



# Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



# Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial

**Deroncele Acosta, Angel\***  
**Anaya Lambert, Yumairys\*\***  
**López Mustelier, Rosendo\*\*\***  
**Santana González, Yorkys\*\*\*\***

## Resumen

El presente estudio se realizó en la Empresa de Servicios del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” con el objetivo de analizar la motivación y diseñar un programa de intervención psicosocial para su fortalecimiento. Se desarrolló desde el paradigma socio-crítico, enfoque mixto, método investigación-acción; se trabajó con una muestra no probabilística de ocho trabajadores que se preparan para la actividad directiva-gerencial, a los cuales se les aplicó una escala de motivación que consta de tres dimensiones: psicológica, laboral y organizacional. Se encontró que la motivación tuvo un comportamiento bajo (en las dimensiones psicológicas y organizacional), y medio en la dimensión laboral; se pudo constatar una relación significativa entre las dimensiones. Para potenciar la motivación se diseñó un programa fundamentado en la indagación apreciativa y la dinámica de intervención psicosocial en las organizaciones, evaluado

---

**Recibido:** 16.09.20      **Aceptado:** 15.02.20

\* Posdoctorado en Psicología Educativa y Psicología Organizacional. Universidad de Almería, España 2018; Universitat de València, España, 2019. Doctor en Ciencias Pedagógicas, Máster en Ciencias Sociales, Licenciado en Psicología, Universidad de Oriente, Cuba. Ocupación actual: Docente e investigador. Institución: Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Perú. Correo electrónico: [aderoncele84@gmail.com](mailto:aderoncele84@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0413-014X>

\*\* Máster en Intervención psicosocial en el desarrollo humano, Universidad de Oriente, Cuba. Ocupación actual: Especialista en GRH. Institución: Empresa de Servicios del Níquel, Moa-Holguín, Cuba. Correo electrónico: [yanaya@esuni.minem.moa.cu](mailto:yanaya@esuni.minem.moa.cu) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2803-0386>

\*\*\* Máster en técnica de avanzada de desarrollo integral comunitario. Universidad de Oriente, Cuba. Ocupación actual: Profesor Auxiliar. Institución: Universidad de Oriente, Cuba. Correo electrónico: [rosendo@uo.edu.cu](mailto:rosendo@uo.edu.cu) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0077-2559>

\*\*\*\* Doctor en Ciencias Sociológicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Ocupación actual: Investigador de Centro de Estudios Sociales Cubanos y Caribeños, Director de la Revista “Santiago”. Institución: Universidad de Oriente, Cuba. Correo electrónico: [yorkyss@uo.edu.cu](mailto:yorkyss@uo.edu.cu) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6645-3385>

por expertos como notablemente adecuado, al tener potencialidades para fortalecer la motivación desde la potenciación del sentido de pertenencia con la actividad gerencial, la gestión de expectativas positivas hacia la gerencia y la proyección social del puesto gerencial.

**Palabras clave:** motivación; puestos gerenciales; intervención psicosocial.

## Motivation in service companies: Contributions from psychosocial intervention

### Abstract

The present study was carried out in the "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán" Nickel Service Company with the objective of analyzing motivation and designing a psychosocial intervention program to strengthen it. It was developed from the socio-critical paradigm, mixed approach, research-action method; We worked with a non-probabilistic sample of eight workers who are preparing for directive-managerial activity, to whom a motivation scale consisting of three dimensions: psychological, labor and organizational was applied. It was found that motivation had a low behavior (in the psychological and organizational dimensions), and medium in the work dimension; a significant relationship between the dimensions was found. To enhance motivation, a program based on appreciative inquiry and the dynamics of psychosocial intervention in organizations was designed, evaluated by experts as remarkably adequate, as it has the potential to strengthen motivation from the enhancement of the sense of belonging with managerial activity, the management of positive expectations towards the management and the social projection of the managerial position.

**Keywords:** motivation; management positions; psychosocial intervention.

### 1. Introducción

El desarrollo humano pasa por las metas, sueños, proyectos de vida, aspiraciones y anhelos de las personas, aspectos que encuentran en la motivación humana un dinamizador, que moviliza y enfoca el comportamiento. Una vez que el individuo se inicia como

trabajador en la adultez, la actividad laboral se convierte en el eje que organiza de su vida cotidiana, así las personas suelen sentirse realizadas cuando alcanzan algún logro laboral profesional (Deroncele, 2015), siendo el trabajo un área influyente en el desarrollo humano, donde la persona adulta permanece la mayor parte de su tiempo.

De ahí que la relación: *motivación-logro-desarrollo* humano adquiera especial significación, máxime cuando investigaciones reconocen la relación alta y positiva entre “la motivación al logro, y la inteligencia emocional con el crecimiento psicológico” (Padrón y Sánchez, 2010:141). “La motivación laboral es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades” (Peña-Rivas y Villón-Perero, 2018:185). Esto permite repensar una perspectiva psicosocial de la motivación desde la integración de aspectos psicológicos, laborales y organizacionales.

El estudio tiene como base manifestaciones que han sido analizadas en la empresa como: bajo número de ascenso de los trabajadores a cargos gerenciales, poco entusiasmo de los trabajadores en y para actividades directivas, escasos programas formativos que potencien competencias directivas, percepción de poca participación en la toma de decisiones. Ante estos argumentos, se plantea como objetivo: analizar la motivación de los trabajadores en la empresa y diseñar un programa de intervención psicosocial para su fortalecimiento.

La justificación del estudio descansa en aspectos teóricos, metodológicos y prácticos; desde lo teórico se realiza una sistematización epistemológica concretada en dimensiones e indicadores de la motivación con una perspectiva psicosocial, integrando elementos psicológicos, laborales y organizacionales, ello desde lo metodológico y práctico adquiere especial relevancia pues se constituye en herramienta de diagnóstico e intervención organizacional, generando

mayor capacidad colectiva en las organizaciones laborales para implementar procesos de fortalecimiento de la motivación.

