

# Motivación laboral: análisis bibliométrico y revisión de tendencias

pp. 132-149

**PABLO ANDRÉS ERAZO MUÑOZ\***  
**KAREN DAYANA CORREDOR REYES\*\***  
**LAUREN MELISSA CORRALES OTALVARO\*\*\***

---

\* Candidato a Doctor en Administración. Universidad de Caldas, Manizales, Colombia. E-mail: [pablo.erazo@ucaldas.edu.co](mailto:pablo.erazo@ucaldas.edu.co). ORCID: [0000-0002-9827-3327](https://orcid.org/0000-0002-9827-3327). Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=xsNohqWAAAAJ&hl=es&oi=ao>.

\*\* Administradora en Finanzas. Universidad de Caldas, Manizales, Colombia. E-mail: [karen.2771810087@ucaldas.edu.co](mailto:karen.2771810087@ucaldas.edu.co). ORCID: [0000-0002-5241-5713](https://orcid.org/0000-0002-5241-5713). Google Scholar: [https://scholar.google.es/citations?view\\_op=list\\_works&hl=es&user=fVXkcEwAAAAJ](https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=fVXkcEwAAAAJ).

\*\*\* Administradora en Finanzas. Universidad de Caldas, Manizales, Colombia. E-mail: [lauren.2771811344@ucaldas.edu.co](mailto:lauren.2771811344@ucaldas.edu.co). ORCID: [0000-0001-6432-482X](https://orcid.org/0000-0001-6432-482X). Google Scholar: [https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=xZ\\_E4ZEAAAAJ](https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=xZ_E4ZEAAAAJ).

**COMO CITAR ESTE ARTÍCULO****How to cite this article:**

Erazo, P.A., Corredor, K.D. y Corrales, L.M. (2023). Motivación laboral: análisis bibliométrico y revisión de tendencias. *Revista Perspectiva Empresarial*, 10(1), 132-149.

Recibido: 12 de septiembre de 2022

Aceptado: 28 de abril de 2023

**RESUMEN** **Objetivo.** Analizar la producción investigativa sobre motivación laboral, su evolución y tendencias entre el 2000 y el 2021. **Metodología.** Se analizaron diferentes indicadores bibliométricos por medio de diversas herramientas tales como RStudio Cloud y Tree of Science, para lo cual se utilizaron 493 documentos de la base de datos Scopus. **Resultados.** Se presentan los principales autores, países, publicaciones por año y sus respectivas redes de coocurrencia, cocitaciones y colaboración. Se encontraron como principales tendencias de publicación en el tema de motivación laboral, las siguientes: los modelos de la motivación laboral; la teoría de la autodeterminación y motivación laboral en el servicio público. **Conclusiones.** En los últimos tres años ha habido un incremento del 72,05 % de la producción científica en el tema de investigación. No obstante, la teoría de la autodeterminación prevalece en los estudios de motivación laboral.

**PALABRAS CLAVE** motivación laboral, análisis bibliométrico, teoría de la autodeterminación, árbol de la ciencia.

### Work motivation: A bibliometric analysis and trend review

**ABSTRACT** **Objective.** To analyze the research production on work motivation, its evolution, and trends between the period spanning from 2000 to 2021. **Methodology.** Different bibliometric indicators were analyzed by means of various tools such as RStudio Cloud and Tree of Science. A total of 493 papers from the Scopus database were utilized for this analysis. **Results.** The main authors, countries of origin, publications per year, and their respective networks of co-occurrence, co-citations, and collaboration are presented. The prevailing publication trends on the topic of work motivation encompass models of work motivation, self-determination theory, and work motivation in public service. **Conclusions.** Over the past three years, there has been a notable surge of 72.05 % in scientific output pertaining to the research subject matter. Notably, self-determination theory remains dominant in the field of work motivation research.

**KEY WORDS** Work motivation, Bibliometric analysis, Self-determination theory, Tree of science.

## Motivação no trabalho: análise bibliométrica e revisão de tendências

**RESUMO** **Objetivo.** Analisar a produção de investigação sobre motivação no trabalho, sua evolução e tendências entre 2000 e 2021. **Metodologia.** Diferentes indicadores bibliométricos foram analisados utilizando diversas ferramentas como *RStudio Cloud* e *Tree of Science*, para a qual foram utilizados 493 documentos da base de dados *Scopus*. **Resultados.** São apresentados os principais autores, países, publicações por ano e suas respectivas redes de concorrência, cocitações e colaboração. Foram encontradas como principais tendências de publicação sobre o tema motivação no trabalho: modelos de motivação no trabalho; a teoria da autodeterminação e motivação para o trabalho no serviço público. **Conclusões.** Nos últimos três anos houve um aumento de 72,05 % na produção científica sobre o tema da pesquisa. No entanto, a teoria da autodeterminação prevalece nos estudos sobre motivação no trabalho.

**PALAVRAS CHAVE** motivação para o trabalho, análise bibliométrica, teoria da autodeterminação, árvore da ciência.

## Introducción

La motivación puede definirse como la fuerza que dinamiza y dirige el comportamiento (Clancy, Herring and Campbell, 2017; Roberts and Treasure, 2012), por lo que comprende las razones percibidas para realizar una actividad. Su estudio en el ámbito laboral tiene relevancia debido a que permite conocer por qué se inicia, regula, mantiene, dirige y abandona el comportamiento del trabajador hacia su labor (Clancy, Herring and Campbell, 2017); así las cosas, la empresa puede identificar cómo maximizar la autoestima y eficiencia de sus colaboradores para cumplir con los objetivos propuestos (Degand, Desrumaux and Dose, 2021; Tziner et al., 2020). Se ha encontrado que los empleados con mayor motivación son capaces de realizar un trabajo de mayor calidad, más eficiente, más inventivo y más responsable que aquellos con baja motivación (Hitka et al., 2023), lo que indica que una fuerza laboral motivada aporta notablemente a lograr el éxito y la competitividad empresarial (Kicová and Poniščiaková, 2020; Lazarevic et al., 220).

