

**REFLEXIONES TEÓRICAS DE LA METAMOTIVACIÓN Y LA CONVIVENCIA:  
CONDICIONES HUMANAS BASADAS EN COMPLEMENTARIEDAD,  
COOPERACIÓN Y SOSTENIMIENTO EN COMÚN CON LA VIDA**

Theoretical reflections on Metamotivation and Coexistence: human conditions based on complementarity, cooperation and sustenance in common with life

**Cristina Seijo**

Universidad del Zulia  
cristinasejoa@gmail.com

ORCID: <https://Orcid.org/0000-0002-3617-7831>.

Venezuela

**Carmen Barajas**

Escuela de Postgrados

[carmenbarajasrivas@gmail.com](mailto:carmenbarajasrivas@gmail.com)

ORCID: <https://Orcid.org/0009-0009-4192-5134>

México

**Virginia Bustamante**

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín

vbustamanteseijo@gmail.com

ORCID: <https://Orcid.org/0009-0005-6523-003>

Venezuela

**RESUMEN**

Las organizaciones están en constantes procesos de cambios y transformaciones producto del quehacer del hombre caracterizado desde el comienzo de sus tiempos por su capacidad para interrogarse sobre sí mismo y su pasado; permitiendo hacer historia y construyendo una vida de futuro. De allí surge la motivación del presente artículo, el cual tiene como propósito Reflexiones teóricas de la metamotivación y la convivencia: condiciones humanas basadas en complementariedad, cooperación y sentimiento en común con la vida, realizando una revisión de carácter teórico-documental. Para su desarrollo se hace una contrastación teórica de autores tales como Hernández y Seijo (2014), Conill (2023), Ferrer (2023), Elegido (2016), entre otros. Para el logro del objetivo, se realizó una revisión tradicional o narrativa que consistió en la búsqueda exhaustiva y análisis de la literatura sobre el tema, incluyendo tanto obras clásicas como artículos científicos recientes, destacándose la investigación bibliométrica y las revisiones sistemáticas como categorías de la investigación documental, con métodos explícitos propios y cuya tendencia actual es,

principalmente, la búsqueda en línea o en bases de datos académicas presentes en Internet, sin excluir la posibilidad del análisis de documentos impresos no digitalizados hasta el momento, como se continúa haciendo en algunas disciplinas de las ciencias sociales. Se concluye que para afrontar toda esta situación la mentalidad necesita redireccionarse, adoptar conocimientos analíticos, herramientas digitales, conformación de toda la fuerza laboral y prácticas inspiradas por un propósito.

**Palabras clave:** Procesos de cambios, complementariedad, convivencia.

## ABSTRACT

Organizations are in constant processes of change and transformation as a result of the work of man, characterized since the beginning of his time by his ability to question himself and his past; allowing us to make history and build a life for the future. From there arises the motivation of this article, which has as its purpose Theoretical reflections on metamotivation and coexistence: human conditions based on complementarity, cooperation and feeling in common with life, carrying out a theoretical-documentary review. For its development, a theoretical comparison is made of authors such as Hernández and Seijo (2014), Conill (2023), Ferrer (2023), Elegido (2016), among others. To achieve the objective, a traditional or narrative review was carried out that consisted of an exhaustive search and analysis of the literature on the topic, including both classic works and recent scientific articles, highlighting bibliometric research and systematic reviews as categories of research. documentary, with its own explicit methods and whose current trend is, mainly, the search online or in academic databases present on the Internet, without excluding the possibility of the analysis of printed documents not digitized until now, as is still done in some disciplines of the social sciences. It is concluded that to face this entire situation, the mentality needs to be redirected, adopt analytical knowledge, digital tools, formation of the entire workforce and practices inspired by a purpose.