Se consideró el paradigma socio-crítico, enfoque mixto, método investigación-acción; se trabajó con una muestra dirigida de ocho trabajadores que se preparan para la actividad directiva-gerencial, aplicando un muestreo no probabilístico intencional.

Para la recolección de la información se utilizaron 2 instrumentos: el primero fue la escala de motivación organizacional dirigido a los 8 trabajadores para evaluar su nivel de motivación (5 niveles: 1.- muy bajo, 2.- bajo, 3.- medio, 4.- alto, 5.- muy alto), y también se aplicó un grupo focal concretado en 3 rondas Delphi de expertos para la validación del programa de intervención psicosocial diseñado para potenciar la motivación organizacional (5 niveles: 1.- inadecuado, 2.- poco adecuado, 3.- adecuado, 4.- bastante adecuado, 5.- notablemente adecuado).

Para la construcción y validación de la escala de motivación organizacional se desarrolló un procedimiento basado en cinco etapas: etapa 1. Marco conceptual y recolección de información; etapa 2. Diseño del instrumento y validez de contenido; etapa 3. Pilotaje; etapa 4. Ajustes del instrumento; etapa 5. Aplicación final (Hinkin, Trayce & Enz, 1997, citado en Cifuentes & Herrera, 2019), la escala mostró una consistencia interna alta ( $\alpha = .97$ ).

## 2. Dimensiones teóricas de la motivación organizacional

De acuerdo con Huilcapi-Masacon, Castro-López, Jácome-Lara (2017:312), “la motivación es un elemento básico a la hora de administrar empresas, ya

que permite el desarrollo de actitudes positivas, lo que beneficia al desempeño laboral de los empleados, colaboradores, y además mejora la calidad de vida tanto personal como familiar". Esta dinámica de la motivación que conecta elementos personales y familiares desde lo laboral, tiene un acento importante, sin embargo, este trabajo plantea la necesidad de rescatar también aspectos organizacionales, en interacción con lo social, ambiental, comunitario, que trascienda la relación trabajador-puesto laboral.

Se reconoce "la motivación como un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos organizacionales" (Lagos-Cortes, 2015, 6), considerándose la motivación laboral como un logro de la eficiencia empresarial, que se ve reflejada en la calidad de los servicios de las organizaciones (Salazar-Raymond y Gutiérrez-Northía, 2016).

Estas cuestiones amplifican un área insuficientemente estudiada de la motivación -el área organizacional- desde el posicionamiento activo del trabajador en la relación trabajador-puesto-organización-sociedad, siendo la empresa un sistema abierto, con características específicas que deberán ser consideradas, pues en una empresa de servicio, la motivación del servicio incorpora una visión positiva del comportamiento humano y es un capital intelectual esencial para las organizaciones (Perry, 2020).

Entre las cuestiones de la motivación al servicio se encuentran las decisiones de elección de trabajo, el diseño del trabajo, el comportamiento

de los incentivos, el rendimiento, el comportamiento ético, la colaboración y el comportamiento innovador (Perry, 2021). Por lo que se constata la complejidad de los diversos factores que impactan en la motivación y que trascienden los aspectos psicológicos. La motivación en el servicio es una tarea todavía pendiente en la comunidad científica y empresarial, aun cuando autores reconozcan un crecimiento exponencial al respecto (Bozeman & Su, 2015; Ritz, Brewer, & Neumann, 2016).

Varios estudios reconocen la motivación laboral como una variable de mediación para potenciar el desempeño de los trabajadores (Banin, Eliyana & Latifiyah, 2020; Chien, Mao, Nergui & Chang, 2020; Johari & Jha, 2020), de ahí la necesidad de su análisis en los contextos empresariales en tanto es un factor crítico del éxito organizacional y del desarrollo del capital humano (Dayaram & Liu, 2016).

De acuerdo con Vásquez (2007) respecto a los factores determinantes de la motivación, hay tres niveles: (individuales, institucionales y culturales); desde una perspectiva psicosocial se resignifican estas dimensiones, de ahí que la motivación laboral, esta vez enfocada en ocupar puestos gerenciales, es entendida como la implicación, compromiso y sentido con la actividad directiva, condicionada por la interrelación de factores psicológicos, laborales y organizacionales (Anaya, 2017).

## 2.1. Dimensión Psicológica

Se define como la configuración intra-subjetiva que dinamiza aspectos motivacionales del trabajador desde la constitución de autorreferentes como la autoeficacia creativa, la motivación para

el auto-aprendizaje, la autoconfianza y el empoderamiento psicológico (Li, Yang, Lin & Xu, 2020; Maulana, Wilujeng & Kuswanto, 2019; Ibrahim & Jaafar, 2017; Appuhami, 2019).

En este sentido la dimensión psicológica será medida desde estos 4 indicadores, por lo que se indica de manera precisa cómo se asumirán en la investigación, a partir de una síntesis de visiones de autores. Así la *autoeficacia creativa (creative self-efficacy)* se constata como la creencia en la capacidad del sujeto de producir con éxito resultados creativos en la actividad directiva, se constituye en motivación de logro (Li, et al, 2020), la *motivación para el auto-aprendizaje (self-learning motivation)* es entendida como la actividad de dirección debe ser una necesidad real y sentida de los trabajadores, para que pueda movilizar el comportamiento en función de un auto-aprendizaje constante que le permita incorporar conocimientos, habilidades y valores para el desempeño de la actividad directiva (Maulana, Wilujeng & Kuswanto, 2019); la *autoconfianza (Self-confidence)* se expresa cuando el sujeto asume el rol de la confianza como mediador entre las habilidades interpersonales y de autogestión, y la motivación para aprender, lo cual se concreta en un importante resorte motivacional a nivel psicológico (Ibrahim & Jaafar, 2017).

