



Fondo
Editorial
UBA

InvestUBA

REVISTA ARBITRADA DE LA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO.
PROGRAMAS DE GERENCIA,
INGENIERÍA Y FINANZAS

DIEP

Decanato de Investigación,
Extensión y Postgrado.

ISSN: 2739-0500
DL: AR2021000099
investuba@uba.edu.ve
<https://revistasuba.com/>

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA

Willy Andrés Guerrero Reyes
wagr35@hotmail.com
Universidad Bicentennial de Aragua

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/12/2024

Resumen

El presente informe técnico tiene como objetivo general desarrollar un plan de capacitación para la gestión de la motivación organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la empresa automotriz Dercocenter S.A., ubicada en Santiago de Chile; específicamente en su sede Mazda Local La Cabaña. A tal fin, sus objetivos específicos son: (a) diagnosticar la situación actual de motivación organizacional en la empresa automotora Dercocenter, sede Mazda Local La Cabaña; (b) determinar acciones que promuevan la adecuada gestión de la motivación organizacional de los trabajadores de la mencionada sede en la empresa automotora Dercocenter; (c) diseñar un plan de capacitación de orientaciones para la gestión de la motivación organizacional para el buen funcionamiento organizacional de la sede empresa Dercocenter. Para el diagnóstico organizacional se aplicaron la técnica de la observación y la entrevista semiestructurada, donde se indagó en la desmotivación laboral por parte de los empleados. Partiendo de esta necesidad, y conociendo del tema, se propone desarrollar un producto basado en un plan de capacitación para mejorar la gestión de la motivación organizacional, a partir del cual, se trae beneficios económicos y de satisfacción del personal quien puede desempeñar su cargo de forma eficiente, a partir de una motivación de parte de la gerencia y departamento de recursos humanos.

Palabras clave: plan de capacitación, gestión, motivación organizacional

Training Plan For The Management Of Organizational Motivation In A Company

Abstract

The general objective of this technical report is to develop a training plan for the management of organizational motivation in the work performance of the employees of the automotive company Dercocenter S.A., located in Santiago de Chile; specifically at its Mazda Local La Cabaña headquarters. To this end, its specific objectives are: (a) diagnose the current situation of organizational motivation in the automotive company Dercocenter, Mazda Local La Cabaña headquarters; (b) determine actions that promote the adequate management of the organizational motivation of the workers of the aforementioned headquarters in the automotive company Dercocenter; (c) design a training plan of guidelines for the management of organizational motivation for the good organizational functioning of the Dercocenter company headquarters. For the organizational diagnosis, the observation technique and the semi-structured interview were applied, where the work demotivation on the part of the employees was investigated. Starting from this need, and knowing the subject, it is proposed to develop a product based on a training plan to improve the management of organizational motivation, from which, it brings economic benefits and satisfaction of the personnel who can carry out their position. efficiently, based on motivation from the management and human resources department.

Keywords: training plan, management, organizational motivation

Introducción

La motivación organizacional es un conjunto de elementos que deben interactuar para aumentar los niveles de estimulación que los empleados deberían desarrollar cuando ejecutan las actividades o asignaciones laborales. Cabe destacar que, la motivación debe partir no sólo desde la propia motivación intrínseca del empleado, sino desde la incitación extrínseca que ofrezca la gerencia y el departamento de recursos humanos de la empresa u organización. Sumado a ello, es fundamental trabajar con base en una planificación estratégica, de manera que los trabajadores contribuyan al éxito organizacional y financiero.

Es por ello que, se consideró a la empresa Dercocenter C.A., específicamente en la Sede Mazda Local La Cabaña, ubicada en Santiago de Chile; pues se detectó una alta incidencia de desmotivación laboral, que además va en consecuente aumento. De este modo, el estudio administrativo demuestra la necesidad de estructurar una planificación estratégica para la mejora, es decir, para que la gerencia tome en cuenta su deber de potenciar la motivación de sus empleados, lo cual genera beneficios generalizados a la empresa, tanto en lo financiero como en lo organizacional.

