

## ARTÍCULO

## LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL SECTOR DE SERVICIOS ¿QUÉ HACE QUE UN TRABAJADOR REALICE MÁS DE LO QUE SE ESPERA?

WORK MOTIVATION IN THE SERVICE INDUSTRY  
WHAT MAKES A WORKER TO DO MORE THAN WHAT IS EXPECTED?

Recepción: 30/06/2016

Aceptación: 10/07/2016

Publicación: 02/10/2016

## Resumen

Los estudiosos de la cultura organizacional desarrollaron los diversos conceptos de la motivación laboral para explicar de mejor manera las características y factores que pueden incidir en el desempeño laboral. La motivación presenta tres perspectivas fundamentales que son la conductista, la humanista y la cognitiva. Es importante señalar que la motivación al ser un fenómeno de varias causales incidirá en diferentes factores. Asimismo, las organizaciones deben tener presente que la desmotivación laboral se logra cuando no existen objetivos claros, no se presentan respuestas o críticas a cuestiones planteadas, ocultar la verdad y no dar elogios a los trabajos que hayan sido realizados de manera adecuada, la no comunicación entre los diferentes niveles organizaciones y demostrar que empleado no forma parte del equipo de trabajo.

**Palabras clave:** motivación laboral, cultura organizacional, clima organizacional

## Abstract

*Researchers of organizational culture developed various concepts of labor motivation to explain better the characteristics and factors that may affect job performance. The motivation presents three fundamental perspectives that are behavioral, humanistic and cognitive. It is important to note that motivation seen as a casual phenomenon will affect several different factors. Furthermore, organizations should be aware that the lack of labor motivation is achieved when there are no clear goals, no answers or critics to a certain topic presented, hide the truth and not to praise the work that has been done properly, the non-communication between different organizational levels and demonstrate that employee is not part of the team.*

**Key words:** labor motivation. organizational culture, organizational environment.

## Introducción

Uno de los pilares fundamentales que toda organización requiere para convertirse más competitiva es la conocida cultura organizacional, que si bien es caracterizada por valores y normas, también permite a los individuos que la conforma a identificarse a través de conductas positivas o negativas. Es esta cultura organizacional la que determina de una u otra manera la forma de cómo funciona a través de estructuras, de sistemas y de estrategias una empresa. Es por esta razón que una organización requiere mecanismos que permitan determinar objetivos y alcanzar metas, y para ello, la palabra motivación es un factor interno de suma importancia y que requiere atención, conduce al alto desempeño manteniendo culturas y valores corporativos, pues una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y lo



Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.

Directora de la Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras  
Cursando el Doctorado en Dirección Estratégica de Empresas (Pontificia Universidad Católica del Perú)

Magister en Administración de Empresas (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil)

Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil)

Docente de la Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil)

E-mail: maria.salazar02@cu.ucsg.edu.ec



Lcda. Aline Gutiérrez Northía, Mgs.

Licenciada en Turismo, 1998,  
Magister en Gestión de Proyectos, 2013.

Trabajó en los hoteles Oro Verde y Hampton Inn Boulevard.

Jefe de Marketing de la Subsecretaría del Litoral, Directora Regional del Litoral y Asesora Viceministerial.

Directora Operativa de la empresa Consultora Turidee Cía. Ltda.

Docente de la Licenciatura en Turismo de la ESPOL desde el 2004 hasta el 2007  
Desde el 2014 hasta la actualidad en la Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Católica.

E-mail: aline.gutierrez.n@gmail.com

disfruta al momento de realizar sus actividades y atender a sus clientes. La motivación laboral es un logro de la eficiencia empresarial, que se ve reflejada en la calidad de los servicios de las organizaciones.

### Antecedentes

Son varios los conceptos para el explicar el extenso significado de la palabra motivación. Una de ellas la define Quijano y Navarro (2012) como una de las variables más estudiadas en la psicología social, sobre todo en el caso de los jóvenes, y es uno de los constructos más importantes en el contexto del comportamiento organizacional.

