

**ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LA MOTIVACIÓN PARA LA  
CONSECUCCIÓN DE METAS EN EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA  
CONSTRUCCIÓN DE ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO: ESTUDIO A  
PARTIR DEL FUTBOL COMO MODELO ORGANIZATIVO.**

**JOSÉ MARTÍN BERMUDEZ MORELLI**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, UNIVERSIDAD

EL BOSQUE

COLOMBIA

[jbermudezmo@unbosque.edu.co](mailto:jbermudezmo@unbosque.edu.co)

**MARCOS FABIAN MENA HERRERA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, UNIVERSIDAD

EL BOSQUE

COLOMBIA

[mmena@unbosque.edu.co](mailto:mmena@unbosque.edu.co)

**DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO**

ARTURO NICHOLLS MIRANDA

2018

## Resumen

Tomando como eje del presente artículo la cuestión sobre ¿Cómo influye la motivación en la consecución de metas de los equipos de trabajo para la construcción de organizaciones de alto rendimiento por medio de la adaptación de los métodos de motivación utilizados en equipos de futbol?, se da alcance al objetivo general que consistió en identificar como influye la motivación en la consecución de metas de los equipos de trabajo para la construcción de organizaciones de alto rendimiento por medio de la adaptación de los métodos de motivación utilizados en equipos de futbol.

Ello a partir de la resolución de tres objetivos específicos a saber:

1. Estudiar los conceptos motivación, organización y organización de alto rendimiento.
2. Establecer la influencia de la motivación en equipos de futbol en la consecución de conjunta de resultados.
3. Ilustrar la adaptación de los métodos de motivación utilizados en equipos de futbol para la consecución de metas en equipos de trabajo y su correspondiente aplicación para construir organizaciones de alto rendimiento.

Lo anterior, se consiguió mediante una investigación de corte cualitativo que a partir de un diseño transeccional descriptivo permitió identificar la influencia de la motivación como variable relacionada con la consecución conjunta de resultados en las organizaciones y generar conclusiones inductivamente.

## Abstract

Taking as axis of the present article the question on How motivation influences in the achievement of goals of the work teams for the construction of organizations of high performance? it is reached the general objective that consisted in identifying how influences the motivation in the achievement of goals of the work teams for the construction of high performance organizations from the study of the organization concept analyzed from the organizational model of a soccer team.

This is based on the resolution of three specific objectives, namely:

1. Study the motivation concept.

2. Establish the influence of motivation in football teams in the achievement of joint results.
3. To illustrate the adaptation of the motivation methods used in football teams to achieve goals in work teams and their corresponding application to build high performance organizations.

This was achieved through a qualitative research that, based on a descriptive transectional design, allowed to identify the influence of motivation as a variable related to the joint achievement of results in organizations and to generate conclusions inductively.

### **Propósito:**

Exponer la importancia del aspecto motivacional en los bloques de trabajo mediante la observación de un equipo de futbol, demostrando así que precisamente la motivación puede ser la diferencia entre una organización convencional y una de alto rendimiento.

### **Diseño:**

Se seleccionó una muestra de tipo no probabilístico de con equipos de futbol cuyos integrantes tenían características más o menos homogéneas<sup>1</sup> pero que utilizaban diferentes métodos de motivación para conseguir el objetivo que para el caso era “ganar el partido de futbol” a su oponente con el fin de obtener datos que se contrastarían posteriormente con la parte conceptual del trabajo.

### **Hallazgos**

Se determinó que en primer lugar los equipos de futbol son asimilables, por sus características a organizaciones y que efectivamente la diferencia en los métodos de motivación generaba entre sus integrantes diversidad de dinámicas de trabajo y persecución del objetivo, en consecuencia se

---

<sup>1</sup> Características que se validaron por medio de la aplicación de un cuestionario a los integrantes de cada equipo de futbol.

identifica que sí existe una relación directa entre los modelos de motivación y la consecución de metas grupales.

### **Limitaciones/ implicaciones de la investigación**

Al ser la investigación de corte cualitativo y al trabajarse desde un diseño transeccional, por limitación en los recursos, se evidencia restricción en los en relación a los que podrían obtenerse al evaluar similares aspectos mediante una técnica experimental o cuasi experimental.

### **Implicaciones prácticas**

La utilidad de este trabajo es que explica como las técnicas de motivación individual puede permitir a la población objetivo; cualquier entidad, trascender de una simple organización a una organización de alto rendimiento enfocada en la consecución de metas.

### **Implicaciones sociales**

Se puede afirmar que la motivación es un elemento esencial para el desarrollo humano, y que a su vez beneficia a las organizaciones que como estructuras sociales son susceptibles de ser impactadas e impactar a los individuos que la conforman.

### **Originalidad**

La originalidad de este trabajo se centra en que la interrelación que identifica entre lo que sería una organización tradicional y un equipo de futbol surge del aspecto motivacional permitiendo en todo caso sustraer elementos útiles a la administración de empresas<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ver el anexo 1 donde se encuentra resultados de búsquedas una meta base de datos que permite identificar en múltiples bases de datos de revistas indexadas o documentos resultados de investigación la cantidad de resultados coincidentes por temas y área, la cual pone en evidencia que la asimilación de los equipos de futbol a una organización si ha sido realizada, pero no se ha explotado con suficiencia ni desde el punto de vista de la motivación como elemento necesario, a su vez, se evidencia que el tema de la motivación ha sido ampliamente

**Palabras claves**

Motivación, organizaciones, organizaciones de alto rendimiento, equipo

**Keywords**

Motivation, organizations, high performance organizations, team.

**Agradecimientos:**

Los autores agradecen a todos los docentes y compañeros que apoyaron y de una u otra forma, permitieron la consolidación de la tesis.

**Introducción**

La palabra ‘motivación’ se deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa ‘causa del movimiento’, definición que permite entenderla como el foco de cualquier proceso o labor que las personas deciden realizar, así como aquellas acciones que permiten la obtención de resultados a mediano, corto, mediano y largo plazo, como lo expresan Winberg & Gould (1996).

Por lo tanto, para efectos de este trabajo se entenderá la motivación como el elemento transversal que permitirá por un lado entender la relación entre el individuo, su realización y la trascendencia de las organizaciones empresariales, y por el otro comprender como estos dos elementos se pueden evidenciar en los equipos de futbol, presentándolos como el perfecto elemento de estudio, ya que allí la motivación es autorregulada por el mismo grupo social.

De tal manera se debe empezar por dejar en claro que la motivación, como algo personal, tal como lo afirmaron González-Cutre y otros (2007) suele ser parte fundamental en el patrón de

---

estudiado, no así cuando se habla de organizaciones de alto rendimiento por lo que se entiende está idea como original por la manera como se abordan uno y otro tema.

comportamiento de una persona exitosa, al tiempo es pertinente dejar claro desde este punto que como lo expuso García (2012)

a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y, además, podría generar un buen clima laboral. (García V. , 2012, pág. 6)

Ahora a nivel deportivo, se debe admitir que en muchas ocasiones será el nivel motivación el que determine tanto el inicio como la continuación de la práctica deportiva (González-Cutre, Martínez Galindo, Alonso, & Conte, 2007).

Lo anteriormente expuesto permite mostrar, por ahora, someramente que la motivación es uno de los factores determinantes al momento de conseguir buenos resultados. Tal como lo dice José Luis Gascó, director del Máster de Dirección y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Alicante: “La motivación se convierte en una de las claves del éxito de la empresa moderna, siendo una de las inversiones más productivas para una empresa” (Circulo de Economía de la Provincia de Alicante, 2012).

Para pasar, en el curso del presente artículo a responder ¿Cómo influye la motivación en la consecución de metas de los equipos de trabajo para la construcción de organizaciones de alto rendimiento por medio de la adaptación de los métodos de motivación utilizados en equipos de fútbol? Para lo cual se identificaron herramientas, procesos y habilidades que utilizadas en el fútbol debe manejar toda organización, con el fin que se puedan lograr objetivos apalancándose en las habilidades personales de cada individuo.

