



## *Elementos determinantes del desarrollo gerencial empresarial*

### *Determining elements of business management development*

#### *Determinando elementos do desenvolvimento de gerenciamento de negócios*

Mauro Carlos Tapia-Toral <sup>I</sup>

[mtapia@uagraria.edu.ec](mailto:mtapia@uagraria.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-3220-4369>

Marjorie Isabel Alvarado-Ortiz <sup>II</sup>

[mandrade@uagraria.edu.ec](mailto:mandrade@uagraria.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-2839-2395>

Jaime Enrique Chusan-Wong <sup>III</sup>

[jaime\\_chuzan@hotmail.com](mailto:jaime_chuzan@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-5907-929X>

**Correspondencia:** [mtapia@uagraria.edu.ec](mailto:mtapia@uagraria.edu.ec)

Ciencias económicas y empresariales

Artículo de investigación

\***Recibido:** 25 de noviembre de 2019 \***Aceptado:** 16 de diciembre de 2019 \* **Publicado:** 17 de enero 2020

<sup>I</sup> Magíster En Finanzas y Proyectos Corporativos, Diploma Superior en Docencia Universitaria, Economista con Mención en Gestión Empresarial Especialización Finanzas, Contador Público Autorizado, Docente de la Universidad Agraria del Ecuador, Guayaquil, Ecuador.

<sup>II</sup> Magíster en Finanzas y Proyectos Corporativos, Economista, Docente de la Universidad Agraria del Ecuador, Guayaquil, Ecuador.

<sup>III</sup> Magíster en Tributación y Finanzas, Contador Público Autorizado, Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría-CPA, Docente de la Universidad Agraria del Ecuador, Guayaquil, Ecuador.

## Resumen

El presente trabajo tuvo como propósito evaluar los elementos determinantes del desarrollo gerencial administrativo en empresas del Cantón de Guayaquil. El estudio siguió un paradigma descriptivo y el diseño no experimental y de campo. La población fue de 80 gerentes empresariales de la región. La encuesta fue la técnica utilizada para la recolección de los datos a partir de un instrumento tipo cuestionario con tres alternativas de respuestas: Siempre, algunas veces y nunca. La técnica de análisis fue la estadística frecuencia y descriptiva con medidas de tendencia central. Entre sus conclusiones se pudo constatar que más del 55% del total de los gerentes encuestados, consideraron que algunas veces ejecutan los elementos de capacitación, planeación y desarrollo de carrera y la evaluación del desempeño, todo ello a partir de la realización de algunas actividades durante el proceso del cumplimiento de sus funciones básicas que deben cumplir los gerentes empresariales.

**Palabras clave:** Desarrollo gerencial; gerencia; necesidades de estimación; el reconocimiento; logros alcanzados.

## Abstract

The purpose of this work was to assess the determinants of administrative management development in companies in the Canton of Guayaquil. The study followed a descriptive paradigm and non-experimental and field design. The population was 80 business managers in the region. The survey was the technique used to collect data from a questionnaire-like instrument with three alternative answers: Always, sometimes and never. The analysis technique was the frequency and descriptive statistic with central trend measures. Among their findings it was found that more than 55% of the total managers surveyed, considered that they sometimes carry out the elements of training, career planning and development and the evaluation of performance, all from the realization of some activities during the process of fulfilling their core functions those business managers must perform.

**Keywords:** Management development; management; estimation needs; recognition; achievements achieved.

## Resumo

O objetivo deste trabalho foi avaliar os elementos determinantes do desenvolvimento da gestão administrativa nas empresas do cantão de Guayaquil. O estudo seguiu um paradigma descritivo e não experimental e delineamento de campo. A população era de 80 gerentes de negócios na região. A pesquisa foi a técnica usada para coletar os dados de um instrumento do tipo questionário com três respostas alternativas: sempre, às vezes e nunca. A técnica de análise foi a estatística descritiva e de frequência com medidas de tendência central. Dentre suas conclusões, constatou-se que mais de 55% do total de gerentes pesquisados consideram que às vezes executam os elementos de treinamento, planejamento de carreira e avaliação de desenvolvimento e desempenho, todos baseados no desempenho de algumas atividades durante o processo de cumprir suas funções básicas que os gerentes de negócios devem cumprir.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento gerencial; gestão; necessidades de estimativa; o reconhecimento; Realizações alcançadas.

