

ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE LAS CAUSAS DE INGRESO Y DESERCIÓN DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO

Analysis since Motivational Theory of the reasons which to go and to desert the university student

RESUMEN

Desde el punto de vista de dos estudiantes aspirantes a obtener el título de Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional y como docentes universitarias, se presenta el Análisis de Aplicación de la Teoría Administrativa Conductual al contexto de la realidad en la Universidad Tecnológica de Pereira.

Concentrándose en los estudiantes que llegan a cursar primer semestre "Primíparos" en los diferentes programas de la U.T.P; y, con un enfoque básico en un análisis aplicativo desde la Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg, la Motivación Humana y en un análisis crítico de la Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow.

PALABRAS CLAVES: Academia, Conflictos, Deserción, Equipo, Intereses, Jóvenes, Motivación, Necesidades, Social, Solidaridad.

ABSTRACT

from the point of view of the students contenders to obtain the title of Mastegister in Human Development and Organizational Administration and as university teachers, is presented the Analysis of Application of the Conductual Administrative Theory to the context of reality, in the Technological University of Pereira. centering on the students that come to course first semester in the different programs of the U.T.P; and with a basic focus in an applicative analysis from the Herzberg's Motivation-Hygiene Theory, the Human Motivation and in a critical analysis of the Theory of the human needs by Abraham Maslow.

KEYWORDS: Academy, Conflicts, Desertion, Team-work, Interests, Young people, Motivation, Necessity, Social, Solidarity.

1. INTRODUCCIÓN

"El Conductismo puede ser definido como una doctrina psico-socio-filosófica, que pretende explicar los fenómenos sociales por medio del comportamiento de los individuos y del estudio de las causas que influyen sobre éste. El estudio de la Motivación se refiere, básicamente, a las razones por las cuales las personas se comportan de cierta manera.

En términos generales, la motivación puede ser descrita como la dirección y la perseverancia de la acción. Ello se refiere a una elección de las personas, que optan por un curso de acción en lugar de otros, y a las razones por las cuales prosiguen con la acción elegida, muchas veces

durante un largo período enfrentando muchas dificultades."¹

Desde la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, y teniendo en cuenta la sentida problemática de deserción de los estudiantes que ingresan al primer semestre en los diferentes programas; se ha realizado un análisis de las posibles razones que motivan a los jóvenes a ingresar a la universidad y también a desertar, presentando conclusiones y sugerencias que sirvan como punto de partida a una solución al problema.

2. CONTENIDO

Cuando se habla de Motivación Humana, según la Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg se debe pensar en

**MARÍA MÓNICA ARANGO
ZAPATA**

Candidata a M.Sc. en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional
Especialista en Mercadeo. EAFIT.
Ingeniera Industrial. U.T.P
Profesora Asistente.
Universidad Tecnológica de Pereira
mmaz@utp.edu.co

**DIANA MARÍA RAMÍREZ
MEZA**

Candidata a M.Sc. en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional.
Administradora Industrial. U.T.P
Profesora Catedrática
Universidad Tecnológica de Pereira.
dianam@utp.edu.co

¹Teorías de la administración. "Motivación Humana". Pág. 221. Reinaldo O. da Silva. Thomson. (2002)

motivación intrínseca y en motivación extrínseca, donde la intrínseca se refiere a la búsqueda de recompensas psicológicas y la extrínseca se refiere a la búsqueda de recompensas tangibles.

Así, desde este planteamiento cuando se pregunta: ¿Cuáles pueden ser las motivaciones que llevan a un joven a ingresar a la universidad? Se podría considerar que principalmente serían las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, a saber:

MOTIVACIONES INTRÍNSECAS DE LOS JÓVENES AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Necesidad de Reconocimiento	Familiar: Dentro de lo que se considera el “ideal” es que cuando un joven se gradúa del colegio, el siguiente paso es que ingrese a la universidad.
	Social: En su grupo de amigos, la mayoría de sus compañeros de colegio ingresarán a la universidad y continuarán sus estudios. Aunque esto es relativo, dependiendo del estrato social al que el joven pertenezca.
Necesidad de Realización (Desafío)	El Ingreso a la Universidad le significa un desafío a comprobar que sí tiene las capacidades y habilidades requeridas para convertirse en un profesional. El joven ingresa con la expectativa de si lo logrará o no, cuestionándose: “¿a qué me enfrentaré? Si muchos lo han logrado, ¿por qué yo no? Aquí juega un papel muy importante el grado de autoestima del joven a la hora de tomar la decisión de inscribirse para el ingreso a la universidad.