Tal cuestionamiento se planteó con el fin de identificar como influye la motivación en la consecución de metas de los equipos de trabajo para la construcción de organizaciones de alto rendimiento por medio de la adaptación de los métodos de motivación utilizados en equipos de fútbol. Ello a partir de la resolución de tres objetivos específicos donde el primero se agotara en

estudiar los conceptos motivación, organización y organización de alto rendimiento, el segundo el desarrollo del segundo objetivo específico permitirá establecer la influencia de la motivación en equipos de futbol, y el tercero de los objetivos específicos se concluirá al ilustrar la adaptación de los métodos de motivación utilizados en equipos de futbol para la consecución de metas en equipos de trabajo y su correspondiente aplicación para construir organizaciones de alto rendimiento.

Dicho lo anterior se tiene que en la primera parte del trabajo se presentará el marco teórico conceptual y con ello se agotará el primer objetivo, En la segunda parte del trabajo se pretende ejemplificar y demostrar como en y desde el futbol se generan relaciones organizativas influenciadas por aspectos motivacionales, en la tercera parte se expondrán los resultados del acercamiento a la población muestra, con el fin de realizar un posterior análisis inductivo que permita, determinar las características identificadas en el proceso de observación y su posible aplicación a las organizaciones para su trascendencia a organizaciones de alto rendimiento.

## **Revisión de literatura**

La revisión de la literatura se encaminó a desarrollar los tres conceptos básicos que se entienden fundantes para este trabajo, siendo: organización, organización de alto rendimiento, equipo y por supuesto motivación, no obstante, otra parte de este rastreo de literatura se centra en la comprensión de las técnicas de motivación y trabajo en los equipos de futbol y en entender este como una organización.

Así las cosas, en el presente apartado se destacarán únicamente los autores eje, es decir, aquellos que permiten un mayor acercamiento al problema de investigación propuesto desde la perspectiva que se fija como derrotero para el presente trabajo.

## **Motivación**

Woodworth & Schlosberg (1954) permite para este trabajo identificar el desarrollo histórico del concepto *motivación* en América a partir de la corriente funcionalista, por su parte el aspecto psicológico de este se analiza desde la propuesta de McDougall (2015). Para atender

la forma que puede tomar la motivación a nivel individual se estudia el trabajo de Ferrer-Caja & Weiss (2000) y Sánchez-Sánchez, Pereira, y otros (2014) que complementado con lo señalado por Krafy & Maslach (1981) y Cristóbal (2003) quienes hablan de motivación en el ámbito laboral permitirán ir dando forma a lo que es motivación desde sus diferentes perspectivas.

Para lo anterior también se apoya este trabajo en las referencias de García (2012) que permite identificar una serie de variables intrínsecas de la motivación en general mientras que tanto Chiavenato (2000) como Quesada y torres (2017) permiten presentar la comunión entre motivación individual y organizacional, como se verá posteriormente y dese luego las propuestas de Maslow (1998) que a partir de su idea de la pirámide de las necesidades humanas, dota de sentido el asunto de la motivación individual como esencial para las organizaciones.

## **Equipo**

Gil y Otros (2008) servirán como autores principales en lo que concierne a lo que es equipo, tema que se complementa en el desarrollo teórico de la idea de participación por motivación donde Gutiérrez & López (2012), Navajo (1995), Iglesias (1996), Vásquez (1991) García-Naveira (2011), y Gimeno, F. & Ezquerro, M. (2006), ayudando a hacer el maridaje entre motivación a nivel personal y la conformación de lo que se considera un equipo, pues como se indicó anteriormente la idea de motivación es elemento transversal del presente artículo.

## **Técnicas en el fútbol**

Aquí se aprovechara para sustraer conceptos que posteriormente se utilizaran en el desarrollo teórico conceptual del trabajo, desde la idea de Rendimiento presente en el fútbol, y que puede trasladarse a cualquier tipo de organización, tal como se sustrae de la lectura de Dosil( 2004).

La idea de dirección que es fundamental en el fútbol pero también puede ser aplicada desde la concepción de la motivación bajo dirección asertiva para lo que se acercara a las propuestas de Cervera (2003), Montoya (2016), Randstad (2018), Valdano (2007), Zuluaga



(2018), que complementado con las ideas de proyección al resultado, otro de los elementos principales de este trabajo y que se abordará desde lo propuesto por Cortés Arévalo y otros (2016). Igualmente, para la comprensión de las técnicas de motivación en el deporte, aportará Gould (1980).

## **Organización**

Para hablar tanto de organización, como de organización de alto rendimiento se trae a colación el trabajo de Lourdes Munch (2006) coadyuvada de nuevo por Chiavenato (2000), y Schein (1982) se logra entender el impacto de los sujetos en las organizaciones y su relación con la motivación.

Lo anterior se apoyará con lo que aporta para contexto colombiano Acosta, C. (1999) y con lo que respecto al tema expresa Caraveo, M.D.C.S. (2004), asimismo Gutiérrez, M., & López, E. (2012) permite analizar como el concepto de organización cala en diversos ambientes siempre resaltando la motivación como algo importante.

## **Marco teórico conceptual**

En América, se empieza a hablar de motivación bajo la corriente funcionalista, que la asimila a la idea de 'impulso' conceptualizándola como un proceso mecánico del ser humano que tiene como finalidad canalizar la conducta, lo que quiere decir que se presenta como impulso del cuerpo hacia una función (Woodworth & Schlosberg, 1954).

Dicho concepto es adoptado por la psicología a mediados del siglo XX, definiéndola como algo intangible que, sin embargo, es susceptible de observación empírica, en eventos externos entendiéndola como uno de los instintos biológicos que puede ser más cambiante en la conducta humana (McDougall, 2015).

De lo dicho hasta este punto se tiene entonces que la motivación se entiende como elemento conductual inherente al ser humano que sirve para canalizar los impulsos de las personas en atención a canalizar la conducta, de las personas, sin embargo, Chiavenato (2000) traslada estos incipientes conceptos a un modelo más social, pues afirma que la motivación es resultado de la interacción entre el sujeto como individuo y su contexto, sobre todo las situaciones que lo rodean, así la motivación es el resultado de la manera como un individuo interactúa con su entorno.

Lo anterior se alinea perfectamente con lo propuesto por de Ferrer-Caja & Weiss (2000), Krafy & Maslach (1981) y Cristóbal (2003), trabajo del cual se deduce que incluso se puede hablar de diversos tipos de motivación y con ello se puede entender, tal como lo manifestara Chiavenato (2000) que en efecto la motivación depende no solo del individuo sino, que también, el medio influye.

Así Ferrer-Caja & Weiss (2000) hablan de dos tipos de motivación, la primera: la motivación directa, encontrando que esta era interna; proviene del individuo, y dependía directa y positivamente de la consecución de resultados. Ello porque como lo deja ver Maslow (1998) la motivación propia tiene relación estrecha con la motivación propia puesto que esta está ligada con la consecución de resultados debido a que existe un factor conocido como 'regulación externa', caracterizado por generar un acto con el fin de alcanzar un incentivo externo.

En tal sentido, el ser humano busca obtener resultados y reconocimientos por un trabajo realizado (Maslow, 1998), lo que conlleva a que las personas asuman compromisos en actividades que no son completamente de su agrado, únicamente impulsadas por la consecución de un beneficio, reconocimiento, recompensa y/o simplemente por evitar una sanción o castigo (Deci, E.L. & Ryan, R.M., 2000).