## Introducción

Se pudiera afirmar que el desarrollo gerencial empresarial, es una herramienta poderosa para asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial, así como su promoción en la organización, y colocar a las organizaciones en sintonía con la complejidad del mundo cambiante de hoy, quienes deben evolucionar para evitar su obsolescencia.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichas exigencias y que desarrollen en sus gerentes o líderes comportamientos flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un riguroso mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío permitiría el desarrollo de las personas que ejercen cargos gerenciales, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre el personal que ocupa cargos gerenciales y quienes pertenecen a su equipo de trabajo.

A tal efecto, el desarrollo gerencial apunta Koontz y col (2007), puede ser un proceso planificado o improvisado, que trata de buscar el reemplazo a lo interno o a lo externo una vez ocurran las vacantes. Una de las razones por las cuales muchas organizaciones, prefieren buscar

personas externas a la organización a la hora de ocupar las posiciones gerenciales claves, se debe al no contar con un proceso planificado de desarrollo de personal, y al no tener certeza de cómo lo harían algunos empleados al ser promovidos a esos cargos, prefieren reducir la incertidumbre, trayendo a alguien que ya ocupa esa posición en el mercado. En tal sentido, este estudio evaluó los elementos determinantes del desarrollo gerencial administrativo en empresas del Cantón de Loja.

## **Desarrollo**

Robbins, S. (2008) ofrece algunas recomendaciones para llevar a cabo la satisfacción laboral, y expresa “que reten su mente y proporcione recompensas equitativas, ofrezca condiciones de apoyo en el trabajo y estimule a los colegas a que apoyen” (p. 397). En un contexto empresarial, el gerente necesita ser motivado para darle oportunidades de desarrollarse profesionalmente, con la finalidad de ser tratado con justicia en la asignación de las recompensas y conocimiento. En efecto, se le debe permitir gozar de buenas condiciones en su lugar de trabajo, como también debe realizarse en un ambiente armonioso para que se sienta satisfecho y dispuesto a lograr el más alto rendimiento personal y profesional.

Al respecto, Hersey, P. (2006) expresa que los factores motivacionales han de corresponderse a los sentimientos de logros, crecimiento personal y reconocimiento que se experimenten en un trabajo que ofrece retos y margen de acción. Empleaba este término porque se trata de factores que parecen tener un efecto positivo en la satisfacción con el trabajo, lo que a menudo da por resultado un aumento en la capacidad total de producción del individuo (p. 78).

Desde un enfoque organizacional, Robbins, S. (2008) describe a la motivación como “la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzos a fin de lograr las metas organizacionales, condicionando la habilidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales” (p. 288). El autor destaca tres elementos en dicha definición: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales. Cuando alguien está motivado, se esfuerza más y si es consistente con las metas organizacionales, de seguro estará en proceso de satisfacer tanto las necesidades individuales como las metas de la organización.

Entre los factores motivadores propuestos, propuestos por R Robbins, S. (2008), se destacan aquellos que tienen que ver con las necesidades de estimación, el reconocimiento y los logros

alcanzados. Cuando estos factores son óptimos elevan la satisfacción laboral porque encierran sentimientos de realización, crecimiento personal y profesional de logros que impulsan al individuo a actuar recompensados, motivados y satisfechos.

### **Necesidades de estimación**

Esta es la necesidad que tiene el individuo de ser reconocido como alguien importante, capaz de contribuir en el cumplimiento de las metas de la organización. En este sentido Munich, T. y otros (2005) describen a la estimación como “la necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, entre otros.” (p. 157).

