



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN IMPLEMENTADAS A FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PILAR (UNP), EN EL AÑO 2018

Shirley Lorena Olmedo de Ríos
Universidad Nacional de Pilar (UNP)
slop-pilar@hotmail.com

Victorina Miryan Cáceres Fleitas
Universidad Nacional de Pilar (UNP)
micaf05@hotmail.com

Marcela del Pilar Torres Soler
Universidad Nacional de Pilar (UNP)
marce-pilar@hotmail.es

Gilda Sánchez-Negrete Riveros
Universidad Nacional de Pilar (UNP)
gildisan86@hotmail.com

RESUMEN

Este estudio describe las estrategias de motivación implementadas a funcionarios administrativos del Rectorado de la UNP, en el año 2018. Se analiza cuatro dimensiones que son: incentivo económico, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida. Adopta un enfoque cuantitativo, con diseño observacional, transversal, prospectivo y descriptivo. Para la recolección de datos se utilizó el censo como estrategia metodológica a través de la aplicación de un cuestionario, con un total de 44 funcionarios permanentes y 9 funcionarios jornaleros (contratados). Los hallazgos más importantes identificados en cuanto al incentivo económico fue el alto grado de disconformidad en lo referente a la remuneración o salario que perciben, dejando en evidencia que en muchos casos consideran que no corresponde con la responsabilidad que exige su trabajo; asimismo, manifestaron que existe posibilidad de prosperar económicamente y de lograr un aumento salarial como fruto de su esfuerzo. En cuanto a la variable realización personal, los funcionarios declararon sentirse a gusto con las tareas que realizan. Otra variable analizada fue el relacionamiento interpersonal, que ha evidenciado un ambiente de compañerismo que propicia la convivencia armónica dentro de la institución. Al mismo tiempo expresaron que gracias a su trabajo logran alcanzar la estabilidad de vida.

Palabra clave: Estrategias motivacionales; motivación laboral; funcionario administrativo; eficiencia, relacionamiento interpersonal.



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



ABSTRACT:

This study describes the motivation strategies implemented to administrative officials of the Rector of the National University of Pilar, in 2018. It is analyzed from four dimensions that are: economic incentive, personal fulfillment, interpersonal relationships and life stability. Adopt a quantitative approach, with an observational, transversal, prospective and descriptive design. For the collection of data, the census was used as a methodological strategy through the application of a questionnaire, with a total of 44 permanent staff and 9 day laborers (hired). The most important findings identified in terms of the economic incentive was the high degree of disagreement regarding the remuneration or salary that they receive, leaving in evidence that in many cases they consider that it does not correspond with the responsibility required by their work. They also stated that there is a possibility of prospering economically and achieving a salary increase as a result of their effort. Regarding the variable personal fulfillment, the officers declared to feel comfortable with the tasks they perform. Another variable analyzed was the interpersonal relationship, which has evidenced an atmosphere of companionship that fosters harmonious coexistence within the institution. At the same time they expressed that, thanks to their work, they manage to achieve the stability of life.

Keywords: Motivational strategies; work motivation; administrative officer; efficiency, interpersonal relationship.

Introducción

La sociedad ha experimentado cambios a un ritmo vertiginoso, lo que hizo dejar de lado la práctica de culturas orientadas al compromiso en el entorno laboral y que incentive los valores corporativos que conduzcan a un mayor rendimiento en el desempeño de sus funciones, en todos los ámbitos en los cuales se desenvuelve el ser humano interviene la motivación para lograr objetivos y metas previamente establecidos.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye a incrementar el grado de compromiso de la persona; es un proceso que impulsa, sitúa, fortalece y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por otro lado, la motivación laboral ha sido un campo muy estudiado, según Sexton (1977) “La Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (p. 162).

A efectos de conocer la estructura organizacional de la Universidad Nacional de Pilar, cabe mencionar que está integrada por facultades, institutos, escuelas y otras unidades académicas, todas ellas dependientes de un órgano superior, que es el Rectorado, el cual es objeto de estudio en la presente investigación.