Segundo de la motivación por presión y ego que suele generar resultados poco positivos, puesto que degenera en frustración y bajos índices de cumplimientos de metas, este último tipo de motivación es asimilable a la motivación negativa de la que hablan Pines, Krafy & Maslach (1981) y Cristóbal (2003)

Hasta este punto se entiende entonces la motivación como un factor social e individual que además depende del contexto y de los estímulos del entorno bien sean negativos o positivos, por lo que también se puede afirmar que esta capacidad de motivación se sustenta en gran medida en dos principios básicos: por un lado el de **percepción de competencia**, donde prevalece el sentimiento de necesidad humano del que hablaba Maslow (1998) en su pirámide (ver imagen 1) factor que en todo caso depende de la participación del individuo en una actividad determinada. Por el otro lado aparece el **principio de diversión**, el cual está relacionado con una estimulación que se encamina más hacia el goce espiritual, sensible o interior del ser humano, generando satisfacción personal y disfrute.

Lo anterior trasladado a la idea de organización permite entender por qué este trabajo abarca estos temas sobre todo cuando se concibe que tal como lo explica Chiavenato (2000), las personas dependen cada vez más de las actividades en grupo toda vez que la mayor parte de sus vidas se desarrolla dentro de organizaciones que se constituyen, precisamente, para la consecución de metas que a monto propio sería muy difícil alcanzar.

De hecho, tal como lo expone Munch (2006) La acepción etimológica de la palabra organización proviene del griego *organón*, que significa instrumento, sin embargo el concepto organización no se agota simplemente en ser una herramienta pues también se reconoce, a decir de Munch(2006) y Chiavenato(2000), como una entidad social sistémica y otras que resume en que es una etapa del sistema administrativo, identificada como un sistema abierto, lo que quiere decir que incluye operaciones, movimientos y otras labores que permiten a la organización estructurar procesos.

Así habiendo dicho esto y teniendo en cuenta que hablando de un equipo de fútbol Fernández (2017) entiende el equipo como una organización que además es un sistema social complejo compartiendo con otros tipos de organizaciones propiedades como la entropía, realimentación, la adaptación, la diferenciación y la homeostasis, pero que además se entiende que en el fútbol el equipo tiene diversos actores y una distribución de liderazgo abierta, y más flexible pues se puede componer de acciones individuales o grupales, más o menos determinadas por el superior jerárquico.

Ahora si bien se entiende que la jerarquía es una de las características de fundantes las organizaciones (Munch, 2006), no es que en el futbol tal figura desaparezca, pues tal como lo manifiesta Fernández (2017) existe en el futbol interacción heterárquica, como una versión diferente de la jerarquía, situación que fortalece y fomenta la capacidad de motivar, conseguir objetivos y de trascender de una organización a una organización de alto rendimiento.

Ello debido a que las organizaciones de alto rendimiento se caracterizan por trabajar en función del cliente interno y externo en atención a la consecución de objetivos con calidad y confiabilidad, se encaminan a una real consecución de la misión y la visión corporativas, simplifican procesos de trabajo reducen costos y optimizan recursos, y promueven un clima organizacional con altos niveles de satisfacción, favoreciendo la innovación, la competitividad y la calidad y productividad. (Munch, 2006)

Situaciones que se enlazan perfectamente con lo que tiene que ver con la idea de la motivación y los métodos de trabajo de los equipos de futbol, como se verá posteriormente, al contrastar y problematizar los datos recaudados con los conceptos aquí analizados.

## **Método**

### **Tipo de investigación**

La presente investigación se desarrolla a partir de los métodos cualitativos de investigación, ya que este presenta la posibilidad de describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes (Sampieri & Fernandez, 2014, págs. 10-11).

### **Diseño:**

Por lo anteriormente expuesto, se enmarcó el trabajo en un diseño de investigación transeccional descriptivo de corte deductivo, lo que quiere decir que se busca un acercamiento a un grupo

poblacional que permita indagar la incidencia de una de las variables, que para el caso concreto será la motivación sobre el resto de los aspectos de la investigación; el trabajo en equipo y las organizaciones.

Teniendo en consideración que una investigación de diseño transeccional descriptivo pretende averiguar la incidencia de las modalidades o niveles de las variables contenidas en la investigación por medio de un acercamiento a la población (Sampieri & Fernandez, 2014), lo que quiere decir que este tipo de investigación permite describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico alejándose con ello de una investigación correlacional puesto que no busca entender la motivación como variable correlativa de las demás sino como específicamente esta influye en la consecución de conjunta de resultados en el caso de equipos de fútbol.

Frente a este particular, se debe observar que los equipos de fútbol que participaron en el proceso, fueron expuestos con antelación a una encuesta que permitiera elegir el grupo poblacional más idóneos con el fin de evitar la manipulación de variables y aun así cumplir los objetivos el proceso de observación.

## **Población**

Para llevar a cabo la observación y con el propósito de relacionar las diferentes variables mediante la observación se procede a seleccionar una muestra de tipo no probabilístico; debido a que el procedimiento de recolección y análisis de los datos, en este trabajo, no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende totalmente de la necesidad de obtener datos de que permitan relacionar el fenómeno analizado con los demás conceptos del trabajo. (Sampieri & Fernandez, 2014).

## **Técnicas e instrumento de recolección de la información.**

La técnica que se aplica es la de la encuesta simple y la observación que permite, así el primer paso que se siguió, una vez revisada literatura que permitiera entender diferentes técnicas

de motivación, fue aplicar una encuesta que permitiera elegir un segmento particular de población, en consecuencia, por medio de la encuesta se logró seleccionar tres equipos de fútbol integrados por doce adultos con trabajo estable actual, cuyo lugar de trabajo se encuentra en la zona norte de Bogotá, y pertenecen a los estratos 3, 4 y 5.

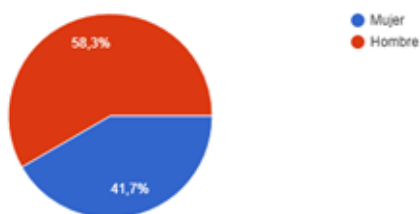
A nivel profesional las personas seleccionadas, en su totalidad eran profesionales con edades entre los 20 y 25 años de edad donde siete sujetos eran hombres y cinco mujeres. (Se adjunta la encuesta realizada en el Apéndice A.) Ahora, conformados los equipos se consultó verbalmente cual era el método de motivación del equipo, uno de los equipos menciona que son acompañados por sus familiares y amigos quienes les animan, otro de los equipos finalmente seleccionado apostaba el valor del pago de la cancha, por lo tanto perder representaría una motivación negativa, pues además de perder el partido de fútbol, se penarían con el pago de la totalidad del alquiler de la cancha a un solo equipo, y otro proponía que el equipo que consiguiera ganar el cotejo de fútbol recibiría gratuitamente hidratación.

En segundo lugar se realizó un proceso de observación que incluyó una segunda encuesta verbal para evidenciar como impactaban las variables de motivación en el desempeño de cada uno de los equipos, evidenciando que si bien todos se esforzaban por la consecución del objetivo cada uno de los métodos influían en la manera como se buscaba el mismo. Conviene aclarar que esa encuesta se acompañó por una entrevista desestructurada que permitiera ampliar el análisis cualitativo frente a ciertas preguntas.

