



Dialéctica motivacional gerencial como hermenéusis en las competencias laborales administrativas

Managerial motivational dialectic as hermeneusis in administrative labor competencies

María Elisa Chacón-Zapata^{1*}

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7494-6972>

Recibido: 20/10/2019

Aprobado: 28/12/2019

Resumen

Un buen líder organizacional debe buscar modificar la habilidad y destreza de sus empleados para, de manera efectiva, solucionar los problemas concretos que surgen de situaciones de trabajo que poseen ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, de allí lo fundamental de la motivación. Esta investigación tuvo como propósito interpretar la motivación laboral como estrategia para mejorar el desempeño del personal administrativo de la Zona Educativa del estado Guárico (Venezuela). Metodológicamente se suscribe al paradigma postpositivista, con un enfoque cualitativo, con una perspectiva interpretativa, bajo el método hermenéutico. Los informantes clave fueron tres trabajadores de esa división. Como técnicas de recolección se emplearon la observación participativa y la entrevista en profundidad; las de interpretación fueron la categorización, la contrastación y la triangulación. Entre los hallazgos más relevantes están la poca motivación de los trabajadores para desarrollar acciones que impulsen el logro de los objetivos emanados desde el ente rector y el ambiente laboral es, generalmente, tenso y conflictivo, lo que genera inseguridad e incomodidad.

Palabras clave: dialéctica; motivación; gerencia; competencias laborales administrativas; organización.

Abstract

A good organizational leader must seek to modify his employees' skills and abilities, in order to solve, effectively, specific problems in work situations that have certain margins of uncertainty and technical complexity, hence the fundamental motivation. The research's purpose was to interpret work motivation as a strategy to improve the staff's performance of the Zona Educativa Guárico administrative personnel division. The methodology was subscribed to the post positivist paradigm, with a qualitative approach, framed in an interpretive perspective, under the hermeneutical method. The study scenario was the Zona Educativa de Guárico State personnel division, for the study execution three workers from that division were taken as key informants. Among the information collection techniques that were used are participatory observation and in-depth interviews. The study interpretation techniques were categorization, contrast and triangulation. Among the most relevant findings is that: in terms of work motivation, there are few incentives on the part of the institution, since they do not carry out any type of motivating actions in order to impulse them to achieve the objectives emanating from the governing principal. Regarding the reflections, we have that the work environment is generally tense and a little conflictive. Some try to do their homework in a cordial way, but they are very few. This situation makes them feel insecure and uncomfortable.

Keywords: dialectic; motivation; management; administrative labor competencies; organization.

¹Zona Educativa, estado Guárico; Estudiante del doctorado Universidad Pedagógica Experimental Libertador

*Correspondencia: machacon73@gmail.com



Introducción

Desde los inicios de la humanidad, el estar motivado y satisfecho ha sido el estímulo para la realización de muchas actividades. Es por ello que el sentirse competente y apto para afrontar cualquier labor llena el espíritu y reactiva las ganas de cumplir con la labor encomendada.

Por tal motivo, en las organizaciones, los gerentes responsables de los departamentos relacionados con el potencial y talento humano del personal que en ella labora tienen también el deber de implementar acciones inherentes a garantizar un ambiente productivo y armonioso. De allí que es de suma importancia considerar todo lo concerniente a la gestión del talento humano y la motivación al logro para alcanzar la satisfacción laboral de los empleados.

En este sentido, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, más bien es una capacidad real y demostrada de cada persona para ejecutar una actividad y la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades), todo ello inmerso en el ser.

De allí que todo líder organizacional debe conocer el potencial que tienen sus trabajadores para enfrentar las situaciones que se pueden presentar y resolverlas de manera satisfactoria siendo necesario, para este fin, mantener la motivación de dicho personal, por cuanto permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, lo que genera actitudes positivas.

En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo interpretar las necesidades motivacionales del personal administrativo y ofrecer algunas sugerencias que fortalezcan sus competencias laborales, de manera que se tomen en cuenta como elementos clave que contribuirán a reforzar su actitud participativa y a sentirse más identificados y comprometidos con el trabajo.

Acercamiento a la realidad

El ser humano está determinado por las condiciones naturales, económicas, sociales y afectivas que le rodean. En tal sentido, las personas no están programadas, por el contrario, se caracterizan por una individualidad, tienen aspiraciones y se plantean proyectos hacia dónde dirigir su vida y cómo quieren vivir a pesar de las presiones sociales y culturales. Por lo tanto, una de las necesidades que podemos experimentar, desde el momento en que tomamos conciencia de la realidad que nos envuelve, es tratar de interpretar la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan nuestros actos. En este sentido ASDE (s/f) afirma que:

La motivación es un impulso que permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y que una vez logrado, saciará una necesidad. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. (pp. 14-15)

Mientras que Ramírez, Abreu y Badii (2008) indican lo siguiente:

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa. Por ello, es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. (p. 146)



Por lo tanto, el buen líder organizacional debe buscar modificar, de ser necesario, las propiedades humanas, de habilidad y destreza de sus empleados para, de manera efectiva, solucionar problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, de allí lo fundamental de la motivación. Cabe destacar, que la motivación permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, generando así actitudes positivas, es decir, que cualquier intento por mejorar las competencias laborales tiene relación con la motivación y el estado en que el trabajador se encuentre.

Indican Ramírez, Abreu y Badii (*op. cit.*) que, en la actualidad, uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo. Según Schultz (1991) “se han hecho progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados, sin embargo, ninguna logrará la calidad del trabajo, a menos que el personal esté motivado para rendir su máximo esfuerzo posible” (p. 84). En tal sentido, para Guerra (2011).

La motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la organización, siendo considerada como una de las claves para mejorar el ambiente laboral. Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las instituciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos y estrategias que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente, que conduzca al logro de los objetivos y las metas, que genere impacto en la entidad y que al mismo tiempo logre satisfacer las expectativas y aspiraciones individuales. (s/p)

Para Davis y Newstrom (1993), citados por Ramírez, Abreu y Badii (2008), la motivación:

La motivación es producto de tres factores: 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). (p. 160)

Davis y Newstrom y (*op. cit.*) señalan que, citados por Chiang-Vega, Riquelme-Neira y Rivas-Escobar (2018), la satisfacción corresponde a un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo.

Todos estos aspectos también se relacionan con el entorno laboral o clima de la organización, lo que origina una gran variedad de factores. Unos abarcan el liderazgo y las prácticas de dirección, otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y algunos son las consecuencias del comportamiento en el trabajo.

Se observa que el ambiente de toda organización se puede interpretar como un engranaje donde todas las piezas deben encajar armónicamente, en función de garantizar el éxito de la gestión. En este contexto se encuentran las necesidades sociales, los requerimientos de la organización, las de los clientes y las individuales de las personas que la conforman.

Los empleados de la División de Personal de la Zona Educativa del estado Guárico manifiestan que no se sienten motivados, por tal razón no muestran ningún tipo de interés en el desarrollo de las actividades que les corresponde realizar, tampoco emplean estrategias para lograr la integración en equipo. No existe espíritu de cooperación entre los empleados de dicha división, al momento de requerir información sobre las labores realizadas; presentan problemas de supervisión en sus labores y se nota poca integración del trabajador al cargo que ocupa.

No existe comunicación directa con el jefe de la división lo que trae como consecuencias negativas tanto laborales como personales y, por ende, el trabajador se siente desmotivado al ver que sus requerimientos y necesidades no son satisfechos.

De igual manera, en el trabajo no se reflejan valores como el cooperativismo, la solidaridad o el compañerismo, entre otros. Por ejemplo, se ocultan información. Si existe dificultad para obtener material de oficina, el que tiene alguno se lo reserva sin importar las labores del otro compañero y el trabajo que hay que entregar. Si un empleado está recargado de actividades y hay otro con poca actividad, no se redistribuyen las tareas para hacerlas más equilibradas.

Las situaciones descritas generaron las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el significado de la dialéctica motivacional desarrollada por los gerentes en las competencias laborales de los empleados de la división de personal? ¿Cómo es la actitud laboral de este personal administrativo? ¿Cuáles son las competencias laborales mostradas por el personal administrativo de esta División?

Propósitos de la investigación

Interpretar el significado de la dialéctica motivacional gerencial como hermenéusis en las competencias laborales administrativas de los trabajadores de la División de Personal de la Zona Educativa del estado Guárico

Aportes teóricos

En este apartado se plantean las diversas teorías relacionadas directa o indirectamente con el tema de estudio, a través de indagaciones pasadas, relaciones conceptuales y/o teóricas, fundamentales para un eficaz entendimiento de la investigación.

Motivación

La motivación para Robbins (1987) es “el elemento de esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, suele poner todo su empeño” (p. 123). De acuerdo con Ramírez, Abreu y Badii (2008) “la intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada” (p. 149).

Para Cummings y Schwab (1985) “la motivación es un proceso hipotético según el cual la conducta es impulsada por algo que se puede llamar fuerza o energía que se moviliza o cambia debido a factores internos o externos” (p. 92). Sánchez (2011) señala que:

El estado de ánimo, de los seres humanos influye mucho en la motivación, cuando los cambios en el ambiente de su trabajo son parte fundamental de la motivación. Por eso, se dice que es un proceso hipotético ya que todos estos factores, tanto internos como externos juegan un papel principal, si se tiene un ambiente hostil en el trabajo la motivación no puede ser efectiva. (s/p)

Asimismo, March y Simono (2001) señalan que:

La motivación se refiere en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Las motivaciones fisiológicas tienen una base carencial, mientras que las motivaciones sociales como la motivación al logro, son aprendidas; pero ambas energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción. (p. 346)



Por tal razón, se debe resaltar que aquellos estados que nacen dentro del individuo lo conducen a realizar una acción determinada que le permita sentirse bien, siendo este sentimiento el que lo impulsa a realizar la actividad, ejecutándola de una manera adecuada y óptima. Hall (2005) explica que las personas reaccionan de manera diferente ante los mismos impulsos, ya que estos se manifiestan de una forma muy personal y selectiva. De ahí que las experiencias adquiridas son únicas y originales, porque la percepción que se tiene sobre los hechos que rodean a un individuo es diferente para cada uno de ellos, por la simple razón que cada individuo es único y auténtico.