Así entonces, tomando en cuenta que las organizaciones son sistemas abiertos, entonces como la temática central de este artículo se torna fundamental, pues cuando se gestiona la motivación organizacional, la empresa fluye avanzando hacia el éxito. Para que la organización funcione como sistema, necesita unos requisitos que según Sanabria (2006) son: (a) existencia de personas capaces de comunicarse; (b) existencia de personas dispuestas a actuar conjuntamente; (c) existencia de personas que desean obtener un objetivo en común; (d) disposición de las personas que lo forman, de contribuir en acción.

Sin embargo, estos requisitos pueden verse afectados por aspectos directos o indirectos al propio clima organizacional, pues de recordar que, la empresa como sistema abierto está expuesta a diferentes procesos. En la temática presentada en este artículo, la gestión de la motivación laboral, se entiende que los empleados

responderán con eficiencia positiva o negativa respecto a su labor asignada según la gerencia les motive, y sean tomados como miembros importantes de la organización. De este modo, la motivación funge como un impulso, que, si bien es intangible, hace que el individuo accione y ejecute algunas actividades que le son necesarias para la consecución de una meta u objetivo que se ha planteado, o se le ha definido dentro de la empresa.

Así entonces, el término motivación, según Mazzetti, mencionado por Bastidas (2012), es lo que determina “que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”. (p.8). Por tanto, la motivación es preponderante en la conducta del individuo, y a su vez, se presume esté ligada a otros procesos físicos y psicológicos, a partir de los cuales se genera un hecho.

Ahora bien, la motivación en el ámbito organizacional, según lo afirman reconocidos autores, es fundamental aplicarla para lograr el éxito esperado, sea por parte del propio personal o de la organización en general en la función de sus gerentes o directivos. En este sentido, para Oliveras (2018) “cuando un trabajador está satisfecho con su puesto de trabajo es un 12% más productivo y un 31% más eficiente, según sendos estudios de la Universidad de Warwick y del Wall Street Journal junto al Opener Institute for People”. (p.1)

Según estudios formales, existe una estrecha relación entre motivación laboral y el trabajo desempeñado por cada empleado en la organización, pues es a partir de una estimulación cónsona con sus necesidades como la productividad organizacional aumentará. Por el contrario, cuando el ambiente laboral es poco estimulante, la productividad de los empleados disminuye, y, por ende, la productividad y competitividad de la organización, además de la influencia negativa sobre la rentabilidad y el tan ansiado éxito empresarial.

De esto se deduce entonces que, el talento humano es uno de los elementos principales de cualquier organización para el logro de objetivos y alcance de metas a corto, mediano y largo plazo. Por tanto, el talento humano es la clave fundamental

de toda empresa, es la fuerza que la convierte en próspera y productiva, pues una empresa sin empleados eficientemente productivos no puede hallar sostenibilidad en el tiempo.

Es por ello que, desarrollar un plan de capacitación para la gestión de la motivación organizacional, es ofrecer a la gerencia una estrategia para que otorgue valor y reconocimiento al talento humano con el cual la empresa cuenta. De modo que, la valoración del personal se puede realizar a partir de una buena planeación estratégica, donde además se involucren la democracia y participación, y la práctica continua de acciones contundentes para potenciar la motivación laboral, y en consecuencia, desarrollen su productiva y eficiente acción para el desarrollo de las labores asignadas.

A tales efectos, el objetivo general del presente artículo es desarrollar un plan de capacitación para la gestión de la motivación organizacional en la sede Mazda, Local La Cabaña, de la empresa automotriz Dercocenter S.A., ubicada en Santiago de Chile. De este modo, se pretende contribuir con ello a la dinámica de la innovación administrativa y del departamento de recursos humanos, al desarrollar un nuevo producto como lo es el plan de capacitación. Este objetivo surge al diagnosticar la problemática en la empresa, y desde esto, se desarrolló un informe técnico, que luego es sintetizado en este artículo, de manera que la información sea sistematizada.