Es decir, el concepto que el individuo posee de sí mismo va estar afectado en gran instancia por el reconocimiento y el respeto de otras personas. Es un requerimiento, en la actualidad, que las organizaciones estimulen a sus gerentes a través de políticas y prácticas de compensación justas, pues éstas se van a visualizar en un desempeño útil y productivo individual y organizacional.

Al respecto, Cardona, T. (2003) señala que “es de suma importancia para el gerente conocer qué es lo que motiva a las personas en el trabajo” (p. 221). Esto le asigna al gerente otro reto, asumir la responsabilidad de explorar sus necesidades para lograr integrar los esfuerzos individuales en un efecto sinérgico de los resultados de producción, materializados éstos, en el alcance de las metas de la institución.

En la actualidad los gerentes tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de usar sus habilidades y capacidades; que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el mismo, disminuyendo la satisfacción.

Debido a que los gerentes pasan tanto tiempo en su entorno laboral cada semana, señala Davis y Newstrom (2003), es importante que las empresas traten de optimizar las condiciones laborales de su trabajo.

### **Reconocimiento**

Los reconocimientos institucionales conjuntamente con los logros son excelentes motivadores para los gerentes empresariales, se deben propiciar más oportunidades para que los logros se

produzcan y así puedan otorgar reconocimientos que eleven su satisfacción. Para que los gerentes, trabajen y se sientan ameno al trabajo que realizan, señala Herzberg (2009), que viene dado con “la oportunidad de conseguir el logro, el reconocimiento, un trabajo estimulante, la responsabilidad y el progreso” (p. 165). Los reconocimientos cumplen una función clave en los sistemas de recompensa, es un proceso de evaluación del desempeño laboral. El reconocimiento es necesario para asignar recursos, recompensar y retroalimentar a los trabajadores en las distintas áreas de su desempeño, mantener relaciones interpersonales, dirigir y desarrollarse y cumplir con las normativas organizacionales. Los reconocimientos son llamados por Stoner, J. (2006) “recompensas extrínsecas”, definidas éstas como “recompensas brindadas por un agente externo...” (p. 501).

### **Logros alcanzados**

Para Stoner, J. (2006) explica que “las personas con mucha necesidad de logro tienden a encontrar gran motivación en situaciones de trabajo desafiantes y competitivos y las personas con poca necesidad de logro se suelen desempeñar mal en el mismo tipo de situaciones” (p. 49). Los logros son una de las influencias más motivadoras que existen y que permiten alcanzar un nivel de satisfacción muy alto del empleado y de rendimiento. Por ello las personas motivadas al logro buscan la excelencia y desarrollan habilidades especiales para solucionar problemas y luchan por ser creativos sacando provecho de sus experiencias para desempeñar bien su trabajo, lo cual beneficia a las organizaciones porque tendrá al personal satisfecho con resultados positivos en su desempeño.

Asimismo, Herzberg (2009) dice que “el ser humano se motiva con la consecución de pequeños logros que le estimulan para intentar conseguir un poco más” (p. 49). Según el autor, el individuo tiene necesidades propias como: la independencia, el ser respetado y reconocido como persona diferente y la libertad de expresión que le motiven a luchar por el éxito y una vez logrado le satisface y le impulsa a la búsqueda de nuevos logros. Estas personas se ubican casi siempre en trabajos que le resulten desafiantes y que representen un reto a sus aspiraciones.

En este aspecto, es importante el apoyo del entorno laboral, contando para ellos con los logros adquiridos en su totalidad. Es por esto que, para la mayoría de los gerentes, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social, de establecer una red de conexión, entendiendo que su



comportamiento es uno de los principales determinantes de la satisfacción del personal que dirige. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés en ellos.