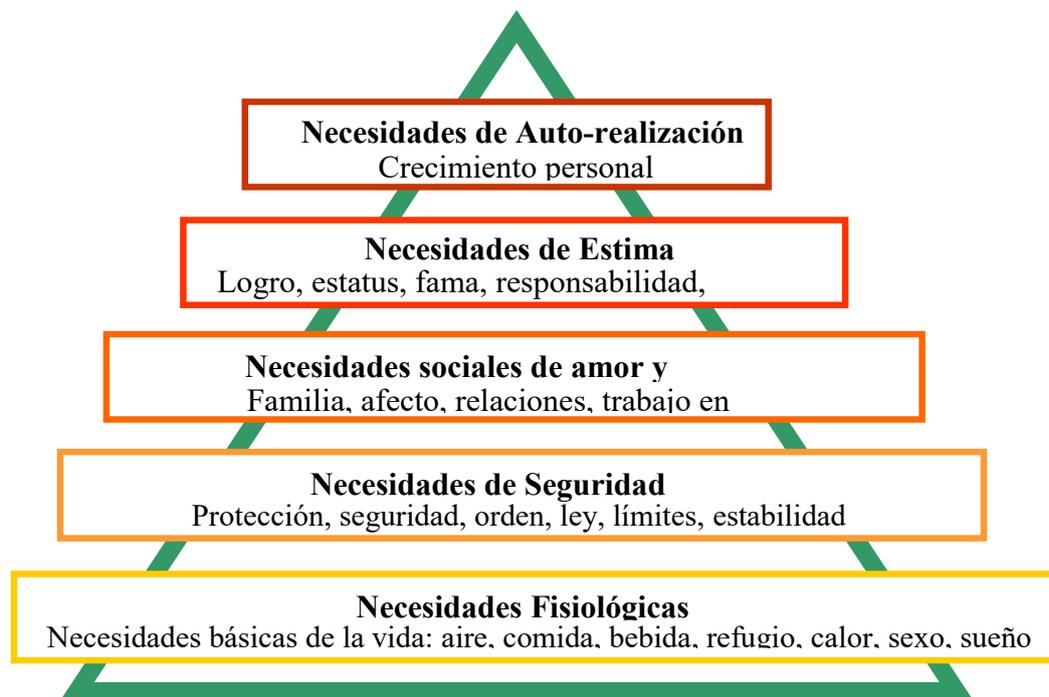
De todo lo señalado anteriormente, surge la intención de conocer las estrategias de motivación implementadas a funcionarios administrativos del Rectorado de la Universidad Nacional de Pilar, durante el período 2018.

Teoría de la motivación de Maslow

Quintero Angarita (2011), menciona que para Maslow la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades, las divide en cinco, y para una mejor comprensión las clasifica en una pirámide que propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; ésta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo.

En la figura 1 se muestra una adaptación de la teoría de las necesidades propuestas por Maslow, estableciendo jerarquías a las necesidades, a manera de ilustración didáctica son representadas utilizando una pirámide.

Figura 1: Pirámide de las necesidades de Maslow.



Fuente: Quinteros Angarita, (2011).

En la parte inferior de la pirámide se puede observar las necesidades fisiológicas que son consideradas básicas y guardan relación con la supervivencia del ser humano; en el peldaño siguiente están las necesidades de seguridad que hacen referencia a la protección, el orden y la estabilidad; en tercer lugar están las necesidades sociales de amor y pertenencia a las cuales podemos llamar necesidades de filiación; en el cuarto peldaño se encuentran las necesidades de estima o reconocimiento hacia uno mismo que abarcan logros, estatus y reputación; y en la parte más alta de la pirámide están las necesidades de autorrealización o de crecimiento personal.

De esto podemos inducir que primero se deben satisfacer las necesidades de la parte inferior de la pirámide para luego satisfacer las necesidades de la parte superior, es imposible pasar al siguiente peldaño sin haber logrado la satisfacción del anterior (Quintero Angarita, 2011).

Teoría de motivación de Frederick Irving Herzberg.

