

# MOTIVACIÓN Y EJERCICIO DOCENTE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL



TEACHING PRACTICE AND MOTIVATION IN UNIVERSITY EDUCATION: A CONCEPTUAL APPROACH

MOTIVAÇÃO E EXERCÍCIO DOCENTE NO ENSINO SUPERIOR: UMA APROXIMAÇÃO CONCEPTUAL

JORGE JULIAN FRÍAS\*  
jfriasj@udd.cl  
CARMEN GLORIA NARVÁEZ C.\*\*  
cgnarvaez@udd.cl  
Universidad del Desarrollo.  
Barros Arana - Concepción  
Chile

Fecha de recepción: 14 de abril de 2009  
Fecha de revisión: 09 de diciembre de 2009  
Fecha de aceptación: 24 de febrero de 2010



## Resumen

El presente trabajo es un intento por desentrañar las razones y los factores que influyen en la toma de decisiones de un individuo al iniciar una carrera docente. Para iniciar el análisis se revisarán algunos aspectos del concepto motivación, exponiendo algunas ideas de autores que lideran las corrientes de pensamiento sobre el tema, para luego hacer algunas reflexiones que servirán de base e hipótesis para futuros debates.

Se comenzará el análisis con un intento de llegar a una definición, para lo cual se hará una revisión de los conceptos asociados a la motivación desde el punto de análisis general y luego desde la visión de autores seleccionados. Luego se realizará un análisis de la motivación orientada a la educación, al ejercicio docente y a los roles que se asumen en el proceso de enseñanza y aprendizaje desde el punto de vista de los factores motivacionales previamente expuestos. Finalmente se presentarán algunas conclusiones.

**Palabras clave:** motivación, docencia, educación superior

## Abstract

*This study attempts to understand some reasons and factors a person may have when making the decision of starting a teaching-oriented university program. Some aspects of the concept of motivation are analyzed and a literature review is shown. Then, some reflections are offered for future discussions. A definition of motivation is proposed as well as an analysis of this concept from various points of view, i.e., education, teaching practice, and teaching and learning process. Some conclusions are finally offered.*

**Keywords:** motivation, teaching practice, university education.

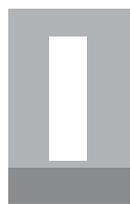
## Resumo

*Este trabalho é uma tentativa para desentranharmos razões e fatores que influem na tomada de decisões de um indivíduo no começo de uma carreira docente. Para iniciar a análise, revisaram-se alguns aspectos do conceito motivação, expondo algumas idéias de autores que lideram as correntes de pensamento sobre o tema, para fazer algumas reflexões que servirão de base e hipótese para futuros debates. Vamos começar pela análise com uma tentativa de chegar a uma definição, para o qual vamos fazer uma revisão dos conceitos associados à motivação desde o ponto da análise geral, e depois desde a visão de autores selecionados. Depois se realizará uma análise da motivação orientada à educação, ao exercício docente, e aos rolos que se assumem no processo de ensino e aprendizagem, desde o ponto de vista dos fatores motivacionais previamente expostos. Finalmente, apresentaram-se algumas conclusões.*

**Palavras chave:** motivação, docência, ensino superior



## INTRODUCCIÓN



a complejidad de este tema nace desde el momento mismo que las fuerzas intrínsecas a una acción permanecen escondidas a la vista del observador, por ello comprender el sentido de la motivación, sólo es posible a partir de la interpretación de los resultados finales (acciones, objetos, ideas). Adentrarse en la esencia que la engendró, es motivo de interpretaciones que no son más que una aproximación a veces engañosa o un confuso reflejo carente de conclusiones definitivas.

Reconociendo el complejo escenario que se produce al analizar los motivos, el objetivo de este trabajo radica en la utilidad evidente de aproximarse a las intenciones genuinas que determinan la opción docente.

Inherentes al concepto de motivación se encuentran otros muchos, como voluntad, interés, placer, instintos, beneficios, honor, trascendencia, necesidades biológicas, sumisión, rebeldía, logro, poder, filiación y, otros tantos, que son complejos en sí mismos y requieren de un análisis particular independiente. Quizás sea esa la razón por la cual su estudio y evaluación sean evitados por muchos autores, los que prefieren utilizar el término motivación de manera instrumental como ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia (RAE, 2001), es decir, como un concepto que vuelve a ser instrumental en cuanto no aporta al esclarecimiento de su composición final. Así definida, se habla de la motivación como si se tratase de un elemento concreto y estándar, susceptible de estimular o dirigir. Dicha simplificación no contribuye a la comprensión del problema ni propone caminos para mantenerla, potenciarla o modi-

ficarla orientando su destino hacia objetivos específicos deseados.