Por otro lado, Robbins (2008), indica que el trabajo también cubre necesidades de interacción social. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con gerente más tolerantes y considerados, están más satisfechos que con gerentes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia ellos. Cabe resaltar, sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del gerente. Es probable que tener un director que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del gerente formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo, cuando los papeles son ambiguos, los trabajadores desean un gerente que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un superior que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un jefe que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

## **Metodología**

Este estudio fue descriptivo y de campo, ya que tuvo como propósito evaluar los elementos determinantes del desarrollo gerencial empresarial en gerentes del Cantón de Guayaquil. En este orden, Méndez y col (2005) plantean que “los estudios descriptivos están orientados a recolectar información relacionada con el estado real de un fenómeno, tal cual, como se presenta en el momento de su recolección para ver cómo se comportan las variables involucradas” (p. 11). De acuerdo con el desarrollo del estudio y según el objetivo previsto, es considerado como no experimental, transversal y de campo; ya según lo expresa Hernández y col (2014), en función de su diseño la intención del estudio no es manipular las variables en estudio, ni los procesos operacionales de las empresas; su fin se centrará en observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo sin influir en ellos de ninguna forma.

Para poder describir los hechos que conformaron el problema de investigación, se requirió

recolectar información de manera esencial que permitiera alcanzar el objetivo propuesto, para ellos se seleccionó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado, que según Ary (2003) “constituye una forma concreta de la técnica de observación que logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones” (p. 190).

## Resultados

Se presentan los resultados del análisis de los datos aportados por 80 gerentes, una vez aplicados el instrumento. Los mismos, se presentan en tablas con sus respectivos gráficos.

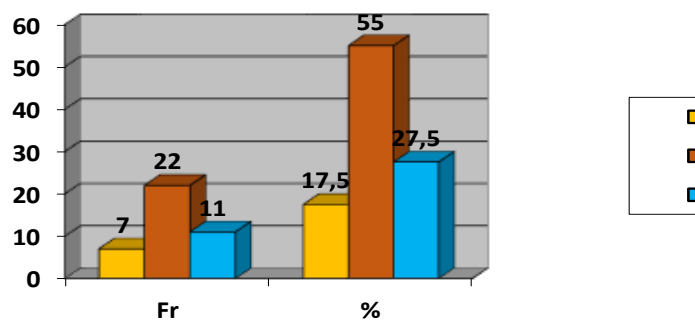
**Tabla 1.** Análisis descriptivo de los elementos determinantes del desarrollo gerencial

<b>ANÁLISIS/ CRITERIOS</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>	<b>FRA</b>	<b>%A</b>
<i>Siempre</i>	7	17,5	7	17,5
<i>Algunas veces</i>	22	55	29	72,5
<i>Nunca</i>	11	27,5	40	100
- <b>MEDIA</b>	-	-	<b>1,21</b>	
- <b>DESVIACION ESTANDAR</b>	-	-	<b>0,06</b>	
- <b>MEDIANA</b>	-	-	<b>1,14</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Grafica 1.** Análisis descriptivo de los elementos determinantes del desarrollo gerencial

Fuente: Elaboración propia (2019).



Fuente: Elaboración propia (2019).



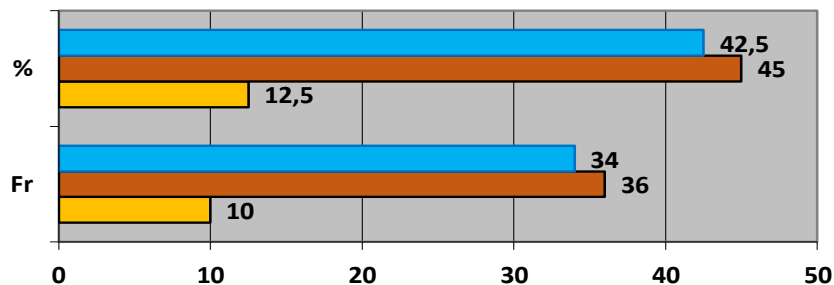
En la tabla y grafico 1, se presenta el análisis descriptivo frecuencia de los elementos determinantes del desarrollo gerencial, como producto del análisis conjunto de los indicadores capacitación, planeación y desarrollo de carrera y evaluación del desempeño, en la que se observa que el 55% del total de los encuestados coincidieron en opinar que algunas veces se ejecutan dichos elementos para con la empresa que laboran. Seguido del 27,5% y 17, 5% que consideraron las alternativas nunca y siempre respectivamente. Así mismo, se observa que el valor de la media fue de 1,21 con una desviación estándar de 0,06 entre los investigados señalando que la misma puede variar entre las alternativas nunca y siempre, evaluando como medianamente eficiente dichos elementos. La mediana con un valor de 1,14 se ubicó por debajo de las media señalando que existe una tendencia hacia la alternativa bajas de medición.