Tabla 1. Motivaciones Intrínsecas de los jóvenes que ingresan a la universidad. Elaboración de María Mónica Arango Z y Diana María Ramírez M. (Autoras del Artículo)

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA DE LOS JÓVENES AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Necesidad Básica Tangible	Económica: El ingreso a la universidad le significará que a largo plazo, al culminar sus estudios logrará ser un profesional que al vincularse a la vida laboral, devengará los recursos que le representarán la posibilidad de llenar sus expectativas económicas.
----------------------------------	--

Tabla 2. Motivación Extrínseca de los jóvenes que ingresan a la universidad. Elaboración de María Mónica Arango Z y Diana María Ramírez M. (Autoras del Artículo)

PAPEL O GRADO DE INFLUENCIA DE LOS PADRES DE FAMILIA O ACUDIENTES DE ACUERDO AL ESTRATO SOCIO-ECONÓMICO

Dependiendo del nivel social al que pertenezca el estudiante, sus padres y/o acudientes influyen de manera significativa en la decisión de ingresar a la universidad.

- **Estratos Altos:** Los padres juegan un papel alentador, de ánimo, generalmente ellos son profesionales y su formación académica constituyen un ejemplo que de por sí motiva a sus hijos a seguir sus pasos y mínimo convertirse también en profesionales.

Aquí debemos considerar que aunque ya es menos común encontrar estas situaciones, algunos padres tienen un alto grado de influencia en las decisiones de sus hijos y pretenden ver realizados sus sueños “frustrados” a través de sus hijos, por ejemplo: influenciar a su hijo a tal punto de inducirlo a estudiar para convertirse en el médico que él nunca pudo ser, sin detenerse a preguntarle si eso es lo que él realmente quiere y sin considerar si éste si tiene las capacidades y habilidades mínimas requeridas para esta clase de formación.

La influencia de los padres en este estrato está directamente relacionada con el poder económico que estos aún tienen sobre sus hijos, por la dependencia absoluta en este sentido. Así estos jóvenes no necesitan preocuparse en ningún momento por este aspecto, ya que sus padres le garantizarán su sostenimiento y demás gastos requeridos durante toda su carrera.

- **Estratos Medios:** En estos estratos generalmente los padres tienen el deber de responder por el sustento y demás gastos requeridos por los jóvenes, pero con un componente adicional y es que aunque logran suministrarlo esto se da con mayor dificultad y sacrificio (hasta de toda la familia) para que el joven pueda estudiar. Muy bien sabemos que por la situación económica de nuestro país, el desempleo viene aumentando considerablemente, existe una mayor inestabilidad en el mercado laboral y esa incertidumbre impacta de manera más significativa en los estratos medios. En este sentido el joven está más consciente del sacrificio que sus padres hacen día a día por recoger el valor de la matrícula y demás gastos de cada semestre para que él pueda estudiar. Estos padres de familia generalmente no lograron culminar su formación profesional y ven con gran expectativa que su hijo sí lo logre.

- **Estratos Bajos:** En estos estratos los padres influyen en los jóvenes de manera distinta, ya que por la situación precaria en la que viven y luchan, dicha situación más bien se convierte para el joven en el aliciente y motivación más importante para estudiar y salir adelante. Esta perspectiva es relativa, dependiendo del estado de las relaciones

intrafamiliares. Aquí pesan tanto las necesidades intrínsecas como las extrínsecas en el joven cuando toma la decisión de inscribirse para el ingreso a la universidad. Los padres actúan como detractores de la idea de ingresar a la universidad, pues buscan una salida más inmediatista a su situación y tratan de influenciar más al joven para que empiece a devengar dinero lo más pronto posible. También hay que tener en cuenta que en estos estratos generalmente los padres tienen una formación académica hasta primaria y máximo en secundaria.