Por último, se examina el *empoderamiento psicológico (psychological empowerment)* en tanto se refiere al aumento de la motivación intrínseca de un individuo en su rol laboral, y se manifiesta en cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto (Appuhami, 2019). *El significado* representa el valor que una persona le da al trabajo.

Las metas en relación con sus propios ideales o estándares. Refleja el grado de que los requisitos de un tipo de trabajo se ajustan a las creencias, valores y comportamientos. *La competencia* se refiere a la creencia de un individuo sobre su capacidad para realizar con éxito una tarea asignada. También refleja una evaluación individual de las relaciones entre su esfuerzo y actuación. *La autodeterminación* representa el sentido de autonomía y control sobre los comportamientos y procesos laborales. *El impacto* se refiere a la creencia de un individuo sobre su capacidad para influir en los resultados en el trabajo. Apunta que los niveles más altos de estas cuatro dimensiones reflejan un mayor empoderamiento psicológico (Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Bandura, 1989., Huang, 2012; citados en Appuhami, 2019).

## 2.2. Dimensión Laboral

Se define como la configuración inter-subjetiva que dinamiza aspectos motivacionales del trabajador desde la re-construcción de la “variedad de la tarea, autonomía para la realización de la tarea, identidad de tareas, importancia de la tarea, retroalimentación sobre el desempeño” Vásquez (2007: 14). De acuerdo Vásquez (2007) la variedad de la tarea es un elemento fundamental en tanto los trabajos con gran variedad son más retadores y motivan más al trabajador en tanto se alejan de actividades repetitivas y rutinarias, del mismo modo la autonomía para la realización de la tarea es un elemento motivador en tanto denota el grado de independencia del trabajador y su participación protagónica en la toma de decisiones; del mismo modo realizar tareas que el trabajador y la empresa consideren importantes

y que aporten resultados visibles que sean reconocidos, sintetiza la intención de los indicadores: identidad de tareas, importancia de la tarea, retroalimentación sobre el desempeño.

### 2.3. Dimensión Organizacional

Se define como la configuración trans-subjetiva que dinamiza aspectos motivacionales del trabajador desde las dimensiones de expresión de la subjetividad institucional y social, constituyéndose en ejes dinamizadores la motivación prosocial y el aprendizaje en el lugar de trabajo (Bolino & Grant, 2016; Shin & Hur, 2020; Rowden, 2002; Kyndt, Govaerts, Verbeek & Dochy, 2013; Dang & Chou, 2019).

La *motivación pro-social (prosocial motivation)* se define como el deseo del sujeto de implicarse con el objeto social de la empresa. El comportamiento prosocial se define como una actividad que un miembro organizacional exhibe en beneficio de aquellos con quienes interactúa al ejecutar roles otorgados por la organización. Se logra así construir una responsabilidad social empresarial que impacta significativamente en el desempeño de los trabajadores (Bolino & Grant, 2016; Shin & Hur, 2020). Por su parte el *aprendizaje en el lugar de trabajo (workplace learning)* es considerado un factor importante en la construcción de conocimientos, habilidades, actitudes y productividad de los trabajadores, y mejorar la ventaja competitiva y el desempeño de los recursos humanos de una organización (Rowden, 2002; Kyndt, et al, 2013; Dang & Chou, 2019).

En síntesis, la motivación laboral enfocada a ocupar puestos gerenciales, se define como una configuración psicosocial multidimensional de implicación, compromiso y sentido, al

integrar las dimensiones: psicológica (autoeficacia creativa, *motivación para el auto-aprendizaje*, autoconfianza, empoderamiento psicológico); laboral (variedad de la tarea, autonomía para la realización de la tarea, identidad de tareas, importancia de la tarea, retroalimentación sobre el desempeño); y organizacional (motivación pro-social y aprendizaje en el lugar de trabajo). La dimensión psicológica tiene un mayor énfasis en elementos intra-subjetivos y en la relación del trabajador consigo mismo (sin obviar la naturaleza social del ser humano), la dimensión laboral pone su acento en la relación trabajador-puesto de trabajo, mientras que la dimensión organizacional plantea la relación entre trabajador-puesto-organización-entorno, revelándose como un estadio que denota la interrelación entre los diferentes niveles de expresión de la subjetividad (individual, grupal, institucional y social).

### 3. Motivación por puestos de trabajo en empresas del Grupo Empresarial del Níquel: Análisis y discusión de los resultados

La empresa en estudio tiene como misión brindar servicios de alimentación, transportación, rehabilitación minera y suministro de fuerza de trabajo capacitada, a las empresas del Grupo Empresarial del Níquel, con calidad, tecnologías eficaces y capital humano consagrado, teniendo proyección de excelencia, sustentabilidad y competitividad. Los trabajadores de la entidad comparten como valores la responsabilidad, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la consagración al trabajo. Se encuentra estructurada por Áreas de Regulación y Control y

Unidades Empresariales de Base.

En este sentido, se precisan en esta sección las dimensiones relacionadas con la motivación en el puesto de trabajo de las empresas mencionadas a partir del empleo de la escala de motivación organizacional:

### 3.1. Dimensión psicológica

Para la dimensión psicológica se procedió al análisis de los indicadores: *autoeficacia creativa (creative self-efficacy)*, *motivación para el auto-aprendizaje (self-learning motivation)*, *autoconfianza (Self-confidence)*, *empoderamiento psicológico (psychological empowerment)*. Esta dimensión evidenció un comportamiento desfavorable (nivel bajo).