**Key Words:** Processes of change, complementarity, coexistence.

## INTRODUCCIÓN

En principio, gerenciar en entornos adversos parece tarea difícil. Numerosas empresas y organizaciones en la actualidad, afrontan las adversidades del entorno bien por los efectos de la crisis mundial, bien por las condiciones del contexto local. De los diferentes factores puede depender la vivencia, convivencia y en última instancia la sobrevivencia de la organización desde el punto de vista estratégico y organizacional, capacidad de adaptarse a ambientes adversos, y en este sentido, no sólo la organización como ente, sino también la de sus colaboradores, en especial cuando se trata de empresas multinacionales, las cuales depende del enfoque estratégico de la casa matriz, la rivalidad entre sus filiales, la compatibilidad con la filial o la influencia de no sólo los entornos

locales sino también externos pueden propiciar tensiones dentro de las organizaciones.

A tal efecto, lo que se trata según Serna (2018), es de construir una perspectiva ética, desde una concepción científica, teórica y práctica cuyo objeto sea permitir a las empresas ingresar en el mundo globalizado, con la capacidad de dar respuesta a desafíos aparentemente contradictorios. Es decir, ser más productivos sobre la base de una mayor solidaridad y cooperación social, donde las empresas sean capaces de un crecimiento material, dentro del marco de un desarrollo humano sostenible.

De acuerdo a ello, es evidente que si una actuación ética produce unos efectos catastróficos, y esto es posible que ocurra, es que alguna cosa ha fallado, es que algún condicionante no se ha tenido en cuenta. Sin embargo, la acción de los seres humanos, el activar de las organizaciones y la pluralidad de los contextos están marcados hoy en día por altos niveles de confusión, integridad y conflictividad.

#### **Convivencia: Un marco de referencia basado en la condición humana de la vida.**

Hablar de convivencia significa según Pittaluga (2017), referirse a la vida o a la dinámica propia de la vida; especialmente entendida desde la condición humana que implica convivencia.

Según Urribarrí y Romero (2019), la vida se sostiene gracias a la convivencia, teniendo esto un fundamento biológico y social. El fundamento biológico alude a la comunicación y a la colaboración, entendida así como la conjunción de los distintos elementos para sostener al ser vivo, tanto a nivel individual como la de especie, este fundamento biológico al trasladarse a un elemento racional y de conciencia, se transforma en un pensamiento que valora la convivencia como un régimen de complementariedad, cooperación y sostenimiento en común con la vida.

De este modo entonces, el punto de partida es la vida y la convivencia como el régimen normal de la vida; aquí el concepto de vida tomado en un sentido muy amplio, que abarca no solamente lo orgánico y lo biológico, sino la vida de las organizaciones en lo económico, político, cultural, comunal, social, público o privado; la vida de las organizaciones en todas sus dimensiones.

En tal sentido, las propuestas de convivencia no pueden ser impuestas por ningún macro-sujeto; el Estado o las instituciones religiosas, a saber, ninguno de ellos puede

imponer la convivencia de los grupos humanos involucrados o comunidades, en virtud que éstos marcan y lideran su propio destino.

No obstante, según Hernández y Seijo (2014), refiere como la convivencia cubre algunos rasgos de interés:

-La convivencia es una oportunidad de vida, nunca una amenaza, convivir no puede ser una amenaza y el que perciba la convivencia como amenaza, se sitúa pues en contra de la proyección de la vida, el rol de la vida.

-Ésta es una realidad, en la medida que las personalidades de los sujetos humanos socialmente considerados siempre están volcados a la convivencia y de hecho en toda la sociedad hay sectores siempre vivos, lo importante es extender esos sectores hacia un espacio cada vez más amplio.

-La convivencia es también un compartir al mismo tiempo; es decir, los que conviven en un tiempo determinado. No se puede convivir en un sentido real con el pasado o con el futuro, se convive con los contemporáneos; de modo entonces, que es un compartir el tiempo.

-Convivir es compartir el espacio, no se puede en sentido riguroso convivir con alguien que esté muy lejos de uno, no se puede interactuar con los que están en otro país, continente o ciudad, se interrelaciona con los que comparten un espacio.

Llevado esto al plano de las organizaciones, el Liderente debe sentir que tiene una responsabilidad y una oportunidad, frente al cambio por el mejoramiento de su entorno, por lo que debe construir espacios de aprendizaje con las comunidades involucradas, dado que siempre se encuentra en el momento y lugar oportuno para lograr tal iniciativa.