La motivación y el desempeño laboral

Peralta (2016) afirma que:

Entre las funciones gerenciales, organizacionales y de personal, están la de formar un equipo de trabajo donde se establezcan estándares para el desempeño, evaluar el rendimiento, asesorar, capacitar y desarrollar a los trabajadores, para compensar y ayudar a obtener los mejores resultados. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cuáles son los factores determinantes sobre el desempeño laboral, cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores motivacionales que influyen más sobre ellos. (p. 42)

La motivación para el desempeño laboral constituye de hecho la personalidad de una Organización. En efecto, frecuentemente se reconoce que la motivación condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar, por eso el gerente debe lograr un acercamiento riguroso para identificar qué factores son determinantes en el desempeño de su personal, y utilizar su influencia para modificarlo en pro de lograr un ambiente estimulante y positivo [...]. Los estudios sobre desempeño laboral surgen por la necesidad de comprender el comportamiento del individuo dentro de la organización, tratando de explicar dichas conductas en relación a componentes físicos y sociales. Si el desempeño es sinónimo de personalidad, el gerente administrador, primero debe reconocer a quién se dirige, cuáles son las dimensiones que causan problemas y sobre cuáles puede actuar. (p. 43)

Clima organizacional

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006), citado por García (2009):

Ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa. (p. 46)

Por su parte, Zapata (2000) lo explica como partes dependientes entre sí asociadas al desarrollo y al cambio organizacional. Álvarez (1995) define el clima organizacional como “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” (p. 57). Para García (2009) “tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo con su percepción” (p. 3).

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que emplea como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Al respecto, Iglesias y Sánchez (2015) señalan:



La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. (s/p)

Convivencia laboral

En el entorno laboral necesitamos de todos para el logro de excelentes resultados y la prestación de un servicio de calidad que repercute en la satisfacción del cliente, en el bienestar de la empresa y de cada uno de sus empleados. Para Vargas (2010) el éxito depende del entusiasmo y la pasión que nos motive a hacer las cosas cada día mejor y del compromiso de trabajar en equipo buscando establecer relaciones llevaderas con nuestros compañeros de trabajo y encontrar en los problemas oportunidades para innovar y crear. Bernal (2012) afirma que:

Hoy en día se puede notar ciertas personas que laboran estresadas, discuten a cada rato, se quejan que lo uno que lo otro; estas personas no están a gusto con su sitio de trabajo y lo que generan es mayor preocupación la cual la enfocan en un solo sentido negativo. Mientras tanto notamos otras personas que son más prósperas que otras; pero ahí viene la pregunta de muchos ¿por qué? Simplemente se sienten felices con lo que hacen, lo realizan con un propósito y un objetivo, saben convivir con lo que tienen. (p. 2)

Contexto epistemológico y metodológico

Esta investigación fue abordada desde el paradigma postpositivista, con enfoque cualitativo y el método hermenéutico debido a que busca interpretar desde lo real la situación encontrada a través de la dialéctica motivacional gerencial como hermenéusis en las competencias laborales administrativas de la División de Personal de la Zona Educativa del estado Guárico.

Las informantes fueron tres empleadas administrativas. Son licenciadas en administración, con más de diez años de experiencia, conocedoras a fondo de los métodos de trabajos.

Las técnicas de análisis de la información fueron la categorización, en la cual se presenta las entrevistas y la observación participante producto de la investigación. De allí surgen las concepciones que tienen estas informantes en cuanto a la dialéctica motivacional gerencial. En la estructuración se visualizan los hallazgos obtenidos agrupados en categoría. Se plasman las diferentes concepciones que tienen las informantes en cuanto a la dialéctica motivacional gerencial y se detallan las similitudes y oposiciones de cada perspectiva.

La triangulación presenta la postura surgida de la investigación y la contrapone con la concepción teórica y la observada por la investigadora en cuanto a lo expresado por las informantes y lo observado en el ámbito de las competencias laborales administrativas. Con esta contrastación emergerá la dialéctica motivacional gerencial.

Hallazgos

El compromiso laboral constituye una fuente de motivación tanto para gerentes como para el equipo de trabajo, dado que impulsa o dinamiza su desempeño laboral garantizando el logro de los objetivos institucionales, expresándose en el Cuadro 1 correspondiente a la triangulación de la Categoría Motivación Laboral.



Cuadro 1

Triangulación categoría: Motivación Laboral

Categoría	Informante Respeto	Informante Motivación	Informante Sensibilidad	Referencia Teórica	Perspectiva de la Investigadora
Motivación Laboral	El personal administrativo de la Zona Educativa del estado Guárico no es estimulado en el área laboral porque el Ministerio del Poder Popular para la Educación no fija estrategias que inspiren motivación laboral.	Son muchos los factores que inciden en la poca motivación laboral de los empleados de la Zona Educativa. La institución no toma ningún tipo de acciones para lograr el impulso que necesita todo el personal.	El compromiso con la institución tiene como intención cumplir el trabajo asignado y allí está su principal motivación	Para Ramírez, Abreu, y Badii (2008) es definida como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (p. 152).	La motivación es el conjunto de estímulos internos y externos que recibe una persona en función de lograr una serie de objetivos que ya están predeterminados por la organización.

El cuadro 2, contiene la triangulación de la categoría Convivencia Laboral, en este se muestra la información surgida de la entrevista y se compara con la opinión de un autor y lo observado por la autora. Las relaciones interpersonales generan un clima laboral que incide en la convivencia laboral condicionando el desempeño de los trabajadores.

Cuadro 2

Triangulación categoría: Convivencia Laboral

Categoría	Informante Respeto	Informante Motivación	Informante Sensibilidad	Referencia Teórica	Perspectiva de la Investigadora
Convivencia Laboral	El desempeño responde a la falta de motivación laboral de los empleados.	En el caso del área donde me desempeño la convivencia laboral está acorde y es agradable. Hay un grupo participativo con un jefe inmediato, que implementa reuniones y conversatorios para conocer nuestra realidad.	Los funcionarios cumplen de manera eficiente las actividades asignadas. El clima laboral facilita las actividades y los compañeros de trabajo se apoyan mutuamente; siempre están actuando de manera cordial y solidaria.	Para Giraldo (2014) la convivencia es un tema que debe ser tratado en las organizaciones y puede tomarse como base para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales; que pueden verse afectadas si falla la comunicación entre compañeros de trabajo, en el equipo no hay compromiso laboral o hay problemas intrafamiliares (p.27)	La convivencia se refleja de acuerdo con el clima organizacional que se suscite en la empresa u organización y está enmarcada por las relaciones que se presenten entre el colectivo trabajador.