Un aspecto que en este análisis no se puede obviar es el de los padres biológicos de cuerpos ausentes, siendo este el caso de muchos de los jóvenes de diferentes estratos, que tienen a sus progenitores en el exterior y que mensualmente les envían las remesas suficientes para su sustento y el de su familia. Generalmente estos jóvenes viven con un adulto mayor o solos. En estos casos juegan un papel fundamental sus necesidades motivacionales intrínsecas porque las extrínsecas prácticamente ya están resueltas o más ampliamente satisfechas.

Teniendo en cuenta las motivaciones anteriormente consideradas, ahora se debe ubicar al estudiante dentro de un grupo de estudio específico, rodeado de otros "iguales" a él, en sus mismas condiciones, con sus mismos miedos y expectativas; pero con diferentes capacidades y habilidades.

Cuando el medio actual exige que para un buen desarrollo académico se requiere trabajar en grupos conducentes a equipos de trabajo, es importante resaltar el primer choque que estos individuos encuentran en su proceso de adaptación a la vida universitaria.

PARTICIPACIÓN DE LOS JÓVENES EN LOS EQUIPO DE TRABAJO

Los resultados de los **equipos de trabajo**, ya sean empresas, equipos deportivos o en otras actividades dependen en gran medida de la motivación de sus miembros y de un verdadero líder.

Según el alemán y doctor en Psicología Kurt Lewin (1890-1947) en su teoría de la Dinámica de Grupos ubica al grupo como "el campo de las percepciones, las acciones y los sentimientos humanos. Donde los factores que determinan la formación de los grupos se apoyan en la idea del **consenso interpersonal**, es decir, una base común de concordancia entre quienes lo integran sobre los objetivos y los medios para alcanzarlos, la cual da por resultado la **solidaridad del grupo**. A partir de este consenso se encuentran:

- **Interacción:** Relacionarse con otras personas con el fin de resolver problemas y alcanzar objetivos.
- **Ubicación:** Proximidad necesaria para que las personas puedan interactuar.
- **Intereses Comunes:** Los elementos que constituyen la fuerza motivadora de la cohesión del grupo.

- **Tamaño:** La cantidad de personas que permite la interacción y la estabilidad.
- **Comunicación:** El proceso de información es fundamental para lograr interacción y consenso; sus aspectos están relacionados con la reducción de tensiones entre individuos, con el fin de resolver problemas vinculados con la naturaleza de los objetivos o ambigüedades en la situación social."²

Si se piensa en los grupos que tienden a generarse entre los jóvenes que llegan a primer semestre, éstos podrían darse inicialmente por afinidad ya sea social, cultural, de costumbres, gustos, creencias, ideologías o simplemente porque ya se conocían del colegio. Posteriormente empiezan a consolidarse los grupos pero ya con una connotación un poco más académica, de acuerdo a los integrantes que los conformen el grupo empieza a perfilarse y a definirse de acuerdo a las características que mencionamos de Lewin.

El grupo ya tiene a unos integrantes iniciales, pero de acuerdo a la interacción, a la proximidad entre los integrantes, a los intereses comunes, al tamaño (importantísimo en este caso particularmente) y a la comunicación, el grupo obtendrá el consenso interpersonal necesario para dar por resultado la solidaridad requerida para seguir trabajando como grupo.

El docente muchas veces se cuestiona en sus monólogos ¿Por qué los muchachos no saben trabajar en equipo?, si ellos realmente supieran aprovechar las ventajas que esta dinámica les ofrece para el éxito en sus objetivos, podrían apoyarse solidariamente, interrelacionándose constructivamente.

