

LA COMPLEJA TRAMA DE LA MOTIVACIÓN DESDE LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE CONTENIDO

Ulises Vera Rivera
Estudiante del Doctorado en Educación
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio"
(UPEL-IPRGR)
ulises68@gmail.com

RESUMEN

Hace un poco más de dos décadas el desinterés escolar por parte de estudiantes ha sido uno de los problemas más latentes en la educación. El desinterés es un fenómeno que ha ido creciendo y desemboca en el fracaso escolar y la poca disposición para aprender; lo que conlleva a un desempeño académico insatisfactorio. La idea es establecer relaciones teóricas en torno a la motivación que establezcan una síntesis en cuanto a los diferentes parámetros que impulsan las acciones propias del proceso de enseñanza y aprendizaje. Actualmente es importante estudiar las teorías de motivación de contenido, por cuanto se enfocan en las necesidades que motivan a los estudiantes. Por esta razón, el presente artículo hace uso del análisis factorial de componentes principales con el objetivo de contrastar las principales teorías de contenido, utilizando como muestra a estudiantes vinculados en el sistema formal educativo.

Palabras clave: Teorías de la Motivación, Fundamentos, Teorías de Contenido

THE COMPLEX SCREEN OF THE MOTIVATION FROM THE THEORETICAL FOUNDATION OF CONTENT**ABSTRACT**

A little more than two decades ago, student disinterest in school has been one of the most latent problems in education. The disinterest is a phenomenon that has been growing in students and leads to school failure and unwillingness to learn; which leads to unsatisfactory academic performance. The idea is to establish theoretical relationships around motivation that establish a synthesis in terms of the different parameters that drive the actions of the teaching and learning process. Currently it is important to study the theories of content motivation, as they focus on the needs that motivate students. For this reason, this article makes use of the factorial analysis of main components with the objective of configuring the main theories of content, using as sample students linked in the formal educational system.

Key words: theory of motivation, foundations, content theories

LA IMPORTANCIA DE MOTIVAR

No podemos iniciar este análisis del aporte de las diferentes teorías al problema de la motivación sin antes dar una pequeña reseña de lo que en realidad envuelve este, aparentemente simple, pero complejo tema. La motivación podemos relacionarla con la voluntad que impulsa o estimula a una persona para que esta pueda realizar cierta actividad y a la vez cumpla con sus deseos, necesidades y expectativas (Hampton, 2000). Se puede afirmar que la motivación se encuentra presente en todos los aspectos de nuestra vida como en lo personal, familiar, académica y laboral, por lo que es hoy día un punto supremamente preocupante y relevante para el éxito de cualquier sector social.

Es un asunto constatado frecuentemente por los profesores de instituciones educativas, tanto públicas como privadas, que muchos alumnos carecen del interés y la motivación necesarias para aprender normalmente, estos alumnos prestan poca atención y trabajan de manera insuficiente. No parece importarles el hecho de suspender y su único interés parece ser abandonar cuanto antes el centro escolar (Ramo, 2003). Además, el escaso esfuerzo que ponen suele ser inadecuado, ya que estudian de forma mecánica, sin comprender el significado y alcance de lo que escuchan y pensando exclusivamente en aprobar. Por otra parte, esta ausencia de interés se traduce a veces en comportamientos que perturban el trabajo escolar de sus compañeros.

El hecho de que la falta de motivación e interés sea un fenómeno bastante general y de que el planteamiento curricular de la enseñanza secundaria se haya diseñado para dar respuesta a alumnos con diferente grado de capacidad, que necesitan adquirir una serie de competencias básicas para su desarrollo personal y su inserción social y laboral, obliga a formularse una pregunta que, de hecho, muchos profesores se plantean: ¿Qué puedo hacer para interesar a mis alumnos por lo que les enseño y para motivarles a esforzarse por aprenderlo?

La pregunta anterior es eminentemente práctica, responderla implica una reflexión sobre lo que profesores hacen para crear contextos de aprendizaje y sobre cómo los contextos creados afectan al interés y la motivación de alumnos por aprender. Pero, ¿sobre qué reflexionar? Obviamente, no todos los alumnos responden con el mismo interés y motivación, pese a que los contextos creados sean iguales para todos. Por esta razón, el interés intrínseco, también llamado interés personal o interés en la tarea, es el placer inherente, inmediato que se obtiene al implicarse en una actividad, el cual debe estar estrechamente relacionado con el valor o percepción de utilidad de la tarea para metas futuras (Pintrich, 1999).

Por otra parte, todos los alumnos no prestan el mismo interés ni se esfuerza igualmente siempre, ni siquiera en relación con un mismo tipo de tareas. Por ello, a fin de saber qué hacer para motivar a un alumnado cuyos miembros responden de modo distinto a los contextos creados en el aula, es preciso conocer primero qué características personales de alumnos y alumnas contribuyen a que el interés y esfuerzo que ponen por aprender sean los adecuados.

Las personas se mueven a través de motivos, es decir, en la búsqueda de satisfacer ciertas necesidades (Schunk, 1996). Esto implica que una vez satisfecha la necesidad, se reduce el impulso que motivó la conducta. Lo anterior tiene repercusiones en el estudio de las necesidades, por cuanto estas no son observables, sino son constructos que se derivan de sus efectos.

Una reflexión profunda sobre las teorías implicadas en el proceso de motivación no puede estar separada de las diferentes necesidades que atañen al ser humano. Estas pueden abarcar un amplio espectro, pero las podemos agrupar de forma más simple: necesidades básicas y necesidades secundarias. Las primeras, se relacionan con las que se requieren para la existencia humana (sed, hambre, vestido, vivienda, etc.), en tanto que las segundas, tienen relación con la satisfacción de necesidades que no ponen en riesgo la

supervivencia o la integridad humana, denominadas de orden superior. Las necesidades primarias nacen con el individuo sin importar el medio de desarrollo, en tanto que las secundarias son adquiridas mediante el transcurrir de su desarrollo personal en diferentes contextos. De acuerdo con lo antes mencionado, las necesidades pueden ser provocadas por procesos internos de un determinado tipo, pero más frecuentemente son consecuencia de la aparición eficaz de una presión del entorno próximo de desarrollo social. En este sentido, la investigación de Kerssen-Griep, Hess y Trees (2003) destaca cómo la motivación de los estudiantes puede ser afectada por factores externos como el aula de clase o la comunicación del profesor dentro del proceso de aprendizaje.