La motivación tiene variados aspectos a considerar cuando se busca una definición que intente servir de asentamiento para su conocimiento y estudio. Prevalen las ideas de que se trata de un estado interno que provoca una conducta, voluntad o disposición a ejercer un esfuerzo. Se dice que está constituida por estímulos, impulsos o motivos que generan conductas. Existen dos aspectos que se destacan en la actualidad y hacen referencia a una fuerza desencadenante de acciones y tiene el carácter de proceso que conduce a la satisfacción de necesidades.

## 1. PROFUNDIZAREMOS SOBRE ESTAS DOS IDEAS:

### Fuerza o conjunto de ellas

De La Torre (2000), señala que la motivación es la fuerza que impulsó al sujeto a adoptar una conducta determinada. Gibson, Ivancevich y Donelly (2001), dentro de la misma perspectiva, la definen como fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. Esta perspectiva incorpora el tema del origen de esta fuerza y la dirección de la conducta.

Hellriegel y Slocum (2004), introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta.

La pregunta que subyace partir de las definiciones anteriores es: ¿La motivación es un proceso o una serie de ellos?: La motivación no es un fenómeno observable directamente, se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad. Así Reeve (2003), define de manera sencilla la motivación como un conjunto de procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta. Robbins (2004), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Kinicki y Kreitner (2003) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos.

No obstante lo anterior, un variado número de autores han desarrollado el tema de la motivación y las necesidades. Dichas teorías tienen en común que las motivaciones surgen como una respuesta a una necesidad. Dentro de los más destacados están los que se detallan a continuación:



Maslow (1954) conceptualiza los niveles de las necesidades adoptando la forma de una pirámide, siendo las biológicas la base y las racionales las que ocupan el ápice (fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Según dicha teoría, las necesidades de cada etapa deben estar resueltas para activarse el nivel inmediatamente superior. Según su punto de análisis, la necesidad origina la motivación para satisfacerla.

Herzberg, Mausner y Snyderman (1967) desarrollaron el tema en torno al ámbito laboral, e identificaron dos grupos de factores relacionados con el nivel de motivación de los individuos. Comprobaron que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

**Factores higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados, pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

**Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicas, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización (Leidecker et ál., 1969).

Sobre la base de los trabajos de H. Murray y de Max Weber, David McClelland, propuso en 1962 “La teoría de las necesidades secundarias” o de las tres necesidades como se les ha conocido (1989). En ella se reconocen tres necesidades dominantes: del logro (o de realización), de poder y de afiliación. Estas necesidades coexisten en las personas aunque prevalezca alguna de ellas. Además, esta teoría plantea que tales necesidades pueden “educarse y entrenarse”, es decir, modificarse en el tiempo, sin embargo, siempre una de ellas prevalecerá.

Una mención especial merece la Teoría de las expectativas, siendo Vromm su autor más destacado (1964), luego complementado por Porter et ál. (1968). Esta teoría se basa en el reconocimiento acerca de que las personas tienen creencias, esperanzas y expectativas respecto del futuro individual. El objetivo de sus elecciones racionales será maximizar las recompensas y reducir al mínimo el dolor (Pinder, 1985). Los más motivados serán aquellos que perciben las metas como valiosas para ellos y la posibilidad de alcanzarlas es alta. Galbraith (1977) destaca que todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de éxito, y que el sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias positivas para él (Instrumentalidad). Cada resultado tiene para el sujeto un valor (valencia). La motivación del

individuo por realizar la tarea se relaciona directamente con las expectativas, la instrumentalidad y la valencia. Muchos aspiran a que se cumpla el paradigma: a mayores esfuerzos, mayores recompensas, sin embargo, pocos son capaces de reconocer la falta de esfuerzo. Además del esmero realizado por el individuo es importante su habilidad para lograr el objetivo. Lo correcto sería pensar que a mejores resultados, mayores recompensas. La fuerza que estimula y engendra la motivación será dependiente del valor que el individuo le asigna a la recompensa y a la expectativa de su posible logro.

La teoría ERC de Alderfer (Robbins, 2004), se relaciona estrechamente con la de Maslow y propone la existencia de necesidades básicas: de existencia, de relación y de crecimiento.