Así pues, “el desempeño laboral es una función de la conducta de una persona y el grado en que esta conducta ayuda a una organización a alcanzar sus metas” (Motowildo et al., 1997, p. 187). Comúnmente se divide en desempeño en el rol y desempeño extra rol, es decir, cuando se hace referencia al desempeño laboral no solo se considera el cumplimiento de las funciones establecidas en el contrato (desempeño en el rol) sino, además, a los aportes adicionales que el trabajador realiza a la organización tales como el apoyo a los compañeros de trabajo, la creatividad e incluso los comportamientos de ciudadanía organizacional (desempeño extra rol). La búsqueda de su mejoramiento a través de la motivación laboral ha sido un tema de gran importancia en la literatura organizacional, incluso algunos autores plantean que si una organización quiere ser eficaz y aspira a mantener el éxito sostenible debe contar con trabajadores motivados.

En la literatura se han estudiado principalmente dos formas de motivación, a saber, la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. La motivación intrínseca es el resultado de satisfacer las creencias y valores de un individuo. Mientras

que la motivación extrínseca se basa en retornos económicos tangibles, bienes, reconocimientos o servicios para el individuo (Kreps, 1990; Hitka et al., 2023). Así las cosas, para el estudio de la motivación se ha utilizado principalmente a la teoría de la autodeterminación (Deci et al., 2017) que parte de la premisa de que los seres humanos desean intrínsecamente desarrollarse y crecer hasta alcanzar su máximo potencial (Deci and Ryan, 2000) y que están naturalmente inclinados a ser organismos activos que intentan integrarse en su entorno social más amplio. La teoría de la autodeterminación también reconoce que los contextos sociales (por ejemplo, el lugar de trabajo) pueden facilitar o frustrar los esfuerzos de las personas a la autodeterminación (Reizer, Brender-Ilan and Sheaffer, 2019).

Todo ello permite afirmar que es relevante para las organizaciones conocer sobre la motivación laboral, lo cual puede ser utilizado por los empleadores para mejorar la calidad de los procesos e influir activamente en el desempeño laboral de los empleados y retenerlos en la empresa (Hitka et al., 2023).

Con base en lo anterior, en aras de aportar a este contexto de estudio, se realizó una revisión sobre la literatura de la motivación laboral por medio de herramientas y técnicas bibliométricas. Para cumplir con el objetivo trazado se realizaron varias consultas en la base de datos Scopus con un rango de tiempo entre el 2000 y el 2021. Así, se presentan los principales indicadores bibliométricos y las tendencias de la literatura relacionada con la motivación laboral. Para ello en la primera parte de este texto se expone la metodología desarrollada para la obtención de los principales indicadores bibliométricos con el uso de la herramienta Bibliometrix (Aria and Cuccurullo, 2017) y la construcción del árbol de la ciencia a través del software Tree of Science —ToS— (Zuluaga et al, 2022) y la identificación de las tendencias por medio de las herramientas Sci2 Tool y Gephi. Posteriormente en los resultados se examinan el número de publicaciones por año, la participación entre países, los principales autores, las principales revistas y las redes de cocitación. En la discusión se analizan los principales documentos que cualquier interesado sobre el tema de la motivación laboral debe conocer. Siguiendo la analogía de un árbol, en la raíz se encuentran los artículos seminales o

clásicos, en el tronco se identifican los documentos estructurales y en las hojas se pueden identificar las tendencias actuales sobre el tema, esto permite conocer los principales clúster o tendencias que son: (i) los modelos de motivación laboral; (ii) la motivación laboral y autodeterminación y (iii) la motivación laboral y servicio público. Finalmente se plantean las conclusiones del estudio.

## Metodología

El análisis bibliométrico y la revisión de tendencias de la motivación laboral se llevó a cabo en dos fases, a saber: la primera se realizó por medio de un mapeo científico del área, el cual se efectuó a través de un análisis bibliométrico de la base de datos Scopus y la segunda fue la revisión y análisis

de la literatura científica que permitió reconocer los documentos más relevantes sobre la motivación en el trabajo; asimismo, se establecieron algunas de las investigaciones más relevantes.

Con la finalidad de efectuar el mapeo científico y el análisis de producción de esta área se implementaron cinco métodos bibliométricos propuestos por Zupic y Čater (2015): análisis de coocurrencia de palabras; análisis de citaciones; análisis de cocitaciones; análisis de coautorías y análisis de acoplamiento bibliográfico. Para este análisis se utilizó la base de datos Scopus dado el gran número de revistas de alto impacto indexadas, lo que permite tener una visión más amplia sobre el tema de investigación (Echchakoui, 2020). Por otro lado, se considera una de las bases de datos más relevantes a nivel global (Bar-Ilan, 2008; Zhu and Liu, 2020). Los criterios de la investigación se relacionan en la tabla 1.

**Tabla 1.** Parámetros de búsqueda

<b>Banco de datos</b>	Scopus
<b>Ciclo de consulta</b>	2000-2021
<b>Fecha de consulta</b>	Septiembre 29 de 2021
<b>Modelo de documento</b>	Artículo, libro, capítulo de libro, documento de conferencia
<b>Revista</b>	Todos los tipos
<b>Campos de búsqueda</b>	Título
<b>Términos de búsqueda</b>	“Work motivation”
<b>Resultados</b>	493

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

La búsqueda de los criterios de investigación arrojó 493 registros en Scopus después de ingresar el término “Work motivation”. El término de búsqueda se realiza en inglés debido a que es el idioma en que se publican la mayoría de documentos en esta base de datos. Para realizar el análisis bibliométrico se utilizó la herramienta Bibliometrix (Aria and Cuccurullo, 2017). Esta herramienta está catalogada de uso libre, la cual permite elaborar una búsqueda con diferentes bases de datos y tiene funcionalidades diversas; por otro lado, esta herramienta ha sido validada y

ejecutada por otras investigaciones (Tani, Papaluca and Sasso, 2018; Bond, Zawacki-Richter and Nichols, 2019; Demiroz and Haase, 2019; Muñoz et al., 2019; Acevedo, Robledo y Sepúlveda, 2020; Arenas et al., 2020; Aria, Misuraca and Spano, 2020; Duque et al., 2020; Duque-Hurtado et al., 2020; Mena, Erazo y Salazar, 2020; Duque et al., 2021; Muñoz y Casallas, 2021).

Para el análisis de la red se aplicó la teoría de grafos, la cual se refiere a una técnica en la que se procesa la tipología y las propiedades de la red.