En esencia, según la teoría de Herzberg, la motivación es el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene, donde los factores de motivación

(logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

Frederick Herzberg y sus colaboradores, realizaron una investigación en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió” y, “Recuerde usted en un momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún momento que haya tenido. Dígame que ocurrió”. El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de la insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denomina a estos factores de higiene, por que actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica, eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones la seguridad en el trabajo, y las políticas prácticas administrativas de la empresa o institución (Plumlee, 1991), mencionado en (Manso Pinto, 2002). De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción (Manso Pinto, 2002, p. 81).

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendrían que atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores. Entre estos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros (Manso Pinto, 2002).

La secuela más importante de la teoría de motivación-higiene fue permitirle a Herzbergh presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas que siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho solo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción.

La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. Según este autor, en la medida que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora pudiendo engrandar una peligrosa semilla entre los empleados, incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto al periodo venidero de reajustes salariales (Manso Pinto, 2002, p. 83).

Herzber expuso totalmente su teoría del enriquecimiento del trabajo, en este sentido mencionan que los gerentes más que motivar los empleados cargándoles sus trabajos verticalmente con tareas rutinarias, por ejemplo, dándole al individuo algo más que hacer, deben por el contrario, cargar horizontalmente los trabajos promocionándoles mayores posibilidades de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes, ser objeto de mayores responsabilidades, experimentar crecimiento personal y de progreso laboral y sobre todo, permitiéndoles ejercer control sobre los diferentes recursos que le permitan llevar a cabo sus trabajos (Manso Pinto, 2002, p. 83).

Algunas de las herramientas para el enriquecimiento del trabajo:

✓ Estrategias:

- Eliminar controles innecesarios
- Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo
- Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (modulo, división sección etc.)
- Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades.
- Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor.
- Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo.

- Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permiten convertirse en expertos.
- ✓ Motivadores implicados:
 - Responsabilidad y éxito personal
 - Responsabilidad y reconocimiento
 - Responsabilidad, éxito reconocimiento
 - Responsabilidad, logro y reconocimiento
 - Reconocimiento interno
 - Capacitación y aprendizaje
 - Responsabilidad, capacitación y avance laboral.

En las últimas décadas, las pruebas aportadas por diferentes investigadores (Hakman y Oldham, 1976) han venido reconociendo que en la práctica del enriquecimiento del trabajo se encuentra la respuesta definitiva a la motivación de los empleados, señalándose que la clave de ello radica fundamentalmente en la habilidad de los administradores para establecer un ajuste “casi” perfecto entre las características y requerimiento del puesto del trabajo y las capacidades, habilidades y necesidades de crecimiento del individuo (Manso Pinto, 2002, p. 83).

Teoría de la motivación de McClelland

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige (Naranjo Pereira, 2009).

Necesidad de logro

Autores como García (2008), Hampton et al. (1989), Trechera (2005) y Valdés (2005) mencionan que las personas con una alta necesidad de logro presentan características como las siguientes:

- Les gustan las situaciones en las que pueden tomar personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
- Tienen a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados.
- Desean una retroalimentación concreta acerca de qué tan adecuadamente se están desempeñando.

- Se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas.

La orientación de ejecución de una tarea significa preocuparse por el resultado y no por el proceso. Para las personas orientadas hacia la ejecución, ganar es lo que importa y consideran que la felicidad es el resultado del hecho de ganar. No obstante, si no confían en su éxito enfrentan el problema de que, si intentan y fracasan, con frecuencia asumen el fracaso como evidencia de su poca habilidad. Si no realizan ningún intento, tal vez encuentren una explicación más aceptable sobre su fracaso. A veces esta situación lleva a la persona a manifestar comportamientos que la protejan de tener una imagen de incompetencia a corto plazo, pero que interfiere con su aprendizaje y logro a largo plazo (Naranjo Pereira, 2009).