**Tabla 2.** Análisis descriptivo de las necesidades de estimación

<b>ANÁLISIS/ CRITERIOS</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>	<b>FRA</b>	<b>%A</b>
<i>Siempre</i>	10	12,5	10	12,5
<i>Algunas veces</i>	36	45	46	57,5
<i>Nunca</i>	34	42,5	80	100
- <b>MEDIA</b>	- <b>1,01</b>			
- <b>DESVIACION ESTANDAR</b>	- <b>0,05</b>			
- <b>MEDIANA</b>	- <b>1,03</b>			

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Grafico 2.** Análisis descriptivo de las necesidades de estimación



Fuente: Elaboración propia (2019).

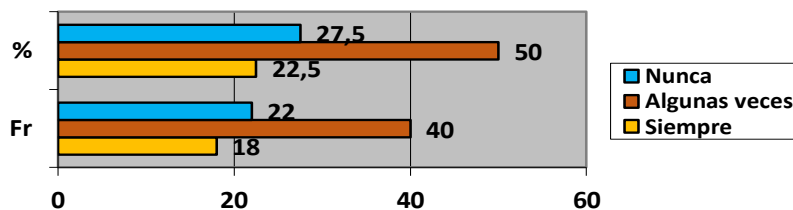
En la tabla y grafico 2, se presenta el análisis descriptivo del indicador necesidades de estimación, en la que se observa que el 45% del total de los gerentes encuestados coincidieron en opinar que algunas veces las organizaciones bancarias estimulan a sus empleados a través de políticas y prácticas de compensaciones justas. La gerencia institucional toma en cuenta los aspectos motivacionales manifiestos por su personal para organizar el trabajo y se tiende a preferir trabajos que brinden la oportunidad de usar las habilidades y capacidades del personal. Seguido del 42,5% y 12,5% que consideraron las alternativas nunca y siempre respectivamente. Así mismo, se observa que el valor de la media fue de 1,01 con una desviación estándar de 0,05 entre los investigados señalando que la misma puede variar entre las alternativas algunas veces y siempre, evaluando como medianamente eficiente las necesidades de estimación como un factor motivacional de satisfacción laboral. La mediana con un valor de 1,03 se ubicó por debajo de la media señalando que existe una tendencia hacia la alternativa bajas de medición.

**Tabla 3.** Análisis descriptivo del reconocimiento

ANÁLISIS/ CRITERIOS	FR	%	FRA	%A
<i>Siempre</i>	18	22,5	18	22,5
<i>Algunas veces</i>	40	50	58	70
<i>Nunca</i>	22	27,5	80	85
<b>MEDIA</b>	-	-	<b>1,13</b>	-
<b>DESVIACION ESTANDAR</b>	-	-	<b>0,06</b>	-
<b>MEDIANA</b>	-	-	<b>1,12</b>	-

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Grafico 3.** Análisis descriptivo del reconocimiento



Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla y grafico 3, se presenta el análisis descriptivo frecuencia del indicador reconocimientos, en la que se observa que el 50% del total de los encuestados coincidieron en opinar que algunas veces propicia la institución bancaria, oportunidades para que los logros se produzcan y así puedan otorgar reconocimientos que eleven tu satisfacción. Además, algunas veces se reconoce el trabajo a través de la asignación de recursos, recompensas y retroalimentación acerca de tu trabajo y se siente que existe un sentido de justicia y equidad en las asignaciones de los reconocimientos.