La motivación para el auto aprendizaje mostró una relación positiva fuerte con los demás elementos de la dimensión psicológica, revelándose además como elemento mediador. Ello fue un resultado importante, al tener la puntuación más baja demostró porqué de manera general la dimensión psicológica se ve afectada, pero además convoca a trabajar en esta motivación para el auto aprendizaje como un elemento que debe dinamizar el propio trabajador, es decir, en la motivación, una cuota importante emana de la propia persona, si bien los trabajadores sitúan los elementos que dificultan su motivación a nivel de la empresa o de "otros", los resultados revelan que también se deben trabajar el núcleos emocionales de la propia persona, y desarrollar herramientas de autoconfianza, auto eficacia creativa y empoderamiento psicológico.

En Coyago (2016) se encontró que los trabajadores necesitan estar seguros de ser apreciados y valorados, que sus esfuerzos y aportes son

reconocidos, que gracias a estas acciones obtendrán gratificaciones, y que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables, de donde obtienen el sustento, para sobrevivir y alcanzar un desarrollo personal. Sin embargo, también la persona necesita ser proactivo, y tomar acción en las proyecciones de la empresa.

Argumentaron los trabajadores encuestados que *"se debe dar más participación en los órganos colegiado dígase consejos de dirección, producción u otros"*, *"se otorgue mayor autonomía en la realización de actividades directivas"*, *"promover una mayor participación en la toma de decisiones y solución de problemas del área con vista a buscar alternativas de mejoras"*. Demandaron mayor reconocimiento y estimulación moral por los resultados del trabajo, los que deben realizarse de forma oportuna.

Estas cuestiones limitan el empoderamiento psicológico de los trabajadores, Foegen (1999) sugirió que había dos razones por las que los gerentes no querían empoderar a sus trabajadores, el temor a perdiendo el control y el reducimiento de la autoridad, lo cual pudieran ser cuestiones que están en la base de la relación jefe-trabajador y que se configura como riesgo de emprendimiento (Yang & Long, 2009). De la misma manera se debe potenciar el monitoreo mutuo y la integración del sistema empresarial en el empoderamiento de los gerentes en preparación (Kinory & Canada, 2020).

Apuntan Udod, Hammond-Collins, Jenkins (2020) que la creación de entornos de trabajo empoderadores en el lugar de trabajo actual es un desafío continuo para líderes y gerentes. Las investigaciones han demostrado que los líderes que trabajan para construir relaciones interpersonales con los



subordinados en el lugar de trabajo están utilizando la inteligencia emocional (IE) para llevar a las personas a la autoeficacia y, por lo tanto, aumentar la satisfacción laboral general, lo cual apunta a la necesidad de potenciar competencias emocionales en los directivos para que estos logren una comunicación inspiracional.

Relativo a la preparación técnica profesional refirieron que *“a las reservas se le debe de brindar mayor capacitación para lograr que la mayor cantidad se puedan declarar listas”, “...que se le de participación en las diferentes reuniones”, “la preparación de las reservas debe ser más intencionada”, “...la empresa debe dar mayores posibilidades de superación”*.

Se aprecia ausencia de motivadores intrínsecos en lo que influye mayormente el que las tareas asignadas no tributan a su realización profesional, sin embargo, ello da cuenta de una postura pasiva ante la negociación de las actividades.

Por ejemplo, en Martino (2015) se expone que el 96 % de examinados, inscriptos como postulantes a cargos directivos, presentan un locus de control interno, lo cual permite augurar buen futuro en su gestión escolar porque responderían al perfil demandado para ser líder pedagógico. Con sus actitudes, afectos y comportamientos, se pronostica que pueden contribuir significativamente en los cambios organizacionales previstos.

Ello da cuenta de la importancia de promover en los trabajadores un locus de control interno como indicador de una participación más activa y protagónica en el desarrollo de su actividad, dado que esta percepción del sujeto de que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones y

de responsabilidad personal es vital para la motivación.

Explica Dahlan (2019) que la variable autoconfianza y la variable motivación al logro se relacionaron positivamente en su estudio, ello permite comprender la repercusión de la autoconfianza en la autoeficacia creativa y la motivación para el auto-aprendizaje, por lo que un contenido motivacional a promover en las primeras sesiones del programa de intervención psicosocial es la autoconfianza (self-confidence).

Se reconoce que la motivación organizacional es una potencialidad formativa de los trabajadores (Deroncele, Medina y Gross, 2020) en este sentido los planes de capacitación, formación y desarrollo en las empresas pueden desarrollar estrategias formativas que amplifiquen los núcleos y resortes motivacionales positivos de estas personas que se preparan para su labor de dirección.

### 3.2. Dimensión laboral

Para la dimensión laboral se procedió al análisis de los indicadores: variedad de la tarea, autonomía para la realización de la tarea, identidad de tareas, importancia de la tarea, retroalimentación sobre el desempeño. La dimensión laboral tiene su acento en la relación trabajador-puesto de trabajo, los indicadores identidad de tareas y autonomía para la realización de tareas muestran un nivel bajo, mientras los indicadores de retroalimentación sobre el desempeño, importancia de la tarea y variedad de la tarea, muestran un nivel medio. En este sentido la dimensión de manera global alcanzó un nivel medio, y se convirtió en la dimensión de más alta puntuación en la escala.

A partir de la preocupación por los

niveles más bajos (identidad de tareas y autonomía para la realización de tareas) teniendo en cuenta la importancia de la comunicación gerente-reserva, se procedió a realizar un análisis estadístico de correlación con los mensajes de los jefes superiores hacia sus reservas (mensajes humanos, mensajes de tarea y mensajes de mantenimiento).