Uno de los aspectos importantes a la hora de realizar una tarea con un alto nivel de motivación es la predisposición que se tiene hacia su realización, si no se hace con suficiente agrado, difícilmente obtendremos resultados satisfactorios. Sin embargo, algunos autores plantean la utilidad como la percepción de los estudiantes de cuán útil es la tarea para ellos, y la importancia en cuanto a las creencias de los estudiantes acerca de la relevancia del contenido de la tarea para ellos con relación a metas futuras (Pintrich 1999). Es lógico que los resultados es una consecuencia de la actitud con la cual se asume una tarea, si están interactuando factores intrínsecos o extrínsecos de la motivación y el nivel de necesidad que alcance. Al respecto Carrasco afirma:

Un motivo es algo que constituye un valor para alguien. La motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto «se ponga en marcha» para su consecución. La motivación hace que salgamos de la indiferencia para intentar conseguir el objetivo previsto. Entre motivo y valor no hay diferencia: motiva lo que vale para cada sujeto. (p. 215)

Durante el proceso de motivación pueden aparecer varias etapas que conduzcan finalmente a la consecución de los objetivos. Inicialmente encontramos sujetos ajenos a una situación la cual no le encuentran algún interés particular, pero en el momento en el cual cierta situación pueda satisfacer algún tipo de necesidad, se activa la fuerza motivadora y se plantean los objetivos.

Existe también la posibilidad de que los resultados alcanzados están distantes de los objetivos planteados en un principio, pero según la persistencia del individuo se establece un ciclo de repeticiones hasta alcanzar un estado de maestría que cambia en forma significativa las características de satisfacción que se han propuesto. Una vez que el sujeto satisface su necesidad, gracias al impulso de una fuerza motivadora, capaz de concretar los objetivos, se llega a un estado de satisfacción en el cual desaparece el factor movilizador inicial y se restablece el estado de indiferencia ante el mismo, hasta que aparezca otro motivo por el cual se inicie nuevamente el proceso. No se puede esperar que la motivación experimentada por un sujeto sea visible, pero si podemos inferir su nivel según el comportamiento motivado que esté presente, generalmente se establece un equilibrio interno emocional el cual puede salir a flote mediante las relaciones armoniosas con su entorno, con las personas más cercanas o consigo mismo. De acuerdo con Urcola (2008) "Para motivar es fundamental conocer las necesidades y apetencias de los sujetos a quienes queremos motivar, saber qué es lo que les mueve". (pp.54-59)

Son varios los factores que intervienen en el proceso de motivación y frecuentemente son abordadas en las diferentes teorías sobre el tema. Lo ideal es establecer condiciones apropiadas en las cuales se mitiguen factores que causan efectos negativos y llevar o potenciar aquellos que favorezcan o causen efectos positivos de tal forma que se propicie un equilibrio entre los intereses y metas de la organización con las personales, sin olvidar que no todas las personas son motivadas con los mismos aspectos, esto depende también del interés particular, de su situación y el tiempo. La tarea de las organizaciones es diseñar estrategias y condiciones para que sus integrantes aporten el mayor esfuerzo posible para que los objetivos se alcancen de forma extraordinaria.



Figura 1: Principales factores de motivación. Fuente: Díaz y León (p.157)

CONTRIBUCIONES TEÓRICAS

Las diferentes teorías desarrolladas en torno de la motivación buscan encasillar y jerarquizar las diferentes expectativas y necesidades de los individuos, estas indican de una u otra manera, la forma en que las personas sienten la necesidad de estar motivados para lograr desde lo más básico hasta lo más excepcional.

Teorías de la motivación

Con el transcurrir del tiempo han sido muchas las teorías, desarrolladas y puestas en práctica, relacionadas con el proceso de motivar a las personas para alcanzar no solo el bienestar personal sino también el crecimiento y consolidación de las organizaciones. El estudio de la motivación, a través del tiempo, se ha estructurado en dos dimensiones, con características diferentes pero que no se puede afirmar que se generan de forma independiente, es decir entre ellas no hay posibilidad de la exclusión. Las teorías motivacionales se pueden dividir entre aquellas de contenidos y las de proceso (Naranjo, 2009). Las primeras se relacionan de forma estrecha con todos aquellos aspectos que de alguna forma causan motivación en las personas, en tanto que las segundas, nacen de procesos de pensamiento que generan esos impulsos o fuerzas las cuales se van a canalizar en busca de los objetivos.

Teorías de contenido (satisfacción). Estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos que pueden motivar a las personas, centran su atención, la mayoría de las veces, en estudiar ese impulso o fuerza que mueve ya sea a una comunidad o a una persona a satisfacer sus necesidades. Aunque existen varias teorías de contenido, es apropiado mencionar aquellas que han generado un alto nivel de trascendencia en el ámbito analítico y reflexivo sobre lo que verdaderamente mueve a la sociedad en busca de satisfacer diferentes tipos de necesidades, entre ellas están Teoría de la Pirámide de las Necesidades. (Abraham Maslow), Teoría "X" y Teoría "Y" (Douglas McGregor), Teoría de la Motivación – Higiene (Frederick Herzberg), Teoría de McClelland de las Necesidades. (David McClelland), Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth) (Clayton Alderfer).

Teorías de proceso. Tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva, es decir el paso a paso de la forma en que se origina una conducta motivadora. En estas se analiza la situación en conjunto, las relaciones existentes y las que posiblemente surjan como consecuencia de las interacciones entre los implicados, que pueden ser personas o el mismo ambiente, y que de alguna forma inciden en la intensidad motivacional. Podemos citar a tres de ellas que a pesar de lo complejo que resulta el

establecer sus relaciones, se complementan sin llegar a contradecirse, como son: Teoría de las Expectativas. (V́ctor Vroom), Teoría de la Equidad. (Stacey Adams), Teoría de la Modificación de la Conducta. (B. F. Skinner).

En este apartado se analizan algunas teorías de contenido, es decir aquellas que de alguna forma van a causar un estado de satisfacción en las personas una vez se alcancen los propósitos establecidos en un comienzo. En estas teorías se estudian y consideran los aspectos que causan algún tipo de impulso o estímulo tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas, que pueden motivar a las personas. A continuación, pasaremos a exponer los aspectos esenciales únicamente de algunas de estas teorías de contenido. Aunque todas las teorías de motivación de contenido han realizado aportes significativos al estudio de la conducta humana y el establecimiento de las relaciones sociales, se abordaran las propuestas por Maslow, McGregor, Herzberg, Alderfer y McClelland.

Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow

Fue propuesta por Abraham H. Maslow y es una de las más conocidas, se basa en que los seres humanos satisfacen sus necesidades de acuerdo a una escala o niveles, que van desde los básicos o aquellas necesidades que se deben satisfacer para mantener unas condiciones dignas de vida, estas se ubican en la parte inferior de una pirámide, y otras necesidades ubicadas en la parte superior que dependen de la disposición y fuerza por alcanzar el objetivo, de cada individuo. Para subir de nivel deben quedar satisfechas las necesidades del nivel anterior (inferior) (Santrock, 2002).



Figura 2: Pirámide de las necesidades de Maslow. Fuente: Chapman A. (2007).

Los niveles de la pirámide representan las necesidades siguientes.

Necesidades Fisiológicas: Son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo. Una vez satisfechas estas necesidades se busca ascender para satisfacer necesidades más complejas. (Daft, 2004).

Necesidades de Seguridad: Son todas aquellas que le ofrecen protección, tranquilidad y estabilidad al individuo.

