

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE ACCIONES PARA LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, EXTENSION CAÑAR

ELABORATION OF A SYSTEM OF ACTIONS FOR MOTIVATION IN THE LABOR PERFORMANCE OF THE TEACHING, ADMINISTRATIVE AND SERVICE PERSONNEL OF THE CATHOLIC UNIVERSITY OF CUENCA, HEADQUARTERS CAÑAR

Mariory-Prisila Orbe-Guaraca

Docente de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar (Ecuador), Magister en Gestión Empresarial.

E-mail: mporbeg@ucacue.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4239-5675>

Cristina-Guadalupe Ordoñez-Espinoza

Docente de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar (Ecuador), Magister en Gestión Empresarial.

E-mail: cgordoneze@ucacue.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5781-7781>

Recepción: 28/12/2018. **Aceptación:** 01/06/2018. **Publicación:** 24/08/2018

Citación sugerida:

Orbe-Guaraca, M.-P. y Ordoñez-Espinoza, C.-G. (2018). Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Extension Cañar *3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 7(3), 10-27. DOI: <http://dx.doi.org/10.177993/3cemp.2018.070335.10-27/>

RESUMEN

El presente trabajo plantea la elaboración de un sistema de acciones para el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, en concreto en la Extensión Cañar. Se ha realizado un diagnóstico para determinar el nivel motivacional de los empleados. La investigación fue un estudio de carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. A partir de ello se fijó la metodología, aplicándose encuestas y observaciones que facilitaron la elaboración de la propuesta. Se concluye así que el sistema de acciones potenciará que la instancia superior apoye a los empleados en cuanto a horario laboral, que se tomen en cuenta sus opiniones, la remuneración en tiempo y forma, capacitación continua, reconocimientos a la labor desempeñada, entre otros.

ABSTRACT

The present work pose to elaborate a system of actions for the labor performance of the employees of the Catholic University of Cuenca, specifically, in Extensión Cañar. For its development it was necessary to make a diagnosis to determine the motivational level of the employees. The research was located in a descriptive study, under the feasible project modality. Based on this, the methodology was established, applying surveys and observations that facilitated the development of the proposed. It is concluded that the system of actions will empower the higher instance to support employees in terms of working hours, that their opinions are taken into account, remuneration in time and form, continuous training, recognition of the work performed, among others.

PALABRAS CLAVE

Sistema, Motivación, Desempeño, Laboral, Empleados.

KEY WORDS

System, Motivation, Performance, Labor, Employees.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los propósitos de las organizaciones para ser exitosas y competitivas dentro del mercado donde se desempeñan es el aprovechamiento de la máxima capacidad laboral de sus empleados (alto rendimiento laboral), entre tanto la motivación de sus trabajadores debe ser uno de los aspectos de mayor atención para la operacionalidad de una actividad productiva. De ello depende la actitud laboral y la gran capacidad de asegurar la productividad con eficiencia y calidad.

En términos generales, se puede entender que la motivación es la fuerza que produce en el individuo la acción colaborativa y participativa. En virtud de ello, se debe considerar lo relevante de tomar en cuenta algunos aspectos que influyen como incentivo en la actitud proactiva de los trabajadores.

La realidad observada entre los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar permitió conocer que gran parte de ellos están desmotivados, lo que resulta una preocupación respecto a la calidad en el trabajo a ejecutar.

En relación a lo antes expuesto, surge la necesidad de realizar una investigación, que ha procurado proponer un sistema de líneas de acciones para fomentar la motivación mediante estrategias que generen a los trabajadores una mejor actitud laboral y la disposición de desempeñarse para generar mayores niveles de productividad y eficiencia.

2. LA MOTIVACIÓN

Lévy Leboyer (2001), refiere que la motivación “es un concepto muy multidimensional, ya que apela a las nociones de dirección (el objetivo), de intensidad (el grado de esfuerzo) y de duración (la continuidad del esfuerzo)”. Por ello, al hablar de un empleado motivado, debemos necesariamente hablar de un empleado que cumplirá sus funciones con calidad, prestando a su vez un servicio de excelencia a todos los usuarios y usuarias, aumentando la calidad en la prestación de servicios, y demostrando de esta manera la responsabilidad en su trabajo.

