de la satisfacción (Mondy 2013; Robbins y Judge 2012; Mathis y Jackson 2010).

Así, el administrador requiere habilidades y competencias para conducir al personal hacia situaciones de trabajo que sean percibidas y sentidas “de interés” y significativas, para el logro de objetivos personales, comunes y compartidos entre los colaboradores. Esto es, la pertinencia de identificar el comportamiento respuesta del personal ante las diferentes prácticas organizacionales para diseñar las correspondientes estrategias que mejoren o incrementen la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral. En este trabajo asumimos que actualmente hay una mayor similitud de condiciones laborales para los colaboradores de las organizaciones en términos de prácticas de ARH. Se aborda la exploración y descripción de las tres variables mencionadas como primera aproximación sobre el perfil del comportamiento de la fuerza laboral en organizaciones públicas y privadas en la Región Sur de México.

Objetivo

Describir y comparar la motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas de la Región Sur de México.



Revisión de la literatura

Organizaciones Públicas y Privadas

Dentro del ámbito de la Administración de Recursos Humanos y del comportamiento de los integrantes de las organizaciones se ha encontrado que por supuesto hay diferencias entre las organizaciones públicas y privadas; aunque, fundamentalmente en la toma de decisiones se comparte la misma meta en ambos tipos de organización: atraer, desarrollar y retener personal que colabore con el logro de los objetivos organizacionales. Las diferencias encontradas señalan entre otros aspectos que por ejemplo, el personal que colabora en las organizaciones públicas, amparado por contratos colectivos de trabajo, tiene percepciones centradas en la premisa de tener derechos de propiedad de sus puestos de trabajo; los valores declarados por los administradores de las organizaciones públicas son el servicio público y la responsabilidad, sin embargo, estos valores frecuentemente no son compartidos por los colaboradores; los salarios no están ligados al desempeño laboral; la permanencia del personal no depende de la confianza de los usuarios del servicio; y hay acceso de múltiples actores con diferentes criterios políticos en la toma de decisiones, con ello hay confusión de información, decisiones y de criterios para la entrega de resultados, lo cual impacta al comportamiento del personal. Por el otro lado, en las organizaciones privadas los valores declarados y compartidos por la mayoría de los colaboradores, son la productividad y la ventaja competitiva; hay toma de decisiones vertical, con reglas y procedimientos formales; los salarios están ligados al desempeño; en cuanto a la permanencia de los colaboradores ésta depende de la confianza de los clientes. Al respecto, es pertinente señalar que aún hay desacuerdos y ambigüedades en torno a la identificación de las diferencias y similitudes entre las organizaciones públicas y privadas (Sims y Slack 2007; Nutt 2005; Rainey y Bozeman 2000). Lo que sí es evidente actualmente es que con una sociedad cada vez más informada y con más opciones para acceder a bienes y servicios las organizaciones privadas se enfocan en la calidad y la excelencia en la oferta de sus productos y servicios; esta tendencia empieza a permear en las organizaciones públicas, las cuales, en diferentes grados, han entrado en procesos de reforma en la producción y prestación de los servicios con dirección hacia la calidad en sus procesos-certificación de procesos. En este punto consideramos que empiezan a mostrarse rasgos incipientes de similitud en las prácticas de ARH entre organizaciones públicas y privadas para asegurar esa ruta. En esta línea, asumimos en este estudio la suposición que no hay diferencia en la motivación, satisfacción y desempeño entre ambos tipos de organización en el contexto regional del Sur del país.

Motivación, Satisfacción y Desempeño Laboral

En la elaboración de esta revisión consideramos, esencialmente, los conceptos y las ideas centrales derivadas de la indagación empírica y de la contrastación teórica, lo cual puede coadyuvar en el desarrollo de la ARH. Identificamos que motivación laboral es el proceso



que emprende el administrador para dirigir el conocimiento y habilidades de los colaboradores hacia el logro de las metas organizacionales; es una herramienta para que los administradores identifiquen qué es lo que impulsa a su personal y hacer que se involucren en el cumplimiento de las tareas asignadas. En el colaborador, la motivación laboral es un conjunto de intenciones para realizar las funciones del puesto de trabajo. También, la motivación se deriva de la estimación que hace cada colaborador de las condiciones, metas e incentivos laborales que consideran son soporte para el logro de los objetivos individuales. Con esto, tendremos la variación de la motivación laboral entre colaboradores y entre grupos de colaboradores (Armstrong 2012; Latham 2012; Locke y Latham 2004).