Necesidades de Pertenencia (Sociales): Se relacionan con la interacción con miembros de una comunidad con los cuales establece diferentes tipos de vínculos armoniosos.

Necesidades de Estima: Son las necesidades que admiten reconocimiento ante una comunidad por sus cualidades y logros.

Necesidades de Autorrealización: Son todas aquellas que tienen como propósito el crecimiento personal sin ánimo de obtener lucro, reconocimiento o incentivo. Predomina el autocontrol, la autonomía y la independencia en las tareas realizadas. La autorregulación, es decir la capacidad de controlar factores o condiciones que afectan su desempeño sin importar la motivación en cuanto al reconocimiento que obtenga por cumplir sus metas (Dembo, 2004).

La teoría de Maslow es una de las que goza de mayor aceptación por toda la comunidad académica que se ha dedicado a analizar los diferentes aspectos que intervienen en la proporción de alcance de objetivos de acuerdo al nivel de motivación de las personas, aunque no basa sus conclusiones en estudios empíricos evidentes que la sustenten y respalden de forma concreta. (Certo, 2001).

Teoría E.R.G. (ERC)

Esta teoría debe su nombre a las palabras: Existence, Relatedness and Growth (ERG), las que traducidas significan: Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) y fue desarrollada por Clayton Alderfer como enunciamos anteriormente. Aunque algunos autores anuncias que es un extracto teórico de la propuesta de Maslow, se puede afirmar que este investigador, en primer lugar, redujo de cinco a tres los aspectos fundamentales de la motivación, también agregó que no es necesario cubrir una necesidad inferior para motivar el alcance de otra necesidad más compleja, y finalmente sostuvo que la dinámica de las necesidades inferiores y superiores se puede establecer en los dos sentidos (Naranjo, 2009). No se hará mucho énfasis en esta teoría ya que contempla gran similitud con los criterios establecidos en la teoría de las necesidades de Maslow. Los aspectos que contempla son:

Existencia, es el grupo de necesidades básicas para la vida.

Relación, Es la satisfacción experimentada por Interacción con otras personas y su vinculación y aceptación social.

Crecimiento, Nivel de autoestimas, control y relación que le permite su crecimiento y fortalecimiento personal.

Teorías "X" y "Y" de McGregor

En la actualidad esta teoría se ha convertido en un referente en los estudios de administración de personal, la motivación empresarial y en el estudio de las relaciones interpersonales, en especial cuando se trata de las interacciones entre el jefe y sus subordinados. En el ámbito administrativo se ofrecen un variado número de alternativas para que los directivos o gerentes puedan realizar de la mejor forma su trabajo, lo cual crea un alto grado de confusión. (Jain, 2014).

En sus estudios, McGregor se centra en dos características principales del ser humano que van a determinar su comportamiento y su nivel de motivación ante las diferentes necesidades que, de acuerdo a la situación, afronte el individuo (McGregor, 2007). Dichas características contrastan de tal forma que es común encontrar organizaciones en las cuales se basan en amenazas para lograr que sus empleados den un alto rendimiento y de esta forma se alcancen los diferentes propósitos, por el contrario, en otras organizaciones los empleados desarrollan sus actividades propias porque les gusta, con agrado, además, predomina un deseo de hacerlas bien lo cual desencadena un enorme placer por sus logros. (McGregor, 2007)

Teoría X

Su creador llamó a esta teoría "Hipótesis de la mediocridad de las masas", este campo lo ocupan personas poco comprometidas con el trabajo, pesimistas, por tal motivo, para que se den los resultados se debe recurrir a controles drásticos y permanentes condicionados a sanciones, no existen las propuestas de mejoramiento sino se acogen a una estructura la cual la hacen inmodificable y rutinaria. Según Hellriegel y Slocum (2009, p. 271): "la teoría X es un compuesto de propuestas y creencias subyacentes, que adoptan un enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana".

McGregor, planteaba que esta teoría no era imaginaria, sino real y que ésta influía en la estrategia de dirección. Supone también que las necesidades de orden inferior dominan a las personas, pues presupone que los seres humanos son seres perezosos, tendiendo a eludir las responsabilidades y por tanto deben ser estimulados a través del castigo.

Teoría Y

Hace relación a otro tipo de individuo que desea tener cualquier organización encaminada hacia el éxito. El esfuerzo físico y mental involucrado en las actividades laborales es asumido de igual forma que en el descanso o el juego. Los logros están sujetos a la satisfacción personal y a otro tipo de recompensas no necesariamente materiales, pero que inciden en el individuo de forma positiva, sin necesidad de condicionar bajo amenazas y sanciones. La estructura organizacional es susceptible al cambio permite el desarrollo de la creatividad, la imaginación y la inventiva a la hora de proponer formas de solucionar inconvenientes en la organización.

Hellriegel y Slocum (2009), la definen como: "el conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empoderamiento (empowerment) a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana" (p.72). Es posible permitir el surgimiento de las capacidades autónomas e independientes del individuo, las cuales originan la consecución de objetivos concretos, continuos y a corto plazo, además elevar la confianza depositada en ellos, de tal forma que, asuman tareas u oficios cada vez más exigentes, elevando su imaginación y creatividad cuando se trate de solucionar problemas.

T

teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, se basa en que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, según esto, los resultados de un proceso laboral eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal, la motivación se sustenta en el ambiente externo y en el trabajo y no en las necesidades humanas (Robbins y Coulter, 2005).

Los elementos relacionados con esta teoría son agrupados en dos factores: Los higiénicos o extrínsecos y los motivacionales o intrínsecos. Estos no deben considerarse opuestos, ya que la presencia de factores higiénicos no causa motivación, pero su ausencia sí desmotiva. Por otra parte, los factores de motivación como su nombre lo indican son los que, una vez aparezca la necesidad, imprimen la fuerza necesaria para que los objetivos se alcancen de acuerdo a la planeación establecida (Brunstein, Romero y Albarrán, 2007).

Se podría afirmar que los factores motivacionales son los que van a incidir en el nivel de satisfacción en el trabajo sin dejar a un lado la relación con el nivel de estímulo que genere cada actividad. Los factores higiénicos van a verse reflejados en la insatisfacción como resultado de la interacción con el medio, las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría se basa en que en los seres humanos se presentan tres necesidades adquiridas, las cuales tienen su origen en las diferentes motivaciones sociales, producto de la continua interacción con el entorno de desarrollo, por tal razón existe una predisposición de las personas de comportarse de diferente forma frente a una determinada labor o tarea (Naranjo, 2009). Estas motivaciones, dependiendo de la necesidad que apremia a las personas pueden ser:

Necesidades de Realización, lo principal para este tipo de personas es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito en el ámbito personal y laboral.

Necesidades de Poder, se caracteriza por su interés por influenciar y controlar a los demás. Se preocupa por su prestigio y reconocimiento.

Necesidades de Filiación, busca ser aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, no son buenos líderes ya que temen a los enfrentamientos personales.