Dueñas (2018) argumenta que existe un 62.92 % de significación entre la influencia entre los factores de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores y las comunicaciones, esto subraya la importancia del papel mediador de la comunicación, lo cual se concretaría en la dinamización de recursos de comunicación asertiva.

Se encontró que respecto a la autonomía, se constata una alta disposición hacia la realización del trabajo de manera autónoma, sin embargo, el coeficiente de correlación revela una relación negativa con los mensajes de mantenimiento (control de la tarea) por parte de los jefes superiores, lo cual afecta el nivel motivacional, sin embargo, se muestra una correlación positiva fuerte con los mensajes de tarea (0,815) y una correlación positiva casi perfecta con los mensajes humanos (0,971) lo cual da cuenta de la importancia de los mensajes humanos para potenciar la motivación organizacional.

Indudablemente la autonomía para la realización de tareas es un aspecto a atender; Fidrmuc & Xia (2017) en su investigación de motivación gerencial, afirman que las empresas deben dejar espacio para que los trabajadores participen activamente en la toma de decisiones, ello posibilitará elevar la motivación.

Se reveló además que existe homogeneidad entre los indicadores retroalimentación sobre el desempeño,

importancia de la tarea y variedad de la tarea, con la prueba de Kruskal-Wallis, al tomar los tipos de mensaje como variable de agrupación, indicando que la autonomía y la identidad de la tarea no se comportan de manera homogénea, ello se constata al revelar que para los indicadores retroalimentación sobre el desempeño, importancia de la tarea y variedad de la tarea, los mensajes de mantenimiento tienen una correlación positiva media (0,552).

Se considera que los indicadores de retroalimentación sobre el desempeño, importancia de la tarea y variedad de la tarea al estar vinculados con la realización de la actividad laboral y tener un comportamiento medio puede constituirse en un potencial motivador, pues ciertamente los reservas consideran que hacen bien su trabajo y que tienen éxito en lo que hacen; los estudios han demostrado que los factores motivadores, como el éxito en el trabajo, el reconocimiento, la diversificación de responsabilidades y el avance profesional, juegan un papel importante en la motivación de los empleados en el trabajo (Pârjoleanu, 2020).

### 3.3. Dimensión organizacional

Para el análisis de la dimensión organizacional se procedió al análisis de los indicadores: (*motivación pro-social y aprendizaje en el lugar de trabajo*). Esta dimensión tuvo un comportamiento desfavorable (nivel bajo).

Esta dimensión expresa una intencionalidad esencial para el presente estudio que se concreta en cómo las motivaciones gerenciales se traducen en la práctica en promover la participación de las partes interesadas e incluir una política social en sus comunicaciones

estratégicas (Vidaver-Cohen & Bronn, 2008). Para ello la motivación prosocial es vital en tanto se constituye en una motivación trascendente del trabajador que conecta sus intereses individuales con los intereses organizacionales.

El aprendizaje en el lugar de trabajo tuvo la puntuación más baja, de manera general los trabajadores encuestados no perciben la empresa como un lugar de aprendizaje y desarrollo; apunta Pârjoleanu (2020) que la motivación en el lugar de trabajo también puede relacionarse con la idea de la calidad de vida y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como con la propia definición del individuo de una vida de calidad en la sociedad posmoderna. El comportamiento de este indicador convoca a repensar la manera en que están siendo concebidas las acciones de capacitación, formación y desarrollo en la institución, pues ciertamente se llevan a cabo acciones de este tipo, pero obviamente no están teniendo la pertinencia, funcionalidad e impacto necesarios en los trabajadores.

Concretamente no se reconoció suficientemente la relación con la comunidad como un aspecto de la actividad directiva, ello dificulta la gestión de actividades con una perspectiva comunitaria, medioambiental, así como la proyección y trabajo con los públicos externos y mixtos de la empresa: clientes, proveedores, familiares, jubilados, instituciones cercanas.

Estas cuestiones tienen un denominador común en la percepción del entorno laboral como un contexto que no favorece actividades creativas en la actividad directiva; lo cual limita la motivación pro-social; al respecto señala un estudio que el entorno laboral y la autoeficacia tienen un papel positivo y significativo que afecta simultáneamente

a la motivación de los trabajadores (Tannady, Erylana & Nurprihatin, 2019), connotándose la necesidad de que la preparación de los trabajadores transcurra cada vez más en un clima de innovación y apoyo, más que un clima de tareas y metas. Ello guarda relación con la influencia de las características del trabajo y las características de la organización en el empoderamiento de la gerencia (Yang & Long, 2009).

Por otra parte sostienen Shin & Hur (2020), que las percepciones de los empleados del servicio social de sus organizaciones les animarían a tener una motivación prosocial, lo que los llevaría a participar más en una actuación profunda, teniendo como resultado un desempeño superior del servicio.

Esto vinculado al aprendizaje en el lugar de trabajo favorece la creatividad e implicación de los trabajadores con el objeto social de la empresa, como indicador de una adecuada responsabilidad social empresarial. Al respecto un estudio encontró que el aprendizaje organizacional está directamente relacionado con la creatividad e indirectamente relacionado con el empoderamiento psicológico (Appuhami, 2019), ello constata que aunque el empoderamiento es una herramienta de gestión eficaz y ha generado enormes beneficios para los empleados y las organizaciones (Yang & Long 2009), tal como se encontró en la dimensión psicológica, se requiere de una adecuada comunicación entre jefe-trabajadores en tanto existe evidencia científica de que las relaciones interpersonales están relacionadas con la motivación laboral y el clima social organizacional (Rivera-Porras et al, 2018), se requiere además un monitoreo mutuo, y un sistema empresarial que promueva el emprendimiento.

