

Año 28 No. 101, 2023
enero-marzo



Año 28
No. 101, 2023

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima

Quispe Gonzales, Graciela Chela*
Durán Herrera, Víctor Hugo**
Benites Aliaga, Alex Antenor***
Bringas Rios, Victoria Ysabel****

Resumen

En las últimas décadas, investigaciones han demostrado que la motivación laboral es un componente clave para el rendimiento óptimo de las organizaciones de cualquier sector de la economía. Trabajadores altamente motivados repercuten en altos niveles de productividad y mejora constante de la capacidad competitiva de la organización. Sin embargo, la aplicación de herramientas que posibiliten esta motivación es un tema complejo en la realidad del sector construcción en las pymes peruanas. El objetivo de este trabajo es describir la motivación laboral de los trabajadores de las pymes del sector construcción de Lima, Perú. El trabajo es de corte cuantitativo, no experimental y descriptivo, los datos fueron recogidos con un cuestionario aplicado a trabajadores seleccionados con un muestreo no probabilístico intencional. Los resultados arrojaron que los trabajadores poseen un nivel de motivación medio, lo cual demanda una atención preventiva por parte de las empresas, lo cual coloca el funcionamiento organizacional por debajo de sus posibilidades reales. Se concluye en que las organizaciones son las responsables de aplicar correctivos, herramientas y políticas internas de cara a mejorar el nivel de motivación de sus empleados, lo que genera un máximo rendimiento y resultados óptimos en beneficio a la organización y su rendimiento en sus operaciones.

Palabras clave: motivación laboral; pymes; rendimiento organizacional; niveles de productividad.

Recibido: 26.07.22

Aceptado: 31.10.22

* Ingeniera Industrial. Perú. Filiación: Universidad Continental S.A.C. Email: chela.quispe@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9394-331X>

** Doctor en Administración, Maestro en Administración, Licenciado en Administración, Bachiller en Administración. Perú. Filiación: Universidad Nacional del Callao. Email: vhduranh@unac.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5720-8844>

*** Doctor en Ciencias e Ingeniería, Maestro en Ingeniería Industrial, Ingeniero Industrial, Ingeniero Químico, Docente, Especialista en Gerencia de Operaciones, Investigación. Perú. Filiación: Universidad César Vallejo. Email: abenites@ucv.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9329-5949>

**** Magíster en Gestión Pública. Licenciada en Administración Gubernamental. Perú. Filiación: Universidad César Vallejo. Email: vbringasr@ucv.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9963-7970>

Labor motivation in SMEs in the construction sector, Lima

Abstract

In recent decades, research has shown that work motivation is a key component for the optimal performance of organizations in any sector of the economy. Highly motivated workers result in high levels of productivity and constant improvement of the organization's competitive capacity. However, the application of tools that enable this motivation is a complex issue in the reality of the construction sector in Peruvian SMEs. The objective of this paper is to describe the work motivation of workers in SMEs in the construction sector in Lima, Peru. The work is quantitative, non-experimental and descriptive; the data were collected with a questionnaire applied to workers selected with a non-probabilistic intentional sampling. The results showed that workers have a medium level of motivation, which demands preventive attention from the companies, which places the organizational functioning below its real possibilities. It is concluded that organizations are responsible for applying corrective measures, tools and internal policies to improve the level of motivation of their employees, which generates maximum performance and optimal results for the benefit of the organization and its operational performance.

Keywords: labor motivation; SMEs; organizational performance; productivity levels.

1. Introducción

El estudio de las organizaciones implica, desde hace mucho tiempo, un giro en su mirada hacia el interior de las mismas, centrando su atención en el principal activo que posee, sus empleados (González, 2018). De este modo, el interés por la Motivación Laboral ha ido creciendo durante los años, enfocándose en conocer el comportamiento organizacional de cara al cumplimiento de las labores pautadas, con el propósito de mejorar la calidad del funcionamiento de la organización y de los servicios y productos prestados.

Las organizaciones poseen

un desenvolvimiento complejo. Los trabajadores pasan gran parte del tiempo enfocados en cumplir con las tareas solicitadas, sin embargo, no existen esfuerzos por parte de las gerencias en mantener motivados y proactivos a sus colaboradores (Macías y Vanga, 2021). La motivación humana es un dinamizador que permite movilizar y enfocar el comportamiento de las personas.