Afirma el autor, que todas las personas están expuestas a estas necesidades ya sea en mayor o menor grado, sin importar aspectos como su género, cultura o madurez, de igual forma cuando las personas presentan diferentes niveles de necesidad en cada uno de estos aspectos, su nivel de motivación se presentará de forma distinta (Santrock, 2002).

HACIA A DÓNDE APUNTAN LAS NUEVAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Hemos visto, algunas de las principales teorías de motivación, así como la presentación de aspectos que consideramos importantes y que pudieran servir de ayuda en ésta tan importante tarea como es la dirección de personas pertenecientes a diferentes tipos de organización. A grandes rasgos se evidencia que, presentan una estrecha relación entre sus premisas asociadas con los factores involucrados con la motivación de las personas. Kreitner y Kinicki (1997) afirman que existe un paralelismo entre estos grupos

de necesidades con las que denominamos anteriormente, motivaciones sociales.

El tema de motivación abarca otros aspectos que no dejan de ser importantes, aunque los tratados con antelación nos ofrecen una amplia visión sobre los fundamentos que enmarcan este tema. La motivación hacia la consecución de un conjunto de metas está relacionada con la conducta humana, esto implica el grado de satisfacción que se derivan de enfrentarse a retos y superar los obstáculos, el valor asignado a una meta y la evaluación que el sujeto hace de su probabilidad de obtenerla. Al respecto, Trechera (2005) explica la forma en que las teorías de la motivación basadas en el uso de incentivos parten del supuesto de que:

Las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable (p. 3).

El estudio de la motivación analiza por qué se inicia una conducta, qué la mantiene, hacia dónde se dirige y por qué se termina; estos aspectos a su vez explicarían el por qué de la conducta. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta, a través de ella se establece la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas. La motivación es una excelente herramienta cuando se trata de aumentar el desempeño de los integrantes de una entidad, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento, en este sentido es importante establecer la manera en que las personas se autoestiman y la forma en que son estimulados por el medio. En sus estudios sobre el tema de la motivación, Cerezo y Casanova (2004), realizan un planteamiento sobre la complejidad de los procesos motivacionales académicos, según ellos, las investigaciones revelan que la persona se motiva más por el proceso de aprendizaje cuando confía en sus capacidades y posee altas expectativas de auto-eficacia, además de valorar las actividades educativas y responsabilizarse de los objetivos de aprendizaje.

Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que dan la pauta para saber que esta se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba, ya sea un regaño o un elogio. Ajello (2003) señala que, existen situaciones donde la persona realiza actividades por el gusto de hacerlas, independientemente de si obtiene un reconocimiento o no. Las personas que buscan el éxito, aunque reciba regaños o elogios siempre buscan hacer las cosas cada vez mejor, no dejan nada al azar ni a la suerte, sino aprovechan las oportunidades.

En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograrla de tal forma que surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzarla siempre y cuando existan las suficientes aspiraciones.

Uno de los obstáculos que nos vamos a encontrar en la vida cuando queremos lograr nuestras metas, no tiene mucho que ver con factores externos, con imposibilidades de nuestro entorno, ni con dificultades situacionales que se nos presenten para conseguir lo que queremos. Tiene que ver con una limitación propia y únicamente nuestra: la falta de motivación. Al respecto, Santrock, (2002) afirma que la motivación interna y el interés intrínseco en las actividades académicas aumentan cuando la persona tiene posibilidades de elección y oportunidades para tomar la responsabilidad personal de su aprendizaje, establecer sus propias metas, planear cómo alcanzarlas y monitorear su progreso. Normalmente, tenemos claro lo que queremos o debemos hacer, sin embargo, es como si una fuerza interior nos impidiera progresar. La falta de motivación puede llegar a ser tal que por ella perdamos grandes oportunidades, seamos excluidos de un sistema e incluso arruinemos nuestra vida.

Muchas veces llegamos a pensar que generar esa motivación tan deseada y necesaria para movernos hacia nuestros propósitos es complicado. Pero se debe analizar la forma en que se modificaría nuestro futuro al enfrentar ciertos retos y tomar las acciones que garanticen un estado de satisfacción el cual contribuye a que las relaciones sociales sean más placenteras y ver claramente una recompensa por las metas alcanzadas. Cabe anotar que el proceso de motivación no se puede establecer de forma general, sino que los objetivos deben ser ajustados a cada grupo de personas de acuerdo con sus características.

Si se desea establecer una secuencia en el proceso de motivación podríamos afirmar que la motivación se origina antes que el resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que las personas llegan a un estado de satisfacción una vez se ha conseguido el resultado, ya que es el resultado el objetivo planeado y ejecutado durante todo el proceso.

Si una persona siente que puede hacer lo que le satisface en su trabajo sin ser presionado o castigado, sin dejar a un lado que este ambiente debe ir acorde con la consecución de los objetivos, se podría afirmar que dicha persona cuenta con un ambiente laboral propicio para el desarrollo de la motivación. Este es uno de los estados más codiciados en el campo laboral, ya que las emociones establecidas por el individuo le permiten acciones automáticas que originan logros de alta calidad y lo mejor fortaleciendo un nivel de confianza, autorregulación y autoestima en los diferentes niveles jerárquicos de la fuerza laboral.

Los resultados de las investigaciones indican que cuando una persona fracasa en su trabajo es porque está desmotivado o porque su rendimiento es bajo y ante eso los jefes no se responsabilizan y creen culpable del problema al trabajador. Sin embargo, estas mismas investigaciones afirman que son los jefes, muchas veces sin pretenderlo, los que propician la falta de éxito del trabajador. Esto ocurre porque en el entorno laboral se genera una dinámica en la que los trabajadores percibidos como mediocres o de bajo rendimiento satisfacen las bajas expectativas que tienen sus jefes de ellos. El resultado es que la motivación del trabajador termina arruinada. De acuerdo con Moss (citado por Ajello, 2003), la satisfacción de las personas, su crecimiento personal y su rendimiento en sus labores asociadas, son óptimos solo si el afecto del superior o jefe y su apoyo van acompañados de una eficiente organización, de la constante atención de los aspectos de tipo funcional y del planeamiento de procesos bien estructurados y con objetivos claros.

Comparando los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer, las similitudes entre ellos según sus necesidades humanas son evidentes, pero también existen diferencias importantes. El primero y tercero se orientan hacia las necesidades internas del empleado, mientras que el de Herzberg identifica y diferencia los factores (Contenido y contexto del puesto) que pueden brindarse para la satisfacción de las necesidades.



Figura 3: Pirámide de las necesidades de Maslow modificada por Alderfer. Fuente: Peña C. (2015).

