

## EN BÚSQUEDA DEL COMPROMISO PARA EL RELACIONAMIENTO EMPRESA Y MOTIVACIÓN LABORAL: NUEVOS TIEMPOS

Picón Obando, Ana Cecilia 1

### RESUMEN

*El modelo neoliberal a controlado durante el siglo XX e inicio del siglo XXI el sistema de desarrollo financiero, industrial y comercial, considerando la participación humana como un recurso llevado a la categoría de mercancía dentro de un modelo de mercado que genera escenarios sociales de desigualdad e inequidad con alta subjetividad en los niveles, establecidos por el sistema, de todos los estratos sociales, por otro lado los acontecimientos económicos, políticos, culturales y sociales desarrollados al inicio del siglo XXI propician alternativas de desarrollo donde la complementariedad en la relación satisfacción del bienestar social individual y colectivo - productividad y desarrollo económico, sea protagonista y de vital importancia en la búsqueda de logros sustentables y sostenidos por parte de la dinámica económica, así también se torna muy importante el repensar la relación motivación y desarrollo laboral más allá del marco conceptual actual trascendiendo el mercado capitalista y a la vez que se permita instituir nuevos modelos factibles en el marco de la dignidad humana y los nuevos planes de desarrollo.*

**Palabras claves:** Motivación, desempeño laboral, dinámica económica, escenarios sociales.

## IN SEARCH OF COMMITMENT FOR COMPANY AND WORK MOTIVATION RELATIONSHIPS: NEW TIMES

### ABSTRACT

The neoliberal model has controlled the financial, industrial and commercial development system during the 20th century and the beginning of the 21st century, considering human participation as a resource taken to the category of merchandise within a market model that generates social scenarios of inequality and inequity with high subjectivity at the levels, established by the system, of all social strata, on the other hand the economic events political, cultural and social developments developed at the beginning of the 21st century promote development alternatives where complementarity in the relationship between satisfaction of individual and collective social well-being-productivity and economic development, be a protagonist and of vital importance in the search for sustainable and sustained achievements by economic dynamics, thus, it is also very important to rethink the relationship between motivation and labor development beyond the current percentage framework, transcending the capitalist market and at the same time allowing for the creation of new feasible models within the framework of human dignity and new development plans.

**Keywords:** motivation, work performance, economic dynamics, social scenarios.

---

<sup>1</sup> ORCID ID: [0009-0006-9097-9516](https://orcid.org/0009-0006-9097-9516). Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV, Venezuela). [anaceciliapicon@gmail.com](mailto:anaceciliapicon@gmail.com)

## 1. INTRODUCCIÓN

La motivación laboral son actividades que realizan algunas empresas para que los trabajadores se sientan animados a permanecer en sus sitios de trabajo, realizando de la mejor manera sus actividades laborales en referencia al plan operacional y valor agregado que pueden generar en el día a día, en los sitios de trabajo se realizan gestiones y parte de su inversión lo hacen a los fines de mantener a sus trabajadores motivados para tener una buena productividad y que prosiga sin problemas la labor diaria, así que en el devenir del entretejido empresarial e institucional, activado por la dinámica socio histórica, se producen variaciones que permiten la transcendencia y el renacer de características que formarán parte del nuevo quehacer y el ser, así hayan problemas técnicos, económicos o ergonómicos, así como también posturas ideológicas, a sus efectos se presenta el presente trabajo con base algunas teorías, entre ellas, Teoría Motivacional de Jerarquía de Maslow Santrock, Teoría de McClelland necesidades de logro, Teoría de Herzberg en las prácticas organizacionales, La teoría de las expectativas de Vroom en las necesidades de crecimiento.

La motivación laboral en nuestros países se ha visto influenciada por los acontecimientos económicos, políticos, culturales y sociales desarrollados al inicio del siglo XXI, caracterizado por el dominio del modelo neoliberal a través de la guerra económica, trastocando la vida cotidiana del venezolano con afectación del costo de la vida, una guerra amoral y sin reglas, quien conservadoramente han determinado un sistema de aprovechamiento del recurso humano como mercancía, y en contraposición se presenta la búsqueda de un nuevo modelo de desarrollo alternativo en el cual se considere el talento humano como elemento esencial y bien valorado, de gran importancia para el desarrollo productivo en complementariedad con los procesos sociales, en este sentido, se torna muy importante el repensar la relación motivación y desarrollo laboral más allá del marco conceptual actual y su relación satisfacción del bienestar social individual y colectivo - productividad y desarrollo económico, que contribuya a enunciar una cosmovisión integradora como necesidad vital de la humanidad.