El mundo laboral representa una de las principales áreas del desarrollo humano durante la vida adulta. De esta manera, el vínculo entre motivación y trabajo involucra aspectos de interés para diversas investigaciones (Padrón

y Sánchez, 2010). Según señalan Peña-Rivas y Villón-Perero (2018), la motivación laboral es la voluntad que impulsa al individuo a realizar esfuerzos propios para alcanzar las metas propuestas por la organización, ajustando la necesidad laboral ante la satisfacción de necesidades personales.

Investigaciones arrojan que algunos de los factores negativos que inciden en el nivel de motivación laboral es el bajo número de ascensos, escasos programas formativos que potencien las competencias de los trabajadores, y poca participación en la toma de decisiones (Deroncele et al, 2021). Por tanto, conocer la motivación laboral que los trabajadores poseen dentro de su organización representa un tema clave para la gestión empresarial, la toma de decisiones y la mejora del desempeño (Bernal y Flores, 2020). Una organización con personal desmotivado está condenada a la baja productividad y el fracaso.

De esta manera, estudiar la como es la motivación organizacional, el interior de las pymes facilita identificar las necesidades y el desenvolvimiento de las organizaciones, lo cual permite trazar estrategias de cara a la ejecución de la misión y visión de la empresa (Macías y Vanga, 2021). El presente trabajo se enfoca en describir la motivación laboral en Pymes del sector construcción de Lima, para lo cual se aborda el fenómeno desde sus dimensiones e indicadores, para ello se utilizó como metodología un corte cuantitativo, no experimental y descriptivo, los datos fueron recogidos con un cuestionario aplicado a trabajadores seleccionados con un muestreo no probabilístico intencional de un cuestionario aplicado a trabajadores de estas organizaciones.

Las pymes del sector construcción son aquellas que se encargan de elaborar bienes materiales, principalmente, la edificación e infraestructura necesarias para la realización de actividades y la prestación de servicios.

2. Motivación laboral: revisión conceptual

En los últimos años, ha tomado cada vez más importancia dentro del mundo empresarial la importancia del capital humano como factor de éxito para el crecimiento sostenible de las organizaciones, comprendiendo que son los trabajadores los encargados de agregar valor a los procesos internos de las organizaciones, así como, ser los encargados de gestionar recursos y capacidades de la misma (Bernal y Flores, 2020). Por tanto, es fundamental valorar la motivación del talento humano respecto a la organización laboral, dado que la misma representa un condicionante clave en el desempeño del trabajador y en la calidad de servicios que se ofrecen (Abiyev et al, 2016; Giménez et al, 2015; Kido y Kido, 2015; Serrano, 2017; Tejedo y Ferraz, 2016; Zapata et al, 2013).

Históricamente, la motivación laboral ha sido abordada como un proceso de importancia para la gestión empresarial (Steers, Mowday y Shapiro, 2004). Desde mediados de la década de los ochenta del siglo pasado, las organizaciones han buscado distintas vías para conocer cómo los trabajadores alcanzan una adecuada motivación laboral (García et al, 2020). López (2005) menciona que la motivación laboral hace referencia la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas

laborales, por ello es una de las áreas más abordadas en el estudio de las organizaciones (Pizarro et al, 2019).

Para la administración empresarial, la motivación es un elemento clave para el desarrollo de las organizaciones, favorece la manifestación de actitudes positivas entre los trabajadores, así como, beneficia directamente al desempeño laboral de los empleados, colaboradores y mejora la calidad de vida tanto personal como familia (Huilcapi-Masacon; Castro-López y Jácome-Lara, 2017). En esta misma dirección, Macías y Vanga (2021) la considera un aspecto clave en las organizaciones debido a que contribuye a la realización de actividades con perseverancia y eficiencia.

Peña y Villón (2018) consideran que la motivación es el resultado de la interrelación entre el individuo y el estímulo generado por la organización, cuyo propósito es impulsar e incentivar al trabajador a lograr un objetivo determinado. De este modo, el estudio de la motivación laboral se ha abordado desde amplias perspectivas, todas ellas buscando abarcar dos direcciones: lo individual y el entorno.

Atoche (2019) la define como la fuerza o impulso que moviliza la realización de determinada tarea de manera voluntaria, para lo cual se dirigen recursos físicos y mentales hasta lograr la meta deseada. La motivación es un elemento fundamental en el comportamiento organizacional, la misma permite rendir provecho del esfuerzo, la energía y la conducta general del trabajador, favoreciendo su bienestar y estimulándolo a continuar desarrollando las tareas requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales (Lagos-Cortes, 2015).