De acuerdo con Cortés (2005), la motivación es un fenómeno multicausal, definido por los diversos incentivos, los reconocimientos, las necesidades de las personas, las condiciones del trabajo, los salarios, entre otros.

En un estudio presentado por Chang (2010) identifica cuatro fases importantes de la motivación:

- a. **el estado carencial:** que es la falta de equilibrio debido a la carencia real o provocada desde fuera;
- b. **la tensión vital:** que es la necesidad de satisfacer el deseo;
- c. **la acción:** que es el impulso que motiva a actuar, y de esa manera lograr hacer realidad nuestro deseo;
- d. **la satisfacción:** que es la recuperación del equilibrio y vuelta al estado inicial.

Respecto a las leyes de la motivación, Moreno (2002) publicó lo que consideró las cuatro leyes definidas como:

- a. **Ley de la avalancha** o también conocida “bola de nieve”, responde al crecimiento progresivo de la motivación cuando está más cerca de la meta deseada;
- b. **Ley de la necesidad dominante:** explica el conflicto entre diversas motivaciones, y es ahí cuando se opta por la más indispensable,
- c. **Ley de la precocidad:** es la acción precoz del desarrollo individual de las motivaciones, y
- d. **Ley de la frustración reforzadora:** es cuando se requiere mucho interés para conseguir la meta, puesto que existe algo tipo de impedimento para conseguirlo.

Otra investigación realizada por Cuadra y Veloso (2010) muestra el impacto del grado de supervisión como variable moderadora de la relación existente entre la motivación, el liderazgo, la satisfacción y el clima organización. El grado de supervisión se definió como un constructo de dos polos, estrecho y lejano, en donde la supervisión estrecha se explica cuando el líder pasa mucho tiempo con sus colaboradores y tiene una gran influencia sobre como efectúan sus trabajo,

por otro lado, la supervisión lejana, mide el impacto del liderazgo sobre las variables como la motivación, el clima laboral y la satisfacción, las que están fuertemente medida por el grado de supervisión.

### Revisión de Literatura

#### Conceptualización sobre la Motivación Laboral

En el caso de la motivación en el trabajo, la definición más aceptada es la que señalan Latham y Ernst (2006), como un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc.).

Para Ramírez, Abreu y Badii (2008) la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad, la que estimula a la tensión en un organismo, que se realiza un esfuerzo intervenido por una oportunidad de obtener la meta.

Es en este contexto que la motivación laboral de acuerdo a Meyer, Becker y Vandenberghe (2004) es donde los empleados no sólo se inducen a actuar, sino que también influye en la forma, intensidad, dirección y duración del comportamiento o de la conducta.

De acuerdo a García (2012), los factores que inciden en la motivación laboral son: la retribución económica, la responsabilidad en el trabajo, el reconocimiento dentro de la empresa y el reconocimiento social.

#### Enfoques sobre la Motivación Laboral

Según Agut y Carrero (2007) la motivación laboral agrupa las teorías en tres enfoques, en relación a su forma de autoexpresión del individuo. Primero, el enfoque de carácter individualista de la actividad laboral (“qué bien estoy”), es aquí donde el trabajador consigue resultados emocionalmente positivos, se siente bien y quiere reproducir sus sensaciones placenteras. El siguiente enfoque, es el que enfatiza la capacidad de autorregulación del individuo en el trabajo (“qué bueno soy”), el individuo sólo actúa en busca de la consecución de los resultados que lo hacen sentirse bien, permitiendo manifestar el dominio y competencia del mismo. Por último, el enfoque que resalta la actividad laboral a través de la autoexpresión genuina de la persona (“yo quiero ser yo”), es aquí donde el empleado busca expresarse siendo él mismo, no necesita alcanzar resultados que le provoquen placer, sólo desea mostrar quién es.