Se ha descrito que la motivación es impactada por múltiples factores y elementos, por ejemplo, la inequidad en el trato al personal, la falta de claridad y los cambios frecuentes de metas, así como las políticas y normas sin pertinencia, entre otros impactan negativamente a la motivación laboral. Sin embargo, los hallazgos de investigación en esta variable son tan diversos como la diversidad de situaciones contextuales en los que se ha investigado y según las diferentes perspectivas de los académicos y profesionales de la ARH y del comportamiento organizacional. En los diferentes estudios, principalmente en las investigaciones con orientación explicativa causal, se asigna diferentes categorías para la motivación laboral ya sea como variable dependiente, independiente, moderadora, o interventora. En el mismo sentido, también se ha explorado la expresión de la motivación laboral en organizaciones públicas y privadas con el propósito de documentar si existe diferenciación entre ambos sectores (Latham 2012; Robbins y Judge 2012; Silverthorne 1976).

La satisfacción laboral es producto de la valoración de los resultados de la experiencia en el trabajo, con referencia a las expectativas del colaborador; es el estado de bienestar en el centro de trabajo, el cual se configura por las interacciones del colaborador con su ambiente laboral. Dentro de los estudios de ARH y del comportamiento organizacional la satisfacción laboral ha sido tema importante y crucial. El dilema central es ¿qué es lo que conlleva a tener a un colaborador satisfecho en el centro de trabajo? Las investigaciones sobre la satisfacción laboral exploran su relación con la motivación, el desempeño, el compromiso con la organización, por citar algunas variables de interés. Aunque ha predominado la idea de que los apoyos económicos son determinantes para tener personal satisfecho, se ha propuesto que en la satisfacción laboral hay impacto tanto de incentivos económicos como de incentivos no económicos; además, se identifica que hay efectos de aspectos provenientes desde afuera del centro de trabajo (Judge y Klinger 2007; Locke y Latham 2004; Spector 1997; Locke 1976).

Se considera que el personal colaborador de las organizaciones contribuye con su esfuerzo dirigido y aplicado en las tareas asignadas para la consecución de las metas y objetivos. Así, podemos establecer que el desempeño laboral es el resultado deseable del esfuerzo del personal-expresado en acciones, comportamientos y resultados-para lograr los objetivos y



metas de la empresa; en el sentido neutro, estos comportamientos pueden contribuir positiva o negativamente en el logro de las metas organizacionales; es el resultado de llevar a cabo las tareas, responsabilidades y obligaciones inherentes con el puesto de trabajo (Campbell *et al*, en Robbins y Judge 2012).

La búsqueda de relaciones entre la motivación, satisfacción y desempeño laboral en diferentes contextos y sectores de la ARH denota una diversidad en los hallazgos. Los resultados de las investigaciones son dependientes también de la complejidad y de las múltiples perspectivas de quienes abordan esta temática. Por ejemplo, se ha encontrado correlaciones positivas entre la motivación y el desempeño, y entre la satisfacción y el desempeño. En otros estudios los resultados muestran que los incrementos en el desempeño no son directamente proporcionales a las intensidades en los esfuerzos de motivación laboral y se argumenta que la relación entre la motivación y el desempeño va a estar influenciada por otros aspectos inherentes tales como el grado de complejidad de las tareas del puesto de trabajo; es decir, que los colaboradores van a tener diferentes comportamientos frente a los diferentes aspectos que caracterizan a su puesto. También se ha señalado que la satisfacción no conlleva al desempeño y que éste no lleva a la satisfacción. Así, se han encontrado tanto correlaciones positivas directas como negativas inversas entre las dos variables. Estas expresiones de correlación en ambas direcciones se han encontrado al explorar la relación entre las diferentes asociaciones de la motivación, la satisfacción y el desempeño. Al respecto, los académicos coinciden en el punto de vista de que la naturaleza de la relación entre las tres variables se configura por las condiciones laborales que se derivan de las prácticas de ARH que prevalecen en cada organización (Robbins y Judge 2012; Latham 2012; Lutt 2012; Springuer 2011).