La motivación laboral puede ser

considerada como un indicador de logro y eficiencia empresarial, la cual incide directamente en el aumento de la calidad de los servicios de las organizaciones (Salazar-Raymond y Guitiérrez-Northia, 2016). Entre los aspectos sobre los cuales posee incidencia la motivación se pueden mencionar la elección de trabajo, el diseño del trabajo, el comportamiento basándonos en incentivos, el rendimiento, el comportamiento ético, el trabajo colaborativo, la innovación, entre otros (Perry, 2021).

Aunque las motivaciones representan elementos individuales, estas están profundamente influenciadas por el entorno (Marulanda et al, 2014). De este modo, al hablar de motivación, estamos frente a un fenómeno complejo que demanda conocer de elementos internos a los individuos y otros elementos de su relación con el entorno (Santander-Astorga et al, 2016).

Hablar de motivación implica el conocimiento de diversos factores que impactan en este fenómeno, el cual debe ser abordado de manera compleja, considerando aspectos de índole personal, psicológico, sociales, culturales y organizacionales. Para Vásquez (2007) los factores determinantes de la motivación desde lo se organizan en tres niveles: individuales, institucionales y culturales. Por tanto, la comprensión de este fenómeno desde el punto de vista organizacional, sugiere el abordaje interrelacionado de factores de índole psicológico, laboral y organizacional (Anaya, 2017). A continuación, se presentará una síntesis en el cuadro 1 de los aspectos mencionados a partir de los aportes de Vásquez (2007), Ibrahim y Jaafar (2017), Dang y Chou (2019) y Deroncele et al, (2021).

Cuadro 1

Dimensiones que inciden en la motivación laboral

Dimensión	Definición
Psicológica	Es la configuración subjetiva que refiere aspectos como la construcción de autorreferentes: autoeficacia creativa (capacidad para producir exitosamente resultados creativos); autoaprendizaje (movilizar la conducta de cara a incorporar conocimientos, habilidades y valores para mejorar su desempeño); autoconfianza (habilidad de autogestión de habilidades interpersonales); empoderamiento (aumento de la motivación personal, autonomía y control, creencia del sujeto en incidir sobre los resultados esperados).
Laboral	Dinamiza aspectos vinculados a la redefinición de las tareas laborales, la autonomía para su realización, identidad, importancia, retroalimentación sobre el desempeño, participación del trabajador en la toma de decisiones, entre otros elementos que se consideren importantes dentro de la organización y que aporten resultados visibles.
Organizacional	Refiere aspectos vinculados a la expresión de la subjetividad institucional y social. Algunos elementos están vinculados al comportamiento prosocial (a favor de los compañeros de trabajo); y el aprendizaje en el lugar de trabajo (construcción de conocimientos, habilidades, actitudes y productividad para la mejora de la ventaja competitiva de la organización).

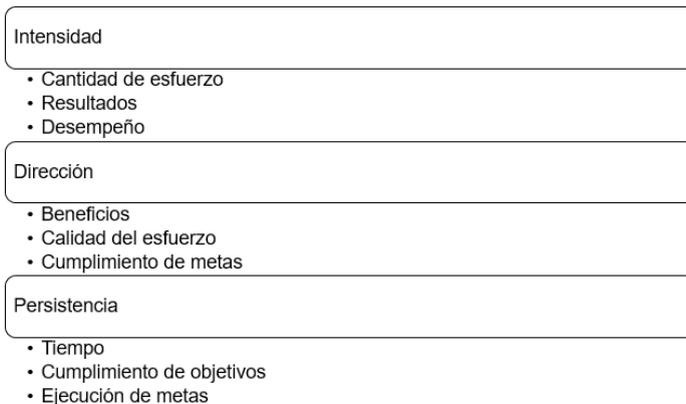
Fuente: elaboración propia (2022).

En este mismo sentido, Delgado (2020) considera que la identidad corporativa representa una fuerza que incremental la motivación laboral, integrando sentimientos de dedicación y compromiso en los miembros de una

organización. Por su parte, Castillo (2018) sostiene que la motivación puede medirse a través de sus características, algunos de estos aspectos son la intensidad, la dirección y la persistencia (Ilustración 1).