De igual manera se realiza con los otros registros que lo componen (Wallis, 2007; Yang, Keller and Zheng, 2016). En la construcción del árbol de la ciencia se utilizó la plataforma Web integrada para análisis exhaustivo de la literatura científica ToS (Zuluaga et al., 2022), la cual permite con el uso de la teoría de grafos visualizar como un árbol a los documentos relevantes de un campo del conocimiento específico “donde las raíces son los artículos clásicos, el tronco representa aquellos artículos que permiten crecer el área y las hojas son los artículos publicados recientemente” (Zuluaga et al., 2022, p. 1). Asimismo, en la construcción de la red que permite identificar las principales tendencias de la literatura sobre motivación laboral se utilizaron los software especializados Sci2 Tool y Gephi (Bastian, Heymann and Jacomy, 2009).

La red de esta revisión está integrada por los artículos obtenidos en la base de datos Scopus y cada una de sus referencias. Aunque vale la pena aclarar que también se utilizaron documentos publicados en otras bases de datos. Al análisis de esta red, al cual se le conoce como mapa de cocitaciones (que es una herramienta que permite tener conocimiento sobre la importancia del tema de estudio), se le pueden identificar las subáreas de estudio (Gurzki and Woisetschläger, 2017; Zuschke, 2020). Por su parte para suministrar el gráfico de la red de estudio sobre “Work motivation” se aplicó la herramienta Gephi (Bastian, Heymann and Jacomy, 2009).

Los indicadores *indegree*, *outdegree* y *betweenness* se aplicaron al resultado de la red para calcular cada uno de estos, con el fin de organizar los datos por medio de la figura del árbol (Robledo, Osorio y López, 2014; Valencia et al., 2020). De este se identifican tres rangos, a saber: en el primero se encuentran las raíces (alto *indegree*), las cuales son los documentos citados pero que no citan a otros; aquí se identifican los artículos clásicos y de importancia hegemónica teórica en el espacio de investigación (Wallis, 2007). En segundo lugar le sigue el tronco (alto *betweenness*) en el que se identifican los artículos que se citan y que citan a otros (Zhang and Luo, 2017); aquí se relacionan los trabajos estructurales, los cuales encadenan la fundamentación de los estudios actuales y los clásicos. En tercer lugar, para concluir, están las hojas (alto *outdegree*) que soportan los artículos recientes y que citan a los que se encuentran en el tronco y la raíz (Wallis, 2007); estos estudios

exponen las tendencias actuales en las que se estructuran las exploraciones en el área o perspectivas, incorporándose como los estudios emergentes. Este análisis metódico se ha aplicado y validado en investigaciones previas tales como Duque y Cervantes (2019), Muñoz et al. (2019), Arenas et al. (2020), Buitrago, Duque y Robledo (2020), Mena, Erazo y Salazar (2020), Duque et al. (2020), Duque et al. (2021), Clavijo-Tapia et al. (2021), Muñoz y Casallas (2021), Ramos, Duque y Vieira (2021), Trejos-Salazar et al. (2021) y Rubaceti, Giraldo y Sepulveda (2022).

## Resultados

En la figura 1 se muestra el número de artículos y estudios de investigación sobre motivación laboral publicados entre los años 2000 y 2021, utilizando la base de datos Scopus como guía. Entre los años 2000 y 2006 las publicaciones no superaron las 12 por año, sin embargo a partir del 2007 se incrementaron gradualmente tal como se muestra en la figura 1. Se evidenció un mayor crecimiento en el 2020 con un total de 68 artículos publicados, con un aumento del 72,05 % en comparación al 2018 en el cual se publicaron 49 artículos; esto permite concluir que para ese año se tomó con mayor fuerza la implementación de este tipo de investigaciones en las organizaciones, lo que demuestra el creciente interés de la comunidad académica en este tema. En el 2021 no se evidencian tantas publicaciones por motivo de que la búsqueda se llevó a cabo el 29 de septiembre de ese mismo año. Por otro lado, se identificó que en los últimos cinco años se publicaron el 49,29 % del total de documentos científicos sobre el tema en Scopus.

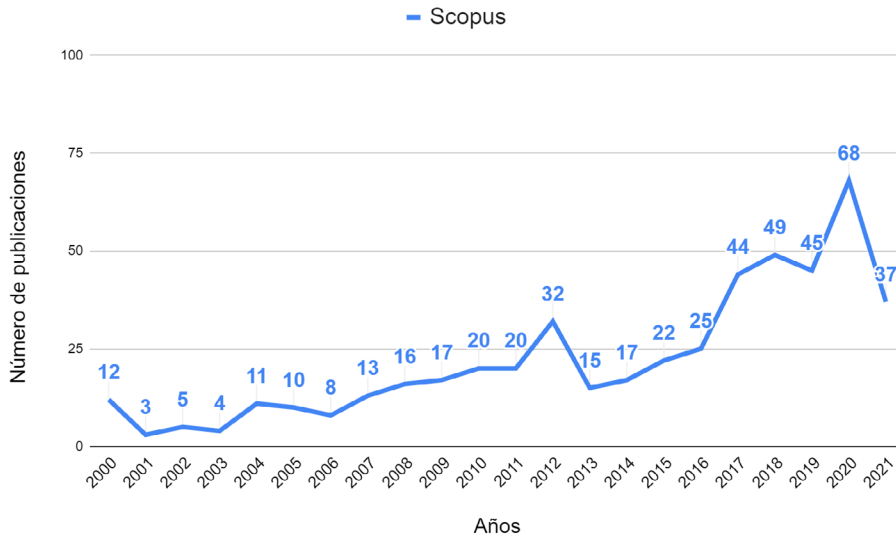


Figura 1. Publicaciones por año. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

La figura 2 identifica que el país con mayor participación a nivel mundial en Scopus en el tema de estudio es Indonesia con el 18,3% de producción, equivalente a 90 publicaciones sobre el tema de estudio; en la imagen de la red también se evidencia que Estados Unidos tiene una colaboración relevante en la publicación de artículos en este tema con un

total de 86 publicaciones y una participación total del 17,4 %; así las cosas, estos dos países aportan un total del 35,7 % del tema objeto de estudio publicado en Scopus. La información suministrada en la figura 2 muestra también la relación entre países que aportan a la creación, evolución y al mejoramiento de los estudios realizados.