## 2. LA MOTIVACIÓN, UBICACIÓN TEÓRICA

La Teoría Motivacional de Jerarquía de necesidades humanas de Maslow Santrock, (2002:48). Parte de la idea de que el ser humano es un animal con necesidades constantes, señalando que:

*Las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, status y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción). Estas necesidades se satisfacen*

*en el siguiente orden, primero, las necesidades básicas fisiológicas y de seguridad y luego las necesidades secundarias sociales, autoestima y autorrealización.*

Esto es porque las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas y luego ascender en la búsqueda de satisfacer necesidades más complejas, como lo son su entorno y donde conviven laboralmente. Hay estudios de campo que se hacen evidenciando si la problemática que genera algún grupo laboral tiene que ver con las necesidades básicas, y se toman acciones para fortalecer esas necesidades.

Referente a la Teoría de McClelland Naranjo (Ob.cit:48) señala que:

*Para McClelland existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro (hacer las cosas bien) afiliación (hacer amigos) y poder (influir en los demás). Estas necesidades son motivaciones sociales, ya que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio, a medida que se va interactuando a nivel personal con la sociedad y entorno se va experimentando el hacer e influir hacia los demás.*

En las organizaciones los trabajadores la afiliación y el poder incluyen en su desempeño laboral por tal motivo cuando se refiere a motivación laboral esta teoría es importante tomarla en cuenta, existen sitios de trabajo que prohíben conversar, y ejercer afiliación, en los estudios se observa que está fallando la influencia que lidera al equipo, debe haber una interacción constante para que el trabajador este animado y en disposición de realizar las tareas con excelencia, la pausa activa ayuda a realizar este ejercicio en lapsos de tiempo estipulados, siendo enriquecedor para el trabajador.

Robbins y Coulter (2005:49) hacen referencia que la Teoría de Herzberg “centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Subraya la importancia de las características del puesto y las prácticas organizacionales”, considera el autor que el trabajo es la actividad más importante del individuo, concluyó en su teoría con dos modelos diferentes de factores: satisfacción laboral o motivación intrínseca relacionan con el contenido del trabajo (el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el reconocimiento, entre otros) y la insatisfacción laboral o motivación extrínseca lo hacen con el contexto laboral (relaciones con el supervisor, el salario y las relaciones con los compañeros, entre otros).

Una directiva gerencial si desea mejorar su clima organizacional, debe estar atenta a los factores satisfacción laboral motivación intrínseca para fortalecer su productividad, tener total conocimiento como se sienten sus trabajadores para luego tomar acciones o seguir con los políticas organizacionales que hasta los momentos han llevado y practicado, la motivación es igual a eficiencia.

En la Teoría de las expectativas de Vroom se expone:

*El hombre como ser humano es racional y social posee necesidades de crecimiento en distintas fases: personal, familiar, laboral y social entre otras, acciona por la motivación de ciertas metas que se establece por la conquista de proyectos de vida. Por este motivo, las acciones que realizan vendrán establecidas por la percepción anticipada (o expectativa) del resultado que derivará de determinada conducta. La teoría de las expectativas fue propuesta por Víctor Vroom, profesor de psicología en año 1964. Para Marrugo, y Pérez, (2012) dicen que el modelo motivacional de Víctor Vroom explica que la motivación del ser humano es en el trabajo, es el resultado de multiplicar tres factores: Valencia, Instrumentalidad, Expectativa (VEI).*

El grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (Instrumentalidad). Es por ello que hace alusión especialmente a la motivación en el trabajo. Lo que requiere el constructo teórico según esta teoría motivacional es el desempeño en significación de eficiencia es que cubra la expectativa de los trabajadores y por ende la funcionalidad de la empresa. Esta teoría explica que tanto el trabajador necesita motivación como el supervisor, también tiene sus expectativas para obtener la eficacia laboral, el trabajador debe motivar también al supervisor siendo eficaz y efectivo.