Pero también hay que tener en cuenta que un aspecto altamente significativo es precisamente las motivaciones que cada uno de ellos tiene para estar ahí. Algunos estarán realmente motivados y querrán dar lo mejor de sí para lograr su objetivo personal que coincidirá con el objetivo del grupo de estudio en el proyecto en particular que estén desarrollando. Otros puede que no estén tan motivados, pero están dispuestos y tienen las capacidades para contribuir al objetivo común y terminarán por motivarse al ver que tienen qué aportar, que el grupo los necesita y al tener ineludiblemente un compromiso adquirido. Pero también habrán otros que no tienen ni el interés, ni la motivación, ni la actitud para contribuir al grupo de estudio (aunque sí tengan las capacidades, sean conscientes de ellas o no), estos jóvenes serán aquellos que terminen por apartarse del equipo, por voluntad propia o porque el mismo equipo los rechace.

El equipo tendrá éxito en el proyecto que emprenda, sea desarrollar un trabajo específico, un taller o prepararse para una evaluación; dependiendo del grado de solidaridad que haya generado y el cual a su vez está

² Teorías de la administración. "La dinámica de grupo y sus características". Pág. 218. Reinaldo O. da Silva. Thomson. (2002)

directamente interrelacionado con el nivel o grado de consenso interpersonal que se haya generado en su interior.

Es conveniente tener en cuenta que ese equipo que inicialmente se formó y que tuvo después una connotación académica, no deja en ningún momento de ser un grupo social, donde también se presentan situaciones indiscutibles como generación de relaciones distintas a las académicas y donde se presentan actividades diferentes a las de estudio, en un entorno social, de amistad, donde las actividades que se realicen estén enfocadas a la diversión, al deporte, al entretenimiento, a la rumba, o al ocio. Todas ellas normales en cualquier grupo social; actividades tales que seguramente contribuirán al fortalecimiento del grupo, que le permitirán a sus integrantes conocerse mejor, generar una mayor cohesión entre ellos. También se deberán contemplar situaciones de conflictos, por ejemplo, donde habrá opiniones encontradas, discusiones, problemas de comunicación y todas esas realidades que se dan en cualquier grupo social. Depende del mismo grupo que todas estas dificultades sean resueltas de la mejor manera para así lograr el objetivo en común.

No puede obviarse la posibilidad de que el equipo que inicialmente se dió, pase a una connotación diferente a la académica y se fortalezca más como equipo netamente social; donde el objetivo entonces de este equipo está muy lejos de responder a los compromisos académicos requeridos por la universidad. Esta sería la solidaridad de grupo que influye en las personas pero de manera opuesta al objetivo en común por el cual ingresaron a la universidad.

Para contextualizar un poco acerca de lo que está pasando con el tema de la Educación Superior en Colombia y los altos índices de Deserción, se establece que entre otras causas se encuentran:

1) “Los Problemas económicos, la desorientación profesional y rígidos programas, son las principales razones por las que los estudiantes abandonan sus carreras.” Es evidente el problema altamente crítico que tiene la Educación Superior en Colombia y es que la tasa de abandono supera el 50%”

Un estudio realizado por la Universidad Pedagógica Nacional, definió las principales causas de deserción estudiantil en los niveles de Educación Superior, y encontró que éstas se dividen principalmente en ocho grandes factores: estructural, familiar, cultural, institucional, individual, económico, educativo y social.

Así, por ejemplo en el factor individual se encontró que una de las causas más recurrentes en la deserción es la mala preparación que lleva el estudiante del colegio hacia la universidad.

En el caso Institucional, unas rígidas políticas y una orientación netamente hacia lo productivo y laboral, desmotivan a cierta cantidad de alumnos.

A nivel económico, el estudio concluye que los programas de becas y ayudas solo incluyen los valores relacionados con las matrículas y en la mayoría de las ocasiones no contemplan necesidades de traslado, manutención y compra de libros, guías etc.”³

2) El ingrediente motivacional en el estudiante es fundamental en cuanto a su incidencia en la satisfacción de sus necesidades en general y académico en particular, obtener un título universitario.