La comunicación constituye una habilidad que debe fortalecer el gerente y propiciar acciones para que su equipo de trabajo se comunique de manera asertiva, efectiva y afectiva dada la incidencia de la comunicación en el clima organizacional y por ende en el logro de las metas institucionales, aspecto reflejado en el cuadro 3, titulado triangulación de la categoría Comunicación Asertiva.

Cuadro 3

Triangulación categoría: Comunicación Asertiva

Categoría	Informante Respeto	Informante Motivación	Informante Sensibilidad	Referencia Teórica	Perspectiva de la Investigadora
Comunicación Asertiva	Relaciones humanas; cómo me voy a dirigir yo a ese personal para que ese personal sienta agrado, y logre amar a la institución, logre amar lo que está haciendo, eso es importantísimo dentro de una organización en la que todo el mundo haga las cosas con amor, porque si tú haces las cosas con amor todo fluye.	Un líder que influya en sus compañeros y marque con claridad los objetivos a alcanzar (es evidente que no habría liderazgo, sea del tipo que sea, sin un líder que genere confianza y que, además de influir en los otros, se deje influir por los que lidera) pero, además, un líder gerencial está inmerso en una verdadera comunicación...	Debemos de trabajar mancomunadamente y en constante comunicación para que salga todo bien, porque no solo es de velar por el bienestar de una sola persona, también está el de cada uno de nosotros, ellos como organización y nosotros como personal y todo el que labora aquí.	Para Fernández Collado (1997) la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad. (s/p).	La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del gerente, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con los proyectos propuestos para mejorar la vida laboral y la administración de los recursos de la organización. Es por ello, que la teoría del comportamiento en la administración hace énfasis en el hombre administrativo el cual, este hombre administrativo busca solo la manera satisfactoria y no la mejor manera de realizar un trabajo.

Todo trabajador tiene un cúmulo de costumbres personales, familiares y laborales surgidas de sus experiencias previas, que al incidir en su motivación al logro influyen positiva o negativamente en su desempeño laboral. Como se muestra en el cuadro 4, el cual esboza la triangulación de la categoría Experiencias Motivacionales.

Cuadro 4

Triangulación categoría: Experiencias Motivacionales

Categoría	Informante Respeto	Informante Motivación	Informante Sensibilidad	Referencia Teórica	Perspectiva de la Investigadora
Experiencias Motivacionales	Mi experiencia motivacional es brindar atención a las personas que visitan la División en busca de información dando respuestas claras y oportunas. Cada situación planteada la comparto con los grupos compañeros y brindo apoyo y soluciones a los problemas que se presentan día a día. Mi Jefe inmediato presta atención para resolver cualquier eventualidad, laboral o personal, que pueda presentarse en un momento dado.	Me siento agradecida. Mi sitio de trabajo ha sido bueno. Me gusta mi trabajo, además comparto algunas experiencias con los compañeros más cercanos.	Mi principal motivación es cumplir con las actividades y las funciones asignadas, atender al público de manera cordial. Cuando las personas visitan la División reciben repuestas a sus inquietudes y se les apoya en las solicitudes de los trámites que requieren.	Para Cummings y Schwab (1985) “la motivación es un proceso hipotético según el cual la conducta es impulsada por algo que se puede llamar fuerza o energía, que se moviliza o cambia debido a factores internos o externos”. (p. 92).	Cada persona trae consigo una serie de acontecimientos que luego se transforman en experiencias laborales que pueden ser positivas o negativas y que permiten un mayor crecimiento personal y que pueden ser satisfactorias para su desempeño laboral, en significancia con el desarrollo de las metas.

Todo ambiente laboral se rige por normas que regulan funciones y atribuciones, de su personal, pero son los valores esos principios que animan o motivan a los funcionarios a desempeñar adecuadamente sus funciones, tal y como se expresa en el cuadro 5, donde se hace referencia a la triangulación de la categoría Valores Éticos a partir de la información surgida de la entrevista, comparada con la opinión de un autor y lo observado por la autora.



Cuadro 5

Triangulación categoría: Valores Éticos

Categoría	Informante Respeto	Informante Motivación	Informante Sensibilidad	Referencia Teórica	Perspectiva de la Investigadora
Valores Éticos	La directiva tiene que cumplir con una serie de conocimientos que va a transmitir a su personal, entonces, yo pienso que el ser gerente es una responsabilidad muy amplia pero que debe de ir acompañada de un gran conocimiento.	...con el objetivo claro y con un proyecto direccional que apoye y garantice no solo el bienestar del líder sino también de todos los que lo acompañan, donde se vea reflejado la comunicación, respeto, compañerismo... los cuales son los instrumentos principales para la realización de cualquier proyecto.	Estar en óptimas condiciones para desempeñar nuestra labor y así hacer que este lugar pueda dar calidad laboral, de lo contrario no se puede brindar esa calidad pues todos somos un conjunto que debe funcionar como tal.	Ramos, citada por Rojas (2007), establece que los principios que presiden y regulan el comportamiento de las personas en cualquier situación; proyectos de vida, ideales, creencias básicas, opciones personales, orientación para la vida, marcan la personalidad; tienen carácter real, no son ficción, son realidades enraizadas en la cultura que le dan coherencia a la vida (p. 16)	El gerente es quien impulsa las acciones para mejorar y llevar a cabo todas las normas de la organización, su principal función es determinar situaciones, liderazgo, evaluación de proyectos, el trato eficaz con su personal. Si el director cumple con todas estas funciones a cabalidad tiene garantizada la calidad laboral y la de su personal administrativo.