Ilustración 1

Indicadores de la motivación



Fuente: elaboración propia (2022).

La motivación laboral se gestiona en torno al compromiso, de este modo, se obtienen resultados óptimos para la organización, obteniendo altos niveles de desempeño organizacional (Peña, 2015). Para Csikszentmihalyi (2013) la motivación es un elemento que necesitan todos los individuos para la consecución de los objetivos en cualquier aspecto de la vida, si nos referimos al ámbito laboral, se requiere la aplicación de herramientas que motiven a los miembros de la organización para que estas tengan éxito.

Como bien se ha ampliado en la discusión teórica, la motivación laboral representa un elemento clave de cara a la productividad, el ambiente de trabajo y el éxito organizacional (Avendaño et al, 2021). La motivación requiere una respuesta emocional y afectiva hacia el trabajo y la organización, lo cual implica un conjunto de sentimientos de los sujetos involucrados que refieren gustos y disgustos. Este estado emocional va de la mano con las creencias y valores que el trabajador posee hacia su contexto laboral y su propio trabajo (Vallejo, 2017).

Trabajadores cuya motivación laboral no sea la más adecuada, presentarán una productividad menor que aquellos trabajadores motivados, lo cual representa una dimensión de amplio interés para las empresas una vez que su productividad se vea afectada (Avendaño et al, 2021). La motivación laboral es resultado de un favorable desempeño organizacional y desarrollo de políticas destinadas a la satisfacción de los trabajadores (Salazar y Ospina, 2020). En la actualidad, esta motivación se alcanza con la construcción de un clima laboral favorable, flexibilidad en los horarios, remuneración económica, incentivos de formación, oportunidades

de ascenso, entre otras (García, Fulquez y Vásquez, 2020).

Al hablar de motivación laboral, no solo se está haciendo referencia al clima organizacional y las circunstancias que vive el trabajador en su organización, también se deben considerar los factores de índole política, social, económico y cultural que vive ese sujeto en su sociedad (Pedraza, 2020).

Pedraza y González (2021) sugieren que en la sociedad del conocimiento cobra importancia gestionar los activos intangibles, como es el caso de la motivación, que otorgan valor a los procesos y actividades organizativas, así como, a la calidad de los servicios que proporciona, la satisfacción de los clientes, la imagen de las organizaciones, el uso efectivo de los recursos, entre otros. Los trabajadores ya no pueden seguir siendo vistos como actores únicamente racionales, por el contrario, la directiva debe atender, además del factor económico, los factores psicológicos y sociológicos que inciden en el comportamiento, la motivación y productividad del trabajador (Dávila, 2010).

3. Consideraciones metodológicas de las investigaciones

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, no experimental y descriptivo, el cual busca conocer sobre el fenómeno en cuestión. La situación a estudiar no se modifica por acción de los investigadores a lo largo de la investigación, se limita a describir la situación que se requiere abordar. La metodología utilizada para realizar este estudio permite describir la motivación laboral en las pymes del sector

construcción de Lima, Perú.

Se trabajó con una muestra dirigida de 215 trabajadores de distinto nivel, aplicando un muestro no probabilístico intencional. Las personas con las cuales se trabaja están inmersas en el contexto requerido para obtener la información apropiada.

La información fue recolectada con la aplicación de un instrumento de escala de motivación organizacional dirigido a los trabajadores con el fin de conocer su nivel de motivación a partir de los indicadores de motivación, dimensiones y factores de entorno.

Los resultados se estructuran a partir de cinco (5) niveles: muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto. Se empleó un cuestionario como técnica de recogida de información, el cual estuvo conformado por preguntas cerradas con alternativas de respuesta de selección dicotómica; y preguntas con escalas de satisfacción que buscan reflejar la valoración del encuestado y nivel de satisfacción. Para el análisis y categorización de las respuestas a través de un sistema de semaforización, cuyos niveles se

muestran en la tabla 1.

Tabla 1
Niveles de medición para semaforización

Intervalo	Nivel	Estado
0-20%	Crítico	Muy bajo
21-40%	Riesgo	Bajo
41-60%	Preventivo	Medio
61-80%	Adecuado	Alto
81-100%	Óptimo	Muy alto

Fuente: elaboración propia (2022).

4. Realidad de las Pymes

El abordaje del objetivo de esta investigación se realizó desde tres direcciones diferentes. Se procedió a describir la motivación laboral a partir de sus dimensiones, indicadores y factores de entorno descritos en el apartado teórico. A continuación, la primera parte de los resultados en términos cuantitativos sintetizados en la tabla 2.