La convivencia para la gerencia postmoderna implica un fuerte concepto del otro, de la alteridad, es decir, para convivir hay que valorar al otro, entender al otro, como parte de un proyecto, en el sentido que todos son beneficiarios y pueden ser facilitadores de un proyecto donde exista la interacción.

En tal sentido, Romero, Sánchez, Rincón y Romero (2020), infieren que se podrían identificar algunas categorías que apuntan a construir convivencia como la relación de la existencia con el tiempo, explicando la categoría de permanencia, siendo la tarea que está planteada su seguimiento.

Por ello, la relación de la convivencia con el espacio, permite pasar de una manera

progresiva a la construcción de espacios privados, públicos y sociales. En este pasaje hay una articulación de diferentes dimensiones que se van haciendo cada uno en un ambiente dentro de un espacio global, logrando en muchos casos formas de relación múltiple o conglomerados sociales.

Igualmente las formas de convivencia pueden ser temporales o definitivas, atendiendo al proyecto al cual está vinculado y a la pertinencia de las comunidades en el mismo. Bajo esa posibilidad, puede lograrse una convivencia espontánea, cuando simplemente se abre un espacio donde todos participan con una programación planificada, en función de las metas de largo plazo, al convivir y establecer una serie de objetivos, velar por su cumplimiento, revisarlas periódicamente. En este sentido, entonces, sería útil trazar mecanismos que vayan de la participación espontánea a la programada.

La Convivencia puede ser igualmente vinculada con los niveles de profundidad y conciencia que operan en la misma, y en este sentido, se puede pasar de una convivencia superficial, inducida o asumida por convicción, a fin de trazar mecanismos para pasar a una convivencia inconsciente, autónoma y profunda, en donde se logre autonomía de convivencia, en la medida que se ha discutido y se acuerdan sus formas de interactuar.

### **Valores éticos: una concepción de estrategias fundamentada en una convivencia compartida.**

Los valores éticos comprenden una amplia concepción de estrategias, cambios, adaptación, relaciones armónicas con el entorno empresarial, necesarias para la toma de decisiones y ejecución de acciones para lograr los cometidos estratégicos individuales y organizacionales. Teniendo presente que los valores éticos son los medios adecuados para que el ser humano logre sus finalidades.

Según Seijo y Fino (2024), los valores éticos son considerados indispensables para la correcta convivencia de los individuos en sociedad, como es el respeto, sinceridad, responsabilidad, consideración, cortesía, tolerancia y lealtad, estos valores no se transmiten por vía genética, ello es importante considerarlo en la educación como ejemplos prácticos, producto de los cambios que interactúan constantemente, para así lograr una convivencia con visión compartida.

En este mismo orden de ideas, para Bliss (2022), los valores éticos son estructuras

del pensamiento que se mantienen preconfigurados por el cerebro humano, identificados como honestidad, lealtad, solidaridad, responsabilidad, respeto de los derechos humanos, entre otros. Estos valores se practican en relación con las demás personas, al incorporarlos si no se traducen en conductas consecuentes, las cuales tienden a generar sentimientos de culpabilidad o al menos de malestar consigo mismo.

No obstante, los valores se diferencian de los valores éticos porque a través de ellos se logran alcanzar fines, que van evolucionando y cambiando según las estructuras organizativas como la misión, visión, valores organizacionales, códigos de ética, entre otros.

Según Conill (2023), la importancia del comportamiento ético en la organización permite inferir en los individuos con lo que se puede cambiar paradigmas y formular estrategias para modificar las actuaciones de las personas en cualquier organismo social.

Con miras a este propósito, declara que la importancia del comportamiento ético está desde dentro de cada una de las personas que forman parte de la organización, entre un deber de conciencia como aceptación de virtud, de la libertad personal con relación a la individual y social de otros. En tal sentido, se tiene que la importancia varía según el grado de compromiso y sentido de pertenencia individual que cada uno de los miembros de la organización posean. Considerando este criterio, se analiza que el comportamiento ético comprende las creencias, principios, así como valores que son utilizados según el contexto social y político en el cual se encuentre un individuo, y la responsabilidad social, como soportes fundamentales del comportamiento ético independientemente del nivel del puesto que se ocupa.