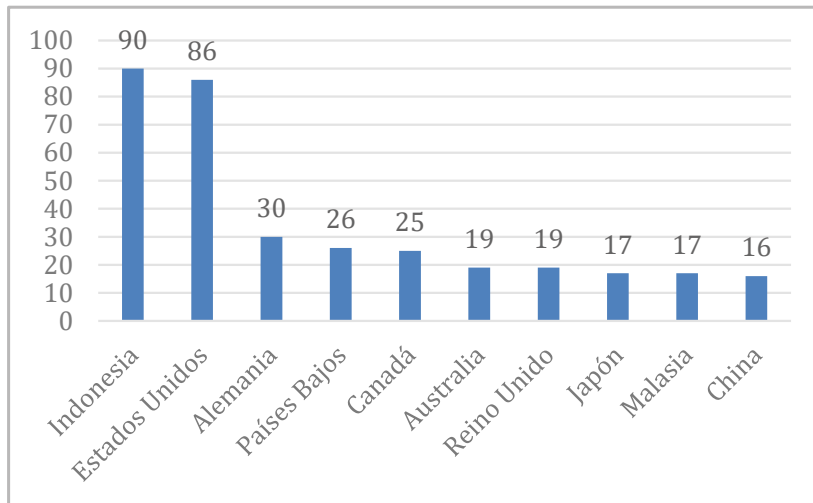




Figura 2. Participación entre países. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Según la base de datos Scopus sobre motivación laboral, la autora con más relevancia es Ruth Kanfer. El artículo más importante de su autoría data de 1989 y está relacionado con la motivación y las habilidades cognitivas. Es de resaltar que esta autora es reconocida mundialmente en el tema de la motivación y que su libro más citado trata sobre la teoría de la motivación, citado 2408 veces en Google Scholar. Las investigaciones se enfocan en los

campos de la motivación, la cultura, el desempeño y el comportamiento de los colaboradores en las organizaciones. La tabla 2 muestra que el autor que tiene el mayor número de citas en Scopus es Marylène Gagné con un total de 10762 citas, seguida por Ruth Kanfer que tiene un total de 7630 citas en los artículos publicados sobre el desarrollo de objetivos y el crecimiento personal y laboral de los trabajadores.

Tabla 2. Principales autores

Autor	Número de publicaciones	Número de citas Scopus	Índice h Scopus
Ruth Kanfer	79	7630	41
Marylène Gagné	75	10762	35
Bård Kuvaas	65	2536	28
John E. Barbuto	62	1311	17
Claude Fernet	62	2451	26
Jacques Forest	41	2249	25
José Navarro	37	448	13
Stéphanie Austin	35	1482	21
Hapzi Ali	34	84	5
Carlos Arrieta	6	142	5

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.



En la tabla 3 se muestran las 10 principales revistas que publican sobre el tema de motivación laboral en Scopus. Se identificó la relación de las publicaciones, la colaboración porcentual y también se evidenciaron los puntos importantes como son el cuartil SJR (que plantea el indicador

para evaluar el impacto de las revistas) y el índice H (que mide la productividad). Aquí, la principal revista es la *International Journal of Scientific & Technology Research* con un porcentaje de registros del 2,64 % del total de publicaciones en el tema.

**Tabla 3.** Principales revistas

Fuente	Número de registros	% del total	SJR 2020	Cuartiles SJR	Índice H (SJR)	País
<i>International Journal of Scientific &amp; Technology Research</i>	13	2,64 %	0	No registra	18	India
<i>Applied Psychology</i>	8	1,62 %	1,5	Q1	88	Reino Unido
<i>Frontiers in Psychology</i>	8	1,62 %	0,92	Q2	110	Suiza
<i>International Journal of Economic Research</i>	7	1,42 %	0	No registra	21	India
<i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i>	6	1,22 %	0,37	Q2	14	Corea del Sur
<i>Academy of Management Review</i>	5	1,01 %	8,45	Q1	270	Estados Unidos
<i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>	5	1,01 %	1,64	Q1	65	Reino Unido
<i>Journal of Public Administration Research and Theory</i>	5	1,01 %	4,15	Q1	112	Reino Unido
<i>Library Philosophy and Practice</i>	5	1,01 %	0,23	Q2	20	Estados Unidos
<i>Management Science Letters</i>	5	1,01 %	0	No registra	17	Canadá

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En la figura 3 se relaciona la coocurrencia de palabras que predominan en la investigación científica sobre el tema de la motivación laboral; para lo cual se utiliza una herramienta que crea y organiza las palabras relevantes con base en los artículos publicados. También se evidencia en la red de cocitación que el autor Edward L. Deci tiene 3104 citas en Scopus; su artículo más relevante es "Self-determination theory and work motivation", según el cual la teoría de la autodeterminación ayuda a la motivación laboral y muestra el grado de importancia del comportamiento organizacional (Gagné and Deci, 2005). Es importante resaltar que

la teoría de la autodeterminación es una de las que le ha dado un mayor sustento teórico al estudio de la motivación laboral.

En la red de cocitación se muestra, además, la relación que tienen los autores entre sí cuando se habla sobre el tema en mención: el autor Hackman que habla sobre el rendimiento que tienen los equipos de trabajo; la teoría de Vroom en la que se identifican tres diferentes componentes que son la expectativa, la valencia y la instrumentalidad para que un colaborador cumpla a satisfacción con los objetivos planteados.