La teoría X y Y son dos maneras de entender el comportamiento de las personas; estas son adoptadas por algunos gerentes para motivar a los empleados en busca de un aumento de la productividad. La teoría Y es la pionera de la integración de los objetivos individuales con los objetivos corporativos. Frente a esta situación, Soto, (2012) expone que este proceso teórico confronta dos estilos de dirección caracterizados por la concepción del ser humano. Por una parte, se encuentran aquellas personas destacadas por la pereza frente al trabajo, no asumen retos y carecen de autonomía, iniciativa y emprendimiento, llamada la Teoría X, en la cual, la motivación se consigue a base de controles y castigos. Mientras que en la Teoría Y sobrealora el esfuerzo y el compromiso como motivadores.

PENSAMIENTO MODERNO DE LA MOTIVACIÓN

En la actualidad, las diferentes organizaciones, entre las que se incluyen las de educación, han entendido que, si verdaderamente desean ser competitivas, deben atender minuciosamente el recurso humano, ya que, sin lugar a duda, son la verdadera causa del avance, evolución e innovación empresarial. Los investigadores, en el tema de la motivación, canalizan todos sus esfuerzos en el establecimiento de estrategias, metodologías y hasta filosofías que, basadas en la motivación, generen un equilibrio entre el crecimiento empresarial y el estado anímico y motivacional de sus miembros, reconociendo que son estos últimos el factor más relevante. En el presente, el individuo se encuentra inmerso en un gran mercado global, en el cual se relega el concepto de lo local, desaparecen los límites geográficos, lo cual implica la necesidad de reevaluar las características que ofrece esta sociedad moderna carente de identidad en la cual se han desvanecido los rasgos culturales generando una crisis en el individuo asociada a sus costumbres, tradiciones y necesidades, conforme lo plantea Touraine (1971).

Hacia el final de la década de los sesenta, quienes investigaban sobre las diferentes formas de motivar o motivarse las personas, introdujeron el tema la motivación a través de las recompensas extrínsecas, como forma de retribuir de forma proporcional el esfuerzo realizado durante la elaboración de una actividad laboral, la cual antes de esta propuesta se realizaba intrínsecamente, pero de forma gratificante, es decir sin esperar nada a cambio, se hacía la actividad por el solo hecho de demostrarse sus capacidades, de sentirse útil y aportar al logro de los objetivos. Algunas de las políticas de estímulo a corto plazo deben contener ofertas de proyectos que aporten significado al trabajo, recompensas inmediatas, retos constantes y la inclusión de programas de movilidad laboral. Lukkap (2014)

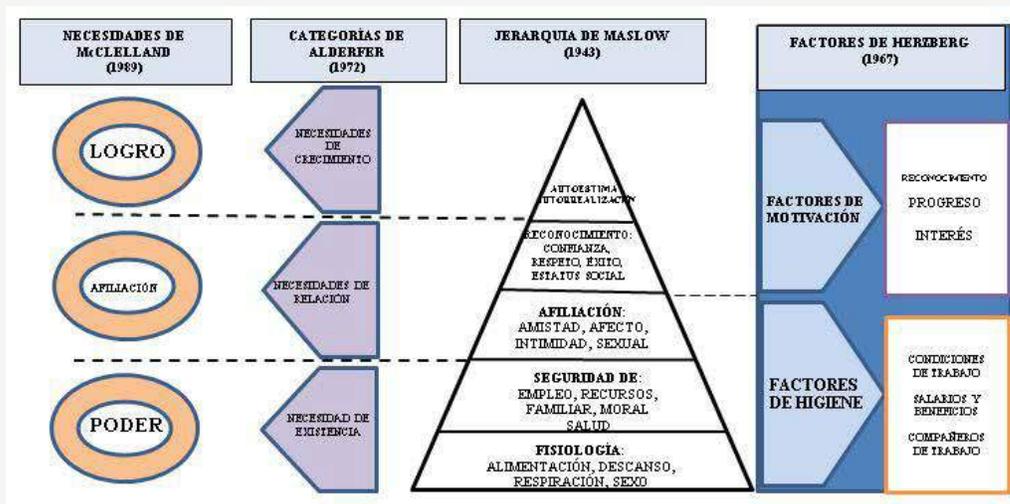


Figura 4: Relación entre algunas teorías de la motivación. Fuente: Elaboración propia.

Tradicionalmente se suponía, por parte de los teóricos, que los factores intrínsecos de la motivación no se relacionaban de alguna forma con los extrínsecos a la hora de evaluar el nivel de alcance de las meta, es decir, que factores como el entusiasmo hacia el logro, la responsabilidad ante las acciones encargadas y el convencimiento de las capacidades personales, las cuales son propias del interior de cada individuo eran independientes de los motivadores externos, como las relaciones con el entorno, con los jefes, las condiciones laborales y salariales, es decir aquellas que en cierta forma se tornan en incentivos, de tal forma que el estímulo de un tipo de factor motivacional no causa afectación al otro tipo.

Actualmente, la teoría de la evaluación cognitiva establece que cuando las organizaciones otorgan recompensas extrínsecas, como bonos o pagos adicionales por un destacado desempeño en sus resultados, se genera una decadencia en las posibilidades de que las personas desarrollen su potencial intrínseco, es decir, si no hay incentivo no hay mejoras, se genera desde luego un condicionamiento y una degradación de sus capacidades con el consecuente abatimiento del nivel general de motivación. De acuerdo con esto Pink (2010) asegura que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca tiende a abatir el nivel general de motivación. Si, por el contrario, se establecen en un principio metas específicas, claras, exigentes y con retroalimentación, propicia espacios para el establecimiento de retos personales que mejoran sus capacidades, seguridad y autoestima, por tanto, conducen a la consecución de rendimientos elevados.

Es común ver en algunas organizaciones que las personas condicionan el nivel de esfuerzo con que hacen sus tareas cuando estos crean que la retribución que van a recibir satisface una o varias necesidades básicas tales como premios organizacionales, aumento de salario o ascenso. Estamos ante una situación en donde los factores intrínsecos de la motivación son totalmente relegados ya que se carece del deseo o la pasión por alcanzar de la mejor forma los objetivos planteados en un comienzo, a cambio, impera los factores extrínsecos que obedecen a tendencias condicionadas por los resultados dependiendo de la motivación que cause los ofrecimientos o recompensas ofrecidas, es decir, el rigor de la fortaleza con la cual se actúa de cierta manera depende de la fortaleza con la cual impacte la propuesta o incentivo en el individuo que le resulte lo suficientemente atractivo.

Podemos establecer que en la mayor parte de los procesos de motivación una vez se da el impulso de querer alcanzar una meta se direccionan todos los esfuerzos hacia su consecución, la cual puede darse a largo o mediano plazo dependiendo de la intensidad de este que consiste en no permitir el desfallecimiento de la intensidad inicial y la permanencia a lo largo del periodo de esa fuerza que debe permanecer hasta la consecución del propósito establecido durante el cual se debe contar con la suficiente persistencia para que esto ocurra.

Durante este proceso, encontramos que hay un estímulo percibido por el sujeto, el cual puede ser interno o externo, en este momento se activan las funciones orgánicas y mentales las cuales direccionan toda la energía para posibilitar la consecución de los objetivos que le permitan alcanzar un estado de satisfacción. Dependiendo del nivel de estímulo y la relevancia de la necesidad la respuesta del sujeto va a estar condicionada es decir no se puede esperar que siempre se vayan a presentar resultado de similar característica.