Esto tiene una repercusión importante en tanto se ha demostrado que el empoderamiento está relacionado positivamente con la satisfacción laboral, mientras no con las condiciones laborales (McNaughtan, García, Garza & Harwood, 2019) ello es premisa y resultado de la motivación intrínseca, y pone de manifiesto las potencialidades del emprendimiento psicológico para un desempeño creativo, comprometido y contextualizado, más allá de las condiciones de trabajo de la persona. Así esta investigación plantea la necesidad de implementar acciones para lograr un mayor apoyo organizacional percibido y empoderamiento psicológico, en tanto afectan positivamente la autogestión laboral y el compromiso afectivo de los trabajadores (Yogalakshmi & Suganthi, 2020).

#### **4. Programa de intervención psicosocial para potenciar la motivación en los trabajadores**

El programa diseñado reconoce como principio que “la motivación de los empleados es muy importante para una organización exitosa, por lo que cualquier empresa debe enfocarse en motivar a los recursos humanos... Tras la implementación de métodos de motivación adaptados al entorno de la organización y su tipo de empleados, la satisfacción de los trabajadores aumentará y se sentirán más motivados para desempeñarse con los más altos estándares” (Pârjoleanu, 2020, p. 12).

El programa tiene sus fundamentos en: 1.- la “dinámica de la intervención psicosocial en las organizaciones (Deroncele, 2015, 2017) esencialmente reconociendo la función interventivo-desarrolladora del psicólogo y el rol de

gestor de cambio, y la 2.- la indagación apreciativa como modelo de cambio positivo (Whitney y Trostern-Bloom, 2010), específicamente la utilización del ciclo 4-D para la lógica de las 5 sesiones; así, una vez elegidos los tópicos afirmativos (sesión 1) se despliega el Ciclo 4-D: Descubrimiento (Discovery), Sueño (Dream), Diseño (Design) y Destino (Destiny) en las sesiones posteriores.

Se constituyen ejes dinamizadores del programa que guían cada una de las sesiones: 1) El sentido de pertenencia con los puestos gerenciales, 2) La gestión de expectativas positivas de la actividad directiva y, 3) La proyección social del cargo (emprendimiento social de la dirección)

Se propone el grupo de reflexión como dispositivo grupal el cual ofrece un espacio para el análisis y la reflexión en función del logro de los objetivos que se proponen, y se organiza el trabajo en sesiones desde los núcleos temáticos y dinámicos, desplegados en los momentos de inicio (rescate), desarrollo y cierre.

Sesión 1. Creación de un clima sociopsicológico favorable para el desarrollo de la dinámica grupal. En esta sesión se establece el encuadre del trabajo grupal (selección del tópico afirmativo) y metodología a seguir (agenda de cambio positivo).

Sesión 2. Potenciación de la comunicación como herramienta para el desarrollo del sentido de pertenencia hacia la actividad directiva. Principal contenido motivacional a promover: la dimensión psicológica. Se establecen las pautas para el Descubrimiento (Discovery), se amplifica el núcleo positivo de los sujetos, y se potencia un auto-descubrimiento de sus potencialidades personales para la

actividad directiva. Es válido subrayar que aunque se pone el énfasis en una dimensión específica para dinamizar la sesión, las otras dimensiones dialogan y se interconectan constantemente.

Sesión 3. Promoción de la gestión de expectativas positivas hacia la actividad directiva. Reflexión sobre locus de control interno. Crear y/o reforzar la necesidad de pertenencia a puestos gerenciales. Aquí se trasciende hacia la fase de Sueño (Dream), del ciclo 4-D y se les ofrece herramienta a los trabajadores para que puedan proyectar expectativas, ideas y motivaciones relacionadas con el ejercicio de la actividad directiva; se privilegia en esta sección la actitud proactiva y creativa de los trabajadores. El principal contenido motivacional en esta sesión se pone en los aspectos de la dimensión laboral.

Sesión 4. Potenciación del interés y la necesidad de superación como base para el emprendimiento social de la dirección. En esta sesión se avanza hacia la fase de Diseño (Design) del ciclo 4-D y se implementan procedimientos prácticos para la motivación prosocial y el aprendizaje en el lugar de trabajo. En esta sesión el trabajador diseña su plan de carrera en función de sus expectativas, intereses, anhelos, sueños, pero también en equilibrio con la misión, visión y objeto social de la empresa, tomando conciencia de la trascendencia de su formación y desarrollo, y evaluando de manera asertiva los valores organizacionales compartidos. El principal contenido motivacional en esta sesión se pone en los aspectos de la dimensión organizacional. Las intervenciones de modelado del trabajo en las que se permite a los empleados diseñar y controlar sus tareas, pueden conducir a una combinación óptima entre los requisitos laborales y las fortalezas

personales, lo que puede generar un mayor nivel de desempeño y una mayor participación en el trabajo (Bakker & Demerouti, 2017; Van Wingerden, Bakker & Derks, 2017).

Sesión 5. Establecimiento de un plan de evaluación y mejora continua. El trabajador deberá desarrollar estilos asertivos y resilientes de afrontamiento y concientizar las oportunidades de mejora. En esta sesión se avanza hacia la fase de Destino (Destiny) que más allá de cerrar el ciclo, implica una evaluación y retroalimentación de todo el proceso, a partir de lo cual puede resignificar las pautas iniciales si fuere necesario, lo cual sirve de ajuste motivacional.