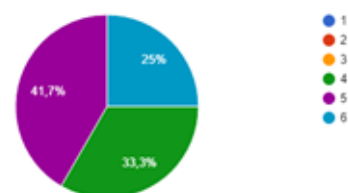
## **Presentación de Resultados**

### **Segmentación de la población objeto de observación**

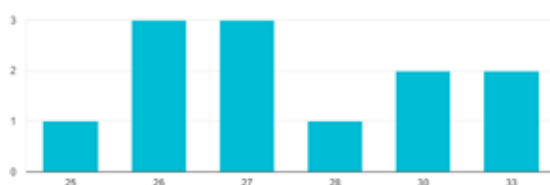
Los siguientes resultados fueron el resultado de la selección del filtro que se consiguió mediante la práctica de la encuesta presencial tendiente a perfilar a las personas que serían objeto de observación:



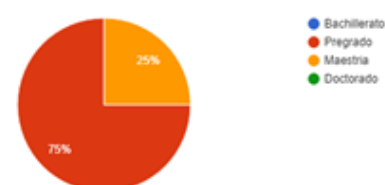
**Ilustración 2 Género de los encuestados**



**Ilustración 2. Estrato socio - económico**



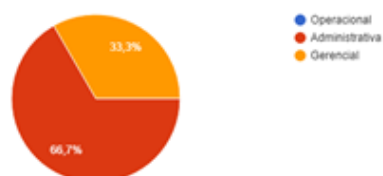
**Ilustración 3. Edad de los encuestados Ilustración**



**Nivel de estudios (Finalizados)**



**Ilustración 6. Zona de trabajo en la ciudad**



**Ilustración 7. Área de trabajo dentro de la organización**

## Interpretación de los Resultados de la Segmentación de la población objeto de observación

Según los datos obtenidos se realizó un proceso filtro se buscaron personas que por un lado ya estuvieran en el sitio donde se jugarían los partidos de futbol con el fin de identificar que estas no tendrían presiones adicionales de la cuales hablan Pines, Krafy, Maslach & Jackson (1981) como un elemento que puede tornarse desmotivador, resultado de ello, en efecto se ubicaron personas que disfrutaban del deporte y lo tienen como parte de su rutina, así cada uno de ellos ya contaba con una motivación individual para la práctica de dicho deporte.

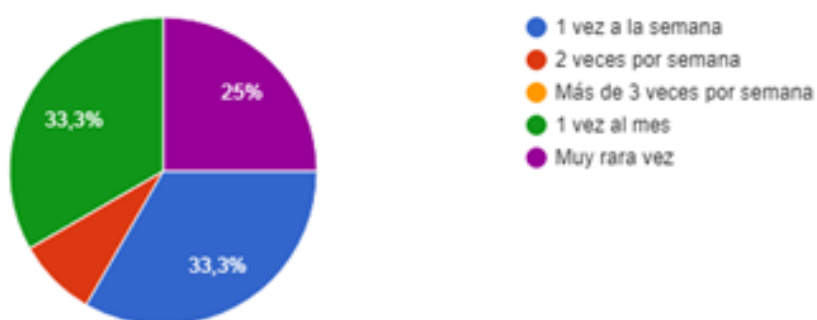
Siguiendo con el proceso de filtro y como resultado de haber aplicado la encuesta previa se evidencia que se logró una equidad de participación entre hombres y mujeres, con el fin de

corroborar lo propuesto por Rico (2017), que se enfatiza en un estudio que la generación de valor para realizar una actividad no va determinada en ninguna medida por el género, situación que en efecto fue notoria, pues tanto hombres como mujeres tuvieron similares desempeño.

También se buscó que la población tuviera una situación laboral y de formación más o menos similar ya que se parte de la idea de que pueden tener motivaciones similares e igualmente presiones externas que sean también parecidas, por lo que se descartó inmediatamente la observación de equipos de futbol que no tuvieran las características descritas en las gráficas.

### **Evaluación del nivel de motivación directa o interna**

Ahora volviendo al punto inicial se tiene que en efecto existe en los participantes una motivación propia, ya que en su mayoría incluyen la práctica del futbol en sus actividades cotidianas, tal como se deduce de los datos presentados a continuación que permiten deducir que por lo menos el 75% de los participantes práctica este deporte con regularidad.



***Ilustración 8. Regularidad en la práctica de fútbol***

Aunado a este proceso se preguntó como parte de la entrevista desestructurada que acompañó a la segunda encuesta la motivación para practicar este deporte con la regularidad que lo hacen evidenciando que la mayoría de los participantes ubicados en el segmento “Muy rara vez” responden a la motivación directa desde la idea de la consecución de un beneficio reconocimiento social y/o simplemente por evitar una sanción o castigo (Deci, E.L. & Ryan,



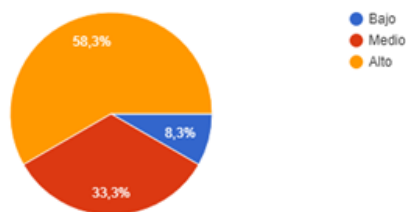
R.M., 2000), pues en su mayoría no gustan en especial de este deporte pero lo que Maslow (1998) denominó ‘regulación externa’.

Por su parte, el resto de la población muestra que los beneficios que buscan son más de orden volitivo, así corresponden a un gusto personal o a obtener los beneficios de practicar actividad física con regularidad o simplemente a encontrar un espacio alternativo para compartir con compañeros de su espacio laboral que comparten su afinidad por dicho deporte.

Igualmente se evidencia que la sensación de consecución de objetivos en términos de ganar o perder no se corresponde con los resultados objetivos; es decir, cada partido se jugó a ganar o perder, entonces el resultado objetivo debía ser que el 50% de los equipos se ubicaran en la línea de ganar y el otro 50% en el espectro de perder, sin embargo la percepción demuestra que para un 8,3% de la población objeto de observación se sintieron ganadores pese a que su equipo no gano, en términos futbolísticos objetivos, así al realizar preguntas adicionales se encuentra que esta porción de personas correspondían a quienes tenían mayor motivación propia, pues sus objetivos eran otros, no ganar per se (ver ilustración 14).

### **Motivación por presión bajo consecución de resultados**

Se debe tener en cuenta que se tomó como objeto de observación para este tipo de motivación es la del equipo de futbol que utilizó como técnica el pago de la totalidad del costo del alquiler de la cancha de futbol así , se empieza por preguntarle a los jugadores del equipo cual fue el grado de presión cuando en consenso decidieron que el equipo que perdiera debía cancelar el valor de alquiler de la cancha (cuestión que mayoritariamente tomó como sanción o motivación negativa):



*Ilustración 9. Nivel de presión por motivación negativa*

Una vez finalizado el partido se increpó a los jugadores con el fin de determinar cómo impactó este modelo de motivación en su desempeño, por lo que se preguntó a los integrantes si el elemento de presión fue el determinante para que el equipo jugara mejor de lo que se pudo deducir la percepción de los jugadores frente a este tipo de motivación muestra que



*Ilustración 10. Percepción de influencia de la motivación negativa en quienes conforman el equipo*

Dicho lo anterior se tiene que pese a que el 83% de los participantes se sintió más motivado para la consecución de resultados un 58,3% de quienes conformaban el equipo sintieron un aumento en la presión por lo que realmente se podría afirmar que solo para el 24,7% de los jugadores este mecanismo funciona como elemento tendiente a la consecución de resultados puesto que para ellos aumento la motivación más no la sensación de incremento en el nivel de presión.

Situación que permite evidenciar varias cuestiones la primera que fue transversal a los resultados de toda la observación y que se alinea con las propuestas de Mayo que explican

Medina y Ávila (2002) en relación con el experimento de Hawthorne, y es que los agentes de una organización, aunque quieran, no desarrollan su labor de manera aislada y los cambios en el comportamiento de uno de los individuos puede generar relaciones positivas o negativas incidiendo en su capacidad productiva.

Traducido al caso concreto de análisis se hizo evidente en que aquellos jugadores que se veían más presionados intentaban aun fuera del trabajo en equipo conseguir resultados, pero no eran eficientes debido a la falta de comunicación con el resto del equipo, igualmente se tenía que este tipo de motivación por presión si bien encaminó a todo el equipo hacia un propósito, no permitió que el desempeño fuera el mejor debido a que se conjugaron factores internos de motivación, factores externos, de manera ineficiente debido a que se introducen desde todos los medios estresores<sup>3</sup> como: falta de control, falta de oportunidad para demostrar habilidades individuales, generación externa de metas (que para el caso no concordaban con el de todos pues si bien se llega al tipo de motivación por votación y de manera más o menos consensuada hubo personas que no estaban de acuerdo pues su motivación no era en sí ganar sino alguna diferente), incertidumbre ambiental que en este caso se refería a la motivación interna de cada jugador, baja disponibilidad de dinero.