De este modo, se pretende generar entonces un documento estructurado, es decir un plan de capacitación con orientaciones para la gestión de la motivación organizacional. En dicho plan, se proponen estrategias y acciones necesarias para impulsar la motivación del personal adscrito a la mencionada empresa automotriz y así, innovar y agregar calidad para la consecución de las metas de la organización. Además, la motivación organizacional es un aspecto que atañe no sólo a los administradores, gerencia y departamento de recursos humanos, sino que es base esencial de toda la empresa, pues de la eficiencia y productividad de los empleados también dependerá la rentabilidad de la empresa.

Revisión de la literatura

La motivación es una fuerza que impulsa al individuo a la realización de algo o consecución de una meta u objetivo para el beneficio individual o colectivo, dependiendo del contexto. En tal sentido, la motivación es definida por Peiró (2024) como “una actitud continuada en el tiempo con el objetivo de satisfacer una necesidad u objetivo” (p.1). Como se puede observar, la motivación funge como un impulso, que siendo intangible, hace que el individuo se ponga en acción y ejecute ciertas actividades, demostrando una conducta determinada.

En el mismo orden de ideas, se destacan dos formas o tipos principales de motivación como son: intrínseca y extrínseca. Peiró (2024), define que la motivación extrínseca es la que proviene del exterior a la propia persona, y la intrínseca es la vinculada a los propios pensamientos de la persona y lo que quiere para sí mismo. Así entonces, la diferencia entre los tipos de motivación es que la intrínseca es personal, es decir surge como la propia automotivación, y no requiere incentivos externos, mientras que la extrínseca si lo requiere o busca de la estimulación externa o contextual.

Ahora bien, en cuanto a la motivación organizacional, el Grupo Edenred (2023) expone que “se refiere al conjunto de estímulos, incentivos y factores que impulsan a los empleados a desempeñarse al máximo de sus capacidades y a comprometerse activamente con los objetivos y metas de la empresa” (p.1). Es decir, el entorno, el clima laboral, los sueldos y salarios, los reconocimientos, entre otros aspectos, deben formar parte de esos incentivos que motivan a los empleados a trabajar con vehemencia para la empresa.

De este modo, se debe entender que, como futuros profesionales de la administración, la motivación laboral es de gran importancia, pues insta a los individuos a desempeñarse idóneamente en las tareas que le fueron asignadas. En tal sentido, es indiscutible la necesidad de formación en el sentido de la planificación para la motivación, esto es a partir de actividades y/o acciones idóneas, así como también para enfrentar las posibles frustraciones o desmotivaciones que presenten los empleados. De esta manera, el gerente o jefe de recursos humanos deberá ser

un buen mediador para la motivación en sus empleados, y así lograr éxitos organizacionales óptimos en pro del beneficio de todos.

Métodos

Los métodos se aplicaron a partir de las técnicas de la observación y la entrevista semiestructurada a la gerencia y totalidad de empleados de la sede Mazda, Local La Cabaña de la empresa Dercocenter S.A, ubicada en Santiago de Chile; lugar donde el investigador del presente artículo, evidenció a partir de las mencionadas técnicas, que, la desmotivación organizacional está afectando el buen desempeño laboral del talento humano como pilar fundamental de la empresa.

Así, la observación se realizó por parte del investigador Guerrero (2024), siendo de tipo directa a través de los órganos de los sentidos (visión y oído), a los trabajadores de la citada empresa. Esto se aplicó dado que los empleados hacían comentarios algo despectivos de la misma, además que demostraban apatía al desarrollar sus actividades laborales. Además, la entrevista semiestructurada se aplicó a todo el personal de la empresa, específicamente en la sede Mazda Local La Cabaña de Dercocenter; estructurada de ocho empleados, repartidos en los cargos: jefe de patio (1), jefe de local (1), recepcionista (a) y ejecutivos de ventas (5).

Resultados

Los resultados de la entrevista, revisados en la fase de diagnóstico diagnosticaron una amplia problemática que está afectando ineludiblemente el éxito empresarial en la sede Mazda, Local La Cabaña de Dercocenter, pues uno de sus motores organizacionales, los empleados, en su mayoría están desmotivados por diferentes aspectos que le competen a la gerencia de la organización y departamento de recursos humanos. Además, un dato extraordinario, que puede resultar como consecuencia de la desmotivación laboral, se denota en la disminución de la venta en los automóviles que allí se ofertan.