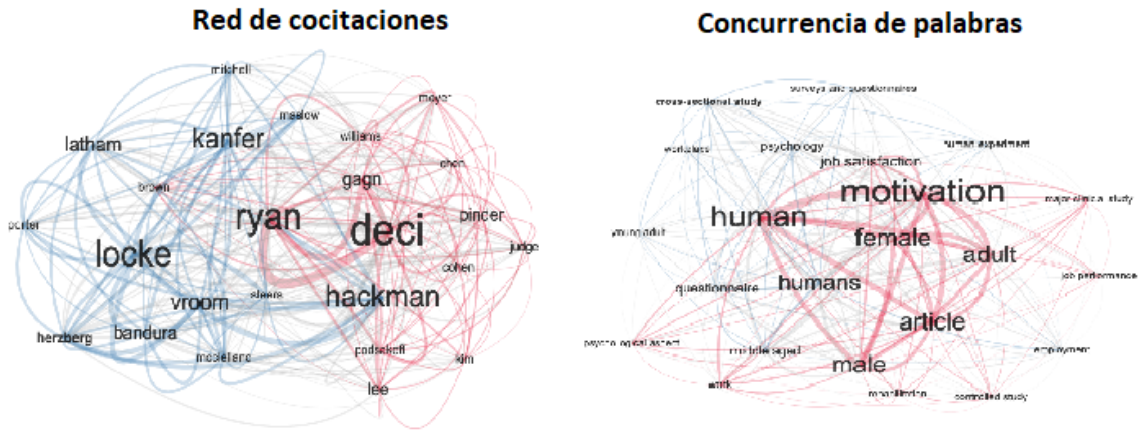


Figura 3. Redes de cocitación. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

## Discusión

Para conocer la evolución y las tendencias de la motivación laboral se analizaron los artículos de mayor relevancia en este tema, los cuales se obtuvieron mediante técnicas de análisis de redes y estructurados por medio de la metáfora del árbol de la ciencia descrito en la metodología.

Gráficamente los principales documentos sobre la motivación laboral se muestran como la raíz (clásicos), el tronco (estructurales) y las hojas de un árbol (figura 4); estas últimas permiten identificar las tendencias sobre el tema, construidas mediante la clusterización y visualizadas a través de la herramienta WordClouds que permite crear las nubes de palabras con base en los artículos de cada clúster.

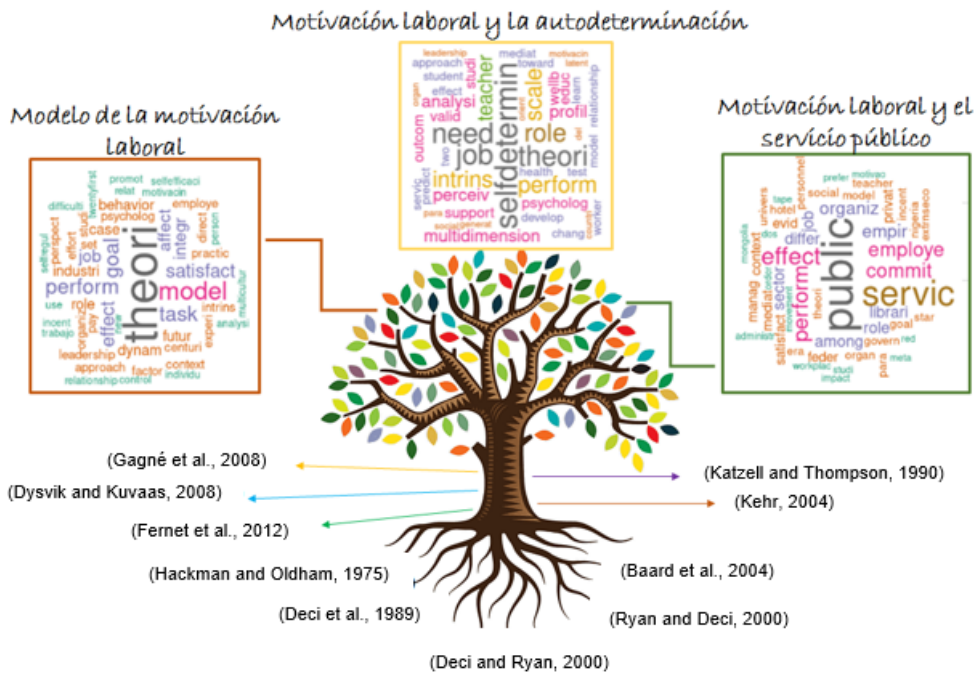


Figura 4. Diagrama del árbol. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

## Documentos clásicos (raíz)

La raíz del árbol de la ciencia del tema de motivación laboral permite identificar sus documentos seminales. Uno de los más representativos es “Development of the Job Diagnostic Survey” de Hackman y Oldham (1975), en el cual presentan un instrumento que permite diagnosticar los puestos de trabajo existentes para determinar si (y cómo) podrían rediseñarse para mejorar la motivación y la productividad de los empleados y evaluar los efectos de los cambios de puestos de trabajo en los empleados. El instrumento propuesto por Hackman y Oldham (1975) cuenta con pruebas de validez y fiabilidad. Además permite mostrar cómo el diseño del puesto de trabajo afecta a la motivación laboral, así como proporciona medidas a las dimensiones del mismo.

Otro de los principales documentos clásicos sobre la motivación laboral es el publicado por Deci, Connell y Ryan (1989), titulado “Self-Determination in a Work Organization”, el cual es considerado de obligatoria lectura para todos aquellos que deseen conocer sobre la motivación laboral. En este artículo, Deci y sus colegas presentan la teoría de la autodeterminación en la organización. Encontraron que esta permite buscar la participación del grupo de trabajo en la toma de decisiones e identificaron en cada uno de ellos la creatividad con el fin de proporcionar a los colaboradores una intervención que los haga parte de su organización, lo que impacta positivamente en sus labores (Deci, Connell and Ryan, 1989). Para identificar, orientar y mejorar la capacidad que tienen las personas para ser autodeterminadas se realizaron dos tipos de estudio, en los cuales se implementó un modelo de orientación que permite conocer las necesidades y los tratos interpersonales en los colaboradores con el fin de fortalecer la comunicación entre ellos (Baard, Deci and Ryan, 2004).

Ryan y Deci (2000), en su artículo “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”, encontraron que cuando se identifican las acciones y las situaciones que afectan positivamente a los colaboradores se puede generar un impacto para la organización puesto que los trabajadores se convierten en personas más proactivas y comprometidas con su entorno laboral (Ryan and Deci, 2000). De igual forma se evalúan los cambios

que se pueden implementar en los puestos de trabajo para mejorar la productividad, se tienen en cuenta a cada uno de los participantes y se les da una fiabilidad y validez sobre las decisiones que se puedan tomar para generar un cambio en la organización (Hackman and Oldham, 1975).