Necesidad de poder

Se considera que las personas que tienen una alta necesidad de poder, emplean más tiempo y esfuerzo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquellas que tienen una baja necesidad de poder. Estas personas consideran que siempre necesitan ganar argumentos, persuadir a otras, hacer que sus criterios prevalezcan y se sienten incómodas si no poseen ciertas cuotas de autoridad.

McClelland (citado por García, 2008) expresa que el poder realmente tiene dos caras. La primera origina reacciones negativas. Esta cara del poder se relaciona con situaciones de dominio-sumisión, con personas que piensan que debe hacerse lo que ellas desean y que pueden controlar a las demás. La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador de una persona puede evocar sentimientos de fortaleza y habilidad en otras y las ayuda a establecer metas. Es decir, cumple con el papel de apoyar a otras personas para que puedan expresar sus propias capacidades y de este modo, lograr metas que se propongan (Naranjo Pereira, 2009).

Necesidad de afiliación

Siguiendo las explicaciones de McClelland (citado por Hampton et al., 1989 y en García, 2008), las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Conceden mucha importancia a los momentos agradables que comparten con otras personas y se preocupan por las deficiencias o dificultades en sus relaciones con otras.

Independientemente de los orígenes de la necesidad de afiliación, esta tiende a producir esquemas de comportamiento similares. Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la compañía de otras, toman medidas e ingenian estrategias para ser

admitidas por estas, intentan proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, moderan las tensiones desagradables en sus entrevistas, ayudan y apoyan a otras, y desean ser admiradas en retribución (Naranjo Pereira, 2009).

Necesidad de autosuficiencia

Bandura (1997) se refiere al concepto de autosuficiencia como la creencia que tiene la persona de que puede dominar una situación y lograr resultados positivos. Considera que la autosuficiencia es un factor determinante en el éxito académico del estudiantado. Se concreta en creencias tales como que se es una persona capaz que puede rendir en diferentes actividades.

Sentirse autosuficiente en una variedad de situaciones ofrece como recompensa una mejoría en la autoestima y la motivación. El sentido de competencia es fuerte o débil dependiendo del equilibrio de éxitos y fracasos que se haya experimentado. Abarca (2001) menciona que la motivación no es algo estático, sino que está en constante transformación, evoluciona y que existe una relación entre su desarrollo y las experiencias que cada persona enfrenta en el diario vivir.

Teoría de las expectativas de Vroom

García (2008), Trechera (2005) y Valdés (2005) señalan que esta teoría o modelo de la motivación fue elaborada por Víctor Vroom, quien considera que las personas se motivan a realizar cosas y esforzarse por lograr un alto desempeño para alcanzar una meta si creen en su valor, si están seguras de que lo que harán contribuirá a lograrla y si saben que una vez que alcancen la meta recibirán una recompensa, de tal manera que el esfuerzo realizado ha valido la pena

Metodología

La investigación se circunscribió al tipo descriptivo ya que se buscó describir las estrategias motivacionales adoptadas por la UNP y asignadas a los funcionarios, cómo se presentan las variables en estudio, cuáles son sus rasgos más característicos y otros aspectos que tengan relación con el tipo de investigación. El trabajo está enmarcado desde un enfoque cuantitativo, pues se ha permitido analizar las variables de estudio de manera objetiva y con un soporte estadístico mediante la aplicación drive.

Se recurrieron a fuentes primarias para identificar a la población objeto de estudio, que totaliza 53 funcionarios administrativos del Rectorado de la Universidad Nacional de Pilar, año 2018, de los cuales 44 son permanentes y 9 jornaleros (contratados), la estrategia

metodológica utilizada fue el censo, se aplicó un instrumento validado elaborado por Ancona Alcocer, Camacho Gómez, & García-Muñoz Aparicio, (2011) para la Universidad de Juarez Autónoma de Tabasco, México.

Las dimensiones evaluadas son: incentivo económico, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida, conformada por 21 reactivos. El cuestionario se presentó en una escala tipo Lickert con cinco opciones de respuesta: Totalmente en Desacuerdo = 1, En desacuerdo = 2, Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3; De acuerdo = 4; Totalmente de acuerdo = 5. Los reactivos se presentaron de manera alternada en relación a las 4 dimensiones consideradas en el cuestionario. Se recurrió a la aplicación Drive para administrar el cuestionario a los funcionarios del rectorado para ser contestado directamente por el personal.