Para Manville (2004), el principal activo de una Empresa moderna no está formado por los edificios, la maquinaria y los bienes inmuebles que posee, sino por la inteligencia, la comprensión, las habilidades y la experiencia de sus empleados”. Por lo tanto, un empleado motivado es un factor determinante para el logro de las metas de la empresa y los niveles de excelencia que desee alcanzar. Es decir, que el desarrollo y adelanto de una empresa o institución no está específicamente en lo material que tenga la misma, sino más bien se encuentra localizada en sus empleados, en la capacidad de desarrollar sus actividades y la eficiencia con la que lo realizan.

2.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Según Abraham Maslow, (citado por Gray, 2012) se concibe que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, conllevándolos a mantenerse en un estado de motivación satisfactorio.

Según Clayton Alderfer, en la teoría ERC (citado por Robbins, 2004) manifiesta que existen tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento.

Necesidades de existencia.- remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia.

Necesidades de relación.- El deseo que tenemos de tener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen, para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima.

Necesidades de crecimiento.- El anhelo interior de desarrollo personal, aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización. De acuerdo a lo expresado es importante recalcar que las necesidades son factores importantes dentro de la motivación, ya que el ser humano realiza sus actividades esperando siempre contar con acciones que puedan ayudar a desempeñar su trabajo con eficiencia.

2.2. MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación humana se define como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos (Koenes, 1996). Según lo anteriormente expuesto, los empleados deben estar debidamente motivados, de tal manera que podamos ejercer en ellos un estado emocional elevado y de esta manera lograr un desarrollo efectivo en su desempeño laboral. Para Claude Lévy, (2001) la motivación laboral es, en efecto, un resorte importante de una competición que es mundial.

Es decir, se debe motivar adecuadamente a cada uno de los individuos que conforman la Institución, ya que ellos son considerados como el motor de gran importancia ante las competencias que se nos presentan en el mundo actual.

2.3. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Es una actitud hacia el trabajo, la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

Según Amorós (2007), existen factores determinantes de la satisfacción en el trabajo y entre ellas se pueden encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante. Es decir, aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas. Cuando un empleado percibe que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña.
- Condiciones favorables de trabajo. Cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo. Tener colegas amigables que brinden apoyo va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto. Al estar presente estos factores, se puede manifestar que un empleado estará siempre satisfecho con sus responsabilidades, y por ende hará que se sienta identificado con la empresa en la cual labora. Y son éstos factores los que se esperan que logren tener los empleados de las diferentes empresas o instituciones.

2.4. DESEMPEÑO LABORAL

Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva (Arias Galicia, 2000).

Ahora bien, el trabajador para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional,

de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

3. METODOLOGÍA

El estudio se fundamenta en una investigación descriptiva, que busca analizar la incidencia de la motivación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar.

Se pretende hacer una descripción sobre cómo se manifiesta este fenómeno, de manera particular y qué situaciones puede estar generando.

La investigación toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Grado de control de las variables,
- La temporalidad o momentos de recolección de datos, y
- El contexto donde se recolectó la información.

Es una investigación no experimental “por no manipular variables, se observan los fenómenos como se dan en su contexto para después analizarlos. No hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos... no se construyen situaciones se observan las ya existente” (Cursio, 2002). Por tanto, los escenarios y los sujetos coexisten en la cotidianidad, haciendo accesible su observación en la realidad.

Otro de los aspectos estimados en el diseño está referido al contexto donde se recolectó la información, enmarcándose en un estudio de campo, por ser los tomados en las instalaciones de la Extensión Cañar sin alterar los escenarios, lo que permitió hacer descripciones e interpretaciones del fenómeno tratado mediante la técnica de la encuesta utilizando un listado de preguntas escritas que se entregaron a los empleados quienes, en forma anónima, las respondieron por escrito.