## Tronco (estructurales)

En los artículos estructurales de motivación laboral sobresalen “Work motivation: Theory and practice” de Katzell y Thompson (1990) y “A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation” de Gagné et al. (2008). En estos se presentan diferentes formas de comprender la motivación laboral y en cómo puede aportar a la satisfacción laboral, la vida personal, al desarrollo de las capacidades y habilidades de las personas; además muestra cómo la motivación laboral contribuye a que los trabajadores aporten de la mejor manera a la organización.

Ambos artículos plantean dos tipos de teorías que ayudan a exponer la motivación y aprender a diferenciar las cualidades que elevan las prácticas de las personas involucradas en los procesos laborales, se identifica el nivel de satisfacción que tiene cada una de ellas en aras de garantizar las acciones que mejoran de manera eficaz y eficiente el entorno laboral (Katzell and Thompson, 1990); a su vez, se reconoce la motivación intrínseca o autónoma que permite evaluar las similitudes y diferencias que hay en las regulaciones de la compañía, buscando en cada colaborador la defensa de su función en su ambiente laboral (Gagné et al., 2008).

Otro de los artículos representativos del tronco es “The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model” de Fernet, Austin and Vallerand (2012). Este analiza varios modelos que estudian la motivación controlada y la motivación autónoma. Asimismo, se evidencian los impactos negativos que se presentan dentro de la organización y que afectan la productividad de las labores de los colaboradores (Fernet, Austin and Vallerand, 2012). Por otro lado, en “The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes”, Dysvik y Kuvaas (2008) exponen las diferentes variables implicadas en el rendimiento de los colaboradores al momento de

realizar sus actividades laborales; lo anterior, lleva a aplicar prácticas de direccionamiento de toma de decisiones con el fin de que las personas tengan un buen rendimiento en todas las tareas asignadas para alcanzar las metas propuestas por la organización (Dysvik and Kuvaas, 2008).

Finalmente entre los artículos del tronco también se ubica “Integrating implicit motives, explicit motives, and que regulan la motivación inadecuada, lo que ayuda a que en las organizaciones se integren y se realicen planteamientos para la mejora continua de los colaboradores (Kehr, 2004).

### **Perspectivas**

Siguiendo la metáfora del árbol de la ciencia se analizaron las tendencias actuales sobre el tema de la motivación *perceived abilities: the compensatory model of work motivation and volition*” de Kehr (2004). En este se implementan modelos de motivo implícito y explícito y se identifican los diferentes procesos laboral al tomar como base las hojas del árbol y a través de técnicas de clusterización. Se lograron identificar tres tendencias o perspectivas, a saber: modelos de motivación laboral; motivación laboral y autodeterminación y motivación laboral y servicio público.

#### **Perspectiva 1 (modelos de motivación laboral)**

Los documentos de esta perspectiva incluyen investigaciones que analizan los desarrollos modernos que pueden ser aplicados en las organizaciones para tener un buen manejo en la motivación laboral, por lo que se enfocan en el comportamiento que tienen todos los empleados en su entorno laboral y en cómo se manejan los objetivos esenciales (Kanfer, 1990).



**Figura 5.** Modelos de motivación laboral. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Estos estudios también plantean las perspectivas que se tienen en un entorno laboral y las acciones que se han implementado de forma válida y eficaz en los colaboradores, las cuales buscan la satisfacción laboral con el fin de contribuir a las metas de la organización (Locke and Latham, 2004).

Dichos estudios e investigaciones se combinaron con teorías en las que se evaluaron una serie de aspectos para poder mejorar los ciclos de rendimiento de todos los colaboradores. Estos tuvieron como objetivo el manejo de los retos que son característicos del trabajo (es decir, la equidad y el compromiso) y con ello identificar las aspiraciones que se tienen en el entorno laboral (Locke and Latham, 1990). Al analizar varias teorías e investigaciones enfocadas en lo psicológico y neurológico se identificaron dos tipos de vías, a saber: (i) la directa, o sea las afectaciones que pueden causar una aplicación indebida; (ii) la indirecta, o sea los errores que se pueden tener de forma consciente y que se muestran de forma absurda; así, estas vías influyen de manera positiva o negativa al integrarse en las organizaciones (Seo, Barrett and Bartunek, 2004). Se examinaron los procesos que se relacionan en estas teorías, en donde se reconocen importantes afectaciones y comportamientos que influyen en la motivación en el lugar de trabajo (Latham and Pinder, 2005).





con las diferentes personas que integran el equipo de trabajo (Van den Broeck et al., 2021).

### **Perspectiva 3 (motivación laboral y servicio público)**

Esta perspectiva presenta la motivación laboral en el sector público. Aquí se presta mayor atención en el actuar de los empleados y se da una mayor relevancia a la realización y asignación de tareas, igualmente se busca la responsabilidad de los empleados para efectuar cada una de las órdenes que se le proponen (Wright, 2001); asimismo, permite evidenciar las diferencias que se tienen en este sector frente a la motivación laboral (Buelens and Van den Broeck, 2007). La motivación laboral examina los equilibrios entre la vida laboral y personal, así como el compromiso con la organización con el fin de cumplir con las metas y objetivos propuestos (Popoola and Fagbola, 2021); también se evidencia la calidad de vida y la satisfacción en las relaciones interpersonales para identificar los resultados de los comportamientos de los colaboradores (Kocman and Weber, 2018).



**Figura 7.** Motivación laboral y servicio público. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Finalmente en la motivación laboral se reconocen factores que influyen en el rendimiento de los colaboradores tales como la economía,

disfrutar de ir al entorno laboral y mejorar continuamente el rendimiento de los colaboradores en sus actividades laborales cotidianas (Chien et al., 2020).

## **Conclusiones**

En este texto se realiza una investigación que contribuye a la comprensión y a la importancia de la motivación laboral desde el año 2000 hasta el 2021. Este estudio cuenta con la metáfora del árbol, la cual es una herramienta que permite realizar una revisión sobre los documentos arrojados mediante la búsqueda en la base de datos Scopus; por tanto, se logró identificar el aumento importante sobre este tema. En este análisis se combinó el uso de las herramientas bibliométrix, software R y Gephi, las cuales permitieron realizar un análisis más profundo.