Asimismo, se realizó un análisis documental utilizando una guía teniendo en cuenta las dimensiones estudiadas: como la Ley 1626/2000 de la Función Pública, la Ley 6026/2018 del Presupuesto Público, el Estatuto de la UNP, Resoluciones Administrativas, Reglamento Interno, el Plan Estratégico de la UNP y el Manual de Funciones, que sirvieron en esta investigación para corroborar la implementación de algunos procesos motivacionales, objeto de estudio de esta investigación.

Resultados, Discusión y Análisis

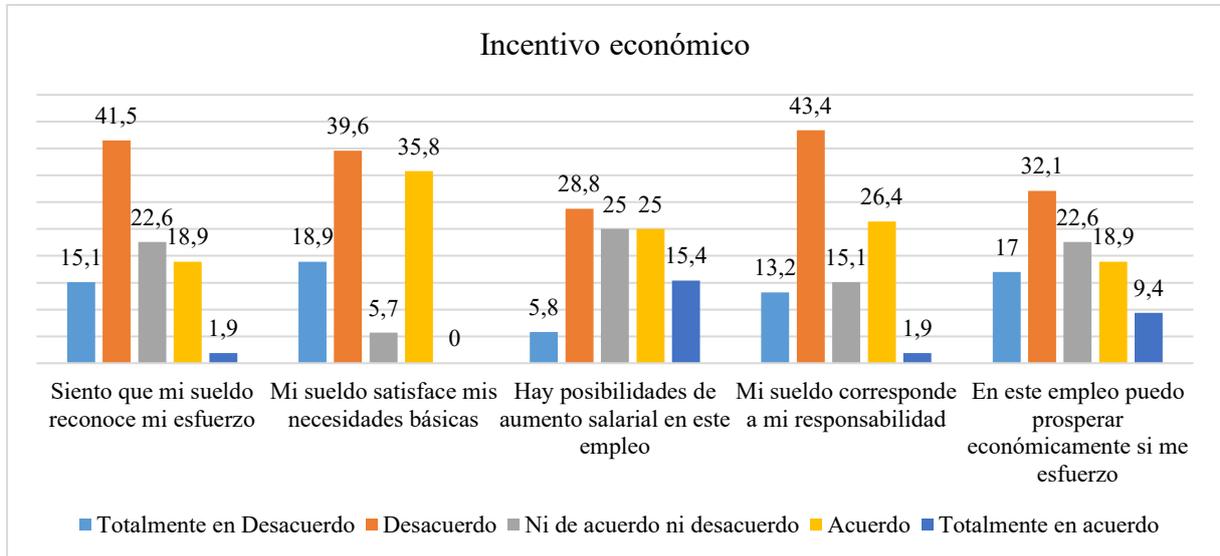
En este apartado se presenta el análisis de los datos de las fuentes primarias consultadas teniendo en cuenta las variables estudiadas.

En la variable incentivo económico, según puede verse en la gráfica número 1, se evidencia que la mayoría de la población objeto de estudio está en desacuerdo por la remuneración percibida como compensación de las funciones, cargo y responsabilidades designadas, se percibe la desmotivación de los funcionarios a consecuencia de su disconformidad por su salario, manifiestan que no cubren sus necesidades básicas y que las posibilidades de aumento salarial es imposible teniendo en cuenta que es una institución pública y depende de la política salarial del Estado (Secretaría de la Función Pública, 2018).