#### Modelos Explicativos acerca de la Motivación Laboral

Desde el punto de vista de los modelos explicativos, Ramírez, Abreu y Badii (2008) explican a la motivación laboral como el resultado de una sistematización de la información existente desde la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual

y la perspectiva cognitiva. La perspectiva fisiológica, de acuerdo a Reeve (1994), explora cómo los sistemas nervioso y endocrino indican en los motivos y las emociones, de esta manera el cuerpo se prepara para la acción y la conducta se vuelve más compleja en la interacción de las estructuras, mientras que la perspectiva cognitiva, es la que se centra en los procesos mentales o pensamientos que llevan a la acción, es la que de una u otra manera se preocupa de la manera que las personas viven y su forma de comportamiento en el medio ambiente.

Desde el punto de vista conductual, la motivación laboral según Naranjo (2009), se puede diferenciar en dos tipos:

- Motivación intrínseca, donde la conducta es interna, es decir la ilusión, el interés y demás estímulos internos dan lugar a una conducta intrínseca que hacer al individuo disfrutar sin más de lo que hace.
- Motivación extrínseca, es el deseo que impulsa la conducta por obtener alguna recompensa externa o evitar un castigo. En este caso, los regalos, el dinero son algunos ejemplos de estímulos externos que dan lugar a la conducta intrínseca.

### Teorías de la Motivación Laboral

García (2012) señaló que las teorías de la motivación inciden en los estímulos en la forma de actuar de las personas, y tradicionalmente se han dividido en dos tipos de motivación: las teorías de contenido motivacional, refiriéndose a los elementos que motivan a las personas y las teoría del proceso motivacional, siendo las que se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Ahora bien, según Arrieta y Navarro (2008) las teorías de contenido motivacional se las conoce como el fenómeno relativamente estático, y las que determinan una serie de necesidades cuyo avance en la satisfacción expresa cual es el nivel de motivación que percibe una persona. Por otro lado, las teorías de procesos motivacionales, por su parte, hacen referencia al proceso por el cual una conducta se transforma en conducta motivada. Es por esta razón, que se implican en el análisis de los procesos de tipo cognitivo, comprometidos en la intensidad, la persistencia y la dirección de ésta conducta motiva, y que logra entablar relaciones causales a lo largo del tiempo y de la serie de situaciones que se presenten en el ámbito laboral. Es importante señalar, que en la actualidad, son la teorías de proceso motivacional las que tienen un mayor reconocimiento por su poder explicativo a través de pruebas empíricas.

### Teorías de Contenido y del Proceso Motivacional

Para Chang (2010), las teorías de contenido son las teorías que examinan qué factores o elementos motivan a los individuos

a realizar sus actividades laborales y estas se dividen en:

- Maslow:** necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de aceptación social, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización
- Alderfer:** relaciones, crecimiento y existenciales
- Herzberg:** higiénicos y motivacionales
- McClelland:** logro, afiliación y poder

Mientras que las teorías del proceso son las que definen los elementos que motivan al trabajador, es decir, son las que proponen soluciones, y deben responder a la pregunta ¿cómo se motiva al trabajador?,

- Vroom:** Expectativas
- Locke:** metas
- Adams:** recompensas

La teoría de las necesidades según Maslow (1954) indica que las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado. Es por ello que postula una jerarquía de cinco necesidades que se detallan a continuación:

- Fisiológicas: como agua, alimento, sexo, vivienda, temperatura adecuada, etc.
- De seguridad: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
- Sociales: como amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
- Estima: tanto autoestima, como posición, reconocimiento externo.
- Autorrealización: ser capaz de alcanzar su necesidad de forma continua.

Por su parte, Alderfer (1972) consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow, en el que se planteaban tres grupos de necesidades primarias, las de existencia, la de relaciones y la de crecimiento. La teoría ERC también conocida, abarcaba las necesidades que tienen los individuos de satisfacer su existencia (necesidades fisiológicas y de seguridad), las necesidades de relaciones, referente a las relaciones interpersonales (deseos sociales y de status), y las necesidades de crecimiento, que se enmarcan al desarrollo personal, el nivel de estima y autorrealización.