Por su parte, Elegido (2016), hace referencia al comportamiento ético como creencias y valores en donde todos los miembros se identifican, agregando además que la interacción está presente en cada una de las conductas del ser humano y, en consecuencia, en todos los aspectos del entorno en el cual se relaciona. Este comportamiento asume una dimensión intersocial en las organizaciones porque ella se filtra en todos los espacios que median las relaciones humanas.

Aún cuando los autores enfatizan directamente la importancia del comportamiento ético, como un proceso humano, donde convergen pensamientos y actitudes de diferentes caracteres, es sumamente valioso porque permite guiarse por patrones que indican la forma

como se debe tomar decisiones y llevar a cabo acciones para beneficio de los diferentes grupos sociales aprovechando mejor sus oportunidades y amenazas.

Según Ferrer (2023), la ética ha dejado de ser simplemente deseable para convertirse en una exigencia sobre la que se sustenta la viabilidad de cualquier sistema de negocios, siendo por ello que la racionalidad económica y la moralidad ya dejan de ser interpretados como conceptos incompatibles.

De allí que la relación entre empresa y sociedad obtenga un mayor significado ante el reconocimiento mutuo de obligaciones y responsabilidades que van más allá de las que se derivan del estricto cumplimiento de la normativa legal o de la simple producción de bienes y servicios, aún cuando éstos se encuentren plenamente justificados, por lo que debe dudarse sobre la necesidad de incrementar el capital ético de la empresa como variable interviniente en el sistema de negocios y no como simple instrumento de gestión para la obtención de mayores beneficios.

**Metamotivación: una tendencia marcada por las necesidades y el valor del crecimiento.**

La metamotivación denota la conducta inspirada por las necesidades y los valores del crecimiento; no obstante es la manera que usan las personas autorrealizadas para llevar a cabo sus propósitos. Por tanto según Ros y Rodríguez (2021), la metamotivación es el estado interno de una persona bajo sus intereses, aspiraciones, actitudes personales y sociales, para ello; moviliza sus conocimientos, emociones internas y externas que lo incentivan a tomar decisiones prudentes para afrontar presuntas situaciones problemáticas, no obstante de resolverlas y de esta manera permitir el crecimiento y desarrollo del estudiante.

Por consiguiente, el desarrollo de capacidades es lograr ampliamente y de manera divergente los conocimientos, habilidades y actitudes para dar respuesta, atender y solucionar diversas situaciones, por lo que; la metamotivación será determinante para lograr estas capacidades como una actividad satisfactoria, logrando reflexionar sobre las formas de aprendizaje.

Según Al Hoorie (2015), esta motivación se extrapola entre las personas autoactualizadas, quienes por definición gozan de la satisfacción de sus necesidades

básicas. Es así como la metamotivación adopta la forma de la consagración personal a ideas o metas, las cuales constituyen algo que se encuentra fuera de sí mismo.

Al Hoorie (2017), plantea que la metacognición hace referencia al conocimiento de los propios procesos cognitivos, de los resultados de estos procesos y de cualquier aspecto que se relacione con ellos; es decir el aprendizaje de las propiedades relevantes que se relacionen con la información y los datos. De igual, Al Hoorie (2018), se vincula al sistema de saberes y control de la cognición; versa sobre los procesos cognitivos en general, particularmente la producción intelectual que las personas tienen de su propio sistema mental, capacidades y limitaciones; así como, los efectos reguladores que este sistema puede ejercer en su actividad pensante.

Es así como la Metamotivación denota la conducta inspirada por las necesidades y los valores del crecimiento. Según Al-Hoorie (2019), esta motivación desglosa entre las personas autoactualizadas, quienes por definición goza de la satisfacción de sus necesidades básicas. Es así como la metamotivación adopta la forma de la consagración personal a ideas o metas, las cuales constituyen algo que se encuentra fuera de sí mismo.

Para Al-Hoorie (2021), las metamotivaciones comparten un continuo con las necesidades básicas: La frustración de estas últimas se traducen en metapatologías, esto es, ausencia de valores, significado o satisfacción en la vida. Según este autor, Maslow señala que el sentido de identidad, el éxito en alguna actividad y el compromiso con un sistema de valores son tan esenciales para el bienestar psicológico como la seguridad, el amor y la autoestima.