Un ambiente laboral con las condiciones, equipos e insumos adecuados para desarrollar las actividades que le son propias, se convierte en el escenario propicio para que los funcionarios se sientan motivados a la realización de las funciones que les corresponde y así se expresa en el cuadro 6 que muestra la triangulación de la categoría Ambiente Laboral.

Cuadro 6

Triangulación categoría: Ambiente Laboral

Categoría	Informante Respeto	Informante Motivación	Informante Sensibilidad	Referencia Teórica	Perspectiva de la Investigadora
Ambiente Laboral	Si no existe motivación laboral en la Zona Educativa del estado Guárico, el clima ambiental no es idóneo.	No muy acorde con los factores importantes que deben existir en un ambiente laboral adecuado. No hay una buena estructura física, los equipos necesarios son antiguos o no existen. Estos son elementos fundamentales para cumplir a cabalidad con nuestras funciones. Debo decir que existe mucha debilidad en cuanto a los materiales y el acondicionamiento del ambiente laboral	El área trabajo no facilita las herramientas para realizar las actividades requeridas por diferentes funcionarios y no existe algún tipo de motivación para cada miembro de la institución.	Para Riquelme (2017) es un elemento transcendental en el día a día de la empresa, pese a que es difícil determinar o precisar las características que lo propician. Sin embargo se ha demostrado que influye notablemente en la productividad y en la vida personal de los empleados (s/p).	Toda institución, empresa u organización crea un ambiente laboral donde todos -desde el gerente, sus empleados y los que asisten a dicho espacio- se sientan a gusto y puedan desarrollar con toda normalidad y beneplácito sus tareas en función del bien personal y el de la empresa.



La gerencia constituye un desafío para quien la ejerce, dado que en él reposan la responsabilidad de guiar su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos o metas institucionales, valiéndose para ello del diagnóstico, diseño y ejecución de estrategias, que desde un riguroso mecanismo de control y seguimiento le permitan garantizar un clima laboral, un ambiente laboral que sirva de motivación al desempeño de todos los funcionarios que están a su cargo. A continuación, se muestra en el cuadro 7, la triangulación de la categoría Función Gerencial.

Cuadro 7

Triangulación categoría: Función Gerencial

Categoría	Informante Respeto	Informante Motivación	Informante Sensibilidad	Referencia Teórica	Perspectiva de la Investigadora
Función Gerencial	Función Gerencial La palabra gerencia abarca mucho porque contiene muchos aspectos que debe cumplir la persona que la está ejerciendo.	Requiere de sus responsables unas competencias en la dirección y liderazgo que les permitan alcanzar los objetivos previstos en el proyecto que se tracen. El principal reto de la organización de hoy día es mejorar las condiciones del personal que labora en la organización, objetivo que está directamente relacionado con la mejora de la actuación de todo el personal tanto de mano de obra como el gerencial	Siento que él a lo mejor, como gerente también le pueden faltar como más desenvolvimiento en cuanto a su gestión, claro está, en torno a la convivencia y a la comunicación. Entonces, creo que, a lo mejor, como experiencia aquí hay que mejorar un poco más esa gestión directiva.	Chiavenato expresa (2006): “la administración fija metas de alto desempeño para sí misma y para todos los asociados, y ofrece los medios adecuados para alcanzarlas. Al lograr las metas de eficiencia y productividad también se satisfacen los objetivos individuales de los asociados” (p. 129).	La competencia de un gerente es un conjunto de actitudes, comportamientos, habilidades y destrezas que manifiesta dentro de la organización la cual gerencia para llevar a cabo sus tareas con responsabilidad, motivando y promoviendo entre sus empleados o subalternos al alcance de los objetivos propuestos. Es de suma importancia que el gerente de una organización adquiera una variedad de patrones de comportamiento para desarrollar y acrecentar los bienes y recursos organizacionales.

Conocer las necesidades e inquietudes del personal constituye una herramienta básica para fortalecer la gerencia y mantener de esta manera un clima organizacional, dado que los sentimientos condicionan el desempeño laboral, aspecto que se describe seguidamente en el cuadro 8, la triangulación de la categoría Sensibilización Laboral.



Cuadro 8

Triangulación categoría: Sensibilización Laboral

Categoría	Informante Respeto	Informante Motivación	Informante Sensibilidad	Referencia Teórica	Perspectiva de la Investigadora
Sensibilización Laboral	La motivación forma parte fundamental para el logro de los objetivos administrativos planteados. Deben implementarse planes de trabajos dirigidos principalmente a que los jefes conozcan las problemáticas de las personas que hacen vida en dicha institución para, de alguna manera, conocer la realidad y plantear posibles soluciones.	Es de gran importancia porque permiten tocar sentimientos personales y conocer las preocupaciones e inquietudes e impulsar el deseo de seguir adelante y lograr las metas propuestas. Deben participar diferentes actores de la institución (Jefe de Zona, Jefe de Personal y Coordinadores) para implementar acciones que involucren a todo el personal.	Sensibilizar al personal es de gran importancia porque permite tocar sentimientos y conocer las preocupaciones, inquietudes impulsos y deseos. Es necesario que los jefes inmediatos hagan reuniones mensuales para estimular en los funcionarios el amor por su trabajo diario.	Locke (1976), citado por García (2010), señala que un estado emocional positivo o placentero resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo. (s/p)	Los seres humanos tenemos inmersos una serie de valores, sentimientos, que nos caracterizan como persona y que estos pueden fluir de manera significativa o irrelevante en nuestro trabajo. De allí, que el buen gerente debe suscitar acciones donde promueva la cordialidad, el amor, al arraigo en la organización.