En 1966, Herzberg formula la teoría bifactorial para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Se deriva del concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo) que implica desarrollar de un modo más ambicioso satisfacer motivos de más alto valor. La satisfacción que es el resultado de la motivación laboral y

la insatisfacción como resultados de los factores de higiene. Para lograr que se cumpla el enriquecimiento del trabajo, Engel y Redmann (1987) identifican principios que se deben aplicar, entre ellos, se debe aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar, delegar áreas de trabajo completas, suprimir controles, conceder mayor autoridad y mayor libertad, asignar tareas nuevas y más difíciles.

En relación a la teoría de las necesidades aprendidas, McClelland (1965) define motivador a aquella necesidad o necesidades que determinan la forma de comportarse una persona, dividiéndolo en factores motivadores diferenciados. El motivador de logro (éxito en las tareas que implican evaluación del rendimiento), el motivador de poder (dominio y control del comportamiento de otros), y el motivador de afiliación (establecimiento de relaciones interpersonales cercanas).

Vroom (1964) considera que la motivación de un trabajo en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que se desea alcanzar en el trabajo o de las probabilidades de poder conseguir. La teoría de la expectativa se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo conlleve a determinar buenos resultados.

Por su lado, en 1969, Locke con la teoría del establecimiento de metas, afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Las metas pueden tener varias funciones como aumentar la persistencia, la ayuda a la elaboración de estrategias, centrar la atención y la acción estando atentos a la tarea.

Finalmente, Adams (1963) afirma que se valora a la personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros. Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

### **Surgimiento de Nuevas Teorías sobre la Motivación Laboral**

Muñoz y Ramírez (2014) en su estudio, presentan la teoría de la auto-determinación, como modelo alternativo para motiva a las personas en los diferentes ambientes de trabajo. A partir de este modelo, la motivación se define acorde al grado de voluntad o autonomía de los comportamientos humanos basándose en tres necesidades psicológicas que son la autonomía, la competencia y el vínculo. En este

artículo se reconoce la importancia de la motivación, donde presentan técnicas conductistas que se conocen como “zanahoria y garrote”.

Para Stone, Deci y Ryan (2009), la zanahoria y el garrote son frutos que demuestran miedo y que su cosecha significa mediocridad. Por supuesto es importante indicar, que esta metáfora se refiere al uso de recompensas y castigos con el fin de inducir a la conducta deseada. En todas las teorías relacionadas con la motivación, se identifica a la “zanahoria” con las remuneraciones o bonos, reconocimientos, promociones, mientras que al “garrote” refleja el temor a perder el trabajo, reducción de bonos, o algún otro tipo de castigo.

Según Richer, Blanchard y Vallerand (2002), en el mundo laboral la auto-determinación de los empleados ha ganado mucha importancia, ya que existe mayor compromiso y productividad por parte de los empleados con sus lugares de trabajo y existen menos intensiones de rotación o cambio.

La motivación en el trabajo y el rendimiento fueron estudiados en la investigación realizada por Knippenberg (2000), donde fueron analizados desde la perspectiva de la teoría de la identidad social y la teoría de la auto-categorización. Su objetivo central era determinar la relación existente de la organización con la motivación para ejercer un esfuerzo en nombre del colectivo. Luego de realizar un análisis teórico, así como una revisión de estudios empíricos de su relación, se concluye que la identificación se relaciona positivamente con la motivación en el trabajo, la ejecución de tareas y el desempeño contextual en la medida en que (a) la identidad social es saliente, y (b) el alto rendimiento se percibe en el grupo de interés de la organización.

### **Los Factores Organizacionales comparados con el Clima Organizacional**

En la actualidad, el clima organizacional es un componente indispensable en el desarrollo empresarial. Para García (2009), el clima organizacional aparece de la representación de que el individuo habita en ambientes complejos y dinámicos, y es así como se puede concluir que las organizaciones están comprendidas de personas, grupos y colectivos que conciben diferentes comportamientos y que estos puede afectar el ambiente.