Desde esa perspectiva, los individuos autorrealizantes que por definición tienen satisfechas todas sus necesidades básicas (pertenencia, afecto, respeto y autoestima), se sienten incentivados en otras formas más elevadas, denominadas Metamotivacionales. La satisfacción de las necesidades básicas no es condición suficiente para que se dé la metamotivación, ésta no sobreviene automáticamente. Se requiere por tanto, la utilización positiva de sus competencias, sobre todo que esté alineado por ciertos valores, por los cuales se persigue, a los cuales busca y a los cuales le es fiel.

Las personas autorrealizadas, plantea Al Hoorie (2022), están dedicadas, consagradas, a alguna tarea, denomínese vocación o trabajo amado, que es externa a ellas mismas. La persona y su oficio se acoplan perfectamente uno a otro. En la situación ideal



las demandas internas coinciden con las demandas externas El “yo deseo” coincide con el “yo debo”. Se rinden ante el destino y a la vez lo abrazan gozosamente. Se tiene la sensación, que el propio destino se ha descubierto, no sólo se ha fabricado, construido o decidido.

Esta situación ideal generaría el sentimiento de ser afortunado y también sentimientos de ambivalencia y devaluación. Tienen una sensación de buena fortuna, suerte, gracia gratuita, y una mezcla peculiar de orgullo y humildad, arrebatado arrogante y piedad por el menos afortunado.

Para Al-Hoorie and MacIntyre (2020), los metamotivos no comprenden una reducción de tensión: sino que pueden aumentar la brecha cuando son satisfechos. Las personas están aparentemente incentivadas pero nunca saben cuál es la verdadera razón. Visto así, representan la orientación motivacional que asumen las personas hacia la consecución del éxito o la evitación del fracaso en lo que realizan, la misma está determinada por el comportamiento de estas dos tendencias y resulta decisiva en la elección de la ruta psicológica que se sigue para lograr los objetivos propuestos.

Los grandes avances científicos y tecnológicos exigen mejorar las estrategias metodológicas en el sistema educativo y en el proceso de la enseñanza y aprendizaje, de manera que se pueda formar personas competitivas y capaces de auto realizarse, para afrontar y solucionar problemas de su vida diaria y contexto; teniendo en cuenta la autonomía, práctica de valores éticos y reflexivos, responsable de sus ideas y respetando su modo de pensar de los demás; que le permita a la persona desenvolverse en contextos diferentes y según su diversidad, haciendo uso de estrategias para interactuar no obstante de desarrollar sus capacidades cognitivas, obligando al sistema educativo establecer lineamientos que perduren en el tiempo y que se consideren significativos, con el propósito que las personas desarrollen hábitos que permitan generar un aprendizaje significativo y duradero.

Visto de esta manera y aplicado a la formación universitaria, ésta exige el uso de estrategias para el desarrollo del aprendizaje, sin embargo; se desconoce sobre los mecanismos del conflicto cognitivo en la metamotivación para el desarrollo de capacidades.

Es la tendencia de alcanzar el éxito según Al -Hoorie, Baldwin, Hiver and Vitta (2022), en situaciones que implican la evaluación del desempeño de una persona,

comparándola con estándares de excelencia, Esta definición se limita a situaciones donde el instrumento de medición pasa a ser un elemento importante y valioso para los retos que se presentan.

## **METODOLOGÍA**

La investigación según el propósito fue de tipo aplicado, el nivel de investigación para este caso fue explicativo y causal, identifica la causa y efecto o resultado, así como factores, variables o conceptos intervinientes o moderadores, asimismo; el diseño permitió manipular la variable independiente según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), en relación con la dependiente y su implicancia, para este estudio fue importante trabajar la diversidad de estrategias de conflicto cognitivo en la metamotivación para el desarrollo de capacidades.

Se utilizó el método científico según Sánchez et al., (2018), “método de conocimiento que integra la inducción y la deducción, con la finalidad de construir conocimiento teórico y aplicado”, lo que permitió los procedimientos a lo largo de la investigación, además; se utilizó el método específico hipotético deductivo para la obtención de información determinada a partir del planteamiento de los objetivos, que fue trabajado en estricta relación con los resultados obtenidos, según los grupos de la muestra materia de investigación.