Así pues, los hallazgos de investigación a la fecha no han demostrado exhaustivamente la relación, directa y positiva, de la motivación y de la satisfacción laboral con el desempeño del personal, ni de sus impactos sustentables dentro de ciertos periodos de tiempo (Latham 2012). Es decir, que resulta complejo mantener el comportamiento del personal sincronizado con el desempeño deseable a través del tiempo. Sin embargo, resulta obvio mencionar que es deseable contar con personal motivado y satisfecho para asegurar su involucramiento y compromiso con el desempeño de la organización. En esa línea, por ejemplo y, para el caso de la motivación, se ha señalado que aún existen controversias en cuatro aspectos dentro de la investigación empírica y la teoría: el papel del incentivo económico en la motivación, la distinción entre motivación intrínseca y motivación extrínseca, la relación causa-efecto entre satisfacción laboral y desempeño laboral, y la importancia de la participación en la toma de decisiones como técnica motivacional (Latham 2012).



Metodología

Esta investigación es descriptiva y transversal. El universo de estudio está conformado por los colaboradores de cinco organizaciones públicas y privadas. Participó personal de Banamex y de Sigma Alimentos; además, por el sector público se integraron a trabajadores del DIF Guerrero, Contraloría Municipal de Acapulco y la Unidad Académica de Odontología. Las muestras fueron de tamaños 41, 53, 35, 46 y 33, respectivamente, con selección de participantes aleatoria. Las variables de estudio son la motivación, satisfacción y el desempeño laboral. La hipótesis planteada fue: *no hay diferencia en la motivación, satisfacción y desempeño laboral entre las organizaciones públicas y privadas*. La colección de información se realizó durante el periodo de octubre de 2012 a marzo de 2013. Para tal efecto, se diseñó un cuestionario con 25 preguntas cerradas con escala Likert de cinco puntos para identificar la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores de las organizaciones estudiadas; dicho instrumento fue piloteado y se determinó su confiabilidad al obtenerse un valor de 0.823 en la prueba Alfa de Cronbach. Los indicadores para la motivación son la compensación, seguridad en el empleo, oportunidades de desarrollo, características del trabajo asignado, relaciones en el centro de trabajo, y el trato recibido. Los indicadores de la satisfacción son: aportes como colaborador, equidad esfuerzo-pago, expectativas por el puesto de trabajo e importancia del puesto. En la evaluación del desempeño participaron los jefes inmediatos del personal en cada organización; se diseñó una escala gráfica ordinal con seis indicadores: conocimiento del puesto, iniciativa, dedicación, calidad de trabajo, volumen de trabajo y compromiso. Dado que la información de la investigación fue en escala ordinal, en el análisis descriptivo y estadístico no paramétrico, para probar la hipótesis se usó la prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes. Se hizo análisis exploratorio y análisis confirmatorio de datos (Cooper y Schindler 2010; Levin 2008); también, identificamos los rangos promedio y las medianas de la ponderación para la motivación, satisfacción y desempeño en las cinco organizaciones estudiadas.

Resultados y Discusión

A continuación desglosamos los hallazgos principales del análisis de la información sobre la motivación, satisfacción y desempeño laboral en las organizaciones públicas y privadas. Inicialmente, presentamos la descripción de la comparación de los rangos promedio de los valores estimados; luego, la comparación de las medianas de las ponderaciones; por último presentamos la prueba de la hipótesis establecida para la investigación.