En consecuencia a estudios realizados sobre la satisfacción, la motivación y el clima organización, se establece la diferencia que la motivación es un interés que mueve la acción, la satisfacción es la consecuencia afectiva y el clima es el modo colectivo de percibir la realidad (Chaparro, 2006). Del mismo modo, Toro (2002) expone que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de

la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional.

### Perfeccionismo y la adicción al trabajo

En la actualidad, la organización para ser mejores cada día en el sector laboral, compiten y requieren que sus colaboradores se dediquen al máximo en sus actividades para que estas se convierten en más competitivas. Por ello, las empresas seleccionan a los empleados con perfiles determinados, que manifiesten ser responsables y que mantengan un alto compromiso laboral y con un alto compromiso de dedicación fomentando la adicción al trabajo, más conocida como "workaholism". En varios estudios se ha podido comprobar la existencia de una gran cantidad de personas sufren de este síndrome, hallando enormemente complicado dejar de trabajar, inclusive cuando pueden no hacerlo (Del Líbano, Renedo, Llorens y Salanova, 2006).

Estudios realizados sobre el análisis de las relaciones entre apego, perfeccionismo, potencial de motivación laboral, compromiso en el trabajo y adicción a él han demostrado que el perfeccionismo funcional se relaciona con el compromiso con el trabajo, mientras que el perfeccionismo disfuncional depende de los estilos de apego seguros y no seguros. Asimismo, que la adicción con el trabajo la conforman el estilo de apego (no seguro) y el tipo de perfeccionamiento (disfuncional), por lo que se debería hacer un esfuerzo para mejorar el compromiso entre los empleados y la facilidad de la adición constructiva al trabajo (Tziner y Tanami, 2013).

### Clasificación de la adicción al trabajo

En términos generales, la manera incontrolable y excesiva de trabajar afecta a las relaciones de persona, a la felicidad y hasta la salud. Es por eso que Scott, Moore y Miceli (1997) clasifican a los adictos al trabajo en tres categorías:

1. Obsesivo-compulsivo
2. Perfeccionista
3. Logro-orienta

El primero caracterizado por el impulso incontrolable para el trabajo duro y la ansiedad cuando no está trabajando y por problemas mentales el estrés y la falta de alegría a la vida. La segunda categoría, el perfeccionista, caracterizado por la falta de flexibilidad, las reglas y su comportamiento está dirigido a obtener el control de todo, se tiene problemas psicológicos y fisiológicos hacia uno mismo y los demás. El último, caracterizado por una alta motivación para alcanzar y ser promovidos con altos niveles de violencia física y salud mental.

Haymon (1993) diseñó el instrumento de medición de los posibles daños psicológicos en el ambiente de trabajo denominado "Workaholic Adjective Check List", donde se mide cinco dimensiones: la incertidumbre, la ansiedad, la conducta obsesiva-compulsiva, la intolerancia y el capricho. Por su lado, Spence y Robbins (1992) desarrollan el cuestionario llamado "Workaholism Battery" con tres dimensiones: la implicación en el trabajo, la satisfacción en el trabajo y el ímpetu para desarrollar actividades laborales.



## Conclusiones

La revisión de literatura antes realizada determina que la motivación laboral no solo es una estrategia que ayuda a establecer y conservar los principios y valores corporativos que orienten a los trabajadores a desenvolver un profundo desempeño, sino que también esta conducta repercute positivamente en los intereses de la organización. Por eso, para alcanzar este nivel de compromiso, se debe estimar el estado de disposición y cooperación del equipo humano, adaptando elementos que sirvan de garantía a un determinado grupo que logre competentemente ser motivado y orientado al logro de sus intereses y aspiraciones personales y profesionales

La personalidad, la educación y el sistema de valores son los factores esenciales de la motivación laboral, estímulos capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo fijado. La motivación laboral se resume en una mayor productividad, una mayor implicación y un mayor rendimiento laboral; es decir que las estrategias y el desarrollo de las personas siempre serán un factor determinante en el logro de los objetivos empresariales y personales de los trabajadores.