Existen muchos aspectos de donde se puede abordar el análisis de la motivación y las diferentes variables que actúan sobre él, los diferentes investigadores han expuesto teoría que coinciden en muchos de sus aspectos. Herzberg en su teoría dualista, presenta dos factores que influyen en la motivación de las personas; el factor motivacional y el factor higiénico, el primero obedece a razones de tipo intrínseco es decir que son características particulares del sujeto, estas son analizadas por Maslow en su teoría de las jerarquías de las necesidades y corresponden a los niveles superiores; de la misma forma, el factor higiénico se caracteriza por las

relaciones extrínsecas que influyen en la motivación de los individuos a los cuales hace alusión Maslow en los tres niveles inferiores de su propuesta piramidal.

Si se analiza el planteamiento de la teoría de McGregor, también llamada como la teoría X y Y, se establecen los factores, tanto intrínsecos como extrínsecos que separan de forma muy marcada las dos estructuras dependiendo del desarrollo de las diferentes sensaciones que conduzcan a ciertos niveles de motivación. La parte X se encuentra relacionada con los diferentes controles que se realizan en empresas o instituciones como una forma de monitorear de que se cumplan los objetivos establecidos a través de una planeación anticipada, existen una serie de prejuicio sobre los integrantes de grupo como individuos perezosos, flojos y poco ambiciosos, lo anterior condicionado a que se produce algún tipo de fracaso los implicados se encuentran expuestos a algún tipo de castigo o la pérdida de algún beneficio.

La parte Y de esta teoría se relaciona con la parte práctica de la teoría de las necesidades de Maslow, se caracteriza por el perfil de sus integrantes como personas optimistas, creativas y activas, y en este sentido se valora el esfuerzo y compromiso que estos demuestran para que las metas establecidas se cumplan de la mejor forma. La idea es establecer actividades en las cuales se presente una marcada transformación en los individuos que presentan una tendencia marcada a pertenecer al modelo X para ubicarlos en el modelo Y, algunas de estas formas pueden involucrar mecanismos de evaluación de evaluación de personal, sistemas de promoción, entrenamiento y capacitación de personal, en los cuales es evidente el relucir de los factores intrínsecos de la motivación en los cuales sin la influencia externa se desarrolle una gran pasión, dedicación y entrega por los diferentes procesos encaminados al alcance de metas que desembocan en crecimientos, no solo personales, sino también de tipo social.

En la teoría de las necesidades adquiridas, desarrollada por McClelland se presentan tres tipos de necesidades fundamentales de los seres humanos para adquirir diferentes niveles de motivación, los cuales son adquiridos durante la infancia, estas necesidades son el logro, el poder y la afiliación. Las personas motivadas hacia el logro buscan la excelencia y realización personal, suelen sentirse más motivados por el cumplimiento de sus metas que por las recompensas a nivel personal que pueden recibir a partir de ellas, como el dinero y la fama. Su motivación es aún mayor cuando se le encargan tareas más desafiantes y estableciendo objetivos claros.

Relacionando lo anterior con otras teorías, vemos que el logro hace referencia a las necesidades de orden superior de Maslow, los factores motivacionales de Herzberg y la teoría X y Y de McGregor ha referencia a aquella motivación característica de personas activas, llenas de optimismo, con un alto contenido de compromiso y esfuerzo por contribuir al logro de objetivos institucionales. Es claro que todo esto nace netamente de factores intrínsecos del individuo, los cuales no requieren ningún tipo de influencia contextual ya que obedece a impulsos, algunos innatos, y otros desarrollados o fortalecidos durante la infancia, estos muchas veces difícil de entender ya que los individuos con este perfil se desprenden de aspectos superfluos, vanos y sin sentido, a cambio de establecer trascendencia en beneficio de las diferentes comunidades a cambio de sacrificio, dedicación, desprendimiento y el anonimato protagónico, podemos agregar que gracias a esta cualidades, requieren de una constante retroalimentación, son muy exigentes y debido a esto aparece de forma reiterativa algunas diferencias de tipo interpersonal con sus subordinados cuando actúan como líderes, pero forman equipos de alto rendimiento con excelentes relaciones cuanto se asocian con personas de similar perfil.

Por otra parte, la necesidad de poder, es característica de personas que buscan de diferentes formas influenciar en la actitud y comportamiento de los demás, siempre quieren estar al mando de las tareas asignadas, muestran mayores niveles de motivación cuando se les permite autonomía en la planeación y control de su trabajo en la medida en que esto sea posible, en la mayoría de las veces su opinión es fundamental a la hora de tomar decisiones que redireccionen la mejor forma de llegar a los objetivos enfocando sus esfuerzos en la coordinación de funciones individuales. La necesidad de afiliación, hace referencia a la necesidad que tienen las

personas a pertenecer o a ser aceptado dentro de un grupo social, y establecer con ellos relaciones muy armoniosas a través del trabajo en equipo, desarrollando procesos de tipo colaborativo. Presentan deficiencia en su accionar como líder, ya que no muestran fortalezas a la hora de tomar decisiones ya que temen que esto llegue a afectar sus relaciones sociales.

Como es evidente estas dos necesidades se relacionan de igual mente con las teorías de Maslow, Herzberg y la teoría X y Y de McGregor por su alta incidencia de los factores extrínsecos de la motivación, suelen presentar características propias del contexto de desarrollo social y reúne una serie de aspectos y características particulares que obedece al perfil y a los intereses del sujeto. No se puede afirmar que no sean motivantes, pero en realidad el nivel de trascendencia no es significativo, no producen resultados estables o permanentes a nivel temporal y suele presentar en la mayor parte de los casos, un rápido decaimiento y fracaso en la consecución de los objetivos.

Estudios recientes han demostrado que en la mayoría de las veces que se ofrecen incentivos para desarrollar tareas, estos lo que hacen es entorpecer el pensamiento y bloquear la creatividad, por lo que la tarea se convierte en un fracaso. Existe por ello una discordancia entre lo que la ciencia dice y lo que las empresas hacen (Pink, 2010).

Las empresas hoy en día se mueven o crean un ciclo alrededor de recompensas y castigos, lo cual está bien para cierto tipo de tareas del siglo XX, pero para las tareas del siglo XXI ese enfoque mecanicista a menudo no funciona y además perjudica. Se puede apreciar que las recompensas condicionadas funcionan de mejor forma y se consiguen tareas más objetivas, cuya característica general, además de la sencillez de las tareas, es la claridad en sus objetivos a cumplir. Las recompensas por su naturaleza estrechan nuestro punto focal, concentran la mente en particularidades y se olvidan del análisis general de la situación y restringen las posibilidades de solución.