Con frecuencia se identifica en las empresas como uno de sus principales problemas, el lograr mantener a sus colaboradores motivados. Como aporte a esta necesidad este texto analizó las principales teorías, artículos y libros que cualquier interesado en el tema de la motivación laboral debe conocer. Así las cosas, por ejemplo, el estudiar a profundidad la teoría de la autodeterminación permite a los empresarios y administradores desarrollar a sus trabajadores para poder tomar decisiones por sí mismos —sin tener que depender de alguien más— y poder liderar de una manera eficiente la conducta de las personas a su cargo a través de las interacciones de unos con otros.

Este artículo brinda a los interesados en el tema de la motivación laboral modelos que estudian la motivación controlada y autónoma, lo que les permite conocer cuáles son los comportamientos que impactan positiva o negativamente en un colaborador dentro de la organización.

Por último, unos de los aportes de la administración es lograr que se alcancen los objetivos de la organización. Aquí se contribuye a este fin con la presentación de modelos que pueden ser aplicados en las organizaciones para garantizar el resultado de las actividades de cada colaborador y que crean experiencias de valor

para cada integrante, así como la identificación de los comportamientos psicológicos que presentan las personas en la vida cotidiana y lo que les motiva según las tareas asignadas. La motivación laboral explora e identifica los equilibrios entre la vida personal y laboral, lo que permite crear un compromiso en los colaboradores con el fin de cumplir con las metas que se plasman dentro de la organización.

Pese a que este estudio se llevó a cabo con una estructura objetiva, los resultados arrojados fueron tomados de la base de datos Scopus y tan solo bajo la ecuación “work motivation” en el título. Con base en ello se dejaron de lado los artículos que no están en revistas indexadas allí y que contienen otras combinaciones de palabras clave relacionadas con la motivación laboral, por lo que para futuras investigaciones sería importante ampliar a otras bases de datos. Adicionalmente esta investigación se realizó en un período de tiempo determinado, con lo cual se dejó de lado los estudios realizados con anterioridad en el tema objeto de estudio y aquellos que posiblemente han realizado avances significativos en el estudio de la motivación laboral pospandemia. Finalmente las herramientas empleadas en el análisis bibliométrico son de completa aceptación, por lo que para que los resultados obtenidos sean indudables es necesario recurrir a otras herramientas de evaluación tales como revisiones sistemáticas, *scoping review* y metaanálisis que siguen metodologías como la PRISMA de reconocido rigor metodológico. Aun así, el aporte de esta investigación es de gran valor para los interesados en el tema de la motivación laboral.

## Referencias

Acevedo, J.P., Robledo, S. y Sepúlveda, M.Z. (2020). Subáreas de internacionalización de emprendimientos: una revisión bibliográfica. *Económicas CUC*, 42(1), 249-268.

Arenas, C.Z. et al. (2020). La vigilancia científica como apoyo a la gestión educativa: un análisis bibliométrico de la formación en Gestión de la Producción Industrial. *Rutas de formación: Prácticas y Experiencias*, 10, 60-75.

Aria, M. and Cuccurullo, C. (2017). *bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis*. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.

Aria, M., Misuraca, M. and Spano, M. (2020). Mapping the Evolution of Social Research and Data Science on 30 Years of Social Indicators Research. *Social Indicators Research*, 149(3), 803-831.

Baard, P.P., Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and Well-being in two work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

Bar-Ilan, J. (2008). Which h-index? — A comparison of WoS, Scopus and Google Scholar. *Scientometrics*, 74(2), 257-271.

Bastian, M., Heymann, S. and Jacomy, M. (2009). Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks. *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media*, 3(1), 361-362.

Bond, M., Zawacki-Richter, O. and Nichols, M. (2019). Revisiting five decades of educational technology research: A content and authorship analysis of the British Journal of Educational Technology. *British Journal of Educational Technology*, 50(1), 12-63.

Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.

Buitrago, S., Duque, P. y Robledo, S. (2020). Branding corporativo: una revisión bibliográfica. *Económicas CUC*, 41(1), 143-162.

Chien, G.C.L. et al. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473-495.

Clancy, R.B., Herring, M.P. and Campbell, M.J. (2017). Motivation Measures in Sport: A Critical Review and Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 8, 348.

Clavijo-Tapia, F.J. et al. (2021). Organizational communication: A bibliometric analysis from 2005 to 2020. *Clío América*, 15(29), 621-640.

Davidescu, A.A.M. et al. (2019). Regional Sustainability, Individual Expectations and Work Motivation: A

- Multilevel Analysis. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 11(12), 3331.
- Deci, E.L., Connell, J.P. and Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *The Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E.L. et al. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Degand, A., Desrumaux, P. and Dose, E. (2021). De l'estime de soi et du sentiment d'auto-efficacité à la motivation au travail: le rôle médiateur du sens du travail chez les alternants en France. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(3), 203-215.
- Demiroz, F. and Haase, T.W. (2019). The concept of resilience: a bibliometric analysis of the emergency and disaster management literature. *Local Government Studies*, 45(3), 308-327.
- Duque, P. y Cervantes, L.S. (2019). Responsabilidad social universitaria: una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 451-464.
- Duque, P. et al. (2020). Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencias. *Económicas CUC*, 42(1), 122-152.
- Duque, P. et al., (2020). Marketing viral: Aplicación y tendencias. *Clío América*, 14(27), 454-468.
- Duque-Hurtado, P. et al. (2020). Neuromarketing: Its current status and research perspectives. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 525-539.
- Duque, P. et al. (2021). Economía social y economía solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, e75566.
- Duque, P. et al. (2021). Finanzas corporativas y sostenibilidad: un análisis bibliométrico e identificación de tendencias. *Semestre Económico*, 24(56), 25-51.
- Dysvik, A. and Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157.
- Echchakoui, S. (2020). Why and how to merge Scopus and Web of Science during bibliometric analysis: the case of sales force literature from 1912 to 2019. *Journal of Marketing Analytics*, 8(3), 165-184.
- Fernet, C., Austin, S. and Vallerand, R.J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229.
- Fernet, C. et al. (2020). On the temporal stability of self-determined work motivation profiles: a latent transition analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 49-63.
- Freeman, L.C. (1977). A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness. *Sociometry*, 40(1), 35-41.
- Gagné, M. and Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M. et al. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2-3), 219-241.
- Gurzki, H. and Woisetschlager, D.M. (2017). Mapping the luxury research landscape: A bibliometric citation analysis. *Journal of Business Research*, 77, 147-166.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *The Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hitka, M. et al. (2023). Managing Employee Motivation in Slovak Universities from the Perspectives of Time and Age. *Education Sciences*, 13(6), 556.
- Hitka, M. et al. (2023). The effect of the covid-19 crisis on employee motivation in the enterprises in forest-based sector in slovakia. *Acta Facultatis Xylogologiae Zvolen*, 65(1), 135-146.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. En Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 75-170). Washington, USA: Consulting Psychologists Press.