- **Evaluación por expertos del programa de intervención psicosocial previa a su implementación.**

Para la evaluación de la pertinencia del programa de intervención diseñado se tomó como referencia el criterio de 20 expertos organizacionales seleccionados por su experiencia laboral, categoría científica y conocimiento del tema de investigación. Se procedió con el proceso de selección de expertos a través de la aplicación de una metodología que evalúa coeficiente de argumentación, coeficiente de conocimiento, y finalmente se obtiene el coeficiente de experticia. De 35 posibles expertos que participaron, 20 obtuvieron un nivel adecuado de experticia por lo que fueron considerados para la validación del programa, participando en la aplicación de 3 rondas Delphi donde fue evaluada la pertinencia, funcionalidad y consistencia del programa. Existió consenso en los expertos en evaluar

de notablemente adecuado el nivel de correspondencia existente entre los objetivos y contenidos del programa, la lógica y conexión entre las sesiones, la aplicabilidad y viabilidad de las acciones en pos de los objetivos, y la articulación teórico-metodológica.

## **5. Conclusiones**

Los bajos indicadores en el nivel psicológico y organizacional dan cuenta de limitaciones en los resortes motivacionales personales y a nivel de relación con las pautas estratégicas de la organización, lo cual justifica la poca activación motivacional de móviles comportamentales en función del desempeño en los puestos gerenciales, así como limitados estilos de afrontamientos y estrategias personales de autodesarrollo.

Se constata la necesidad de una comunicación más horizontal y efectiva de los actuales directivos con sus trabajadores, potenciando mensaje de tarea, mantenimiento y humanos en dependencia de las diversas situaciones laborales, al respecto se reconoce que “existe una influencia positiva y significativa entre el sistema de apoyo a la decisión en el liderazgo situacional y la motivación laboral.

Se constata la existencia de dificultades en la formación de los trabajadores; aunque se realizan acciones de capacitación, estas no están alineadas suficientemente con las potencialidades formativas de estos trabajadores.

La insuficiente conexión de los trabajadores con su medio social demanda la necesidad de proyectar acciones de reconocimiento y de desempeño que trasciendan a la empresa; si bien se destaca en los

mismos un alto grado de responsabilidad, no se muestra el apego e implicación correspondientes con el objeto social de la empresa.

Estos aspectos denotan la necesidad de realizar acciones de intervención psicosocial en el contexto organizacional dirigidas a potenciar la motivación organizacional, reconociendo los múltiples factores intervinientes.

La motivación organizacional se connota como un proceso complejo, las recompensas más altas no necesariamente motivan, y advierten la necesidad de identificar y obtener preferencias de los empleados, para comprender patrones de motivación. No obstante, el presente estudio apuesta por la vinculación del reconocimiento moral con el incentivo salarial y material.

Se concluye que la motivación laboral en la Empresa de Servicios, es baja a juzgar por los resultados de la escala de motivación organizacional. Se analizó la dimensión psicológica a partir del análisis de los indicadores correspondientes; la motivación para el auto aprendizaje se reveló como un factor mediador de la autoeficacia creativa, autoconfianza, y empoderamiento psicológico, lo cual denota la pertinencia de potenciar este factor como premisa para el desarrollo del área psicológica de manera global.

Con respecto a la dimensión laboral, se obtuvo un nivel medio de motivación. Fue la dimensión que obtuvo un comportamiento más favorable denotando las potencialidades de la significación que otorgan los trabajadores a su relación con el puesto laboral. Se considera que los indicadores de retroalimentación sobre el desempeño, importancia de la tarea y variedad de la tarea, al estar vinculados con la realización de la actividad laboral

y tener un comportamiento medio puede constituirse en un resorte motivacional que ayude a mejorar los índices de identidad de tareas y autonomía para la realización de tareas.

Finalmente en lo relativo a la dimensión organizacional, se encontró un nivel bajo de motivación. El aprendizaje en el lugar de trabajo tuvo la puntuación más baja, y señala la necesidad de gestionar a la empresa como un espacio de aprendizaje.

A partir de lo anterior se propone un programa de intervención psicosocial para potenciar la motivación organizacional en los trabajadores, que fue evaluado por los expertos como notablemente adecuado, expresándose como ejes dinamizadores: el sentido de pertenencia con la actividad gerencial, la gestión de expectativas positivas hacia la gerencia y la proyección social del puesto gerencial.

## Referencias bibliográficas

- Anaya, Y. (2017). *Programa de intervención psicosocial para potenciar la motivación por ocupar puestos de dirección*. Tesis de maestría. Universidad de Oriente, Cuba.
- Appuhami, R. (2019). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organisational learning. *Accounting and Finance*, 59(4), 2201-2233. <https://doi.org/10.1111/acfi.12287>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Banin, Q.A., Eliyana, A., Latifiyah, E.R. (2020). Enhancing employee performance with work motivation as a mediation variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 333-346. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.50>
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1153260>
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>
- Chien, G.C.L., Mao, I., Nergui, E., Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473-495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Cifuentes, G. A., & Herrera Velásquez, D. A. (2019). Construcción y validación de una escala de medición de condiciones institucionales para promover la innovación educativa con TIC. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(88). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3779>
- Coyago, C. P. (2016). *Elaboración de un plan de motivación para mejorar el desempeño y relaciones laborales contribuyendo al desarrollo de un buen clima laboral en los trabajadores de la dirección metropolitana de recursos humanos de quito*. Instituto