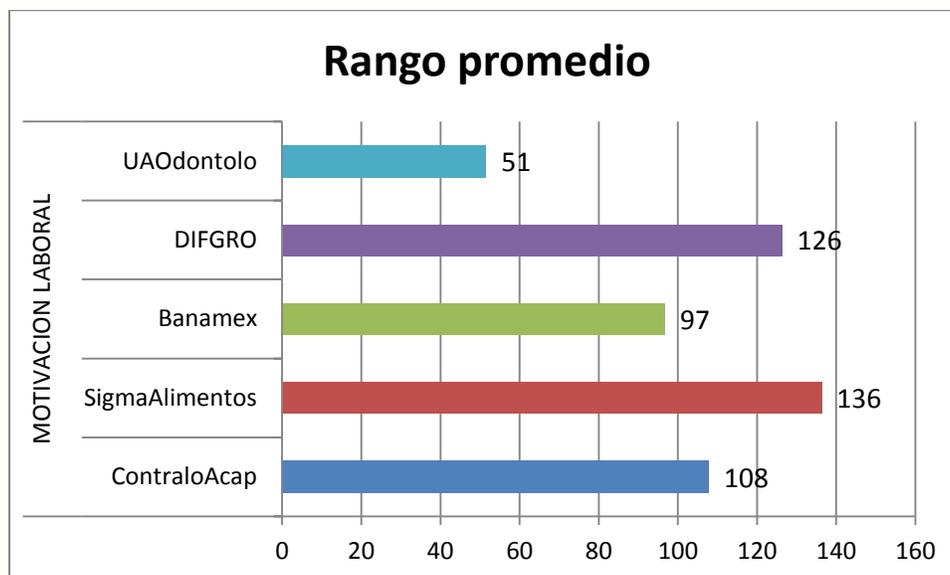
Motivación Laboral

En el análisis de la Motivación Laboral encontramos el mayor rango promedio en los colaboradores de la empresa Sigma Alimentos; el rango más bajo se ubicó en el personal colaborador de la Unidad Académica de Odontología (**Figura 1**). Asimismo, hay



diferencias en la motivación entre las organizaciones públicas; las organizaciones del sector gubernamental mostraron mayor motivación que la dependencia universitaria.