En cuanto a las teorías del Proceso Motivacional, “ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada, ya que los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones, y no se ha definido hasta el momento una teoría que contemple estas variaciones”.⁴

TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE ABRAHAM MASLOW

Entre las teorías del contenido motivacional, se destaca la planteada por Maslow con el concepto de necesidades y la importancia de la satisfacción de las mismas con un sentido jerárquico.

“De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la mas material al más espiritual, sujetas al siguiente orden de prioridad en sus cinco niveles de necesidades:

Fisiológicas, De Seguridad, Sociales, De Estima, De Auto-realización

Esta teoría presenta los siguientes aspectos a destacar:

- Una **necesidad satisfecha no origina** ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- El individuo **nace con un conjunto de necesidades fisiológicas** que son innatas o hereditarias. Al principio su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc.)
- A partir de cierta edad, el individuo **comienza un largo aprendizaje** de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad

³ “Deserción académica en las universidades colombianas supera el 50%”. Extraído de El Tiempo Universitario (15/12/2005) Colombia. http://www.upte.edu.co/oficina_comunicaciones/en/Desercionacademicauniversitaria.html

⁴ Motivación de equipos de trabajo. <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>

constituyen las necesidades primarias, y tiene que ver con su conservación personal.

- En la medida que el individuo **logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad**, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales de estima y de autorrealización.
- **Las necesidades más bajas** (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo”. Desde la óptica crítica respecto al tema de análisis, se considera que sin desconocer la importancia de la Teoría de Maslow acerca de las necesidades y reconociendo la valiosísima y enorme contribución que hizo a las teorías motivacionales, dichas necesidades no las vemos como estricta y jerárquicamente interdependientes; es decir, no necesariamente no tienen que estar satisfechas las del nivel base para poder pasar a las del nivel siguiente. Pues dependiendo de las circunstancias en las que vive, de las características de la personalidad del joven, de su entorno familiar, social, cultural, económico, de educación; él tendrá como necesidad primordial una necesidad específica que probablemente esté en un nivel superior a las necesidades de primer nivel (Las fisiológicas de Maslow) que podrían no estar totalmente satisfechas.

Cuando se reflexiona sobre el caso de muchos de los jóvenes de la U.T.P que se vienen caminando desde su casa para clase de 7:00 a.m., no van a la casa a almorzar por falta de recursos económicos para el transporte, quienes se ven obligados a alimentarse no precisamente con un almuerzo completo, nutritivo, como debería de ser; sino que mitigan un poco el hambre para seguir en clase por la tarde, estudiando o desarrollando cualquier otra clase de actividad y regresar a su casa en horas de la noche. Preguntémoslos: Ellos por qué razón luchan?Cuál es su mayor motivación?

Se considera pertinente incluir en estos análisis algunos puntos de vista de la Docente Argentina ADRIANA SOSA, expuesto en su artículo titulado “La educación de nuestros jóvenes”⁶:

“...Actualmente existe una nueva realidad escolar, debido a factores que han ido cambiando como la motivación, la disciplina y el clima del aula.

También han aparecido nuevos aspectos como la mayor diversidad y heterogeneidad del alumnado, el desinterés por el estudio y el facilismo con que consiguen las cosas. La falta de motivación en los alumnos... y el desinterés por el generalizado tanto de ellos como de sus familiares son variables que en la actualidad funcionan como una constante...La adolescencia no se caracteriza por ser una etapa sencilla...a esto se suma la actual crisis de valores en la que viven.

Es necesario, también que el alumno tenga una actitud favorable para aprender significativamente.... el que un alumno se sitúe en uno u otro lugar va a depender de su motivación para aprender significativamente y de la habilidad del docente para despertar e incrementar esta motivación. La intervención del maestro en este sentido es un factor determinante.

En la adolescencia hay una confusión de roles, ya que al no poder mantener la dependencia infantil y al no poder asumir la independencia adulta, el sujeto sufre un fracaso de personificación, y así, el adolescente delega en el **grupo** gran parte de sus atributos y en los padres, la mayoría de las obligaciones y responsabilidades. Recurre a este mecanismo esquizoideo quedando su propia personalidad fuera de todo el proceso de pensamiento...