Tabla 2
Resultados procesados por semaforización

Dimensión	Factor (Muy alto)	Valoración	Lectura	Nivel
Psicológica	Empoderamiento	52,7%	Medio	Preventivo
	Autoaprendizaje	43,8%	Medio	Preventivo
	Resultados creativos	51,9%	Medio	Preventivo
	Autoconfianza	48,4%	Medio	Preventivo
	Incorporación de nuevas habilidades	42,6%	Medio	Preventivo
Laboral	Cumplimiento de metas	65,2%	Alto	Adecuado
	Autonomía	52,1%	Medio	Preventivo
	Retroalimentación	59,6%	Medio	Preventivo
Organizacional	Participación	52,5%	Medio	Preventivo
	Mejora ventaja competitiva	51,3%	Medio	Preventivo
	Apoyo al compañero	55,3%	Medio	Preventivo

Fuente: elaboración propia (2022).

Los resultados muestran una lectura media de la motivación laboral, lo cual se traduce en un nivel preventivo a considerar por parte de las gerencias. En términos generales, el compromiso por la organización se ve debilitado, siendo escasa la satisfacción y orgullo por formar parte de ella. Con respecto a colocar su mejor esfuerzo en la generación de soluciones y respuestas para los desafíos que se presentan en el trabajo, los trabajadores responden a partir del esfuerzo mínimo requerido, lo cual no garantiza el óptimo cumplimiento de metas y mejora de la ventaja competitiva de la organización.

El desenvolvimiento en sus actividades de manera autónoma se ve comprometido, tanto como la retroalimentación acerca de las tareas desarrolladas, la participación en la toma de decisiones de la empresa y la prestación apoyo a sus compañeros de trabajo en función del buen desarrollo del funcionamiento de la organización. Sin embargo, en lo

Con respecto a la dimensión psicológica, el gusto por el trabajo realizado no es el ideal, por tanto, no sienten en gran medida que su presencia en la institución no afecta el funcionamiento de la organización. En general, sienten relativa satisfacción por ser parte de la institución, lo cual se traduce en formas creativas de generar respuestas y soluciones a las demandas cotidianas de la organización. Sin embargo, resultados más bajos presentados en las pymes se ubican en esta dimensión, refiriéndose al autoaprendizaje, autoconfianza, la incorporación de nuevas habilidades y el empoderamiento. Estos indicadores

dan cuenta de necesidad de mejoras con respecto a la comunicación, oportunidades de formación y recompensas al trabajo realizado.

Por otro lado, la dimensión laboral presenta los mismos niveles entre los trabajadores, valoración media. Los encuestados presentan poca autonomía de cara a la elaboración de tareas para el cumplimiento de los objetivos de la organización, gran parte de ellos no participa activamente en la toma de decisiones o facilitan la retroalimentación de las actividades de cara al mejoramiento del desarrollo organizacional. De este modo, los involucrados dedican poco tiempo adicional al trabajo de que corresponde, sin disfrute de su jornada laboral, ejecutando su trabajo con monotonía, considerándolo poco interesante y divertido. Por último, a lo interno de la organización, los trabajadores rara vez buscan mejorar el desempeño de la organización.

En términos de niveles, casi el total de las dimensiones se ubican en la categoría Preventivo, con lo cual es importante comprender el apremio por potenciar los factores que generen motivación en los trabajadores de las pymes involucradas. El nivel preventivo muestra la fragilidad en cuanto a los aspectos dinamizadores de la conducta adecuada y el compromiso de los involucrados y el alcance del desenvolvimiento óptimo de la organización y sus resultados.

Al respecto, en la tabla 3 se ven reflejados los indicadores de la motivación en los trabajadores de las pymes del sector construcción, a continuación:

Tabla 3
Indicadores procesados por semaforización

Indicadores	Factor (Muy alto)	Valoración	Lectura	Nivel
Intensidad	Cantidad de esfuerzo	45,2%	Medio	Preventivo
	Resultados	57,1%	Medio	Preventivo
	Desempeño	58,3%	Medio	Preventivo
Dirección	Beneficios	42,1%	Medio	Preventivo
	Calidad del esfuerzo	53,5%	Medio	Preventivo
	Cumplimiento de metas	55,7%	Medio	Preventivo
Persistencia	Tiempo	64,1%	Alto	Adecuado
	Cumplimiento de objetivos	61,3%	Alto	Adecuado
	Ejecución de metas	55,8%	Medio	Preventivo

Fuente: elaboración propia (2022).