La población implicada en el estudio estuvo conformada por ochenta y cinco (85) empleados que laboran en la Extensión Cañar y una muestra de sesenta y tres (63) empleados que fueron escogidos por medio de un muestreo simple que representan el 75% de la población existente.

La investigación correspondió a la modalidad de Proyecto factible, ya que a través de la propuesta se brindó atención a los empleados para garantizarles un clima laboral más satisfactorio.

4. RESULTADOS

En esta sección se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y entrevistas. La encuesta se estructuró en preguntas cerradas y se utilizó la escala de Likert como medición de las preguntas. La misma se aplicó a 51 docentes, 12 directivos y administrativos, y 3 personas de servicio.

El 62% expresa que nunca han recibido charlas sobre motivación, lo que induce a la necesidad de tomar acciones en cuanto a las capacitaciones que se debe desarrollar para mejorar el desempeño de los empleados.

Responde el 71% de los encuestados que nunca realizan programas de incentivos, lo que resulta un elemento muy negativo para la institución, el nivel de satisfacción en ese aspecto es insuficiente. La información adquirida ayudará a elevar la autoestima y motivación del empleado a través de los programas de incentivos.

El 38% y el 27% están de acuerdo a que la manera de fijar salarios en la institución es equitativa siendo este aspecto significativo para la motivación del personal que servirá para satisfacer las necesidades de los empleados y lograr de esta manera estabilidad laboral.

El hecho de que se realicen eventos sociales para motivar al personal es reconocido con las escalas de a veces, frecuentemente y siempre por el 85% de los participantes en la muestra, lo que se considera como un indicador positivo para la motivación en el desempeño del personal y a la vez reducir el nivel de estrés en los mismos.

El 47% de los informantes coloca en el rango de nunca el hecho de que las ideas, pensamientos u opiniones expresadas por los docentes, no sean tomados en cuenta. No obstante, la información obtenida sobre este indicador permitirá tener en cuenta actividades participativas destinadas a recoger estados de opinión y propuestas de mejoramiento por parte del colectivo de la comunidad educativa.

El 41% de los encuestados considera que a veces es razonable y justa la carga horaria que tienen. Sin embargo, cuando el 30% y 21% señalan que no han tenido cambio alguno en sus actividades,

es decir, que se desempeña durante mucho tiempo en sus actividades rutinarias. Esta información permitirá que los superiores asignen tareas acordes al perfil de cada empleado y a la carga horaria establecida por el organismo superior.

El 49% de los informantes consideran que nunca los directivos respaldan a sus empleados para asistir a eventos de capacitación, lo que resulta negativo. El resultado adquirido permitirá que los superiores incentiven y apoyen a sus empleados a ser partícipes de eventos de capacitación para la superación de su personal.

La labor desempeñada por un empleado debe ser reconocida, ya que es un elemento fundamental para fomentar la autoestima y la motivación en la institución. A partir de este indicador, también se fomenta la participación en las tareas de la institución. El hecho de que solamente el 29% de los participantes en plantee que es reconocido el trabajo que desempeñan, presupone la existencia de falencias en la motivación de los mismos, lo que indica la necesidad de plantear acciones en función de esa dificultad.

El 39% expresa que a veces el ambiente de trabajo en el sitio donde laboran es tenso, lo que resulta un elemento muy negativo para que el empleado pueda realizar sus actividades. Este resultado nos brinda la información necesaria para emplear cursos de relaciones interpersonales que permitan estrechar lazos de amistad entre los compañeros de tal modo que ayude a mejorar las relaciones.

La mayoría de la muestra está en la categoría siempre, con un 52%, lo que resulta un elemento muy positivo, evidencia que existen más personas motivadas a trabajar en sus áreas que personal desmotivado. La información obtenida permitirá que las autoridades de la institución mantengan a sus empleados laborando en departamentos donde ellos se sienten cómodos a desarrollar sus actividades diarias.