*Leidecker y Hall (1969), proponen la teoría de fijación de metas, (definiendo meta como lo que hace que una persona se esfuerce por obtener) y propone que la intención de lograr una meta es una fuente de motivación para realizar determinada acción. Para que éstas resulten útiles deben ser lo suficiente específicas, difíciles y desafiantes, pero factibles de alcanzar. Según Becker, la retro estimulación constante es un ingrediente necesario para potenciar la obtención de logros (1978).*

En resumen, hay distintos aspectos y teorías sobre la motivación, las que representan diferentes puntos de vista, análisis complementarios y mutuamente enriquecedores.

## 2. ANÁLISIS SOBRE LAS DEFINICIONES

Esencialmente la motivación individual es muy difícil de conocer puesto que sólo se puede inferir algo de ella a partir de las conductas que origina, dirige y mantiene, sin embargo, ésta sigue siendo una interpretación y no una observación objetiva. Demás está señalar la compleja relación de causalidades que existe en las conductas finales. Es posible que la motivación real subyazca bajo el nivel de consciencia del individuo, así también, que exista una multiplicidad de motivaciones para determinar una decisión individual. La motivación solamente puede inferirse a partir de la conducta observable que aquella genera. Estando vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria, parece más lógico definir la motivación como un proceso integrado por un encadenamiento de eventos que van desde la conciencia de la necesidad hasta la satisfacción de la misma, en el cual intervienen una serie de energías que impulsan, mantienen y dan dirección a las etapas de este proceso.

La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, dirige mantiene y ayuda a satisfacer la necesidad que originó la conducta. De esta manera se cierra el círculo.

lo de necesidades específicas. Tiene componentes internos (biológicos) y externos (originados por el ambiente socio-cultural que rodea al individuo).

Desde el punto de vista del origen de la motivación, se identifican dos tipos de motivación: extrínseca e intrínseca. La primera, ubica el estímulo fuera del individuo, es decir, los incentivos tienden a producir en el individuo un cambio en su disposición, en su conducta. Deseará alcanzar los premios ofrecidos o evitar los castigos que surgen como consecuencia de no lograr la meta. En cambio en el origen intrínseco, el estímulo emerge desde el interior del individuo. Es justo en este punto donde se reconoce el complejo mundo profundo de las personas que es resultado de la mezcla de todas las experiencias previas y, que en distinto grado, influyen en cada acto. Se habla de un origen biológico, de la búsqueda del placer y de evitar el dolor, de tener la posibilidad de auto potenciarse, de que la motivación es influida por una compleja trama de emociones y determinaciones que fluyen de manera entremezclada con intereses de todo tipo, y que resultan difíciles de descifrar bajo una visión externa.

Por último, no se trata de que estos tipos de origen de la motivación sean antagónicos ni irreconciliables. Más bien, se mezclan y complementan de manera que, aunque el motivo inicial haya emergido desde el exterior del sujeto, es posible que sean los motivos interiores del individuo los que mantengan su actividad, o viceversa.

Korman (1974), plantea que fueron los filósofos asociacionistas ingleses quienes produjeron un cambio en el concepto actual de la motivación, planteando con base sólida la idea de que los contenidos de la mente se forman a partir de las experiencias previas de las personas. Esto quiere decir que el pensamiento, antecesor de la voluntad de elección, está determinado por los acontecimientos a los que hemos sido expuestos, es decir, el determinante último de la conducta, la voluntad, no es libre sino más bien actúa en función de las experiencias personales que podían ser conocidas y utilizadas para predecir cambios de voluntad. Según Beck la voluntad es un mecanismo mental que permite hacer cambios de comportamiento (2000).

En el tema laboral podemos definir la motivación como un proceso mediante el cual un individuo, impulsado por fuerzas internas o externas que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas presentadas.

### 3. DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN:

En este contexto, Robbins (2004), Muchinsky (2000) y Gibson et ál. (2001) identifican tres dimensiones:

- Intensidad o fuerza: Cantidad de esfuerzo que se pone para realizar la tarea.
- Dirección u orientación: Hacia dónde se dirige el esfuerzo; qué actividades realiza el individuo para lograr su objetivo.
- Persistencia o perseverancia: continuidad del esfuerzo.

El equilibrio de estas dimensiones determinará la orientación de la motivación y su potencialidad efectiva.