Los trabajadores componen uno de los recursos más significativos de una empresa, ya que son los que tienen el rol de ejecutar todas las tareas necesarias para que ésta pueda funcionar correctamente y lograr su misión y visión. Según Chiavenato, (ob.cit:94) “son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea”. Visto de esta forma es así como presentaremos la motivación en las relaciones laborales. El término motivación según Anders (2019) proviene del latín *motivus* que significa movimiento y el sufijo *ción* que evoca acción y efecto por lo que se podría decir que la motivación es un movimiento que da lugar a una acción que provoca un efecto. Así mismo Marchán (2014:42) se refiere entonces a procesos concretos de las actividades que se correspondan con el bienestar que interviene según la motivación de las personas.

*El atributo de lo que está provisto de incentivo para una actividad y que orienta, en correspondencia, el propio comportamiento; y que explica como la dinamización temporal originada en una necesidad, carencia o alteración del bienestar (por exceso o por defecto) que lo moviliza en su totalidad: pensamientos, sentimientos y conductas, para intervenir cualquier cantidad de energía requerida que le permita encontrar e incorporar lo que le supla la carencia, retirar lo que le incomoda o restablecer el bienestar.*

En referencia a la motivación Ortega y Piña (2010:268), define la misma en dos aspectos que se pueden definir: necesidades y satisfacción “La motivación puede ser referida como el proceso por medio del cual la persona experimenta necesidades y pone en marcha mecanismos para la satisfacción de las mismas”. En acciones y predisposición “...son aquellas acciones tácticas dirigidas a estimular y predisponer la psique para el recibimiento de la información” (p.71) Desde esta percepción la motivación se centra en necesidades personales pero también satisfacción entre ellas la laboral, por ejemplo en el aspecto y desde su experiencia, si observas compañeros desmotivados aislado y con poco ánimo de aportar calidad a la empresa, de allí que base a estos autores se diseña el constructo teórico gerencial de motivación.

Para Palma (2018:6) “la gestión de motivación está orientada en interés que tiene el trabajador en la misma empresa”. En este mismo orden de ideas, la motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida según Robbins (2004:94), como “...la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual”.

Ambos autores consideran interés y la necesidad como expresión del estado interno del sujeto que hace atractivos unos resultados por encima de otro, la motivación hace que exigencias estructurales y gerenciales, logren ejecutar actividades con un nivel alto de exigencia y dificultad, un trabajador motivado siempre va a tratar de lograr el objetivo, igual que lo desarrollara con ánimo, dedicación y excelente capacidad, porque intrínsecamente y humanamente se siente así, es algo interno.

### **3. LA MOTIVACIÓN, CLAVE EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

La administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, la misma continúa siendo una fuente de investigación, ya que índices financieros y los indicadores de productividad han mostrado que en las compañías en las que se implantan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados que en las que no fueron utilizadas. En las organizaciones la ineficacia para adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa ya que implica la pérdida de la moral en los trabajadores, oportunidades y actividades productivas, entre otras. A sí mismo una efectiva administración del desempeño permite la toma de decisiones eficientes para el buen desempeño del talento humano y la aplicación de las medidas pertinentes relacionadas a la carrera de los trabajadores durante su permanencia, lo que incide significativamente en su motivación dando confianza en la intersubjetividad con los otros durante la dinámica actuante de la empresa o institución.

Para Silva (2019:17)

*“En una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando”. En el caso de la investigación se sitúa en proceso de organizar un aspecto que procure un mayor desempeño y conducta en beneficio para el estado en función del más óptimo desempeño y por ende resultado administrativo de las empresas.*

Continua Silva (ob.cit) explicando que:

*El plan Operacional es una forma de administrar el desempeño de toda organización, donde se brindan las pautas y actividades medidas en un (1) mes hasta un (1) año, actividad, como se va hacer, ubicación en donde se va hacer y cuando lo vas a ejecutar, eso prepara al trabajador en los lapsos de tiempo a ser efectivo, sin embargo que tanto se mide el desempeño en la calidad de la tarea ejecutada o en el tiempo en que se ejecutó, debería ser la calidad de la actividad ejecutada, pero siempre hay metas y tiempos de ejecución para ser empresas que generen rápidamente productividad, porque la misma siempre se maneja por diferentes procesos que generan un sistema, si un proceso se retrasa el que sigue puede comprometer el sistema.*