Existe la necesidad de cambiar los trabajos rutinarios, basados en reglas, por labores donde impere el trabajo analítico. Cuando todo está estructurado, por obvias razones, se limitan otras posibilidades de visión, es decir, impera la automatización de los procesos. En contraste, son más enriquecedoras las situaciones problema donde la solución no es tan evidente y exista la posibilidad de establecer diferentes rutas de solución en las cuales cada individuo este lidiando con su propia versión del problema a solucionar.

Los factores de motivación que deben ser reforzados en la actualidad nacen o son desarrollados en el interior de cada persona y en la mayoría de veces no requieren ser complementados con factores de tipo externo. Para ello es necesario estimular a las personas delegando responsabilidades, lo cual hace que su nivel de autoestima se eleve y pronto van a ser evidentes los buenos resultados que, aunque no lo espere, debe reconocerse este esfuerzo pues no solo se debe hacer alusión a lo que no se logra sino también a los buenos procesos. Se trata de valorar verdaderamente el papel de cada miembro de la organización de tal forma que se sientan importantes y participes en los alcances obtenidos.

Muchas veces unas condiciones dignas de trabajo, en las cuales existe la posibilidad de asumir responsabilidades y poder participar en la estructuración de los sistemas productivos, es más valioso y gratificante que un simple aumento del salario, el cual ofrece una satisfacción de tipo temporal y en poco tiempo se convierte en necesidad. El brindar confianza, delegar funciones y permitir que las tareas se realicen de diferentes formas manteniendo la calidad de los resultados son aspectos que no solo elevan el nivel de motivación, sino que lo mantienen de forma prolongada.

Se ha comprobado que programas que pagaban bonos por desempeños dentro de las compañías, presentaban resultados finales negativos sobre el desempeño general como consecuencia de estas acciones. Muchas organizaciones están tomando sus decisiones y políticas empresariales relacionadas con el talento humano basadas en presunciones que están obsoletas y sin analizar, y que se relacionan más con la cultura que con la ciencia. Si en realidad se pretende conseguir altos rendimientos en las empresas, la solución es otra, no se trata de atraer o incentivar a las personas con un premio, o amenazarlas con una sanción, sino establecer una perspectiva totalmente nueva basada en los estudios realizados sobre la motivación intrínseca, alrededor del deseo de realizar actividades porque inspiran, porque nos gustan, porque son interesantes y porque satisfacen nuestras expectativas de crecimiento personal.

Conclusión

Cabe agregar que actualmente no se cuenta con una teoría sólida y definitiva sobre la motivación, de igual forma los estudios que se han adelantado no garantizan que se vaya a establecer en el futuro inmediato. Lo evidente es que los principales aportes al estudio de la motivación, tienen sus orígenes en las principales corrientes históricas vigentes en la actualidad y aunque se ha comprobado lo inoperante de la aplicación metafórica de la zanahoria y el garrote, existen instituciones que para que se den los resultados satisfactorios previstos en los objetivos, se tenga que recurrir a las recompensas y castigos de sus asociados.

A lo largo de este trabajo es evidente los diferentes cuestionamientos y críticas realizadas a los planteamientos de cada una de las diversas teorías e investigaciones en el campo de la motivación con el propósito de adecuarlas a las condiciones actuales. En este sentido, Latham y Pinder (2005), publican en el *Annual Review of Psychology*, el creciente interés, y mejor aún, la necesidad de dotar a esta teoría de mayor dinamismo y profundidad.

Con respecto a las recomendaciones sobre el tema motivacional, Locke y Latham (2004), enfatizan sobre la necesidad de reorientar la investigación dotándola de mayor profundidad y de mayor integración. Por estas razones, proponen consolidar un megamodelo de la motivación, en el cual participen los aspectos más relevantes de las teorías, resaltando aspectos como la capacidad explicativa y predictiva de cada una de ellas que a su vez permitan la integración y el intercambio con otras teorías y temáticas del campo de la psicología de las organizaciones.

Años atrás, Ambrose y Kulik (1999), habían realizado algunas sugerencias en torno al establecimiento de dicho megamodelo, en ellas advierten que este tipo de modelo puede resultar más contraproducente que beneficioso, corriendo el riesgo de que las teorías involucradas pierdan su propia esencia, además, por la gran cantidad de variables y relaciones que involucra (Figura 5), tendería a convertirse en no más que un modelo del comportamiento organizacional. Entre las sugerencias de mayor relevancia se encuentran la necesidad de establecer relaciones a nivel intra e interdisciplinario cuyo principal propósito es el fortalecimiento, avance y ampliación del horizonte teórico, y ampliación del tema motivacional. En un artículo escrito por Latham y Pinder (2005) en donde se analizan las investigaciones realizadas durante los diez últimos años sobre el tema de la motivación, no tienen en cuenta los trabajos realizados desde diferentes percepciones diferentes a las tradicionales. En su estudio, los investigadores encuentran que no se tienen presentes una serie de trabajos relacionados con propuestas dinámicas de la motivación como las causadas por el flujo de la música (Bakker, 2005); los estudios sobre la motivación como fenómeno caótico (Guastello, 2002) y la construcción de un modelo de la motivación inspirado en las teorías de la complejidad (Navarro y Quijano, 2003).

Es preciso decir que las teorías tradicionales, referidas a lo largo de este escrito han sido la base fundamental para el estudio de los aspectos o factores que motivan a las personas a realizar las diferentes acciones en busca de un objetivo preciso, sin embargo, en

la actualidad otros investigadores realizan propuestas teoricas fundamentadas en fuertes simientos epistemologicos y metodologicos, estableciendo un modelo complejo para el estudio de la motivacion, integrando aspectos tanto de las teorias de contenido como de las de proceso (Navarro y Quijano, 2003). Una de sus características es que no requiere del análisis de un gran número de variables, sino de saber escoger las mas significativas para el sujeto y establecer el tipo de relacion entre ellas.

Para finalizar, cabe anotar que la falta de renovacion de las teorias de la motivacion tradicionales y sus marcadas limitaciones han impedido la evolucion y ampliacion del campo de investigacionn en aspectos que se relacionan estrechamente, como por ejemplo, las transformaciones de las organizaciones por accion de la globalizacion y el cambio social. Es necesario pasar el capitulo del dominio de las teorias tradicionales, y realizar verdaderos cambios epistemologicos que trasciendan fronteras, no solo fisicas, sino aquellas que limitan la posibilidad del cambio de paradigmas, atraves de planteamientos teoricos y metodologicos innovadores que atiendan las nuevas condiciones del sujeto de estudio.