La mayoría del personal docente, administrativo y de servicio en un 51%, se siente a gusto con su equipo de trabajo, de modo que al analizar estos resultados se puede observar que en el personal existen valores como la solidaridad, el respeto, la amabilidad, el compañerismo, etc. Conocer esto ayudará a mantener los niveles de satisfacción de los empleados en los distintos departamentos.

Con una diferencia de 5% entre las respuestas el sentido de seguridad brindada por la institución es satisfactorio, esto refleja que casi la mitad de la población se siente insegura en su puesto laboral. Es necesario que la Institución brinde seguridad a todo el personal independientemente de sus horas de labor y de las actividades que desempeñen y de esta manera buscar perfeccionar este indicador favorablemente.

Es evidente que el estado de ánimo es un factor que si influye en las labores cotidianas pudiendo este causar dificultades al realizar sus actividades diarias puesto que el 74% de la población así lo expresa. La información alcanzada nos permitirá realizar charlas que ayuden a concientizar a los empleados para que no manifiesten sus problemas personales en sus áreas de trabajo.

El 81% de los empleados consideran que la remuneración es un factor que incide de manera significativa en el trabajo. El resultado obtenido ayudará a mantener al personal motivado y a mejorar la calidad del desempeño en cada una de las áreas en las que se desenvuelven los empleados.

Las remuneraciones económicas, al ser una acción altamente motivante para un ser humano dentro del desarrollo de sus actividades deberían ser canceladas puntualmente, es necesario que las autoridades utilicen estrategias que permitan cancelar a tiempo los sueldos puesto el 84% de ellos indican que no se cumple puntualmente. Es por ello que la información adquirida ayudará a que la administración realice las gestiones pertinentes para que los sueldos sean cancelados con puntualidad.

Los logros alcanzados por los empleados son elementos fundamentales que motivan al ser humano. Pero, solamente el 29 % de los participantes en la muestra plantea que siempre o frecuentemente les refuerzan cuando obtienen un logro no es razón suficiente para manifestar que las autoridades no deban tomar acciones sobre este indicador.

Resulta un elemento muy negativo el hecho de que los superiores no adquieran actitudes positivas para manifestarse ante posibles dificultades que pueden presentarse en la institución un 36% de la población encuestada cree esto.

5. PROPUESTA

Se definen seguidamente las fases que conforman el sistema de acciones motivacionales.

5.1. FASE 1: Capacitación y Actualización del personal

La propuesta se basa en la creación de diferentes cursos, charlas motivacionales, capacitaciones, cursos y talleres de actualización de conocimientos dirigidos a los empleados y docentes, los cuales serán seleccionados de acuerdo a sus necesidades.

Para esta propuesta es necesario contar con la interacción de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar por medio del Programa de Capacitación y Actualización Docente. Es de suma importancia indicar que los cursos de formación, capacitación y actualización deberán realizarse en un tiempo mínimo de tres meses para poder así cubrir todas y cada una de las necesidades descubiertas.

Una vez que se tenga en cuenta los objetivos y habiendo seleccionado los contenidos necesarios, se deben agrupar en módulos temáticos por cada una de las áreas que se requiere capacitarse. Se procederá a solicitar la estructuración de las capacitaciones seleccionadas a la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar a través del Programa de Capacitación y Actualización Docente para destacar las actividades a desarrollar y acciones seleccionadas para el logro de las mismas.

El programa de Formación y Actualización estará dirigido a:

1. Jefes: El jefe adoptará la formación y actualización necesaria, que le permita instruirse y sensibilizarse ya sea formativa o informativamente en temas de su área.

2. Docentes: Se les dará a conocer fundamentos teóricos y prácticos, todo esto con la finalidad de incrementar el rendimiento eficiente del personal, mediante el avance de sus habilidades y destrezas, creando un conocimiento formador y aumentando así un valor adicionado al personal de la institución.