El indicador “mi sueldo se halla en coherencia con mi esfuerzo” es el que arrojó mayor porcentaje de desacuerdo, los funcionarios consideran que el salario que perciben no es acorde al resultado y rendimiento que demuestran en sus funciones. No obstante, el buen desempeño de sus funciones se refleja en el logro de los objetivos de la institución. Según Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que

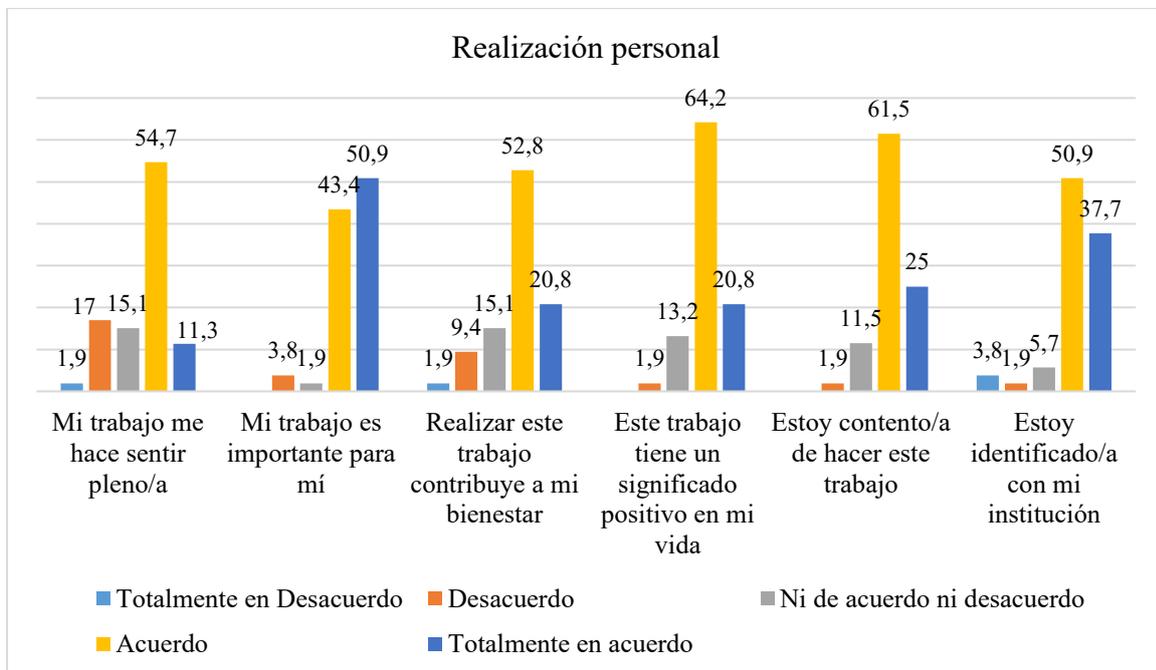
producían. Así también, Herzberg, menciona en su teoría que el incentivo económico es una de las herramientas fundamentales de la motivación.

Gráfico N° 1. Incentivo económico



Fuente: Censo a funcionarios del Rectorado

Gráfico N° 2. Realización Personal.