### 4. RESPECTO DE LA MOTIVACIÓN Y LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

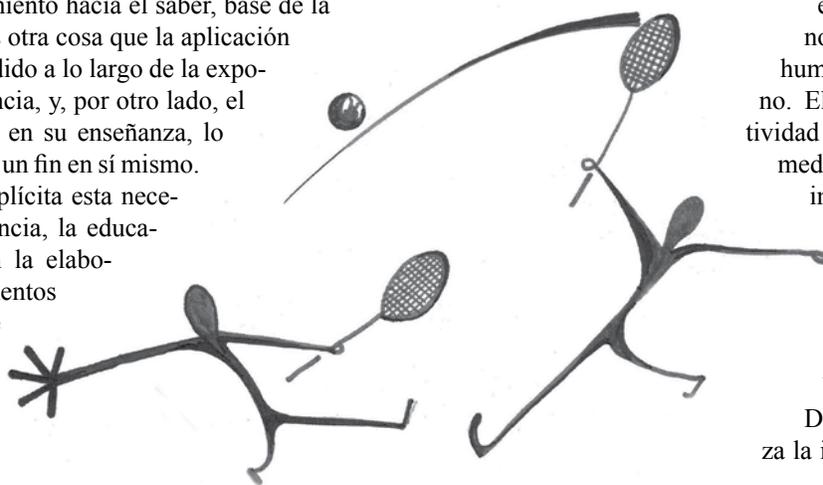
En el perfil del docente se destacan varias características que son propias de la motivación al logro: la responsabilidad de dicha tarea es en sí un desafío y una labor compleja que puede ser medida y sujeto de comparación competitiva. Sin embargo, las variaciones individuales de los docentes hacen que las razones de cada uno para ejercer sean tan variadas como impredecibles. Sea cual sea la necesidad predominante en un individuo, esta se expresará en la forma en que se comporte (Tickle, 1994). En el caso de un profesional que realice docencia se podrá constatar dicha necesidad al observar la forma de comportarse en su quehacer.

En el aspecto laboral académico, encontramos una rica fuente de análisis debido a la multiplicidad de factores en juego. En algunos casos, ciertos profesionales realizan actividades docentes sin haber tenido una base de formación académica en docencia. Esto es lo que se observa por ejemplo, en las carreras de la salud, las que se enseñan en instituciones de formación cuyos docentes son profesionales del área de la salud, sin formación en docencia. ¿Qué motiva a los profesionales de la salud a realizar docencia universitaria? Esto es interesante, puesto que se trata de individuos inmersos en un mundo laboral con múltiples posibilidades de ejercicio profesional entrenados para ejercer una carrera universitaria no dependiente del ámbito de la docencia, con mayores beneficios económicos en muchos casos, y poniendo en práctica lo que se esmeraron por aprender a lo largo de años de estudios universitarios y especializaciones.

Se trata de profesionales que ingresaron a la universidad para estudiar una carrera relacionada con la docencia, a nivel personal y social sin embargo, a lo largo del proceso formación profesional no recibieron capacitación

alguna para realizar docencia universitaria formal, de manera que antes de comenzar el ejercicio docente deberán aprender a enseñar con la complejidad que dicha tarea significa (García y Ruiz, 1999). Aparentemente, la práctica de la enseñanza es un proceso a partir del cual el ser humano se nutre y satisface aspectos profundos de su ser. Si no tuviera más opción laboral que la docencia, la expresión de este aspecto profundo de trascendencia quedaría supeditado a la previa satisfacción de necesidades básicas. La propuesta que aquí se plantea se refiere a que el acto de enseñar provoca en el individuo un estado de satisfacción en sí mismo, independiente de los beneficios tangibles obtenidos por el ejercicio de un determinado oficio, tales beneficios estarían en el ápice de la pirámide de necesidades de la teoría de Maslow.