- Tecnológico Cordillera, Quito Ecuador. <https://bit.ly/3sG1OAOQ>
- Dahlan, R., M. (2019). Social adaptation, self-confidence and their relation to student achievement motivation of madrasa senior high school 1 bogor Indonesia in generating student with carácter. *Opcion*, 35(Special Issue 21), 2337-2365
- Dang, V.T., 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
- Dayaram, K., Liu, Y. (2016). *Women's work motivation and the influence on human capital development in Bhutan (Book Chapter)*. Human Development and Capacity Building: Asia Pacific Trends, Challenges and Prospects for the Future, 36-57. <https://doi.org/10.4324/9781315637488>
- Deroncele, A. (2015). Estrategia educativa para la formación profesional integral del psicólogo en el contexto organizacional. *Tesis de doctorado*. Universidad de Oriente, Cuba.
- Deroncele, A. (2017). *Dinámica de la intervención psicosocial en el contexto organizacional*. En el Libro: "Herramientas para la Intervención Psicosocial en el Desarrollo Humano en el Oriente Cubano, desde una Perspectiva Integradora". GRIN VERLAG. Alemania, p.174. <http://www.grin.com/es/e-book/372153/herramientas-para-la-intervencion-psicosocial-en-el-desarrollo-humano-en>
- Deroncele, A., Medina, P., y Gross, R. (2020). Gestión de potencialidades formativas en la persona: reflexión epistémica y pautas metodológicas. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 97-104. Recuperado de: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1417/1444>
- Dueñas, K. R. (2018). *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica-periodo-2018*. Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración. Universidad de Huancavelica. Perú. <https://bit.ly/2LMmQgx>
- Dunan, H., Redaputri, A.P., Jayasinga, H.I. (2020). The effect of leadership style, organizational culture, and job satisfaction on work motivation and its implications in the performance of tenured faculty. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 6751-6764. <https://bit.ly/2Wbr6Yx>
- Fidrmuc, J. P., & Xia, C. (2017). M&A deal initiation and managerial motivation. *Journal of Corporate Finance*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.01.010>
- Foegen, J. H. (1999). Why not empowerment. *Business & Economic Review*, 1 (2), 31-33.
- Huilcapi-Masacon, 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., 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.
- Johari, S., Jha, K.N. (2020). Impact of Work Motivation on Construction



- Labor Productivity. *Journal of Management in Engineering*, 36(5), 04020052. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000824](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000824)
- Kinory, E., Canada, J. (2020). The impact of mutual monitoring and enterprise system integration on the empowerment of managers. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 16(2), 1-21
- Kyndt, E., Govaerts, N., Verbeek, E. and Dochy, F. (2013), "Development and validation of a questionnaire on informal workplace learning outcomes: a study among socio-educational care workers". *British Journal of Social Work*, 44(8), 1-20.
- Lagos-Cortes, V. (2015). La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC. <https://bit.ly/3x5fQy5>
- Li, C.-R., Yang, Y., Lin, C.-J., Xu, Y. (2020). The curvilinear relationship between within-person creative self-efficacy and individual creative performance: the moderating role of approach/avoidance motivations. *Personnel Review*, 49(9), 2073-2091
- Martino F, M. O. (2015). *Motivación y locus de control de los profesionales de la educación para asumir cargos directivos en instituciones educativas de educación básica regular en la región Arequipa 2014*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Piura, Perú. <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/526>
- Maulana, A.W., Wilujeng, I., Kuswanto, H. (2019). Learning with the Social Media Assisted Science, Technology and Society Approach to Improve Self-Learning Motivation. *Journal of Physics: Conference Series*, 1233(1), 012060
- McNaughtan, J., García, H.A., Garza, T., Harwood, Y.R. (2019). Empowering satisfaction: analyzing the relationship between empowerment, work conditions, and job satisfaction for international center managers. *Tertiary Education and Management*, 25(1), 83-99. <https://doi.org/10.1007/s11233-018-09016-7>
- Padrón, G. A., 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>
- Pârjoleanu, R. (2020). Eficiencia de la motivación laboral en el lugar de trabajo. *Aperturas posmodernas*, 11(4), 293-309. <https://doi.org/10.18662/po/11.4/236>
- Peña-Rivas, H. C., & Villón-Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Perry, J. L. (2020). *Public service motivation: Putting our intellectual capital to work*. *Journal of Public Affairs Education*, 1–3. <https://doi.org/10.1080/15236803.2020.1855696>
- Perry, J. L. (2021). *Managing organizations to sustain passion for public service*. Cambridge University Press
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Rivera-Porras, D.A., Hernández Lalinde, J.D., Forgiony-Santos, J.O., Bonilla-Cruz, N.J., Rozo-Sánchez, A.C. (2018). Impacto de la motivación

laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 39(16).

Rowden, R.W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4) 407-425.

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, ICE-FEE-UCSG*, 10(4), 7-12. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5924578.pdf>

Tannady, H., Erlyana, Y., Nurprihatin, F. (2019). Effects of work environment and self-efficacy toward motivation of workers in creative sector in province of Jakarta, Indonesia. *Quality - Access to Success*, 20(172), 165-168

Udod, S.A., Hammond-Collins, K. Jenkins, M. (2020). Dynamics of Emotional Intelligence and Empowerment: The Perspectives of Middle Managers. *SAGE Open*, 10(2), 1-9. <https://doi.org/10.1177/2158244020919508>

Van Wingerden, J., Bakker, A., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>

Vásquez, S. M. (2007). *Nivel de motivación y su relación con las*

*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>

Vidaver-Cohen, D., & Brønn, P. S. (2008). *Corporate Citizenship and Managerial Motivation: Implications for Business Legitimacy*. *Business and Society Review*, 113(4), 441-475. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2008.00328.x>

Whitney, D. y Trostern-Bloom, A. y (2010). *El poder de la indagación apreciativa. Una guía práctica para el cambio positivo*. La Habana: Ediciones Acuario.

Yang, Y., & Long, L. (2009). *The influence of job characteristics and organization features on management empowerment: The mediation role of empowerment risk*. 2009 International Conference on Management Science and Engineering. <https://doi.org/10.1109/icmse.2009.5317388>

Yogalakshmi, J.A., Suganthi, L. (2020). Impact of perceived organizational support and psychological empowerment on affective commitment: Mediation role of individual career self-management. *Current Psychology*, 39(1), 885-899. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9799-5>