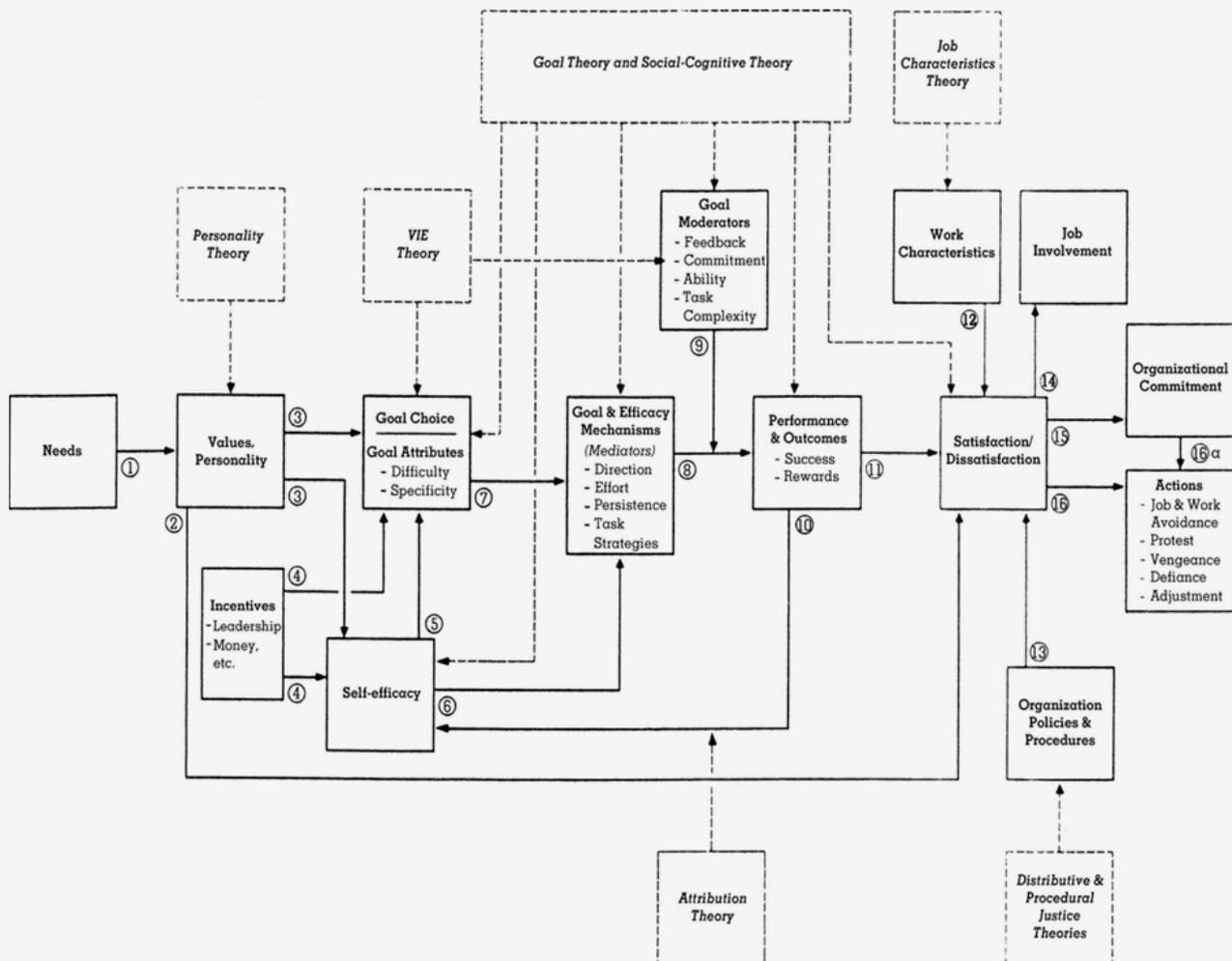


Figura 5: Propuesta de modelo de motivación de Latham y Locke conformado por la integración de diversas teorías de la motivación. Tomado de Locke y Latham (2004, p.390)

REFERENCIAS

- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación (pp. 251-271). España: Popular.
- Ambrose, M. L. y Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Bakker, A. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
- Brunstein, S.; Romero, R. y Albarrán, M. (2007). "Motivación hacia el estudio en el contexto universitario". *Alternativas en Psicología* 13. 19-25.
- Cerezo, M. T., y Casanova, P. F. (2004). Diferencias de género en la motivación académica de los alumnos de educación secundaria obligatoria. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 2(1), 97-112. Departamento de Psicología, Universidad de Jaén, España. Consultado el 24 de julio de 2019, de: http://www.investigacionpsicopedagogica.org/revista/articulos/3/espagnol/Art_3_31.pdf
- Chapman, A. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. Documento en línea recuperado el 15 julio de 2019: www.businessballs.com/maslow.htm
- Certo, S. C. (2001). *Administración moderna*. Octava edición. Colombia: Pearson Education.
- Daft, L. (2004). *Administración*. Sexta edición. Thompson.
- Dembo, M. H. (2004). Don't lose sight of the students. *Principal Leadership*, 4 (8), 37-42.
- Díaz, E. y León, M. (2019). Sánchez. *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. 2.ª Edición. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Guastello, S. J. (2002). *Managing emergent phenomena. Nonlinear dynamics in work organizations*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hampton, R. (2000). *Administración*. Tercera edición McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12ª. ed.) México, D.F.: Cengage Learning Editores. P.270-274.
- Jain, V. K. (2014). Motivation at work: A case study. *Inter-national Journal of Education & Management*. 4(1): 23-30.
- Kerssen-Griep, J., Hess, J. A. y Trees, A. R. (2003). Sustaining the desire to learn: Dimensions of perceived instructional facework related to student involvement and motivation to learn. *Western Journal of Communication*, 67 (4), 357-381.

Kreitner y Kinicki, A. (1997): Comportamiento de las organizaciones. McGraw-Hill. Madrid.

Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29 (3), 388- 403.

Lukkap, S. (2014). "Presente y futuro del mercado laboral". Research Project.

McGregor, D. (2007). El lado humano de las empresas: Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo. México, McGraw-Hill Interamericana. P.65-67.

Naranjo, M. (2009). "Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo". *Revista Educación* 33 (2). 153-170.

Navarro, J. & Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15 (4), 643-649.

Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Universidad Pontificia Comillas. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Madrid.

Pink, H. D. (2010). La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Ed. Gestión 2000. Barcelona.

Pintrich, P.R. (1999). The role of motivation in promoting and sustaining self-regulated learning. *International Journal of Educational Research* 31, 459-470.

Ramo, A. (2003). La Motivación en el estudio. Especial desde España para El Cronista Regional. 19/12/2003.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. Pearson Prentice Hall.

Schunk, D. H. (1996). Motivation in Education: Current Emphases and Future Trends. *MidWestern Educational Researcher*, 9, 5-11.

Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. México: McGraw-Hill.

Soto, B. (2012). Revista Digital Gestión.Org. Recuperado el 4 de junio de 2019, de Las teorías X, Y y Z en Administración de Empresas: <http://www.gestion.org/economia-empresa/gestion-administrativa/30044/lasteorias-x-y-y-z-en-administracion-de-empresas/>

Trechera, J. L. (2005). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria? Consultado el 15 de junio de 2019, de: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>.

Touraine, A. (1971). *The Post-Industrial Society. Tomorrow's Social History: Classes, Conflicts and Culture in the Programmed Society*. New York: Random House.

Urcola, J. L. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Editorial ESIC.