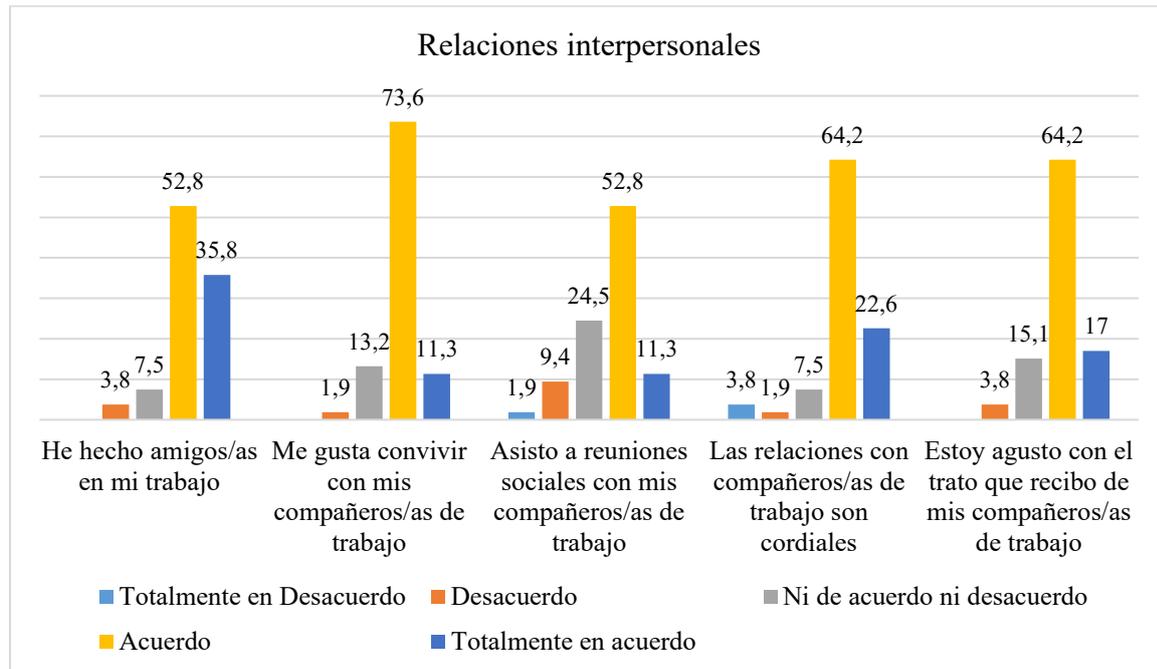


Fuente: Censo a funcionarios del Rectorado

Según puede verse en la gráfica número 2, la mayoría de los funcionarios respondieron que están de acuerdo con el trabajo que realizan y que contribuyen a su crecimiento personal y profesional, además se sienten conformes y satisfechos con los

trabajos asignados, demuestran sentido de pertenencia hacia la institución contribuyendo con el éxito de las actividades emprendidas en marco de la calidad de la Educación Superior. Según Manso Pinto, es fundamental que el funcionario se sienta conforme con el trabajo que realiza para sentirse motivado, y estimulado para un óptimo desempeño en las funciones que cumple.

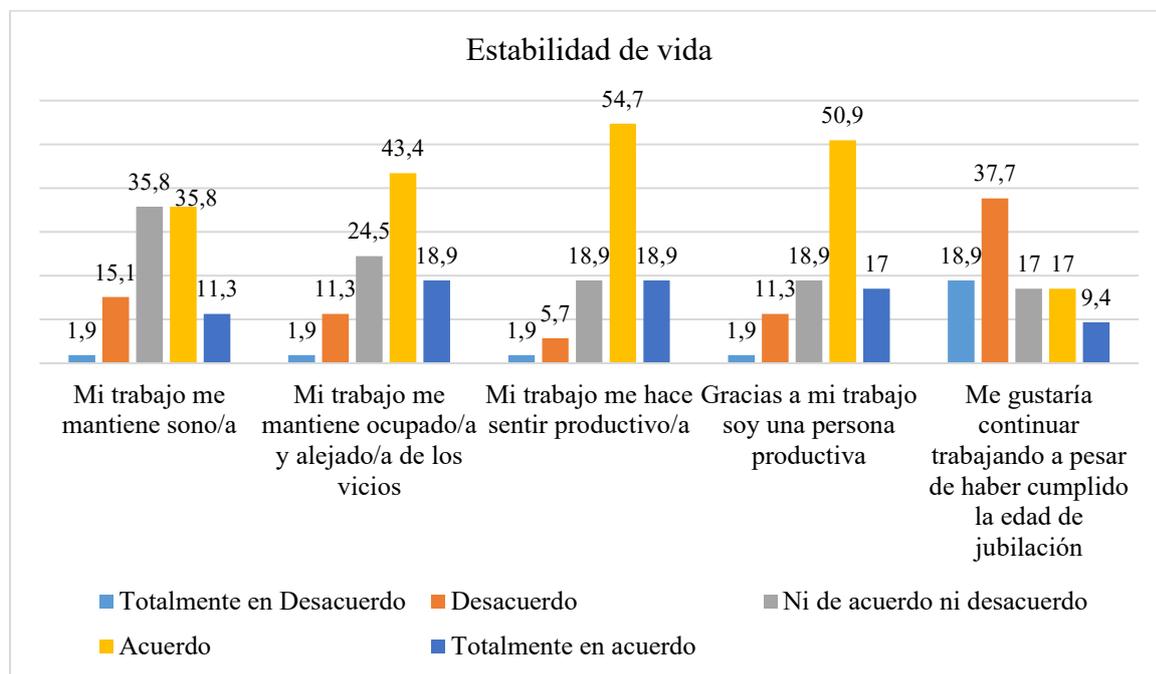
Gráfico N° 3. Relaciones interpersonales.