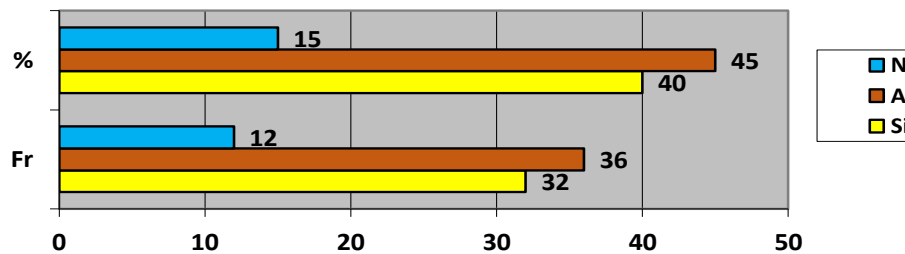
Seguido del 27,5% y 22,5% que consideraron las alternativas nunca y siempre respectivamente. Así mismo, se observa que el valor de la media fue de 1,13 con una desviación estándar de 0,06 entre los investigados señalando que la misma puede variar entre las alternativas nunca y siempre, evaluando como medianamente eficiente el reconocimiento como un factor motivacional de satisfacción laboral. La mediana con un valor de 1,12 se ubicó por debajo de las media señalando que existe una tendencia hacia la alternativa bajas de medición

**Tabla 4.** Análisis descriptivo de los logros alcanzados

ANÁLISIS/ CRITERIOS	FR	%	FRA	%A
Siempre	32	40	32	40
Algunas veces	36	45	68	95
Nunca	12	15	80	100
<b>MEDIA</b>	-	-	<b>1,70</b>	
<b>DESVIACION ESTANDAR</b>	-	-	<b>0,08</b>	
<b>MEDIANA</b>	-	-	<b>1,27</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Grafico 4.** Análisis descriptivo de los logros alcanzados



Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla y gráfico 4, se presenta el análisis descriptivo frecuencia del indicador logros alcanzados, en la que se observa que el 45% del total de los gerentes encuestados coincidieron en opinar que algunas veces consideran que los logros son una de las influencias más motivadoras que existen y que permiten alcanzar un nivel de satisfacción muy alto en el empleado y su rendimiento, que les motiva a alcanzar logros que permiten buscar la excelencia y desarrollar habilidades especiales para desempeñar bien su acción gerencial.

Seguido del 40% y 15% que consideraron las alternativas nunca y siempre respectivamente. Así mismo, se observa que el valor de la media fue de 1,70 con una desviación estándar de  $\square 0,08$  entre los investigados señalando que la misma puede variar entre las alternativas nunca y siempre, evaluando como medianamente eficiente los logros alcanzados como un factor motivacional de satisfacción laboral. La mediana con un valor de 1,27 se ubicó por debajo de la media señalando que existe una tendencia hacia la alternativa bajas de medición

## Conclusiones

Las conclusiones expuestas, responden al objetivo propuesto por el trabajo, como producto del análisis de los datos aportados por los gerentes investigados, entre las que se destacan las siguientes:

Se indicó que un poco más de la mitad de los investigados, representado por el 52,5% del total de los encuestados, coincidieron en opinar que algunas veces se cumple el desarrollo gerencial durante el ejercicio de las funciones laborales en la empresa que labora.

Los elementos determinantes del desarrollo gerencial, en opinión del 55% del total de los gerentes encuestados, consideraron que algunas veces ejecutan los elementos de capacitación, planeación y desarrollo de carrera y la evaluación del desempeño, todo ello a partir de la realización de algunas actividades durante el proceso del cumplimiento de sus funciones básicas que deben cumplir los gerentes empresariales.