3. Administrativo: Se capacitará a los mismos en temas relacionados con el área de relaciones humanas de tal modo que permita mejorar el desempeño laboral.

4. Personal de Servicio: Se capacitará en las áreas en las que ellos se desempeñan, con temas actuales para crear una conciencia formadora y responsable.

Acción: Se estimarán en acuerdo con la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar y el área de recursos humanos.

Tiempo de Ejecución: Trimestralmente.

Dirigido a: Superiores, Personal Docente, Administrativo y de Servicio de la UCACUE, Extensión Cañar.

5.2. FASE 2: Optimizar la comunicación entre los empleados y también de empleados a superiores

Esta fase se llevará a cabo con la finalidad de tomar en cuenta todas las sugerencias y preguntas que los empleados deseen hacer o comunicar a sus superiores, de esta manera se les puedan dar las respectivas soluciones. Esta fase o etapa se efectuará en base a las siguientes acciones:

1. Colocar un buzón de sugerencias.
2. Reuniones en el lugar de trabajo dirigidas por los superiores.
3. Motivar a los empleados para que establezcan relaciones comunicativas.

5.3. FASE 3: Programa de Incentivos para los empleados

1. Incentivos a los trabajadores destacados en sus áreas de trabajo (el mejor empleado).
2. Eventos Sociales.
3. Flexibilidad horaria: Brindar al empleado distintas opciones de horarios y dejar que los empleados lo elijan.
4. Elección de días libres y vacaciones: esta medida facilitará la conciliación laboral y familiar de tus trabajadores.
5. Integración en la institución: Incrementar el sentimiento de pertenencia a la institución y así fomentar la productividad y la consecución de objetivos.
6. Recompensas al personal, por determinados objetivos claramente definidos: Es decir se puede recompensar a un empleado luego de un determinado tiempo de permanencia en la organización.
7. Remuneraciones: es importante gestionar la puntualidad de los pagos a los empleados tener en cuenta si los trabajadores tienen problemas tanto personales como de salud no afectar el salario que recibe el empleado.
8. Seguridad: informar a los empleados sobre los riesgos laborales a los que están expuestos, mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.

Organizar y facilitar los servicios médicos, comités, y departamentos de seguridad.

Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.

Efectuar reconocimientos médicos periódicos de los trabajadores en actividades peligrosas; y, especialmente, cuando sufran dolencias o defectos físicos o se encuentren en estados o situaciones que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo.

5.4. FASE 4: Desarrollar el interés y la participación individual o grupal

Tiene como objetivo principal desarrollar el interés y la participación individual o grupal, a través de la creación de:

1. Concursos: Se realizan entre trabajadores a modo de poner su ingenio a prueba y que ellos demuestren, de una manera u otra que pueden realizar actividades semejantes a su trabajo, como los son carteleras informativas, concursos de nacimientos (navidad), concursos de cantos en fechas festivas entre otras. Se recomienda que estas actividades sean desarrolladas por departamentos.

2. Competencias: Se realizarían actividades como torneos deportivos, conformando equipos por los diferentes departamentos de la organización para las distintas disciplinas deportivas, que sean de gran atracción para los empleados.

6. CONCLUSIONES

La motivación laboral está sujeta a varios factores que influyen en el desempeño de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, por lo que muestra que no existen programas de formación y capacitación que permitan mantener a sus empleados actualizados en sus áreas de conocimiento, así como también las instancias superiores no respaldan a sus empleados para ser partícipes de eventos de capacitación.

El sistema de acciones motiva el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, responde a las necesidades motivacionales de los empleados. Se ajustan al logro de una mejor ocupación laboral, provee, además, oportunidades para que los empleados puedan sentirse motivados y desempeñar su labor de una forma más eficiente, además se respeten las opiniones de los empleados a la hora de tomar las

decisiones, que la remuneración económica sea cancelada puntualmente. Por otra parte el sistema de acciones incluye que cuando los trabajadores obtengan logros sean reforzados adecuadamente por los superiores.