Situación que impacta en el clima emocional y afectivo del grupo y por lo tanto terminan por alejar de la meta por generar malestares como ansiedad tensión, miedo, etc., de acuerdo a lo manifestado por los participantes en el proceso.

### **Consecución de resultados por motivación positiva y/o negativa**

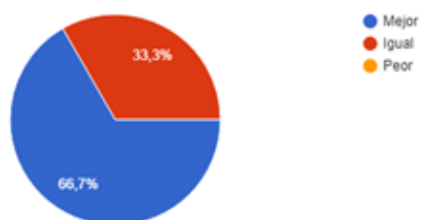
Para evaluar este tipo de motivación se determinó que lo prudente era observar a dos equipos con formas de motivación diferentes que no incluyeran estresores adicionales debido a que todas las motivaciones pueden ser interpretada de manera positiva o negativa por los sujetos, puesto que si bien como se evidenció anteriormente para unos jugadores la idea de premio o sanción les impulsaba a ser mejores y colaborar más con su equipo, para otros este era el elemento de presión o represaría por lo que no servía como motivación positiva.

---

<sup>3</sup> Como lo señalan Peiro y Rodríguez (2008) estos son una propuesta que hizo Warr en 1987 como elementos que pueden afectar la productividad; tanto por defecto como por exceso.

Dicho lo anterior se tiene que los equipos y jugadores sintieron que al tener apoyo emocional desde las barras de sus equipos permitió al 66,7% de los jugadores pensar que su desempeño era mejor, al mismo tiempo el 91,6% sintió que estaba en iguales o mejores condiciones de ganar a su oponente, a su vez se identificó que la mayoría de personas dentro de este porcentaje se entendían como parte de un equipo, así no consideraban que el trabajo individual fuera el que llevaría a la victoria si no que se incrementó la sensación de ser un equipo, con ello las propuestas de juego se dieron más en colectivo que en el resto de los equipos observados (ver ilustraciones 11 y 12).

Igualmente se solicitó que si así lo querían uno de los equipos cambiara a dos de sus integrantes, ello para validar la percepción de la construcción de idea de equipo a partir de la motivación positiva dejando en evidencia que ello impactó en la percepción de la posibilidad de ganar de uno de los equipos pues el 8,3% de personas que creyeron que tenían menores posibilidades de ganar se encontraban precisamente en el equipo modificado (ver ilustración 12).



*Ilustración 12. Percepción de desempeño propio con personas motivadas positivamente*



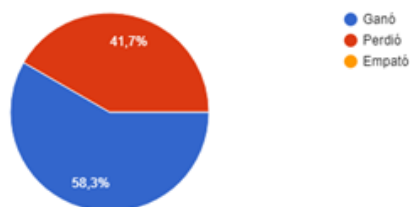
*Ilustración 13. Percepción frente a la consecución de logros por equipo*

Ahora , al observar al equipo que decidió usar como motivación el premio de la hidratación para su equipo se observó que este elemento ayudó a que el 72, 7% de las personas tuviesen mayores ganas de ganar el encuentro recreo-deportivo, siendo estas, de acuerdo a la entrevista desestructurada, las mismas personas que lo tomaron como motivación positiva, es decir pensaban en ganar ese premio adicional, mientras que quienes lo interpretaron como sanción se ubicaron dentro del 27, 3% de las personas, así las que creyeron que tendrían iguales ganas de ganar. (ver ilustración 13).



***Ilustración 13. Relación entre motivación positiva, negativa, y enfoque para la conclusión de resultados.***

Asimismo se evidencio por medio de la entrevista desestructurada que la idea de perder o ganar como equipo no corresponde con datos objetivos como se observa a continuación:



*Ilustración 14: Percepción en términos de ganar o perder como equipo.*

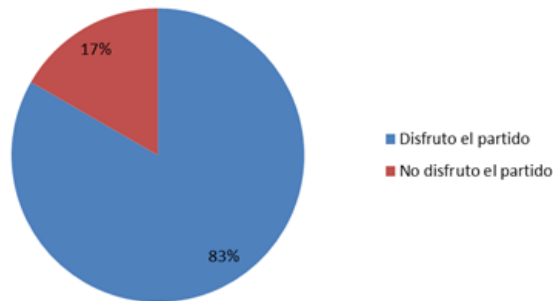
Ello debido a que muchas de estas personas consideran que la idea de pérdida o ganancia se ve influida por otras cuestiones más allá del resultado como por ejemplo, aumento en la habilidad personal, trabajo en equipo, aquellas que corresponden a la consecución de la motivación propia u del equipo como se observa en la siguiente gráfica:



*Ilustración 15. Respecto a la idea de perder o ganar, que factor (es) influye (n) en su respuesta*

Otra de los factores que pareció transversal a todos los individuos observados fue la idea de diversión o disfrute de la actividad realizada, así las emociones implicadas, así pese a que la mayoría de personas expresaron que disfrutaron o se divirtieron con los partidos de futbol, se evidencia que la porción que no disfruto del elemento se encuentra constituida

por personas que se encontraban en la porción de personas que entendieron las presiones de manera negativa o cuya motivación era por 'presión externa' o quienes simplemente no lograron sentirse parte de su equipo (ver gráfica 15).



**Ilustración 15. Diversión o disfrute (elementos emocionales)**

## Discusión

La conquista de metas es uno de los aspectos que da forma y fundamento a la creación de organizaciones, aún más a las organizaciones de alto rendimiento, además, la obtención de ellas esta ligada directamente a la consecución de metas individuales o grupales no obstante se debe observar que el hecho de que estos objetivos sean individuales o grupales incide, también, en el logro de los mismos, pues para el segundo de ello se deben coordinar esfuerzos y estructuras tanto en lo personal como en lo grupal.

Así, García-Eiroà (2000) ha logrado encontrar un paralelismo entre las ideas de organización para organizaciones económicas de los estudios de Mintzberg (1984) con las de los equipos de futbol, lo anterior, porque el último autor de los previamente citados, habla de una dualidad en el desarrollo de actividades de las organizaciones; la división de las tareas y la coordinación del desarrollo de las mismas, admitiendo además que la mayoría de las tareas humanas se ven influidas por múltiples factores, actores y sobre todo por el papel que cada individuo obtenga en una misma organización.

Ahora como lo muestran tanto García-Eiroà (2000), hablando de equipos de futbol, como Palomo (2013), hablando de organizaciones empresariales, se debe admitir que si se habla de relaciones humanas en un marco de organización indefectiblemente se habla de



estructuras, por lo que por un lado se puede afirmar que tanto uno; el equipo deportivo, como otro, estructura empresarial, tienen características comunes, siendo las principales que están compuestas por personas, y segundo que deben colaborar individualmente y como equipo, tal como se desprende de lo que manifiestan los autores anteriormente referidos, a lo que se suma como bien lo manifiesta Palomo(2013), el liderazgo y la motivación como elementos aglomerantes.

No obstante, mientras que en el ámbito deportivo cualquier actividad desarrollada de manera grupal con el fin de obtener un objetivo en conjunto tal como deja claro García-Eiroà (2000) es considerado un trabajo de equipo, esa idea de equipo no está tan arraigada en los entes empresariales como bien lo señala Palomo (2013), quien además agrega que todas las características de un equipo son elementos deseables en las organizaciones principalmente para la optimización de recurso y consecución de logros.