La teoría que emerge

De acuerdo con las opiniones, ideas, comentarios y experiencias de los informantes clave de la División de Personal de la Zona Educativa del estado Guárico se detectaron los siguientes elementos:

Motivación Laboral. El personal no se siente motivado por parte del equipo gerencial de la División de Personal, por cuanto no perciben estímulos en la labor que desempeñan, esto se debe a múltiples factores que convergen en la desmotivación por parte del personal. Realizan las labores que les son asignadas al ritmo que más les conviene, sin tener como norte las metas institucionales que debe cumplir esta división.

Esta ausencia de motivación se pone de manifiesto al observar la manera en la que realizan sus actividades. Se detectó la carencia de un liderazgo gerencial que incentive y motive al personal a realizar las diferentes actividades para el cumplimiento de las metas establecidas a tiempo y de manera eficiente. Para Ruiz (2019):

El liderazgo es un tema de preeminencia e interés, desde el punto de vista social y gerencial. Desde esta perspectiva; el liderazgo debe ser considerado y entendido, como la capacidad que tiene el gerente o el líder, para conducir y motivar a la gente a la realización del trabajo en equipo. (p. 116)

El personal también siente desmotivación por parte de la institución, dado que no desarrollan ningún tipo de tipo acciones con la finalidad de lograr el impulso para cumplir con los objetivos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, órgano que tampoco fija estrategias que inspiren la motivación laboral en sus trabajadores.

Convivencia Laboral. Facilita mucho el desarrollo de las actividades pues los compañeros en su mayoría se apoyan para cumplir con el trabajo asignado, es decir, se tratan de una manera cordial y solidaria, creando un ambiente agradable, pero esto no sucede en todos los departamentos. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de un liderazgo transformacional, que es considerado por Burns (1978), como un asunto humano, profundo y bastante complejo.



El papel del líder tiene que generar una convivencia laboral que facilite la integración y un ambiente de trabajo agradable y amable para el desarrollo de las actividades de una manera armónica y con un espíritu colaborativo, siendo todo un solo equipo y que las metas a lograr por uno de sus miembros sea la misma de todo el equipo.

Comunicación Asertiva. Definida por el personal de la división de personal de la Zona Educativa del estado Guárico como la manera que tiene el jefe de dirigirse al personal de una manera agradable para lograr la integración de estos trabajadores a la institución y que estos realicen sus actividades con amor y de manera armoniosa. Indican a la vez que hace falta un líder que influya en sus compañeros y marque con claridad los objetivos a cumplir, generando confianza y que esté inmerso en una verdadera comunicación.

Este líder debe trabajar mancomunadamente y en constante comunicación para que salga todo bien, porque no solo es velar por el bienestar de una sola persona, también debe tener presente el de cada uno de los trabajadores como organización. Hace falta una comunicación dialéctica, que involucre al personal o equipo con los empleados, de manera que la comunicación fluya en ambos sentidos para el logro de los objetivos planteados y la evaluación de los mismos. Por ello, Gadamer (1993) sostiene que “el diálogo es la efectiva realidad del lenguaje” (p.463). Para Ruiz (2019) la acción comunicativa se da a través del diálogo y el discurso y estos, a su vez, forman parte de la dialéctica, la cual nace a través de la palabra, por lo tanto, son elementos fundamentales en el proceso de comunicación. La comunicación efectiva y transformadora es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel para un desempeño exitoso en el desarrollo de sus funciones en la organización.

Las Experiencias Motivacionales. Están relacionadas con la ejecución de la actividad asignada para dar respuestas claras y oportunas a cada situación planteada, compartidas en grupo para brindar apoyo ante los problemas que se presentan día a día. Los trabajadores manifiestan que les gusta su trabajo, además comparten algunas experiencias con sus compañeros cercanos. Esta situación pone de manifiesto lo bien que se siente el personal que labora en la División de Personal con las actividades que les corresponde desarrollar en grupo.

Es por esta razón que el equipo gerencial de la División de Personal de la Zona Educativa del estado Guárico debe tomar en cuenta que, a pesar de la desmotivación planteada por los trabajadores, estos se encuentran realizando de la mejor manera que pueden sus labores y atendiendo sus puestos de trabajo, desarrollando, en esencia, lo que para Ruiz (2019) es la comunicación efectiva y transformadora. Este representa uno de los aspectos administrativos que más controversias ha originado en los gerentes desde el punto de vista informativo, pero también, a través de ella, se establece el vínculo social del gerente con los empleados.

Los Valores Éticos. Son todos aquellos aspectos que debe cumplir la gerencia de la división: respeto, compañerismo, solidaridad, empatía, compromiso, entre otros. Son las herramientas para la realización de cualquier proyecto. Esto debe ser apoyado en una comunicación dialéctica, en la cual los empleados escuchen a la gerencia y la gerencia a sus empleados.