Es importante señalar como importante lo relacionado a la motivación gerencial ya que los gerentes o lideres son quienes organizan, dirigen y propician la cohesión, el enfoque de valores y las motivaciones. Para Díaz (2019:3) “la gerencia ... Es importante proyectar que para ser competitivas no solo se debe mirar hacia afuera, si no muy importante mirar hacia adentro, conocerse, saber cuáles son los factores críticos claves ...”. Sobre la base de esto la gerencia constituye un plan cuyo objetivo es desarrollar estrategias constructo teórico gerencial de motivación para el desempeño laboral de alguna empresa que así lo requieran.

Ahora bien en la gerencia existe el control para lo cual, Ochoa y Gómez (2014:103) argumentan “Que entre los principios fundamentales del control esta un serie de elementos importante es Interdependencia de los elementos”. Estos elementos de Control son: “La evaluación de desempeño, la estrategia, la estructura organizacional, la dirección, la motivación, el incentivo”. En atención a lo que señala Ochoa y Gómez, la evaluación de desempeño proporciona elementos de competencias de saberes y conocimientos de su función, la estrategia sigue patrones de organización y planeación, en cuanto a la estructura la organización se vincula hacia la parte gerencial donde es fundamental los indicadores y aspectos de cubren y acentúen la motivación y el incentivo.

Partiendo de ello se requiere evaluar indagar analizar las situaciones administrativas de motivación del constructo gerencial que se propone para el



mejor desempeño de sus trabajadores y supone formación actualización y la empresa debe garantizar dentro de motivación y el desempeño laboral la actualización de sus trabajadores.

En este sentido Morris (2009). Citado por Reyes y Lara (2011:162) explica que: “Dichos factores son modelo integral fundamento del liderazgo integral, en el que se reconoce: La existencia de una dinámica de cambio, factores sociales, objetivos, subjetivos y transaccionales que intervienen en ejecución.” Requiere entonces el proceso de investigación e indagación desde la problemática de empresa y el objeto de estudio cambio sustanciales en lo social, objetivos en pro del logro y metas a corto, mediano y largo plazo, a ejecución en expectativa de calidad y desempeño laboral.

Sobre la base de esto la gerencia tiene por objetivo desarrollar estrategias en el constructo teórico gerencial para la motivación en el desempeño laboral de cualquier empresa, queda claro entonces, que la funcionalidad gerencial de motivación que propone los procesos gerenciales e individuales genera mejor desempeño en la medida que los trabajadores se identifican y se siente motivados ante sus funciones.

Caicedo y Cortés (1997:74) Refieren que:

*Las organizaciones poseen una identidad invariante que les permite ser distinguidas como singulares y diferentes de otras similares, esta se referencia en la estructura, es decir en el conjunto de recursos, en las personas y sus relaciones y en los procesos que se definen.. La identidad está integrada por a) una identidad-esquema común a todas las organizaciones similares; b) una identidad-construcción, producto social resultado de la historia acumulada del quehacer diario. La identidad es percibida de manera distinta por los miembros de la organización (endoidentidad) y por los observadores (exoidentidad).*

En relación con lo acotado por los autores cada empresa tiene su identidad que la distingue del resto, esa identidad es necesario que sea percibida, como dicen Caicedo y Cortez (1997) como distinta, es decir, que se identifiquen con ella en función de sus labores, como un aporte motivacional a esa identificación. Cada una de estas formas de organización empresarial, permite estudiar y analizar la evolución de lo teórico en los modelo de gestión y evalúan los aspectos de cada uno con referencia a su contribución al desempeño particular.

Se puede motivar al trabajador para que se sienta más a gusto con su desempeño en tiempos de abundancia o en tiempos de Crisis, actualmente en Venezuela se está proponiendo nuevos modelos de gestión para mejorar el desempeño laboral, ya que los modelos de gestión en la actualidad son modelos que no se adaptan a los nuevos parámetros de vida pos pandemia, donde se visualiza un cambio conductual y estructural individual, en el cual las personas que realizan cualquier

labor no independiente, dependiente o asalariado en alguna empresa o institución tuvo cambios significativos en su vida y hábitos, en especial la utilización de nuevas herramientas tal como el internet, al mismo tiempo, hubo pérdidas familiares y crisis económica en todos los niveles, razón por lo cual los trabajadores haciendo un mayor esfuerzo y con alta capacidad de resiliencia se responsabilizaron a cumplir varias funciones, con la finalidad de dar igual o buenos resultados en la obtención del producto.