Fuente: Censo a funcionarios del Rectorado

En la variable relaciones interpersonales, tal como se observa en el gráfico, la mayoría respondieron que están de acuerdo con el ambiente laboral, se siente satisfecho en su lugar de trabajo. Las estrategias utilizadas para la convivencia armoniosa entre funcionarios son las reuniones con el objetivo de socializar nuevas reglamentaciones, reingeniería, nuevas disposiciones administrativas y laborales, entre otras, la participación e integración en actividades sociales (fechas festivas), se implementa el “After Office” o actividad extra laboral entre compañeros lo que aporta grandes beneficios al funcionamiento de los equipos de trabajo, ya que las relaciones entre funcionarios más allá de las paredes de la oficina crean sinergia y ayudan a romper con las monótonas relaciones.

Gráfico N° 4. Estabilidad de vida.



Fuente: Censo a funcionarios del Rectorado

El gráfico precedente demuestra que para los indicadores prescriptos en la variable estabilidad de vida la mayoría de los consultados respondieron que están de acuerdo con la calidad de trabajo que realizan, que el mismo no acarrea consecuencia en la salud y resaltan que les mantiene alejado de los vicios. Esta respuesta representa un aliciente positivo en cuanto a las condiciones laborales desempeñadas en esta organización, ya que es fundamental que el trabajo se constituya en un elixir para todo ser humano, de tal modo a no transformarse en una carga que conllevaría a la depresión, al stress y hasta a fatalismos indeseables.

La valoración del rendimiento de trabajo se evidencia en la productividad de los resultados que demuestran los funcionarios en las tareas asignadas.

Demuestran conformidad en la labor que desempeña mencionan que existe estabilidad en la institución.

Consideraciones Finales

En función a los objetivos propuestos, para este trabajo de investigación, se concluye que la mayoría de los indicadores propuestos en las variables, han sido bien evaluadas; no obstante lo referido a la remuneración es un factor condicionante, que aparentemente afecta de manera global a los trabajadores del rectorado, además que se ha visto como una limitante

bastante complicada en cuanto a su revertibilidad, considerando que no depende exclusivamente de los gestores institucionales, sino de una Política de Estado.

Cabe destacar, que el ambiente de trabajo en sí, en cuanto a la situación motivacional, es altamente positiva, ya que la mayoría de ellos se sienten a gusto con la tarea que desempeñan, existe un buen relacionamiento con los compañeros, se desarrolla un buen trato horizontal y vertical entre los funcionarios y subalternos, este ambiente, genera un ambiente propicio de productividad en el trabajo.

Bibliografía

- Ancona Alcocer, M. d., Camacho Gómez, M. d., & García-Muñoz Aparicio, C. (2011). Motivación Laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma De Tabasco. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6(2), 871-878.
- Manso Pinto, J. (octubre-diciembre de 2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*(128), 79-86.
- Naranjo Pereira, M. L. (octubre de 2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.
- Quintero Angarita, J. R. (09 de mayo de 2011). *Teorías y Paradigmas Educativos*. Recuperado el 14 de julio de 2018, de <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/>: <http://doctorado.josequintero.net>
- Secretaria de la Función Pública. (2018). Ley N° 6026/2018: Ejercicio Fiscal 2018. Obtenido de https://www.sfp.gov.py/sfp/archivos/documentos/ingresos_6unogxe3.pdf
- Sexton, W. (1977). *Teorías de la organización*. México: Editorial Trillas. Obtenido de <http://opac.biblio.unlp.edu.ar>