Enseñar es un acto natural. Nada en la naturaleza animal se priva de esta experiencia. Sin embargo, en todo el reino, sólo el ser humano lleva esta experiencia a un nivel en que sobrepasa el límite de la descendencia. El resto de las especies enseñan hasta que la cría adquiere capacidad para auto valerse. Cumplida esa etapa, serán las propias experiencias las que continuarán el proceso formativo. Adicionalmente a este modelo animal, el ser humano agrega la instrucción que recibe a través de instituciones formales o informales que intentan agregar un cierto nivel de especialización a cada individuo. Una cofradía de artesanos crearán sus métodos que les serán propios y tendrán sus exigencias definidas por ellos mismos para establecer los cánones a seguir. Una academia hará lo propio para satisfacer sus condiciones. En la vida actual, universidades y, en general, cualquier institución educativa, responderán a la necesidad de complementar la formación recibida en el interior de la familia satisfaciendo las necesidades auto impuestas de trascender en cada disciplina del conocimiento. Una primera pregunta que nos hacemos es ¿Por qué tenemos esa necesidad de enseñar?, ¿Existe algo más que la presión social por obtener expertos en cada disciplina que motiva al individuo a aprender?, ¿Quién necesita más a quién: el alumno al maestro o resulta lo contrario? A criterio de los autores, la necesidad de aprender del alumno es un reconocimiento hacia el saber, base de la sabiduría que no es otra cosa que la aplicación idónea de lo aprendido a lo largo de la exposición a la experiencia, y, por otro lado, el maestro trasciende en su enseñanza, lo que se convierte en un fin en sí mismo. Si no estuviese implícita esta necesidad de trascendencia, la educación se basaría en la elaboración de instrumentos pedagógicos de auto aplicación que harían prescindir de la presencia del profesor.



En una mirada moderna del aprendizaje, es el maestro quien acompaña a su aprendiz en el proceso de construcción de conocimiento útil (González-Pianda, 2004). Es quien otorga una sutil nota de arte a todo quehacer u oficio, nota que será distinguible por los alumnos y distintivo personal. Cuando se habla de la enseñanza no la enmarcamos en ningún tipo de organización establecida, sino que se hace referencia al acto que surge espontáneo en toda actividad cotidiana, y que será diferente en intensidad y dirección dependiendo de la orientación dada por cada individuo (Ramírez, 1997). Pero bajo el prisma social, todo individuo tiene el derecho a participar de este proceso de aprendizaje ya que es un privilegio llevado a la categoría de derecho de cada ser humano. La condición de aprendiz o maestro parece estar separada tan sólo en el aspecto temporal, ya que tarde o temprano todo aprendiz ocupará el rol docente, haciendo que la cadena de eventos de enseñanza-aprendizaje se torne cíclica acompañando el desarrollo de la civilización.

Partiendo del análisis teórico de la motivación podemos orientar la mirada hacia el concepto profundo implícito en la satisfacción de necesidades. Según Murray (Good y Brophy, 1996) habría veinte distintos tipos de necesidades presentes en cada individuo. De estas necesidades se desprenden los mecanismos para satisfacerlas. La pregunta es, ¿Cuál de estas necesidades se resuelve de manera más natural al realizar actividades docentes? Y, por otro lado, ¿Cómo puede un oficio satisfacer necesidades más allá del pago del justo salario?

Bajo la mirada de Maslow (1954), son las necesidades las que originan la motivación para satisfacerla, y las necesidades resueltas permiten la manifestación de nuevas necesidades de manera creciente desde lo biológico a lo racional. Es el individuo, en su diversidad, quien impondrá un estilo especial a su quehacer; si biológico o trascendente, si práctico o poético, es el individuo quien enriquece o minimiza su quehacer.

El ser humano no está solo. Es ser humano en la medida de su humanidad y de su entorno. El ser humano y su actividad se relacionan con su medio ambiente de manera inseparable, al punto de que será estimulado a realizar tareas desafiantes, pero con metas alcanzables, de lo contrario no habría motivo suficiente. De tal manera se refuerza la idea de que la actividad

docente tendrá sentido en la medida que los objetivos se encuentren a una distancia alejada del punto inicial, pero alcanzable y así constituir un desafío realista. De esto último se extrae un comentario secundario: la motivación no le pertenece al individuo, ni tampoco al alumno, ni tampoco a la institución en la que se produce el encuentro de ambos (Alonso, 1992). Es la suma de todos en un determinado tiempo y lugar los que activan dicha energía, o más bien, pueden desencadenar el proceso de motivación de los individuos involucrados en este contexto.