Con respecto a la persistencia, los trabajadores reflejan un nivel adecuado (alto) en lo referido al tiempo y el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, en la ejecución de las metas y el resto de los indicadores y sus diversos factores, los resultados arrojan una lectura media, lo cual refleja un nivel preventivo en la organización. Esto nos conduce, a la paridad de los resultados anteriores, a la necesidad que poseen los directivos por mejorar los incentivos y las herramientas de compromiso organizacional de cara a potenciar la motivación en los trabajadores y con ello obtener mejores resultados.

Estos resultados reflejan un nivel medio en general de la motivación laboral. Sin embargo, las dimensiones que presentan valores más bajos son las vinculadas a la dimensión psicológica, específicamente los factores referidos al empoderamiento, autoaprendizaje, autoconfianza y la incorporación de

nuevas habilidades. Esto permite comprender que el área más débil y de menos abordaje por parte de las empresas es la referida a la personalidad y mentalidad del trabajador. Es en este sentido intangible en donde se encuentra parte de las debilidades de las organizaciones, recordando que su activo más importante es el talento humano, por tanto, resulta de gran importancia abordar este presente para buscar resultados óptimos de cara al comportamiento organizacional.

5. Conclusiones

La motivación laboral es el resultado de la construcción de, entre otras cosas, la construcción de un entorno laboral favorable, flexibilidad en los horarios, buena remuneración económica, incentivos de formación, oportunidades de ascenso, comunicación asertiva y respetuosa, participación de los

trabajadores en la toma de decisiones, entre otras.

En el caso peruano, la naturaleza del trabajo en las pymes del sector construcción implica una alta demanda de esfuerzo físico, con lo cual, el reconocimiento y planificación de jornadas de descanso para el personal con mayor demanda de esfuerzo, es razón de reconocimiento y valoración al mismo. De igual modo, la capacidad de ascenso en medio de este contexto laboral permite que los trabajadores se sientan en posibilidades de crecer profesionalmente, con eso, alcanzar mejor remuneración, opciones y alcanzar mayor nivel de comodidad.

Un talento humano altamente motivado es el principal aliado de empresas competitivas y eficientes. Un grupo de trabajadores motivados se caracterizan por estar comprometidos con las labores que se le asignen, generando sentido de pertenencia e integración a lo interno de la organización. La motivación laboral es la principal herramienta de crecimiento organizacional y posibilidades de éxito en el mercado gracias al alto nivel de adaptabilidad y soluciones innovadoras que ofrece un personal comprometido y capacitado para con la organización.

Las direcciones de estas organizaciones están ante el desafío y necesidad de mejorar los niveles de motivación laboral, aun cuando los resultados del trabajo son los aceptables, existe todo un potencial sin explotar producto de las condiciones en las cuales los trabajadores se sienten con respecto al desarrollo de su trabajo y a la organización en general. Comprender esta demanda en el sector de las pymes en construcción puede significar un llamado significativo de cara a la transformación del sector y la industria

en general, sus formas organizativas, sus relaciones laborales y el desarrollo de las empresas involucradas.

Referencias bibliográficas

- Abiyev, R., Saner, T., Eyupoglu, S., & Sadikoglu, G. (2016). Measurement of job satisfaction using fuzzy sets. *Procedia Computer Science*, 102, 294-301. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.404>
- Anaya, Y. (2017). *Programa de intervención psicosocial para potenciar la motivación por ocupar puestos de dirección*. [Tesis de maestría. Universidad de Oriente, Cuba].
- Atoche, M. (2019). *Relaciones interpersonales y motivación laboral de los docentes de la I.E Fe y Alegría N° 18, Sullana – Piura*. [Tesis de grado. Universidad César Vallejo, Perú].
- Avendaño Castro, W. R., Luna Pereira, H. O., y Rueda Vera, G. (2021). Satisfacción laboral de los docentes: un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Número Especial 5), 190-201. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.13>
- Bernal González, I., & Flores Flores, A. J. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 276-296. Recuperado a partir de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35192>
- Castillo, J. (2018). *Motivación laboral y Productividad de la fuerza de ventas de TRIATHLON SAC*. [Tesis de grado. Universidad César Vallejo, Perú].
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Finding*