Ambiente Laboral. La Zona Educativa del estado Guárico, específicamente, la división de personal no es el ambiente más idóneo para el desarrollo de las actividades laborales, ya que algunos elementos importantes que deben existir como la estructura física, el mobiliario las oficinas, la dotación de insumos para las oficinas y los equipos de computadoras son deficientes y, en algunos casos no existen, lo cual hace dificultoso el cumplir a cabalidad con las funciones que debe realizar el personal. En rasgos generales, hay debilidad en cuanto al equipamiento, estructura y acondicionamiento de los espacios de trabajo.

Esta situación es otro de los factores que influye en la desmotivación del personal, sin embargo, los empleados realizan de la mejor manera posible sus actividades bajo estas condiciones de trabajo. De ser tomada en cuenta, por parte del tren gerencial de la División de Personal para la búsqueda de soluciones, generaría un ambiente de trabajo acorde con las actividades que allí se desarrollan.

La Función Gerencial, para los informantes es un aspecto que contiene muchas situaciones que deben cumplirse, para lo que se requieren competencias en dirección y liderazgo, elementos clave para alcanzar los objetivos previstos en el proyecto que se tracen. El principal reto de la gerencia es mejorar la actuación de todo el personal.

En tal sentido, para las informantes entrevistadas, la función gerencial es aquella que se encarga de buscar los resultados de los objetivos planteados durante un periodo, para lo cual debe supervisar y estar interactuando con el personal a su cargo.

Para que la gestión gerencial de una institución sea exitosa debe existir una comunicación dialéctica entre el personal y la gerencia y viceversa. La comunicación debe ser fluida, efectiva y transformadora para que sea una herramienta que mida los objetivos planteados y el logro dado que, por medio de esta, se pueden detectar fallas en el proceso que se ejecutan, identificar sus causas y transformar las debilidades en fortalezas.

Sensibilización Laboral, se refiere a los sentimientos del personal como parte esencial del desempeño de sus funciones, pues allí nacen las inquietudes, el impulso y el deseo de seguir adelante para lograr los objetivos administrativos o metas. De allí que todos los actores tienen que promover e involucrarse en actividades que estimulen y motiven a sus funcionarios para que se enamoren de su trabajo. Al respecto Ruiz (2019) señala que la pasión y visión por lo que se hace, ambiciosa, motiva la superación y conduce a la perfección como profesionales más competitivos y seres más humanitarios.

Reflexiones

La Motivación Laboral del personal de la División de Personal es un tema que el equipo gerencial debe tomar en consideración y establecer una comunicación dialéctica con cada uno de ellos para detectar, por medio de esta herramienta, los factores que influyen en esta situación, por cuanto dicho personal cuenta con las competencias adecuadas para la realización de sus labores. A pesar del bajo estímulo que presentan siguen realizando sus actividades diarias, por lo cual la gerencia debe tomar acciones para subir la motivación del personal como, por ejemplo, planificar actividades de integración y acompañamiento en el proceso de obtención de los objetivos planteados, así como propiciar jornadas de mejoramiento profesional que les permita mejorar su capacitación.

Con respecto a la Convivencia Laboral, al emplearse una comunicación dialéctica, la cual es considerada efectiva y transformadora, se facilitará el desarrollo de las actividades ya que fluirá desde los empleados hacia la gerencia, entre los miembros de la división y desde la gerencia hacia todo el personal. Con esta comunicación se logrará el apoyo entre los compañeros de trabajo y de estos con la gerencia, lo que creará condiciones de trabajo cordiales y solidarias. Para su logro se hace necesario que el liderazgo sea transformacional y valore la capacitación que posee el personal.

La Comunicación Asertiva es un elemento esencial en una organización más aún si se está hablando de la División de Personal de la Zona Educativa del estado Guárico, por cuanto los trabajos que allí se realizan involucran a muchas personas que laboran para el Ministerio del Poder Popular para la Educación que no tienen nada que ver con sus actividades. Es por ello la necesidad de un liderazgo gerencial que influya, de manera positiva, en los trabajadores por medio de una comunicación dialéctica, efectiva y transformadora y marque con claridad los objetivos a cumplir.

En cuanto a las Experiencias Motivacionales, el personal se encuentra desmotivado, sin embargo, realiza las actividades asignadas, por lo cual da respuestas oportunas a cada situación planteada y comparte en grupo con sus compañeros para brindar apoyo a los problemas que se presentan día a día. Esta situación es un punto de partida para revertir la desmotivación en el personal de la división, ya que siguen realizando sus actividades de manera oportuna, por lo cual la gerencia debe tomar acciones e incentivar al personal.



Es de vital importancia que en la institución los gerentes de los departamentos de administración y recursos humanos evalúen constante y profundamente el nivel de satisfacción del personal a su cargo. Es necesario realizar un informe de necesidades básicas de tal manera que consideren mejorar las condiciones económicas y la calidad de vida laboral de estas personas. También es pertinente que se cuente con un sistema de reconocimiento por la labor cumplida, para estimular el esfuerzo y la dedicación en la actividad que se desempeña y mejorar el nivel de eficiencia y eficacia.

Con respecto a los Valores Éticos, la gerencia debe mejorar la comunicación y el trato hacia el personal, por cuanto debe procurar realizar una transmisión de conocimientos a los empleados de una manera asertiva y eficaz, teniendo los objetivos claros y en concordancia con el proyecto de dirección al cual va a apoyar y garantizar, de esta manera, el bienestar de la división, reflejando como norte la comunicación, el respeto y el compañerismo.