Empero, si todavía quedan dudas de los aportes de la observación de la organización compleja del fútbol para la sustracción de modelos organizativos y en este caso análisis del impacto de la motivación para los demás tipos de organizaciones no se puede perder de vista que tanto una empresa, como un director técnico pueden proporcionar ciertos conceptos y herramientas para direccionar un grupo de trabajo, acompañando el proceso con incentivos situación que beneficiará de manera directa su organización, como lo indicaban (Moreno., Cervelló., & González-Cutre., 2007) y (Caraveo, M.D.C.S, 2004) abogando así por una integralidad.

Además si se tiene en cuenta que como lo señala Palomo (2013), a partir de las propuestas de Maslow, la idea de necesidades diferentes también habla de orígenes distintos de la motivación, razón por la cual lo que moviliza al ser humano es diferente de acuerdo a sus condiciones individuales, se debe entender en cuenta que cuando se habla de una estructura o una organización se pretende precisamente concentrar los fines y los medios para una búsqueda conjunta de los objetivos, para lo cual Palomo (2013) expresa que la necesidad de logros, también propia del ser humano, es un elemento que coadyuva el aspecto motivacional.

Lo anterior porque tanto en el fútbol como en las empresas el factor humano, como ya se mencionó es fundamental y por ende su motivación para la consecución de logros

específicos es un elemento importante. De hecho en el proceso de observación de este trabajo se hizo evidente que a medida que los jugadores sentían que su acercamiento a la meta era posible, o cuando el objetivo era de más fácil consecución o más evidente aumentaba su motivación propia, es decir, cuando el equipo no jugaba tan bien como se esperaba la motivación bajaba notoriamente y con ello la obtención de resultados, situación que ocurre en organizaciones con metas sobredimensionadas, como lo explican Peiró y Rodríguez (2008) a partir del análisis de diversa propuestas.

También se comprobó tal y como lo plantean autores como Ames (1992) y Scanlan & Simons (1992) para quienes el proceso está ligado directamente a lo que el colaborador sienta y en cómo ve a su entorno, generando así capacidades individuales que fortalecen las grupales, que cuando los objetivos son medibles, útiles, de trabajo común y con oportunidades constantes de retroalimentación y desarrollo, el participante genera un mejor y más preciso acompañamiento al mismo, forjando mayor involucramiento, mejor capacidad de análisis y generando resultados innovadores en beneficio común.

Igualmente, y acorde con el lineamiento de los objetivos propuestos en la investigación, donde se busca determinar el impacto del uso de las herramientas de motivación equipos de trabajo, se entiende a partir de la observación de los equipos de futbol que tal como lo dijera Peiró & Prieto (1993) es importante generar un proceso de trabajo grupal que fomente una cultura organizacional colectiva, de trabajo individual, logrando así que los resultados planteados sean desarrollados de manera mucho más eficiente, siendo este uno de los elementos esenciales de las organizaciones de alto rendimiento.

Ahora, si se toman en consideración planteamientos como los de Santa Bárbara & Martínez (2001) que analizan la motivación desde puntos de vista comunitarios; como un proceso conjunto en el que todas las personas ayudan e imparten conocimientos que generan un bien común sobre un bien individual, se entiende como la motivación se convierte en una forma de generar una aplicación de la jerarquía al estilo del futbol, como se expuso anteriormente, donde se dan cabida a los aportes individuales en atención a ordenar el sistema que es la organización, pero siempre reconociendo la organización

jerárquica, con el fin de flexibilizar y hacer más efectivos los procesos maximizando utilización de recursos, otro de los principios de las organizaciones de alto rendimiento.

Lo que permite entender que la capacidad que tienen las organizaciones para motivar a su fuerza de trabajo repercutirá directamente en los resultados obtenidos (Caraveo, M.D.C.S, 2004), es una manera de minimizar costos operativos, ya que la productividad aumenta si aumenta el nivel de compromiso y la alineación para la consecución de objetivos, esto claramente a un bajo costo, pues cuando se ha hablado de recompensas a lo largo del trabajo no se refiere a cuestiones materiales, sino a la satisfacción de necesidades individuales.

Ello admite, por un lado, pensar que la motivación es en efecto un elemento importante tanto en el fútbol como en las organizaciones y que ella está delimitada por los objetivos a alcanzar ya que además se evidenció, en dicho proceso de observación, como se deduce de las ilustraciones del apartado anterior que las personas con motivación positiva, rindieron más individualmente y en función del equipo, mientras que las personas con motivación negativa tuvieron una mayor sensación de presión para la consecución de objetivos, que si bien también sirvió como medio motivacional, derivó en un desgaste individual mayor, alejándose del propósito que representa ser una organización de alto rendimiento, es decir, con respeto por los clientes internos y externos que apuesta por la calidad sin perder la calidez.

A su vez lo expuesto en antelación permite entender las afirmaciones de Dosil (2004) en relación con que a partir de la aplicación de las herramientas de motivación correctas, como son recompensas por el logro de objetivos, la no participación en un castigo, o el disfrute de la actividad que se realiza, se podrán generar equipos de trabajo altamente competitivos y comprometidos con la obtención de la meta grupal, en cualquier organización, es decir encausarlas para ser una organización de alto rendimiento.

Ahora, atendiendo a las nociones de Gould (1980), que asegura que la motivación proviene del gusto por la actividad realizada, la capacidad individual, la sensación de

probar y experimentar nuevas experiencias, y siguiendo con lo que se hizo evidente en la observación de los equipos de futbol participantes en el trabajo de campo se entiende que la motivación es un elemento central no solo para un equipo de futbol, puesto que todo grupo de trabajo que comprenda que el proceso de trabajo es una forma de conseguir metas y no una manera de disminuirles como individuos requiere de un constante ejercicio de liderazgo y motivación tal como lo manifiesta Palomo(2013

## **Conclusiones**

En primer lugar se debe afirmar que pese a que este no era en principio el objetivo del trabajo, se evidenció que en la práctica deportiva (del futbol) se da una readaptación de las formas de motivación que les permite coexistir de manera flexible, así mismo se observa una reestructuración de los elementos de una organización, pues aunque los conserva a todos estos interactúan de manera distinta, situación que permitió no solo utilizar el futbol como una forma paralela de estudiar una organización sino que permitió ver formas distintas de utilizar la motivación en una organización, generando un aporte que excedió las expectativas puesto que muchas de ellas pueden ser adaptadas a organizaciones de trabajo para superar los resultados de la motivación.

Dicho lo anterior, se concluye que la motivación en la consecución de metas de los equipos de trabajo para la construcción de organizaciones de alto rendimiento influye enormemente, tal como lo manifestaran Roberts, Kleiber & Duda (1981), ya que permite la consecución de resultados de manera más pronta y fácil, siempre bajo los lineamientos estructurales (por ejemplo: la misión y la visión corporativa), ahora al analizar los métodos de motivación utilizados en equipos de futbol se evidencia que mayormente se utilizan los mismos tres métodos que en cualquier organización, pero con el plus de manejar una flexibilidad entre la automotivación y la motivación grupal, asimismo entre el liderazgo individual y grupal, por medio de una readaptación de la jerarquización que Fernández (2017) denomina interacción heterárquica la cual fortalece y fomenta la capacidad de

motivar, conseguir objetivos y de trascender de una organización a una organización de alto rendimiento, siendo este el aspecto a explotar a nivel organizacional.

Aunado a ello se debe contemplar también la necesaria comprensión del elemento motivacional de manera integral: donde existe una motivación personal, y una grupal que deviene de la idea de equipo, en la cual se evidencia en el ámbito del fútbol como la motivación utilizadas en su justa medida con el fin de eliminar presiones adicionales de las que habla Warr (Peiró & Rodríguez, 2008).