En este sentido, ante las respuestas enunciadas por los empleados de la sede Mazda Local La Cabaña en Dercocenter; se consideran como posibles causas de

la desmotivación laboral: ausencia de una planeación de actividades y acciones que potencien la motivación laboral en el personal, además de la falta de reconocimientos y otras formas de motivación organizacional administrada por la gerencia general o la gerencia de recursos humanos.

Así mismo, las causas detectadas más directamente, a partir de las técnicas de la observación y la entrevista semiestructurada aplicada, desde las respuestas de los mismos empleados, en líneas generales fueron: ausencia de reconocimientos económicos y sociales, descuido del personal de recursos humanos ante las diferentes problemáticas, ausencia de estrategias motivacionales para el buen desempeño laboral, inestabilidad laboral, cambios de horarios poco flexibles, limitación de la comunicación asertiva, falta de reconocimientos económicos extraordinarios, entre otras.

Ante esta situación, y debido a la deficiente gestión de la desmotivación laboral que presentan los empleados de la citada empresa automotora, las consecuencias que acarrearía el hecho de no darle solución a estos problemas, serían: rumores despectivos de la empresa, ineficiencia en el desempeño laboral de los empleados, ausencia de personal en sus puestos de trabajo, baja competencia de la empresa en la rama automotriz, abandono de cargos, entre otras.

Es por ello, que, en vista de lo observado y analizado a partir de las técnicas de la observación y entrevista aplicada a la gerencia y a los empleados, resulta conveniente buscar posibles soluciones a la deficiencia existente en cuanto a la desmotivación organizacional. Así, la opción más positiva y contundente consistió en el desarrollo de un producto basado en un plan de capacitación con el que la gerencia gestione las deficiencias a partir de acciones que potencien la motivación organizacional. De este modo, se previenen situaciones fuera de control y consecuencias limitativas para el éxito de la organización.

Así entonces, al plantear el producto basado en un plan de capacitación para la gestión de la motivación organizacional en la empresa Dercocenter S.A., sede Maza (local La Cabaña), ubicada en Santiago de Chile, se hace un análisis exhaustivo de las ventajas y desventajas que el nuevo producto va a generar para

la mencionada empresa. De este modo, al analizar el producto que se está ofreciendo a la empresa, se destacará por las siguientes ventajas:

- a) Instará a la gerencia a la motivación constante de su personal
- b) Proveerá algunos conocimientos específicos relacionados con la motivación a los empleados, tanto en lo teórico como en lo práctico
- c) Ofrecerá orientaciones para la aplicación acciones específicas acordadas las problemáticas más frecuentes de desmotivación laboral.
- d) El plan de capacitación se presenta en un entorno profesional, agradable y práctico, donde el autor interactúa con el personal de la empresa.

En consecuencia, desde el punto de la fase de análisis del nuevo producto, entonces es factible el desarrollo de un plan de capacitación para gestionar efectivamente la motivación organizacional en la sede Mazda Local La Cabaña, de la empresa Dercocenter S.A., ubicada en Santiago de Chile. Para esta empresa es necesario este plan de capacitación y material que le pueda proveer, pues al motivar positivamente a sus empleados, los clientes que adquieren allí sus carros nuevos o que simplemente van a indagar en su posible compra, quedarán satisfechos y hablarán positivamente de la empresa y sus trabajadores, lo cual es una forma de publicidad de boca en boca.

De este modo, para desarrollar el plan de capacitación no se amerita de gran esfuerzo, puesto que el mismo autor de este informe técnico posee los conocimientos y habilidades necesarias para su planificación, construcción y ejecución. Así entonces, se presenta el plan de acción que conlleva al desarrollo del nuevo producto, resultante de las investigaciones a la empresa y el desarrollo de un informe técnico, sintetizado en este artículo. El plan de acción desarrollado es el siguiente:

Cuadro 1.
Plan de acción

¿Por qué?	¿Qué?	METAS	¿Cómo?	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	TIEMPO	¿Quién?
PROBLEMA	OBJETIVOS		ACTIVIDADES			RESPONSABLE
<p>La empresa automotora DERCOCENTER C.A presenta su problemática principal, la cual está relacionada con la desmotivación laboral de sus empleados.</p> <p>Para solventar la problemática se propone el desarrollo de un plan de capacitación teórico y práctico, dirigido a la gerencia de la empresa automotriz.</p>	<p>Diagnosticar la situación laboral actual de los empleados de la empresa</p>	<p>Mejoras en la motivación laboral de los empleados</p>	<p>- Entrevistar a los empleados para diagnosticar con más precisión los factores que conllevan a la desmotivación laboral</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>	2 horas	Guerrero (2024)
	<p>Diseñar un plan de capacitación destinado a mejorar la motivación laboral</p>	<p>Desempeño laboral satisfactorio</p>	<p>-Determinar estrategias que promuevan la gestión de la motivación organizacional y cotejarla o adaptarlas a las fallas de la desmotivación del personal</p>	<p>Control de retroalimentación</p>	30 horas	Guerrero (2024)
	<p>Implementar el plan de capacitación diseñado para potenciar la motivación laboral</p>	<p>Clientes satisfechos por la buena atención de los empleados</p>	<p>-Diseñar el plan de capacitación plasmando las posibles soluciones a posibles problemáticas de motivación organizacional</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Triangulación de la información</p>	30 horas	Guerrero (2024)
		<p>Éxito financiero y organizacional</p>	<p>-Explicar a la gerencia la necesidad del uso de estrategias para potenciar la motivación organizacional, en este caso del producto que se desea desarrollar que es el plan de capacitación</p> <p>-Explicar a la gerencia la importancia de la gestión de la motivación laboral y sus estrategias para</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Evaluación de expertos</p> <p>Control de retroalimentación</p> <p>Indicadores: -Comprensión del tema -Ejemplifica diferentes formas de motivación -Define estrategias motivacionales -Identifica la importancia del nuevo producto propuesto -Reconoce la influencia de la gerencia en el desempeño laboral</p>	3 horas	Guerrero (2024)

			el mejoramiento del desempeño de los empleados	-Reconoce la importancia de la motivación laboral para el éxito organizacional		Guerrero (2024)
				Control de retroalimentación	2 horas	
			-Comprobar la interactividad y comprensión del plan de capacitación, por parte del personal de gerencia	Indicadores: -Reconoce la estructura del plan -Comprende la información del plan de capacitación -Interactúa con el documento de forma física y digital	4 horas	Guerrero (2024)
			-Explicar y evaluar el plan de capacitación al ser utilizado por parte del personal de la gerencia de la empresa	- Maneja el plan de capacitación -Demuestra interés en el contenido -Valora la producción del material físico y digitalizado		Guerrero (2024)

Fuente: Guerrero (2024)

Discusión

El plan de capacitación para la gestión adecuada de la motivación organizacional en la mencionada sede Mazda local La Cabaña de la empresa Dercocenter C.A., ubicada en Santiago de Chile; resulta como propuesta de un informe técnico al analizar las deficiencias existentes en cuanto a la deficiente gestión del clima organizacional. Esto fue demostrado en las respuestas ofrecidas por los empleados, a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada, la cual en líneas generales arrojó la ineficiencia de parte de la gerencia y la insatisfacción de los empleados por diversos factores donde no le son reconocidos sus méritos y logros, y que, en conjunto, promueven el desarrollo de sus actividades con desánimo y eficiencia limitada.

Al evaluar la factibilidad del producto, es decir del plan de capacitación, este resultó viable, por cuanto no genera mayores gastos y es operativo. Para la empresa, la factibilidad se considera viable, pues el personal de la gerencia está de

acuerdo con la necesidad que tiene la empresa, y, además cuenta con la disposición de recibir capacitación para mejorar las relaciones con el personal que allí labora. En cuanto a la factibilidad económica, ese tiene que la inversión es mínima, por tanto, el producto generado es accesible y factible desde lo económico.