## Listado de Referencias

- Adams, J.S. (1963). *Towards an understanding of inequity*. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Agut Nieto, S., & Carrero Planes, V. (2007). *Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 203-225.
- Arrieta Salas, C., & Navarro Cid, J. (2008). *Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes*. *Actualidades en Psicología*, 22, 67-90.
- Bustamante, E. (2013). *El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en el proceso de atención primaria en Colombia*. *Revista de Comunicación y Salud*, 3(1), 35-49.
- Chang, A. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2513/1/Chang\\_ya.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2513/1/Chang_ya.pdf)
- Chaparro, L. (2006). *Motivación Laboral y el clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre la empresa pública y privada)*. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32.
- Cortés Mejía, A. (2005). *Estilos de Liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo*. *Revista Ciencias Sociales*, 106, 203-214.
- Cuadra, A., & Vélso, C. (2010). *Grado de Superación como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional*. *Ingeniería. Revista chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Deci, E., & Ryan, R. (1990). *A Motivational Approach to Self: Integration in Personality*. (R. Dienstbier, Ed.) Lincoln: University of Nebraska Press.
- Del Libano, M., Rodríguez, A., Llorens, S., Cifre, E. & Salanova, M. (2006a). *Adicción al trabajo y Flow: una relación conflictiva*. *Riesgo Laboral*, 14, 34-7.
- Engel, P. & Riedmann, W. (1987). *Casos sobre motivación y dirección del personal*. Bilbao: Deusto.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle)*, 42, 43-65.
- García, V. (2012). *La Motivación Laboral: estudio descriptivo de algunas variables*. [Tesis de Grado, Universidad de Valladolid]. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Haymon, S. (1993). *The relationship of work addiction and depression, anxiety and anger in collage males*. *Doctoral Dissertation, Florida State University*. *Dissertations Abstracts International*, 53, 5401-B.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Knippenberg, D. (2000). *Work motivation and performance: A social identify perspective*. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.
- Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). *Keys to motivating tomorrow's workforce*. *Human Resource Management Review*, 16, 181-198.
- Locke, E.A. (1969). *Toward a theory of task motivation and incentives*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Martínez, J. A. (2015). *Una investigación sobre la motivación laboral en el sector turístico: Implicaciones para la Dirección de la Empresa*. *Revista Turismo y Desarrollo Local*, 8(18).
- McClelland, D. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. *American Psychologist*, 20, 321-333.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Moreno, J. (2002). *La Motivación frente a una actividad física*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Muñoz Restrepo, A., & Ramírez Valencia, M. (2014). *La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote"*. *AD-minister*, 24, 143-160.
- Naranjo Pereira, M. (2009). *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.
- Pérez, G. & Sáenz, F. (2010). *Autonomía Laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas*. *Cuadernos de Economía*, 29(52), 183-211.
- Quijano, S. D., & Navarro Cid, J. (2012). *La autoeficacia y la motivación en el trabajo*. *Apuntes de Psicología*, 30(1-3), 337-349.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. (2002). *A motivational model of work turnover*. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113.
- Scott, K. S., Moore, K. S. y Miceli, M. P. (1997). *An Exploration of the Meaning and Consequences of Workaholism*. *Human Relations*, 50, 287-314.
- Spence, J. T. y Robbins, A. S. (1992). *Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results*. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- Stone, D., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). *Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory*. *Journal of General Management*, 34, 75-91.
- Toro, F. & Cabrera H. (2002). *Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21, 14-17.
- Tziner, A. & Tanami, M. (2013). *Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potencial with job engagement and workaholism*. *Journal of Work and Organization*, 29, 65-74.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.