Se debe tener en cuenta también que la idea de equipo está mucho más presente en el campo deportivo que institucional, donde se entiende el equipo de trabajo como un elemento mecánico del sistema donde las personas son solo un engranaje más para alcanzar metas que no le conciernen, al mejor estilo de las propuestas de Taylor (S/A), mientras que en el fútbol se genera una sensación de ser parte de algo superior, y de un equipo que tiene una meta común que beneficia a todos por igual.

También, se tiene que al admitir que tanto las organizaciones como los sujetos se desenvuelven individual y socialmente en relación a las necesidades propias como medio de motivación (Maslow; Palomo, 2013), el concepto equipo en la organización es vital puesto que es este, y no otro el que consiente conjugar las necesidades individuales con las de la organización permitiendo con ello la consecución de las metas de las organizaciones.

Ahora, se debe tener en cuenta que lo mencionado hasta este punto se encuentra estrechamente relacionado con las propuestas de Munch (2006) para el diseño de organizaciones de alto rendimiento, que finalmente es la idea principal de este trabajo pues se propende en todo caso por la identificación de mecanismos de bajo impacto económico pero con gran impacto institucional que permitan a la organización utilizar al máximo sus recursos, innovar y mantenerse a la vanguardia, lo que se puede lograr con una motivación efectiva pues las habilidades individuales, como se ha reiterado a lo largo del trabajo también son parte del desarrollo organizacional, lo que si se dirá por primera vez en el trabajo es que estas pueden ser un elemento diferencial para un equipo, como se evidencia

al observar grandes equipos de futbol donde su jugador estrella no opaca a los demás integrantes sino que aporta con liderazgo y otras características a sus compañeros, su equipo y las metas comunes.

Dicho lo anterior se puede afirmar que es bueno que coexistan todas las formas de motivación posibles en una empresa, ello claro de una manera flexible como ocurre en el futbol según Fernández(2017), puesto que como se expresó en otro apartado a partir de lo que Peiro y Rodríguez (2008), recogen del trabajo de Warr, se puede disminuir la productividad por defecto o por exceso e la motivación, pues como se hizo evidente en el proceso de observación realizado en el trabajo de campo la percepción de las motivaciones puede ser tomada positiva o negativamente de acuerdo al individuo observador.

Asimismo se pueden adaptar modelos de dirección del campo del fútbol ya que en él todas las formas de motivación están presentes a la vez de manera regulada puesto que concierne al director técnico y a los jugadores equilibrarlas en su justa medida por medio del uso de la jerarquía flexible de la que ya se habló.

Ahora del estudio de los conceptos motivación, organización y organización de alto rendimiento, se deduce que existen aspectos transversales que cualquier organización debe fortalecer para dar el tránsito, si es que así lo quiere, de una organización común a una organización de alto rendimiento como lo son el equipo, como eje social de la organización, motivación positiva como el aspecto más notorio para los sujetos entro de los diversos tipos de motivación, siendo por ello la que tiene mayor utilidad para amalgamar la idea de equipo con la idea instrumental de las organizaciones, y las personas, que si bien son asimiladas al ideal de cliente en las organizaciones de alto rendimiento no son más que sujetos con necesidades particulares y motivaciones diversas a satisfacer.

Por lo tanto este trabajo es apenas un abre bocas de lo que puede resultar de un estudio experimental o cuasi experimental donde se incluyan además de los equipos como tal la figura del director técnico para evidenciar los procesos de liderazgo y motivación desde varias perspectivas, sin embargo hasta este punto, la investigación permite evidenciar

que en efecto la relación fijada en la triada: equipo, motivación y organización de alto rendimiento, no es sólo válida sino que de su análisis se pueden obtener datos valiosos para la comprensión del aspecto motivacional en el ámbito empresarial a la vez que otorgar herramientas para la elaboración de planes asertivos de acción para compañías que quieran iniciar su tránsito hacia la construcción de organizaciones de alto rendimiento.

Finalmente, y con el fin de demostrar la lógica de autores como Roberts, Kleiber & Duda (1981), que definen la motivación como determinante de la felicidad y como factor esencial al obtener metas, es importante indicar que en futuras investigaciones, se debe realizar un proceso que permita la evaluación de objetivos y metas en los participantes a largo plazo, efectuadas desde la participación individual, esto con el fin de no solo realizar actividades hacia el corto y mediano plazo, para ello se debe plantear desde un modelo experimental.

### **Citas y Referencias**

- Acosta, C. (1999). La Psicología Organizacional en Colombia Período 1980-1999 (POC 80/99). *Revista Colombiana de Psicología*, 93-104.
- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate and motivational processes. *Motivation in sport and exercise*, En G.C Roberts (Ed), 161-176.
- Antezana, L. (2003). *Fútbol: espectáculo e identidad*. Obtenido de Alabarces Pablo.
- Branding - GC World Consulting. (2018). ¿Por qué la importancia de la psicología deportiva? [En línea] <https://gcworldconsulting.com/por-que-la-importancia-de-la-psicologia-deportiva/>.
- Caracol Radio. (2018). *Caracol Radio*. Obtenido de Los equipos que más hinchas han llevado a los estadios de Colombia:  
[http://caracol.com.co/radio/2017/02/28/deportes/1488297452\\_060259.html](http://caracol.com.co/radio/2017/02/28/deportes/1488297452_060259.html)  
[Tomado el día 25 de septiembre]

- Caraveo, M.D.C.S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 27,78-82.
- Cervera, M. &. (2003). *Un estudio descriptivo de las características técnicas, físicas y motivacionales de las escuelas deportivas de fútbol (alevines, infantiles y cadetes)*. Universitat de València.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hills.
- Círculo de Economía de la Provincia de Alicante. (2012). 10 puntos para que un buen líder consiga motivación en su equipo de trabajo. [En línea]  
<http://www.circuloeconomiaalicante.com/blog/10-puntos-para-que-un-buen-lider-consiga-motivacion-en-su-equipo-de-trabajo/>.
- Cortés Arévalo, C., Sánchez Sáenz, S., & Alonso González, A. (2016). La marca personal como elemento decisorio de un buen maestro. *Libre Empresa*, 13(2), 73-84.
- Cristóbal, A. N. (2003). El programa universitario como elemento de motivación. *Educación & Cultura. Revista mallorquina de Pedagogía*.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. Nueva York: Plenum Press.
- Díaz Sandoval, M. (28 de 09 de 2018). Empleados felices son más productivos. *El Espectador*.
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la actividad física y del deporte*. Madrid: McGraw Hill.
- Edenred. (2016). Bienestar laboral y productividad. [En línea]  
<https://remicaempleo.es/motivacion-laboral/>.
- Fernández, M. (2017). *El fútbol desde la Complejidad*. Kinesis.
- Ferrer Caja, E., & Weiss, M. (2000). Predictions of intrinsic motivation among adolescent students in physical education. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71, 267-279.



- García Eiroá, J. (2000). *Deportes de equipo*. Barcelona: INDE.
- García Sánchez, J., Aguilera Terrats, J., & Castillo Rosas, A. (2011). *Guía técnica para la construcción de escalas de actitud*.
- García, E.M. Rodríguez, M. Andrade, E.M. & Arce, C. (2006). Adaptación del cuestionario MSCJ para la medida de la cohesión en futbolistas jóvenes españoles.
- García, F. J., & Peiró, J. y. (1996). Aspectos temporales del trabajo. En J.M. Peiró y F. Prieto. *Tratado de Psicología del Trabajo: la actividad laboral en su contexto*. Madrid.
- García, V. (2012). *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables*. Recuperado el 20 de 11 de 2018, de Universidad de Valladolid: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- García-Naveira, A. &. (2011). Motivación de logro, indicadores de competitividad y rendimiento en un equipo de jugadores de fútbol de competición varones entre 14 y 24 años. . *Universitas Psychologica*, 10(2).
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo Vol. 29* , 25-31.
- Gimeno, F. & Ezquerro, M. (2006). Intervención psicológica en un caso de evitación interceptiva en el deporte. *Psicopatología y Psicología Clínica*.
- González Jurado, J. A. (2004). La Actividad física orientada a la promoción de la salud. *Escuela abierta*, págs. 73-96.
- González-Cutre, D., Martínez Galindo, C., Alonso, N. C., & Conte, L. &. (2007). Las creencias implícitas de habilidad y los mediadores psicológicos como variables predictoras de la motivación autodeterminada en deportistas adolescentes. *Investigación en la Actividad Física y el Deporte*, 407-417.
- Gould, D. (1980). *Motivating young athletes*. Institute for the Study of Youth Sports.