Por su parte, la factibilidad técnica, es positiva porque el investigador cuenta con los equipos y materiales necesarios para el desarrollo de la propuesta; además, cuenta con la capacidad, creatividad y conocimiento al respecto, para plasmar todo lo necesario, de manera que el producto propuesto, sea oportuno para el mejoramiento de la organización. En la factibilidad operativa, la empresa, cuenta con equipo de computación con dispositivos multimedia, de manera que puedan reproducir la información contenida en el plan de capacitación, y visualizarla cada vez que lo deseen, de forma digitalizada o física.

Conclusiones

En este artículo se visualizó que, al desarrollar el nuevo producto con base en la proposición del uso del producto de un informe técnico como lo es el plan de capacitación para la gestión de la motivación organizacional de los empleados que laboran en el Local La Cabaña de la sede Mazda en la empresa automotora Dercocenter C.A., ubicada en Santiago de Chile, el investigador generó las siguientes conclusiones:

(a) Se indagó en la problemática ocurrida en la mencionada empresa, destacando a través de la observación directa y la entrevista semiestructurada, la desmotivación por parte de los empleados para desempeñar adecuadamente sus labores. De esta manera, los resultados arrojados contribuyeron para la puesta en marcha de la propuesta.

(b) Con base en conocimientos previos, aunado a una investigación exhaustiva, se consideró factible que la propuesta se hiciera realidad y así fortalecer la gestión de la motivación organizacional en la empresa objeto de estudio. Además, al hacer el estudio de factibilidad, resultando positivo y totalmente factible su desarrollo y

puesta en marcha, se marca la pauta para desarrollar el producto, o sea, el plan de capacitación para la gestión organizacional.

(c) Con base en un análisis profundo, y en concordancia con la factibilidad de la propuesta, se espera realizar un aporte fundamental para la potenciación de la motivación organizacional en la empresa, la cual es base como parte del éxito financiero de la misma, y parte del éxito de toda la organización y, especialmente de sus empleados como motores de la sostenibilidad de la empresa.

Referencias

- Bastidas, M. (2012). La motivación del acto administrativo. Tesis publicada. Universidad Técnica Particular de Loja. Guayaquil, Ecuador. [Documento en línea]. Disponible en: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/5696/1/Bastidas%20Villarreal%20Martha%20Lorena.pdf> [Consulta: 2024, Febrero, 19]
- Castro, B. (2007). La organización: Una Aproximación Desde La Complejidad. Universidad Austral de Chile. Facultad de Filosofía y Humanidades.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Ediciones McGraw-Hill/Interamericana. Bogotá, Colombia.
- Díaz, A. (2012). El uso de fuentes de información electrónica para la investigación de ciencias sociales y humanidades. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/ne-2-2002/151-162.pdf> [Consulta: 2024, Febrero, 27]
- Gobierno Federal de México (2008). Elaboración de programas de capacitación. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitacion_Anexo_1_250_1.pdf
- Grupo Edenred (2023). Motivación organizacional: cómo impulsarla y por qué eleva la productividad. [Página web en línea]. Disponible en: <https://www.edenred.mx/blog/motivacion-organizacional-como-impulsarla-y-por-que-eleva-la-productividad#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20organizacional%20se%20refiere,y%20metas%20de%20la%20empresa>.
- Ledo, A. (2013). ¿Qué es un plan de capacitación?. [Documento en línea]. Disponible en: <http://esplan.decapacitaciones.com/que-es-un-plan-de-capacitacion/> [Consulta: 2024, Febrero, 28]

- López, C. (2001). La jerarquía de las necesidades de Maslow. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/> [Consulta: 2024, Febrero, 27]
- Oliveras, J. (2018). Motivación Laboral: definición, tipos y pautas para su impulso. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.edenred.es/blog/motivacion-laboral-definicion-tipos-y-pautas-para-su-impulso/> [Consulta: 2024, Febrero, 26]
- Peiró, R. (2024). Motivación: qué es y qué tipos hay. [Página web]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>
- Reales, R., Arce, J., y Heredia, F. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. Editorial Laurus.
- Santos, D. (2023). Plan de capacitación de una empresa: fases, objetivos y ejemplos. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-de-capacitacion>