El Ambiente Laboral es generalmente tenso y conflictivo. Algunos tratan de hacer su tarea de manera cordial, pero son muy pocos, pues las actitudes de los otros no les estimulan y esto incide en la asistencia al trabajo y el logro de los objetivos trazados por la institución. Estas situaciones hacen que sientan inseguridad e incomodidad.

Se pudo evidenciar que el personal administrativo hace un esfuerzo, sin embargo, existen varios factores que influyen negativamente en la efectividad de dichas labores. Esta situación puede ser revertida por parte de la gerencia, por medio de un plan de acompañamiento y comunicación que se establezca con el personal para lograr un ambiente acorde con los requerimientos de bienestar y armonía.

La Gerencia de la División de Personal de Zona Educativa del estado Guárico debe cambiar su concepción y establecer un plan de acompañamiento y comunicación dialéctica con el personal bajo su mando para obtener un ambiente de trabajo acorde con una institución que debe velar por las condiciones laborales del personal de educación de todo el estado. Por ello, debe planificar, ejecutar y evaluar actividades recreativas y deportivas para brindar la posibilidad a todo el personal de participar activamente y unir lazos de amistad, fraternidad y cooperación y con esto disminuir el nivel de agotamiento y descontento interno.

La Sensibilización Laboral es fundamental para que los gerentes de la División de Personal de la Zona Educativa del estado Guárico tomen en cuenta a sus empleados y generar acciones para mejorar el desempeño profesional y los estimulen a desarrollarse dentro de la institución en la labor que desempeñan.

Es por ello que se debe aplicar el principio de equidad entre un trabajo bien realizado, la asistencia, la responsabilidad y la puntualidad a través de ascensos o reconocimientos, es decir, contar con la participación de todos por igual y diseñar un sistema de recompensas para motivarlos.

Referencias

- Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Cali: Universidad del Valle.
- ASDE. (s/f). *Motivar sí, pero cómo. Una reflexión de como motivar a los miembros de nuestros equipos de trabajo*. Madrid: Federación de Asociaciones de Scouts de España. Recuperado de: https://issuu.com/scout_es/docs/motivar/15
- Bernal Mayorga, M. (2012). *Estrategias personales para contribuir a mejorar el ambiente de trabajo*. Seminario sobre convivencia laboral. Recuperado de <https://es.slideshare.net/ledithj/convivencia-laboral>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castillo, R. (2011). *La comunicación en el entorno laboral* (Tesis de maestría, Recuperado de <https://sites.google.com/site/lasntenlaeducacion/la-comunicacion-en-el-entorno-laboral>



- Chiang-Vega, M.M., Riquelme-Neira, G.R. y Rivas Escobar, P.A. (2018). Relación entre satisfacción laboral, estrés laboral y sus resultados en trabajadores de una institución de beneficencia de la Provincia de Concepción. *Cienc Trab.*, 20(63). Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492018000300178&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Internacional.
- Cummings, L. y Schwab, D. (1985). *Desempeño y Evaluación*. Ciudad de México: Trillas.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.
- Gadamer, H. (1993). *Verdad y método. Vol. I y II*. Madrid: Ediciones Sígueme.
- García, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ccss/09/dgv.htm>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Giraldo, K. (2014). *Fortalecimiento de la convivencia laboral para prevenir factores de riesgo en una empresa* (Informe de práctica profesional, Universidad Cooperativa de Colombia, Cali, Colombia). Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10737/1/2014_fortalecimiento_convivencia_laboral.pdf
- Guerra, J. (2011). *La motivación laboral, clave en una empresa*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/motivacion-laboral-clave-empresa-148308>
- Hall, R. (2005). *Organizaciones: estructura y proceso*. Ciudad de México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (Edit.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Jonh Wiley & Sons.
- March, J. y Simono, H. (2001). *Teoría de la Organización*. Madrid: Ariel.
- Peralta, L. (2016). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo que trabaja en la zona educativa del estado Yaracuy* (Trabajo de Maestría, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela). Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zP43TUDq_lgJ:mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4774/lperalta.pdf%3Fsequence%3D1+%&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ve
- Ramírez, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1). Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Riquelme, M. (2017). *Ambiente laboral, clave para el desarrollo de las labores. Web y empresas*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/ambiente-laboral/>
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Pearson.
- Rojas, B. (2007). La Axiología como eje transversal, en la gestión del talento humano. *Revista Educación en Valores* 1(7). Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v2n%2012/art3.pdf>



- Ruiz, N. (2019). Liderazgo transformacional una hermenéusis dialéctica comunicacional del gerente en el contexto de la educación universitaria para la ciencia y la tecnología. *Revista CIEG*, 37. Recuperado de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.37\(116-132\)-Ruiz%20No helia_articulo_id477.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.37(116-132)-Ruiz%20No helia_articulo_id477.pdf)
- Sánchez, M. (2011). *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital Dr. Adolfo Prince Lara, Puerto Cabello, Carabobo* (Trabajo de grado de especialista, UNEFA, Venezuela). Recuperado de <https://es.slideshare.net/malenasan/motivacin-como-factor-determinante-en-el-desempeo-laboral-del-personal-administrativo-del-hospital-dr-adolfo-prince-lara>
- Schultz, D. (1991). *Psicología industrial*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Vargas, C. (2010). *La convivencia en el trabajo*. Ciudad de México: Trillas.
- Zapata D., A. (2000). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Cali: Universidad del Valle.