- Gutiérrez, M. (1994). Desarrollo y transmisión de valores sociales y personales en educación física y deportes. *Premio de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Gutiérrez, M., & López, E. (2012). Motivación, comportamiento de los alumnos y rendimiento académico. *Infancia y aprendizaje*.
- Iglesias, J. (1996). Avances del estudio sociológico sobre la juventud de Granada y Provincia. . *Diputación de Granada*.
- Lee Cruz, E., Schnidman, A., Agrawal, A., & De Koning, B. (2015). Cómo y por qué los trabajadores cambian de empleo.  
[https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Job%20Switchers%20Global%20Report%20v4%207-03-2015\\_es\\_LatAm\\_FINAL\\_Reviewed.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Job%20Switchers%20Global%20Report%20v4%207-03-2015_es_LatAm_FINAL_Reviewed.pdf).
- Martin, J. E., & Dubbert. (1985). Adherence to exercise. *Exercise and sport sciences reviews, 13(1)*, 137-168.
- Maslow, A. (1998). La pirámide de las necesidades humanas.
- McDougall, W. (2015). An introduction to social psychology. *Psychology Press*.
- Minszberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montenegro Silva, L. (28 de 09 de 2018). La psicología de Pékerman en la selección de Colombia. *El Espectador*.
- Montoya, N. (2016). Con esta filosofía Pékerman logró poner a Colombia en la ruta de la victoria. *Las 2 orillas*, [En línea] <https://www.las2orillas.co/con-esta-filosofia-pekerman-logro-poner-a-colombia-en-la-ruta-de-la-victoria/>.
- Moreno., J., Cervelló., E., & González-Cutre., y. D. (2007). Analizando la motivación en el deporte Apuntes de Psicología Colegio Oficial de Psicología. *Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental y Universidad de Sevilla. Vol. 25, número 1*, 35-51.

- Munch, L. (2006). *Diseño de Organizaciones de alto rendimiento*. Paraguay: Biblioteca de Administración Trillas.
- Muyor, J. M., Águila, C., Sicilia, A., & Orta, A. (2009). Análisis de la motivación autodeterminada en usuarios de centros deportivos.
- NAVAJO GÓMEZ, P. (1995). Radiografía del Voluntariado Social en España. *ABC Nuevo Trabajo*, (pág. 63). Madrid.
- Navajo, P. (1995). Radiografía del voluntariado social en España. *ABC Nuevo Trabajo*, 63.
- Ortiz, E. (2013). Epistemología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Paradigmas y Objetivos. *Revista de Claseshistoria*, 2-23.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Parker, S. (2017). Conferencia organizada por Axios en el National Constitution Center de Filadelfia. Estados Unidos.
- Peiró, J., & Prieto, F. y. (1993). Nuevas tecnologías telemáticas y trabajo grupal: Una perspectiva psicosocial.
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud. *Papeles del Psicólogo Vol. 29*, 68-82.
- Pines & Krafy & Maslach & Jackson . (1981). Motivación y burnout en profesores de educación física. *ResearchGate*.
- Quezada, M., & Torres, T. (2017). Representaciones sociales de la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la salud, La Piedad, Michoacán, México. *Revista Salud Bosque*, 29-41.
- Randstad. (25 de 09 de 2018). Satisfacción laboral como sinónimo de productividad. [En línea] Tomado de: <https://www.randstad.es/tendencias360/randstad-toma-nota-octubre/>.
- Rico, A. (2017). ¿Qué tan competitivos son los trabajadores en Colombia? *Mundoadecco.com*. [En línea] <https://mundoadecco.com/la-felicidad-un-factor-que-influye-en-la-productividad-de-las-empresas/>.

- Roberts, G. C., Kleiber, D. A., & Duda, J. L. (1981). An analysis of motivation in children's sport: The role of perceived competence in participation. *Journal of sport Psychology, 3*(3), 206-216.
- Roberts, G. C., Kleiber, D. A., & Duda, J. L. (1981). An analysis of motivation in children's sport: The role of perceived competence in participation. *Journal of sport Psychology, 3*(3), 206-216.
- Sampieri, R., & Fernandez, C. B. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. Mexico: Mc. graw hill.
- Sánchez-Sánchez, J., Pereira, L. J., Guillen Rodríguez, J. M., Martín, R., & D. & Villa Vicente, J. G. (2014). Efecto de la motivación del entrenador sobre la carga interna y el rendimiento físico de un juego de fútbol reducido. *Cuadernos de Psicología del Deporte, 16*9-176.
- Sandín, B. (2005). Evitación interoceptiva: Nuevo constructo en el campo de los trastornos de ansiedad. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*.
- Santa - Bárbara, E. S., & Martínez, M. Á. (2001). Análisis de las motivaciones para la participación en la comunidad. *Papers: revista de sociología (63)*, 171-189.
- Scanlan, T. K., & Simons, J. P. (1992). The construct of sport enjoyment. *Motivation in sport and exercise*, 199-215.
- Solano, N., & Sepulveda, M. (2008). *Metodología de la investigación social y jurídica*. Bogotá: Ibañez.
- Taylor, F. (S/A). *Principios de la Administración científica*. México: Herrero, Hermanos sucesores, S.A.
- Valdano, J. (2007). Liderazgo, gestión y motivación de equipos. En *Administración Inteligente*". AEVAL., Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid.
- Vásquez, E. (1991). Notas sobre el futuro desarrollo de la política social en España. *Programa Madrileño de integración. Tomo I*.

Winberg, R., & Gould, D. (1996). Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico. *Barcelona*.

Woodworth, R. S., & Schlosberg, H. H. (1954). Experimental psychology. *Oxford and IBH Publishing*.

Zuluaga, L. (25 de 09 de 2018). Cinco lecciones de Pékerman para los profesores de Colombia. págs. [En línea] Técnicas de Pekerman como director técnico de Colombia. Disponible en: <https://www.semana.com/educacion/articulo/tecnicas-de-pekerman-como-/tecnicas-de-pekerman-como-director-tecnico-de-colombia/478643>

**Imagen 1:**



*Pirámide de Maslow tomada de <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>*

## Anexo 1: Consulta en meta base de datos

**Consulta de documentos**

Búsqueda simple | Búsqueda por campos | **Historial (4)**

Nº resultados	Consulta	Seleccionar
5200	1. [Simple] "motivacion"	<input type="checkbox"/>
316	2. [Simple] "motivación en las organizaciones"	<input type="checkbox"/>
3	3. [Simple] "motivación en las organizaciones alto rendimiento"	<input type="checkbox"/>
10	4. [Simple] "equipos de fútbol como organización"	<input type="checkbox"/>

Combinar búsquedas marcadas con: AND | OR | AND NOT

Combinar

(Nota: 20 búsquedas máximo)

Borrar historial

**Consulta de documentos**

Búsqueda simple | Búsqueda por campos | **Historial (4)**

Limpiar | Buscar

**Resultados de la búsqueda**

Nº de documentos encontrados: 0 Exportar

Visualización: 
 Ordenar por: 
 Modo: 
Seleccionar todos

*Imágenes tomadas de : <https://indices.app.csic.es/bddoc-internet/pages/mtodocumentos/ConsultaDocumentos.html?buscar=motivacion>*