En el marco situacional actual se hace necesario considerar la construcción de un modelo de gestión ajustado a los cambios y con características flexibles para la búsqueda de alternativas, que permita la evaluación permanente y continua en su aplicación, así también con base en la percepción de la motivación centrado en las necesidades personales, satisfacción laboral. Para Palma (2018:6) “la gestión de motivación está orientada en interés que tiene el trabajador en la misma empresa”. En este mismo orden de ideas, la motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida según Robbins (2004:94), como “...la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual”.

Ambos autores consideran el interés y la necesidad como expresión del estado interno del sujeto que hace atractivos unos resultados por encima de otro; Sin embargo esto quiere decir, que debería haber un interés de por medio para que los trabajadores logren los objetivos y por ende la retribución es importante para que se logren las metas, en función de los acuerdos establecidos, el cumplimiento de funciones, el perfil del cargo y la disponibilidad como trabajador, es allí donde los supervisores observando el desempeño, deberían tomar acciones para mejorar la motivación y así el desempeño Laboral. Por otra parte para Silva (2019:19): En una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando”. Continua Silva (ob.cit) explicando que:

*Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas; sin embargo, aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad e índices financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Objetivos de la evaluación de desempeño se cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos, la ayuda en la toma de decisiones de los recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. (p17). Es allí donde se justifica la motivación en sentido de significación al constructo*



*gerencial para el mejor desempeño en la actuación de los trabajadores en función de la confianza la intersubjetividad con el otro, la responsabilidad empresarial.*

Haciendo énfasis en la gerencia, es un aspecto importante dentro de actuación de las personas y elementos de mayor relevancia para el constructo de motivación gerencial porque es quien organiza dirige y propicia como lo señala Guedez (2004:33) y de quien usare sus categorías claves tales como la cohesión, el enfoque de valores y las motivaciones. Para Díaz (2019:3) la gerencia "... Es importante proyectar que para ser competitivas no solo se debe mirar hacia afuera, si no muy importante mirar hacia adentro, conocerse, saber cuáles son los factores críticos claves...". En atención a este objeto las gerencias desarrollarán estrategias gerenciales de motivación para el desempeño laboral de los trabajadores.

Ahora bien en la gerencia existen el control para lo cual, Ochoa y Gómez (2014:103) argumentan "Que entre los principios fundamentales del control esta un serie de elementos importante es Interdependencia de los elementos". Estos elementos de Control son: La evaluación de desempeño, la estrategia, la estructura organizacional, la dirección, la motivación, el incentivo. En atención a lo que señala Ochoa y Gómez, la evaluación de desempeño proporciona elementos de competencias de saber y conocimiento de su función, la estrategia sigue patrones de organización y planeación, en cuanto a la estructura organización se vincula hacia la parte gerencial donde es fundamental lo indicadores y aspectos de cubren y acentúen la motivación y el incentivo en esta aspecto la organización gerencial.

Partiendo de ello se requiere evaluar, indagar y analizar las situaciones administrativas de motivación gerencial para el mejor desempeño de sus trabajadores lo cual supone formación, actualización, e incentivos para que la empresa garantice motivación y el mejor desempeño laboral de sus trabajadores, en estos casos también se debería tomar en cuenta días de relevancia e importantes entre los empleados y celebrarlos integrando a todos en la organización del evento.

En los casos de falta de Motivación es relevante que los trabajadores siendo parte importante de una empresa, porque son el engranaje que impulsa los procesos productivos, se sientan tomados en cuenta, en todo el aparato productivo y forme parte de la organización, tomando en cuenta su opinión y recomendaciones, buscar brindarles algún tipo de bienestar, crecimiento profesional, calidad de vida e inclusión y reconociendo de diferentes formas su participación activa en la dinámica empresarial.