El obstáculo más importante para el aprendizaje es la resistencia de los adolescentes a aceptar las responsabilidades de la vida escolar. Pocos buscan aprender para tener la experiencia irrepetible y esencialmente humana de entender, de intuir la inteligencia del mundo.

La preocupación central de la sociedad es que lo que aprenden los jóvenes les sirva, al instante. Pero lo que sirve está, cada vez más, relacionado con la vida profesional y económica”.

De ahí que sea necesario volver a impulsar desde la academia la consolidación de los valores y los principios (que no se negocian por nada) y así formar personas íntegras con instrucción adecuada.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

En este artículo se ha hecho una aproximación al tema psicológico – social de la motivación. Es por ello que con las limitadas bases de Psicología y Sociología de una Ingeniera Industrial y una Administradora Industrial desde el contexto experiencial de la academia y su entorno universitario se ha presentado un análisis objetivo, crítico y realista de la Deserción en la Educación Superior; la cual se ha venido incrementando por razones económico–sociales, familiares, de motivación, de desorientación profesional, etc. restándole competitividad a los dueños del conocimiento, los futuros profesionales Colombianos, responsables del desarrollo de nuestro país.

Se sugiere que a nivel del **CONSEJO SUPERIOR** de la Universidad Tecnológica de Pereira se apruebe establecer una **POLÍTICA MOTIVACIONAL** a todo lo largo y ancho de cada programa con la participación de todos los actores para mantener el interés de los estudiantes en sus carreras y por ende lograr un mejor profesional con formación integral y con menores índices de deserción.

Ahora después de este análisis y teniendo en cuenta las diferentes razones de la deserción identificadas, la Universidad Tecnológica de Pereira debe concentrarse en establecer:

⁶ La educación de nuestros jóvenes. ADRIANA SOSA adrianafosa@yahoo.com.ar

- Una política motivacional para todos sus programas, actuando inicialmente en todos y cada uno de los docentes tanto de planta, como transitorios, catedráticos y jubilados; quienes serían los encargados de actuar como multiplicadores de optimismo y superación, trabajando en función de preparar al estudiante para afrontar una vida profesional exitosa.
- Formular, diseñar e implantar estrategias de gestión motivacional de manera transversal que impacte las demás causas de deserción como son la económico-social y familiar, con el objetivo de lograr la autorrealización.
- Es primordial involucrar en este compromiso institucional el papel de los Directivos en la consecución de los recursos de índole económica y humana en un espacio de tiempo y lugar.
- Bienestar Universitario es una dependencia clave dentro de esta política, pues deberá llegar a través de métodos sencillos y de sentido común, hasta la educación media de los colegios y el entorno familiar atacando la problemática de raíz, socializando los valores y normas de convivencia como fundamento de los proyectos de vida de los individuos. Características básicas de alto impacto en la educación superior donde se deben formar de manera integral los futuros profesionales determinantes del desarrollo global de un país.
- Involucrar las instituciones gubernamentales en el apoyo de participación para el mejoramiento de la calidad de vida del estudiante universitario.

[6] La educación de nuestros jóvenes. ADRIANA SOSA Adrianafsosa@yahoo.com.ar

4. BIBLIOGRAFÍA

Referencias de libros:

- [1] Teorías de la administración. "Motivación Humana". Pág. 221. Reinaldo O. da Silva. Thomson. (2002)
- [2] Teorías de la administración. "La dinámica de grupo y sus características". Pág. 218. Reinaldo O. da Silva. Thomson. (2002)

Referencias de publicaciones periódicas:

- [3] "Deserción académica en las universidades colombianas supera el 50%". Extraído de El Tiempo Universitario (15/12/2005) Colombia. http://www.uptc.edu.co/oficina_comunicaciones/en/Desercionacademicauniversitaria.html
- [4] Motivación de equipos de trabajo. <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>
- [5] Motivación de equipos de trabajo <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>