El aspecto más elevado de los motivos, es decir, la motivación altruista no podría tener lugar en un ambiente tan pragmático como simplista que se conforme con la mera aprobación de exámenes que sólo buscan satisfacer una necesidad individual. No es posible decir que estas diferentes posturas sean las correctas o erradas, ni menos establecer una gradiente de validez, puesto que toda manifestación del hombre es en sí tan humana como otra, sin embargo, sí es posible decir que las necesidades racionales serán satisfechas luego de haber cubierto aquellas biológicas. En este contexto sería de valor preguntarse, cuáles son las necesidades individuales del docente, las de los alumnos y la institución en la que se lleva a cabo el encuentro de ambos. Una mirada ecléctica sería plantearse un equilibrio entre todas las necesidades. Puntos de convergencia en que es el objetivo el que dirige nuestras acciones. Hablemos entonces de los objetivos de dicha actividad: Según el docente, desde la obtención de un salario hasta

construir aprendizaje significativo y trascender los límites del tiempo y espacio; según el alumno, obtener un certificado de aprobación de una materia hasta el dominio de dicho aprendizaje transferido a la práctica diaria; según la institución, el crecimiento del número de nuevas matrículas hasta el entregar a la sociedad un producto (profesional, técnico, etc.) idóneo y pleno de valores.

## 5. CONCLUSIONES

La motivación de un individuo por realizar actividades puede ser tan elemental como lo es un medio para obtener los recursos necesarios para el sustento básico y a la vez ser tan elevada como una manifestación altruista y desinteresada buscando transmitir y compartir experiencias personales que han consolidado un conocimiento experto, como ocurre en el ejercicio docente. Se reconoce como implícita a esta actividad la necesidad de trascendencia que estaría de acuerdo con las diversas propuestas teóricas de la motivación y de la satisfacción de necesidades. ©

### \* Iván Ramón Sánchez Soto

Profesor asociado, doctor en enseñanzas de las Ciencias. Docente del departamento de Física de La Universidad del Bío Bío, Concepción. Chile.

## BIBLIOGRAFIA

- Alonso, J. (1992). Motivación e interacción en el aula. En J. Alonso Tapia (Dir.) *Motivar en la adolescencia: Teoría, evaluación e intervención*. (303-330). Madrid, Servicio de Publicaciones en la Universidad Autónoma: Colección de Bolsillo.
- Beck, R. (2000). *Motivation: Theories and Principles* (4 ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Becker, L. J. (1978). Joint effect of feedback and goal setting on performance. A field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology*. 63: 428-433
- De la Torre, F. (2000). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México: Editorial Trillas.
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Mass.: Addison-Wesley
- García, M. y Mayor Ruiz C. (1999). Aterriza como puedas: profesores principiantes e iniciación profesional. En T. Hornilla (Coord.). *Formación del profesorado universitario y calidad de la enseñanza*. País Vasco: Universidad del País Vasco.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (10ª ed.) Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- González-Pienda, J. A. (2004). Aprender significativamente: Un reto para el profesor. *Programa de formación inicial para la docencia universitaria*. ICE. Curso 2004-05. Universidad de Oviedo.
- Good, T. L... y Brophy, J (1996). *Psicología educativa contemporánea*. 3ª Edición. México: McGraw-Hill.

## BIBLIOGRAFIA

- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Thomson Learning Editores
- Herzberg, F. y Mausner, B. y Snyderman, B. (1967). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Korman, A. (1974). *The Psychology of Motivation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Leidecker, Joel K. y Hall, J. J. (1969) Motivación: buena teoría, pobre aplicación. En A. Dale
- Locke, E. A. Purpose without consciousness: A contradiction. *Psychological Reports*. 21: 991-1009
- Maslow, A. H (1954). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- McClellan, D. C. (1989) *Estudio de la motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- Muchinsky, P. (2000) *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomas Learning Editores/Parainfo.
- Pinder, C. (1985) *Beliefs, expected values, and volunteer work behavior* en Larry F. M. *Motivating Volunteer: How the rewards of unpaid work can meet people's need*. Canada: Vancouver Volunteer Centre.
- Porter, L. W., Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Richard D. Irwin.
- RAE (2001). *Diccionario de la Lengua Española* 22ª Edición. Madrid: Real Academia Española
- Ramírez, C. (1997). *Al arte de enseñar: motivación y creatividad*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso de la UCV.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción*. 3ª Edición. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México: Pearson Educación.
- Tickle, L. (1994). *The induction of new teachers. Reflective professional practice*. London: Cassell.
- Timpe, D. (1989). *Motivación del personal*., Barcelona: Plaza y Janes.
- Vromm, V. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley and Sons.

educere

La Revista Venezolana de Educación

1997 - Junio 2010  
XIII Aniversario

**Trece años de existencia editorial  
al servicio del magisterio de Venezuela,  
América Latina y el Caribe, España y Portugal**

Adquirla o Consúltela a través de su dirección electrónica

[www.human.ula.ve/adocente/educere](http://www.human.ula.ve/adocente/educere)