En base a los indicadores del desempeño laboral analizados se puede concluir que el sistema de acciones potenciará los mismos de manera que la instancia superior apoye a los empleados en cuanto al horario laboral, que se tomen en cuenta sus opiniones, la remuneración en tiempo y forma, capacitación continua, reconocimientos a la labor desempeñada, entre otros.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú: Biblioteca Virtual EUMENET.

Ardilla, R. (2001). *Psicología del Aprendizaje*. Mexico D.F., México: Siglo XXI editores, S.A.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela.

Bravo, J. (1998). *Estrategias de Crecimiento*. Madrid, España : Diaz de Santos.

Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. José Real Gutiérrez (trad.).

Carrión, J. (2007). *Estrategias de la Visión a la Acción*. Madrid, España: Editorial Esic.

Cifuentes, Y. (2012). *Inclusión de Estrategias de Motivación en la unidad de bienestar social para el personal que labora en el hotel Venetur Puerto Cabello. Informe de pasantías administrativas*. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. Mérida, Venezuela.

Claude Lévy, L. (2001). *La motivación en la empresa*. España: Ediciones Gestión 2000.

Colom, A., Serramona, J. y Vázquez, G. (2004). *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid, España: Narcea S.A.

Cursio, C. (2002). *Investigación cuantitativa: una perspectiva epistemológica y metodológica*. Colombia: kinesis.

Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. (2012). *Propuesta para la Implementación de un Programa de Motivación para los trabajadores del Hotel Venetur Maracaibo*.

Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción Laboral*. Madrid, España: Servicios Editoriales.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.L., México: Mc Graw Hill.

Díaz Narváez, V. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Santiago, Chile: RIL.

Dorneyei, Z. (2008). *Estrategias para la motivación en el área de Lenguas*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Finol, M. y Camacho, H. (2006). *El proceso de investigación científica*. Maracaibo, Venezuela: Ediluz.

- Garrido, F. J.** (2004). *Las claves de la comunicacion empresarial en el siglo XXI*.
- Garrido Luque, A.** (2006). *Sociopsicología del trabajo*. Barcelona, España: UOC.
- Gray, B.** (2012). *Sociología de la empresa' 09*. Recuperado de: <http://sociologiaempresa09.wordpress.com>
- Grisolia, M.** (2011). *Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en el Hotel Venetur Margarita. Informe de pasantías administrativas. Grado de Técnico Superior Universitario en Hotelería y Servicios de la Hospitalidad*. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. Mérida, Venezuela.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, P.** (2006). *Metodología de la investigación*. México D.L., México: McGraw Hill.
- Hurtado, J.** (2008). *Cómo formular objetivos de investigación*. Caracas, Venezuela: Sygal.
- Koenes, A.** (1996). *Gestión de la calidad total*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Léboyer, L.** (2003). *La motivación en la empresa. Modelos y Estrategias*. Barcelona, España: Edición de gestión 2000.
- López, C.** (2001). *Motivación con base en incentivos salariales. ¿Realmente funciona?* Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/27/motivar.htm>
- Manville, B.** (2004). *La Motivación de Personas*. Recuperado de: <http://books.google.co.ve>
- Morris, C. G.** (2001). *Introducción a la Psicología*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Nelson, B.** (2005). *1001 Formas de motivar a los empleados*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Palella, S. y Martins, F.** (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Venezuela: FEDUPEL.
- Palomo Vadillo, M.** (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: ESIC.
- Pérez, G.** (2000). *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Madrid, España: Narcea.
- Pinder.** (2008). *Motivación enfoque contemporáneo*.
- Piñango, I.** (2007). *Introducción a la metodología Científica*. Caracas, Venezuela.

Quiros, P. y Cabestrero, R. (2008). *Funciones Activadoras: principios básicos de la motivación y la emoción*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

R. Wayne, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., México: PEARSON.

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de Personal Sueldos y Salarios*. México D.F., México: LIMUS, S.A.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F., México: Prentice.