## Referencias

1. Ary, J. (2003). Introducción a la investigación pedagógica. Editorial Mc Graw-Hill. México.

2. Cardona, T. (2003). Fundamentos de administración. Ediciones ECOE. Primera Edición Bogotá. Colombia.
3. Davis, K; Newstrom, J. (2008). Comportamiento Humano en el trabajo. México Mc Graw Hill.
4. Hersey, P. (2006). Análisis de la conducta. Editorial Trillas, México.
5. Hernández, R; Fernández, C, Baptista, P (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill
6. Herzberg, F. (2009). La motivación en el trabajo. Editorial Consortium book sales & dist. 5ta Edición. EE.UU. New York.
7. Koontz, H y Wehrich, H. (2007). Administración. Una Perspectiva Global. (12ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
8. Méndez, M. y Moreno, J. (2005). Investigación científica. Editorial Oikos – Taw. España.
9. Munich, T. y otros (2005). Fundamentos de administración. Editorial Trillas. 9ª Edición. México.
10. Robbins, S. (2008). Comportamiento Organizacional (10ª ed) México: Pearson.
11. Stoner, J. y Freeman (2006). Administración. Editorial Mc. Graw - Hill. 3ra. Edición. México.

## References

1. Ary, J. (2003). Introduction to educational research. Editorial Mc Graw-Hill. Mexico.
2. Cardona, T. (2003). Fundamentals of administration. ECOE editions. First Edition Bogotá. Colombia.
3. Davis, K; Newstrom, J. (2008). Human behavior at work. Mexico Mc Graw Hill.
4. Hersey, P. (2006). Behavior analysis Editorial Trillas, Mexico.
5. Hernandez, R; Fernandez C, Baptista, P (2014). Investigation methodology. Mexico: Mc Graw Hill
6. Herzberg, F. (2009). Motivation at work. Editorial Consortium book sales & dist. 5th Edition. USA New York
7. Koontz, H and Wehrich, H. (2007). Administration. A Global Perspective. (12th ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamerican.
8. Mendez, M. and Moreno, J. (2005). Scientific investigation. Editorial Oikos - Taw. Spain.

9. Munich, T. et al (2005). Fundamentals of administration. Editorial Trillas. 9th Edition. Mexico.
10. Robbins, S. (2008). Organizational Behavior (10th ed) Mexico: Pearson.
11. Stoner, J. and Freeman (2006). Administration. Editorial Mc. Graw - Hill. 3rd. Edition. Mexico.

## Referências

1. Ary, J. (2003). Introdução à pesquisa pedagógica. Editorial Mc Graw-Hill. México
2. Cardona, T. (2003). Fundamentos de administração. edições eCoE. Primeira edição Bogotá. Colômbia
3. Davis, K; Newstrom, J. (2008). Comportamento humano no trabalho. México Mc Graw Hill.
4. Hersey, P. (2006). Análise comportamental Trillas Editorial, México.
5. Hernandez, R; Fernández, C, Baptista, P (2014). Metodologia da Investigação. México: Mc Graw Colina
6. Herzberg, F. (2009). A motivação no trabalho. Consórcio editorial vendas de livros e dist. 5ª Edição. EUA Nova Iorque
7. Koontz, H. e Weihrich, H. (2007). Administração Uma Perspectiva Global. (12a ed.). México: McGraw-Hill Interamerican.
8. Méndez, M. e Moreno, J. (2005). Investigação científica. Editorial Oikos - Taw. Espanha
9. Munich, T. e outros (2005). Fundamentos de administração. Trillas Editorial. 9ª edição. México
10. Robbins, S. (2008). Comportamento Organizacional (10a ed) México: Pearson.
11. Stoner, J. e Freeman (2006). Administração Editorial Mc. Graw - Hill. 3rd. Edição México



©2019 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).