- Flow: The psychology of optimal experience.* Harrer and Row.
- Dang, V.T., y Chou, Y.-C. (2019). Extrinsic motivation, workplace learning, employer trust, self-efficacy and cross-cultural adjustment: An empirical study of Vietnamese laborers in Taiwan. *Personnel Review*, 49(6), 1232-1253
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. del C., Ruiz Nizama, J. L., y Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 663-677.
- Dávila, M.A. (2010). Reseña de "The social problems of an industrial civilization" de Elton Mayo. *NNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 257-259. <https://doi.org/abs/10.1177/000271624624500154>
- Delgado, M. (2020). *Identidad Corporativa y Motivación Laboral en Enfermeras de un Hospital en el Callao*. [Tesis de grado. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú].
- Deroncele Acosta, A., Anaya Lambert, Y., López Mustelier, R., & Santana González, Y. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 568-584. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.7>
- García Hernández, L. F., Fulquez Castro, S. C., & Vázquez García, J. (2020). Satisfacción laboral en docentes del sistema público en México: factores estresores que afectan la salud laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 235-246. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35190>
- Giménez, G., López, C., & Sanaú, J. (2015). Human capital measurement in OECD countries and its relation to GDP growth and innovation. *Revista de Economía Mundial*, 39(1), 77-108. <http://www.sem-wes.org/es/node/1252>
- González, S. (2018) Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en Docentes Universitarios Colombianos. *Opción*, 34(Especial No.18), 797-826. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Huilcapi-Masacón, M. R., Castro-López, G. A., Jácome-Lara, G. A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dom. Cien.*, 3(2), 311-333. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>
- Ibrahim, H. I., y Jaafar, A. H. (2017). The outcomes of work-integrated learning programmes: The role of self-confidence as mediator between interpersonal and self-management skills and motivation to learn. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 25(2), 931-948.
- Kido, A. & Kido, M. T. (2015). Modelos teóricos del capital humano y señalización: un estudio para México. *Contaduría y Administración*, 60(4), 723-734. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.06.001>
- Lagos-Cortés, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC*. <https://bit.ly/3x5fQy5>
- López Mas J (2005) Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como

- insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, Juan (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 1(36), 206-238.
- Padrón, G. A., y Sánchez, M. (2010). Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el Crecimiento Psicológico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 141-157. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10562>
- Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/85191/74435>
- Pedraza Melo, N. A., y González Cisneros, A. L. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1019-1040. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.3>
- Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. [Tesis de grado. Universidad Pontificia Comillas ICAI- ICADE, España].
- Peña, H. & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Peña-Rivas, H. C., & Villón-Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Perry, J. L. (2021). *Managing organizations to sustain passion for public service*. Cambridge University Press.
- Pizarro Ruz, J., Fredes Collarte, D., Inostroza Peña, C., & Torreblanca Urbina, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(87), 843-859. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24640>
- Salazar Marmolejo, L., & Ospina Nieto, Y. (2020). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista de investigación en Ciencias Estratégicas*, 6(1), 47-67. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/rice/article/view/5232>
- Salazar-Raymond, M. B., Gutiérrez-Northía, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial*, 10(4), 7-12. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5924578.pdf>
- Santander-Astorga, P., Fernández-Robin, C., y Yáñez-Martínez, D. (2016) Motivaciones y condicionantes contextuales en el emprendimiento liderado por mujeres chilenas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXII(2), 63-77.
- Serrano, B. J. (2017). La influencia de los recursos de capital humano sobre el comportamiento exportador de las empresas manufactureras. *Revista Espacios*, 38(18), 13-22. <https://bit.ly/3oAneMi>
- Steers, R., Mowday, R., y Shapiro, D. (2004), The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.
- Tejedo, F. & Ferraz, J. F. (2016).

- Información del capital humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 125-144. <https://doi.10.5295/cdg.140498ft>
- Vallejo, O. (2017). *Satisfacción laboral. Utopía o realidad*. Educosta.
- Vásquez, S. M. (2007). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional*
- Arzobispo Loayza, 2006. [Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú]. <https://bit.ly/2WbUP3A>
- Zapata, J. C., Gutiérrez, S., & Rubio, M. (2013). El rol del capital humano en la generación de valor: variables determinantes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 31-48. <https://ideas.repec.org/a/col/000431/011387.html>