Figura 1. Rangos promedio de Motivación Laboral

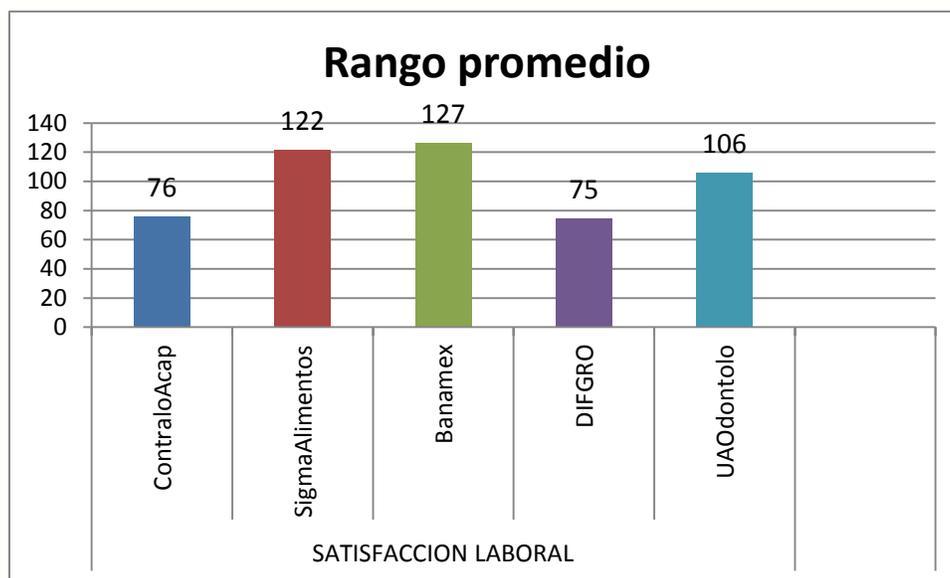


Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, consideramos que los incentivos económicos si influyen pero no son determinantes en la motivación laboral. En efecto, en nuestra investigación la ponderación más alta de la motivación la encontramos en Sigma Alimentos-sector privado- en donde el personal recibe compensación ligada a comisiones por sus resultados en el desempeño en las ventas; por el otro lado, el valor más bajo de motivación se encontró en la UA Odontología-sector público, dependencia universitaria, con compensación fija y con mayor seguridad en el empleo. En el primer caso, parece ser que el incentivo económico es importante para la motivación laboral. Entonces, identificamos la existencia de la discordancia sobre el papel de los incentivos económicos; lo cual aún se encuentra en reflexión, siendo esto un tema todavía no resuelto en la agenda de investigación sobre la motivación (Bandura y Latham, en Latham 2012).

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral más alta se encontró en colaboradores del sector privado empresarial-Banamex y Sigma Alimentos (**Figura 2**); por el otro lado, dentro del sector público, los valores más bajos y similares de satisfacción fueron identificados en el personal adscrito a dependencias gubernamentales: DIF Guerrero y la Contraloría de Acapulco.

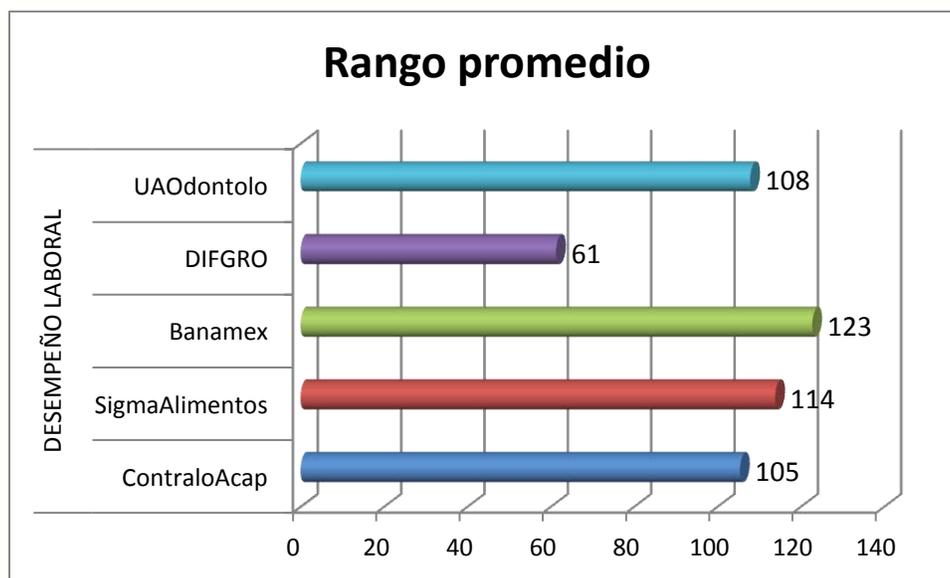
Figura 2. Rangos promedio de Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia.

Entonces, la satisfacción más baja se encontró en las organizaciones públicas del sector gubernamental, las cuales fueron superadas por la dependencia universitaria. Al respecto, se considera que hay influencia de los diferentes grados de cobertura percibida de las expectativas, de la importancia del puesto de trabajo y de la equidad esfuerzo-pago. Los hallazgos coinciden con las ideas de Robbins y Judge (2012), y de Judge y Klinger (2007). Asimismo, identificamos que las ponderaciones de la satisfacción no corresponden necesariamente a las ponderaciones encontradas para la motivación, por ejemplo, el DIF Guerrero con un valor alto de motivación resultó con el valor más bajo de satisfacción laboral; en el mismo sentido, la dependencia universitaria-UA Odontología-mostró el valor más bajo de motivación y un valor alto de satisfacción.

Desempeño Laboral

El menor desempeño laboral se halló en los colaboradores del DIF Guerrero, es decir en el sector de los organismos públicos (**Figura 3**); los desempeños de la Contraloría Acapulco y de la UA Odontología resultaron con valores intermedios y similares. Los rangos más altos de desempeño fueron encontrados en el sector empresarial-Banamex y Sigma Alimentos.