## **RESULTADOS**

De lo analizado anteriormente sobre Reflexiones teóricas de la Metamotivación y la Convivencia: condiciones humanas basadas en complementariedad, cooperación y sostenimiento en común con la vida, para lo cual se estudiaron las teorías de diversos autores expertos en el área, donde se concluye que la Metamotivación es polifacética, buscando aplicarla, es necesario equiparar el conocimiento biológico con valores humanos aceptados.

No obstante, la científicidad remite a admitir el valor científico de un conocimiento basado en criterios normativos bien definidos, unos de orden epistemológico, u otros de orden social, de esa manera se excluyen argumentos basados en la subjetividad.

Por tanto, la aplicación de cualquier conocimiento científico puede tener consecuencias imprevisibles para la humanidad aunque sólo sea concentrar el poder biotecnológico en manos de unos cuantos. En ese sentido, en la concepción de Potter (1971), es importante y de gran valor en este preciso instante, cerrar esta idea con la noción que la Metamotivación y la Convivencia parte de una situación de alarma por efecto del progreso científico.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

La vida de calidad del ser humano se encuentra determinada por los esquemas mentales que dominan sus marcos de referencia, esto intrínsecamente representa el ser vivo, en virtud de su cualidad transformadora, metamórfica, que, manifestada conscientemente, puede modificar a voluntad el sentido de la propia realidad; permitiendo como posibilidad viable, la activación del máximo potencial del individuo, así como en el plano organizacional; esto es, también en el plano personal y social. Las situaciones problemáticas, nuevos saberes, necesidades de aprendizaje, como estrategias influyen en la metamotivación, lo que permite el desarrollo de capacidades y la obtención de mejores resultados de aprendizaje.

El derecho humano fundamental es el de poder desarrollar capacidades propias, una de las cuales es la de elegir. A partir de esa posición, la igualdad que hace posible la vida en sociedad y sirve de fundamento a los derechos humanos, es el derecho a todos de desarrollar sus propias capacidades.

Son estas las que permiten no solamente satisfacer las necesidades básicas materiales, sino también respetarse a sí mismo, participar en equipos de trabajo, ejercer sus derechos y cumplir sus deberes, en definitiva, desarrollarse personalmente y contribuir al desarrollo de una gerencia ética. La sociedad del siglo XXI, plantea las implicaciones axiológicas, psicológicas y culturales que intervienen en la convivencia humana donde subyacen diferentes conflictos y transformaciones.

No hay que olvidar que la idea de una ética global gira en torno a los argumentos sobre las grandes situaciones de degradación ocasionados no sólo a los ecosistemas planetarios sino a la convivencia y vida humana, cuestión que de suyo atañe a las reflexiones tradicionales de la ética por tratarse de la dignidad, y por provenir los “actos

indignos” del propio sistema de desarrollo científico que se ha propuesto el sistema económico mundial, mediante la intervención y modificación de la naturaleza en un sentido general, provocando con ello el distanciamiento entre las expectativas del desarrollo humano a través de los adelantos tecnocientíficos, y las reflexiones sobre su andar de parte de las ciencias humanas, siendo éstas las que proveen de rostro humano al reputado desarrollo, cuestión que está lógicamente en las concepciones de Potter.

Por lo que, la institución formadora de docentes tiene la responsabilidad de desarrollar habilidades, capacidades en el uso de estrategias adecuadas y pertinentes para solucionar problemas, tomar decisiones, desarrollo de pensamiento reflexivo y pensamiento creativo, en los estudiantes para que de esta manera puedan responder a los procesos pedagógicos.

Siendo estos procesos pedagógicos según Sánchez (2021), “conjunto de prácticas, relaciones recíprocas y saberes que acontecen entre los participantes de los procesos educativos dentro de un ambiente de aprendizaje determinado, con la finalidad de construir conocimientos, fortalecer valores, potenciar habilidades y destrezas”. Encontrándose, como parte de este proceso el conflicto cognitivo, saberes previos, motivación, problematización, propósito, gestión y acompañamiento pedagógico para la construcción de los aprendizajes, metacognición y la retroalimentación.