#### 4. CONCLUSIÓN

Para el éxito organizacional de la empresa o la institución es fundamental la motivación laboral en el lugar de trabajo, Los gerentes deben monitorear, nutrir y aplicar los factores que influyen en la motivación, así mismo como las técnicas aptas para mejorarla, considerando que es una energía que impacta el compromiso y la creatividad de los trabajadores, quienes aportan diariamente a la organización para el buen clima laboral, en el largo plazo con empleados motivados, las empresas e instituciones tienen grandes posibilidades de mejorar desarrollar cambiar su rendimiento o su comportamiento a través de incentivos.

La motivación intrínseca y extrínseca son los dos tipos de motivación, la motivación intrínseca normalmente tiene ver con lo que te hace sentir bien sin una recompensa externa, mientras que la motivación extrínseca proviene de afuera esta puede ser tangible como el dinero o beneficio intangible como elogios o fama, que condicionan el comportarse de una manera de vida, se considera muy importante la motivación laboral la cual principalmente permite los logros de los objetivos de las empresas con un personal o unos trabajadores bien motivados, si no están bien motivados los trabajadores la empresa podría estar en riesgo.

Los empleados motivados trabajan duro, desarrollan mejores ideas y en general es un activo que el que tiene la empresa, aseguran un alto nivel de productividad, menor ausentismo laboral, confianza al compartir ideas con el equipo, menor rotación de personal, entonces, es importante por eso tratar de mantener una buena motivación en los trabajadores, al mismo tiempo está los propósitos primordiales para mantener la motivación laboral, entre otros, motivar los empleados para alcanzar los objetivos personales y familiares, aumentar el desempeño de los equipos de trabajo, generar un compromiso de los trabajadores y se hace sentir orgulloso de pertenecer a la empresa que representa, aumentar el desempeño y de los equipos de trabajo impactando positivamente el comportamiento para tener una cultura laboral inclusiva, respetuosa y sana.

#### 5. REFERENCIAS:

- Brewer-Carías, A. (1992) El derecho y Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. Editorial Jurídica Venezolana. Caracas Venezuela.
- Caicedo C y Cortés A (1997) Enfoque organización, y los modelos Carlos Caicedo Escobar y Carlos Cortés Amador Profesores de la Facultad de Ingeniería Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Ingeniería de Sistemas.
- Chiavenato, I.(2007) "Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones" 8va. Edición. Mc Graw Hill Interamericana.

Díaz, C (2019) consultores asociados. Gerencia estratégica como factor de competitividad en entornos cambiantes

Guedez, V (2004) La ética gerencial. Instrumento estratégico que facilitan decisiones correctas tercera edición. Caracas: planeta Venezolana Revista Investigación y creatividad del Decanato de Investigación y Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua.

Ortega, R y Piña, S. (2010). Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa F.M.F. Construcciones C.A. según Víctor Vroom. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente: Maturín.

Palma, R (2018) Motivación del trabajador enfocado el ángulo humanista y su evolución Facultad de Ciencias jurídicas

Silva, O (2019) El desempeño laboral y su relación con las competencias de aprendizaje en administración en estudiantes universitarios adultos presentada por Alexander Aurelio valle huertes instituto para la calidad de la educación sección de posgrado

Palma, R (2018) Motivación del trabajador enfocado el ángulo humanista y su evolución Facultad de Ciencias jurídicas

Reyes, J y Lara, G (2011) El liderazgo integral en las organizaciones Avances en Psicología Latinoamericana, vol. 29, núm. 1, junio, 2011, pp. 161-175 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005) Administración. Octava edición. Pearson Prentice Hall.

Santrock, J (2002). Psicología de la educación. McGraw-Hill,. Editorial- México.

Silva, O (2019) El desempeño laboral y su relación con las competencias de aprendizaje en administración en estudiantes universitarios adultos presentada por Alexander Aurelio valle huertes instituto para la calidad de la educación sección de posgrado

Marchan, M. (2014). Estrategias Motivacionales Para Mejorar El Comportamiento Y Comunicación En Los Estudiantes Del Primer Año De La Unidad Educativa Rómulo

Ortega, R y Piña, S. (2010). Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa F.M.F. Construcciones C.A. según Víctor Vroom. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente: Maturín.