Figura 3. Rangos promedio de Desempeño Laboral

Fuente: Elaboración propia.

En efecto, en las organizaciones en donde hay mayor precisión y claridad de metas se demuestra un mayor conocimiento del puesto de trabajo, responsabilidades, dedicación y compromiso, es decir, se promueve la mejora del desempeño de los colaboradores (Mondy 2013; Robbins y Judge 2012; Locke y Latham 2004). En nuestra investigación encontramos los mayores desempeños en el sector privado empresarial-Banamex y Sigma Alimentos; y, en orden descendente siguen la UA Odontología-involucrada en procesos de acreditación-y la Contraloría Acapulco con establecimiento de procedimientos, programas de distribución de cargas de trabajo y metas precisas.

Comparación de motivación, satisfacción y desempeño laboral

Sobre la base de la comparación de medianas, en la motivación los valores más altos corresponden a Sigma Alimentos y al DIF Guerrero (**Tabla 1**); los siguientes valores, en orden descendente, corresponden simultáneamente a las muestras de organizaciones públicas y privadas; el valor más bajo de motivación se ubicó en el sector público.

Para la satisfacción laboral, el valor más bajo es para el personal que colabora en el sector público-DIF Guerrero y Contraloría Acapulco-y, la satisfacción más alta se encuentra en las dos organizaciones del sector privado (**Tabla 1**).

Encontramos que los desempeños laborales son, preponderantemente similares tanto en organizaciones públicas como en organizaciones privadas; sin embargo, el valor más alto de desempeño se encontró en el sector privado-Banamex- (**Tabla 1**) y el desempeño más bajo en el sector público.

Tabla 1. Medianas de motivación, satisfacción y desempeño laboral

<i>Organización</i>	<i>Motivación</i>	<i>Satisfacción</i>	<i>Desempeño</i>
ContraloAcap	75.8	72.5	66.7
Sigma Alimentos	83.3	83.5	66.7
Banamex	74.2	83.3	73.3
DIFGuerrero	81.5	70.8	56.7
UAOdontolo	55.6	79.6	66.7

Fuente: Elaboración propia.

La comparación de medianas de las ponderaciones muestra que los valores más bajos de motivación, satisfacción y desempeño laboral se encuentran en las organizaciones del sector público-UAOdontología, Contraloría Acapulco y DIF Guerrero, respectivamente.

Prueba de Hipótesis

La hipótesis planteada fue *no hay diferencia entre organizaciones públicas y privadas con respecto a la motivación, satisfacción y desempeño laboral*, es decir, *la motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones públicas es igual a la motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones privadas*. El análisis de la información a través de procedimientos estadísticos no paramétricos, concretamente, mediante la Prueba de Kruskal-Wallis nos confirma que las diferencias, encontradas al comparar rangos promedio y medianas de las ponderaciones dadas a las tres variables estudiadas-las cuales describimos líneas arriba-son estadísticamente significativas (**Tabla 2**) cuando los valores calculados para el Estadístico k , en las tres variables, resultaron altos.

Tabla 2. Motivación, satisfacción y desempeño, Prueba de Kruskal-Wallis

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Motivación Laboral	Satisfacción Laboral	Desempeño Laboral
Chi-cuadrado	52.085	26.421	23.835
gl	4	4	4
Sig. asintót.	.000	.000	.000

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Organización

Fuente: Elaboración propia.

Luego entonces, la hipótesis nula de no diferencia entre organizaciones públicas y privadas-en términos de motivación, satisfacción y desempeño-se rechaza y, entra la hipótesis alternativa: *Sí hay diferencia entre organizaciones públicas y privadas en motivación, satisfacción y desempeño laboral*, de acuerdo con la Prueba de Kruskal-Wallis.