Entonces, la idea central de la Convivencia surge en los actuales momentos, especialmente en América Latina, gracias a la crítica que se ha desarrollado a partir de las reflexiones en torno a los problemas culturales y sociales generados por las aplicaciones tecnocientíficas que propician el desarrollo humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Hoorie, A. H. (2015). *Human agency: Does the beach ball have free will?* In Z. Dörnyei, P. MacIntyre, & A. Henry (Eds.), *Motivational dynamics in language learning* (pp. 55–72). *Multilingual Matters*.
- Al-Hoorie, A. H. (2017). *Sixty years of language motivation research: Looking back and looking forward*. *SAGE Open*, 7(1). <https://doi.org/10.1177/2158244017701976>
- Al-Hoorie, A. H. (2018). *The L2 motivational self system: A meta-analysis*. *Studies in Second Language Learning and Teaching*, 8(4), 721–754. <https://doi.org/10.14746/ssllt.2018.8.4.2>

- Al-Hoorie, A. H. (2019). *Motivation and the unconscious*. In M. Lamb, K. Csizér, A. Henry, & S. Ryan (Eds.). *The Palgrave handbook of motivation for language learning* (pp. 561–578). Palgrave Macmillan.
- Al-Hoorie, A. H. (2021). *Storytelling motivation: Creating role models with inspirational stories*. *Journal of Research in Language and Translation*, 1(1), 1–16.
- Al-Hoorie, A. H. (2022). *Measures of implicit attitudes*. In S. Li, P. Hiver, & M. Papi (Eds.), *The Routledge handbook of second language acquisition and individual differences* (pp. 466–476). Routledge.
- Al-Hoorie, A. H., & MacIntyre, P. D. (Eds.). (2020). *Contemporary language motivation theory: 60 years since Gardner and Lambert (1959)*. *Multilingual Matters*.
- Bliss, Ch (2022). *El estilo de vida y el estándar de vida*. En Martha, Nussbaum y Amrtya, Sen (editores). *La calidad de vida*. México, Fondo de Cultura económica, pp. 534-557.
- Conill, J (2023). *Ética de la Sociedad Civil*. En: *Conversaciones de Adela Cortina y Jesús Conill*. *Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial*.
- Elegido, J (2016). *Fundamentos de ética de empresa. La perspectiva de un país en desarrollo*. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). México.
- Ferrer, J (2023). IX Congreso Internacional del CLAD sobre *la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Madrid, España, 25- Septiembre 2023.
- Hernández, J, Seijo, C (2014). *Reflexiones de la Bioética en el marco de la corresponsabilidad*. Editorial Astro Data, Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Pittaluga, C.J. (2017). *Liderazgo resiliente. La innovación en entornos adversos*. Editorial Galac.
- Romero, D, Sánchez, S, Rincón, Y, & Romero, M (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas*. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475.
- Ros, G., y Rodríguez, M. T. (2021). *Influencia del aula invertida en la formación científica inicial de Maestros/as: Beneficios en el proceso de enseñanza - aprendizaje, actitudes y expectativas hacia las ciencias*. *Revista de Investigación Educativa*, 39(2), 463-482. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.434131>.
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma.
- Sánchez, G. H. (2021). *Procesos pedagógicos y curriculares de la red de educadores “cómplices pedagógicos latinoamericanos” en tiempos pandemia*. Tesis de maestría, Universidad de la Costa. <https://hdl.handle.net/11323/8478>.

- Seijo, C, Fino, J (2024). *Seguridad Ciudadana como fundamento de la Gerencia ética para el desarrollo en la función pública: Estrategias basadas en el enfoque humano*. Revista Científica Ideas y Tendencias Socioeconómicas. ISSN2981-7498. Vol. 1 Núm. 1.
- Serna, H (2018). *Gerencia estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología*. 3R Ediciones.
- Urribarrí, O, y Romero, D (2019). *Discurso estratégico y realidad contextual en organizaciones en Medellín*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXV (1), 48-58.