- Katzell, R.A. and Thompson, D.E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *The American Psychologist*, 45(2), 144-153.
- Kehr, H.M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: the compensatory model of work motivation and volition. *AMRO*, 29(3), 479-499.
- Kicová, E. and Poniščiaková, O. (2020). Concept of BSC system and its use in strategic management of business transport enterprise in SR. *Perner's Contacts*, 15(1), 1-11.
- Kocman, A. and Weber, G. (2018). Job Satisfaction, Quality of Work Life and Work Motivation in Employees with Intellectual Disability: A Systematic Review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*. *JARID*, 31(1), 1-22.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. New York, USA: Longman Publishing Group.
- Lam, C.F. and Gurland, S.T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 42(4), 1109-1115.
- Latham, G.P. and Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lazarevic, D. et al. (2020). A model for business performance improvement: A case of the postal company. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 564-592.
- Liu, Y. et al. (2021). When and How Job Design Influences Work Motivation: A Self-Determination Theory Approach. *Psychological Reports*, 125(3), 1573-1600.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (2004). What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *AMRO*, 29(3), 388-403.
- Mahmoud, A.B. et al. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology: Journal of the International Sociological Association*, 35(4), 393-414.
- Martínez-Camarillo, S. et al. (2019). Work motivation in patients with bipolar disorder: Associated factors. *The International Journal of Social Psychiatry*, 65(4), 300-304.
- Mena, A.M., Erazo, P.A. y Salazar, E. (2020). Relaciones entre el liderazgo y el síndrome de burnout. Un análisis bibliométrico. *Revista Espacios*, 41(38), 162-181.
- Motowildo, S.J. et al. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Muñoz, P.A.E. y Casallas, M.I.R. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 64, 241-280.
- Muñoz, P.A.E. et al. (2019). La vigilancia científica como apoyo a la gestión educativa. *Rutas de formación: Prácticas y Experiencias*, 9, 21-35.
- Popoola, S.O. and Fagbola, O.O. (2021). Work-Life Balance, Self-Esteem, Work Motivation, and Organizational Commitment of Library Personnel in Federal Universities in Southern Nigeria. *International Information & Library Review*, 53(3), 214-228.
- Ramos, V., Duque, P. y Vieira, J.A. (2021). Responsabilidad social corporativa y emprendimiento: evolución y tendencias de investigación. *Desarrollo Gerencial*, 13(1), 1-34.
- Reizer, A., Brender-Ilan, Y. and Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 415-428.
- Roberts, G.C. and Treasure, D. (2012). *Advances in Motivation in Sport and Exercise*. Champaign, USA: Human Kinetics.
- Robledo, S., Osorio, G. y Lopez, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Revista Vínculos*, 11(2), 6-16.
- Rubaceti, N.A.B., Giraldo, S.R. y Sepulveda, M.Z. (2022). Una revisión bibliográfica del Fintech y sus principales subáreas de estudio. *Económicas CUC*, 43(1), 83-100.

- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Seo, M.-G., Barrett, L.F. and Bartunek, J.M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423-439.
- Tani, M., Papaluca, O. and Sasso, P. (2018). The System Thinking Perspective in the Open-Innovation Research: A Systematic Review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(3), 38.
- Tan, S.K. and Rajah, S. (2019). Evoking Work Motivation in Industry 4.0. *SAGE Open*, 9(4).
- Tóth-Király, I. et al. (2021). Toward an improved understanding of work motivation profiles. *Applied Psychology*, 70(3), 986-1017.
- Trejos-Salazar, D.F. et al. (2021). Neuroeconomía: una revisión basada en técnicas de mapeo científico. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(2), 243-260.
- Tziner, A. et al. (2020). Combining Associations Between Emotional Intelligence, Work Motivation, and Organizational Justice with Counterproductive Work Behavior: A Profile Analysis via Multidimensional Scaling (PAMS) Approach. *Frontiers in Psychology*, 11, 851.
- Valencia, H.D.S. et al. (2020). SAP Algorithm for Citation Analysis: An improvement to Tree of Science. *Ingeniería e Investigación*, 40(1), 45-49.
- Vallerand, R.J. (1997). Toward A Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. En Zanna, M.P. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 271-360). Cambridge, USA: Academic Press.
- Vancouver, J.B., Wang, M. and Li, X. (2020). Translating Informal Theories into Formal Theories: The Case of the Dynamic Computational Model of the Integrated Model of Work Motivation. *Organizational Research Methods*, 23(2), 238-274.
- Van den Broeck, A. et al. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273.
- Wallis, W.D. (2007). *A Beginner's Guide to Graph Theory*. Heidelberg, Germany: Birkhäuser Boston.
- Wright, B.E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.
- Yang, S., Keller, F.B. and Zheng, L. (2016). *Social Network Analysis: Methods and Examples*. New York, USA: SAGE Publications.
- Zhang, J. and Luo, Y. (2017). Degree Centrality, Betweenness Centrality, and Closeness Centrality in Social Network. En Proceedings of the 2017 2nd International Conference on Modelling, Simulation and Applied Mathematics (MSAM2017), Atlantis Press, Bangkok, Thailand.
- Zhu, J. and Liu, W. (2020). A tale of two databases: the use of Web of Science and Scopus in academic papers. *Scientometrics*, 123(1), 321-335.
- Zuluaga, M. et al. (2022). Tree of Science-ToS: A web-based tool for scientific literature recommendation. Search less, research more! *Issues in Science and Technology Librarianship*, 100, 1-10.
- Zupic, I. and Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.
- Zuschke, N. (2020). An analysis of process-tracing research on consumer decision-making. *Journal of Business Research*, 111, 305-320.