Conclusiones

La motivación y la satisfacción laboral son diferentes entre las organizaciones públicas y privadas. En efecto, el personal colabora en las organizaciones bajo distintos esquemas y políticas de Administración de Recursos Humanos y de prácticas organizacionales. Asimismo, consideramos que se refleja la naturaleza y contenido del diseño del puesto, del establecimiento de metas, su status contractual, los niveles de seguridad en el empleo y el grado de cobertura de sus expectativas y necesidades.

También, el desempeño es variable y diferente en ambos sectores. En el sector privado encontramos formas más evidentes, establecidas y sistematizadas de evaluar el desempeño, sin embargo, esa práctica no se complementa con la realimentación inherente y oportuna al personal. Por el otro lado, en el sector público no hallamos evidencias de evaluación del desempeño; se tiene más bien una orientación de apreciación de “*sacar la chamba*” de manera colectiva, en donde el personal tiene diferentes volúmenes de responsabilidades y cargas de trabajo, desde los sobresaturados hasta los inactivos.

En esta primer aproximación al tema de la motivación, satisfacción y desempeño laboral no encontramos evidencias suficientes que sostengan la premisa de que el personal motivado y satisfecho tiende a ser más productivo, creativo y comprometido con su centro de trabajo. Entonces, se hace necesario continuar la indagación sobre las relaciones, interacciones y asociaciones de diferentes factores inherentes que permitan la explicación y entendimiento de la naturaleza de la expresión de las tres variables.

Los resultados presentados son descriptivos y, se proyecta profundizar más en el tema, mejorando las estrategias metodológicas, ampliando las muestras y las organizaciones objeto de estudio con la orientación de contribuir con hallazgos explicativos dentro del área de la Administración. Este trabajo es parte de un proyecto longitudinal diseñado para realizar investigaciones descriptivas y explicativas sobre la Administración de los Recursos humanos y el comportamiento organizacional en la Región Sur de México.

Referencias

- Armstrong, M. (2012). **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 12a Ed., Kogan Page.
- Cooper, D. y P. Schindler. (2010). **Business Research Methods**. 11a Ed. McGraw-Hill/Irwin.
- Judge, T. A., y R. Klinger. (2007) Job satisfaction: Subjective well-being at work. en M. Eid, y R. Larsen (Eds.), **The science of subjective well-being**. Guilford: 393-413
- Levin, R. (2008). **Statistic for Management**. 7a Ed. Dorling Kindersley Pvt.
- Latham, G.P. (2012). **Work Motivation: history, theory, research and practice**. Sage.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, en M. D. Dunnette (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, Rand McNally:1297-1349.



- Locke, E.A., y G. P. Latham. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. En **Academy of Management Review**, 29 (3), 388-403.
- Lutt, D.M. (2012). Connection between Job Motivation, Job Satisfaction and Work Performance in Romanian Trade Enterprises, en **Economics and Applied Informatics**, Fascículo I, Año XVIII, No. 3.
- Mathis, R. L. y J. H. Jackson. (2010). **Human Resource Management**, 13a Ed., South-Western Cengage Learning
- Mondy, R. W. (2013). **Human Resource Management**, 13a Ed, Prentice Hall
- Nutt, P. C. (2005). Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices, en **Journal of Public Administration, research and theory**, Vol 16 (1), Oxford University Press: 289-318
- Rainey, H. G. y B. Bozeman. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori, en **Journal of Public Administration, research and theory**, Vol 10 (2), Oxford University Press: 447-470
- Robbins, S. y T. A. Judge. (2012). **Organizational Behavior**, 15a Ed, Prentice Hall.
- Silverthorne, C. (1996). Motivation and management styles in the public and private sectors in Taiwan and a comparison with United States, en **Journal of Applied Social Psychology** 26 (20), 1827-1837.
- Sims, R.R. y J. D. Slack (2007). *Public Sector HRM: minor similarities and major differences* en R. R. Sims (Ed) **Human Resource Management: contemporary issues, challenges and opportunities**. Information Age Publishing: 37-54
- Spector, P. E. (1997). **Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequences**. Sage
- Springer, G. J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. En **Journal of Global Business Issues**, Vol 5, No.1.

