

## **BUSQUEDA DE VARIEDAD EN PLATAFORMAS DE CONTENIDOS DE VIDEO**

### *Resumen*

Las plataformas de contenido de video (*streaming*) se han incorporado al campo tecnológico conviviendo con las tecnologías tradicionales (*tv-cable*). Los usuarios las usan en paralelo para obtener la mayor utilidad, aunque sean similares. La explicación de dicha conducta en el ámbito tecnológico es aún escasa pues la teoría actual solo estudia la continuidad de uso y la migración a nuevas tecnologías. Por ello, se propone un modelo explicativo de la intención de alternar a partir del paradigma de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas y de la búsqueda de variedad, aplicando un cuestionario online a usuarios americanos de Netflix y TV por Cable. Entre los resultados se observa que la saciedad y la percepción de beneficios resultantes explican la alternancia. De esta manera, los gerentes deben concentrar sus esfuerzos tanto en la fidelización como en las ventajas de alternar enfatizando las características particulares del producto.

### *Palabras clave*

Motivación, Saciedad, Percepción de beneficios, Búsqueda de Variedad, Alternancia, Plataformas de contenido de video

### *Introducción*

Las empresas de servicio de contenido por internet (p.e, Netflix, Hulu, Amazon Prime) han crecido sustantivamente en suscriptores en los últimos años y, suscitando, al parecer en paralelo, la disminución de la participación de tecnologías tradicionales (p.e, TV por cable) (Stenovec, 2014). Si bien, por un lado, se documenta que las nuevas tecnologías por internet desplazan a las tecnologías tradicionales, por otro lado, se observa que ambas tecnologías conviven en amplios sectores de los consumidores (Kim, Kim, & Nam, 2016; Li, 2017). Posiblemente las distintas plataformas convivan debido a que los consumidores alternan entre ellas para obtener mayor variedad de contenido, pues con ello incrementan su utilidad sin buscar el reemplazo de productos que son similares (Givon, 1984).

En la literatura del marketing, la búsqueda de variedad se refiere al comportamiento del individuo caracterizado por la alternancia de su consumo (de un producto hacia otro) que podría cambiar según la categoría del producto de interés (Van Trijp, Hoyer, & Inman, 1996).

El campo de sistemas de información aún no ha desarrollado modelos que expliquen este comportamiento en el contexto de plataformas tecnológicas de video. Los modelos explicativos y evaluados a la fecha explican la continuidad de uso o el cambio de una tecnología por otra. Por un lado, la continuidad de uso de una tecnología (Bhattacharjee & Lin, 2015) es explicada por la satisfacción con la experiencia de uso y la utilidad que ésta representa para el individuo, sin embargo, este modelo supone la ausencia de tecnologías alternativas, lo cual no se alinea al caso de plataformas de contenido donde el usuario está expuesto a más de una alternativa. Por otro lado, el cambio de tecnología (Bhattacharjee & Lin, 2014), es explicada por la insatisfacción con la tecnología actual, los costos del cambio de tecnología y la ventaja relativa de la nueva tecnología, sin embargo, este modelo supone el reemplazo de una tecnología por otra, lo cual tampoco se ajusta al caso de plataformas de contenido donde el usuario puede usar una nueva tecnología, pero también luego volver a usar la antigua.

Implícitamente, estos modelos consideran que un solo producto es capaz de satisfacer completamente la necesidad de consumir contenido, y que cada tecnología similar es independiente del resto. No obstante, ello no necesariamente se cumple en el caso de estas plataformas, donde una tecnología (p.e. Netflix) puede complementar el servicio de otra (p.e.

Cable-TV). En ese sentido, hay un vacío teórico que explique la conducta de alternar entre tecnologías antes que el reemplazo entre éstas.

Por ello, el objetivo de la presente investigación es desarrollar y evaluar un modelo que explique la conducta de alternar en el ámbito tecnológico, tomando en cuenta las motivaciones y la experiencia del usuario con la tecnología.

El presente trabajo, por una parte, contribuye a la conceptualización y explicación teórica de la alternancia en el contexto de plataformas tecnológicas a través de las motivaciones, y, por otra, provee a la gerencia, tanto de empresas tradicionales o emergentes, de información valiosa para el desarrollo de sus estrategias de competencia.

### *Revisión de Literatura*

#### *Búsqueda de variedad*

La conducta de búsqueda de variedad explica el cambio entre productos, así como la fidelidad a los mismos según su inclinación intrínseca por buscarla (Berné, Múgica, & Yagüe, 2001; Van Trijp et al., 1996). Dicho comportamiento es evaluado a través de los elementos observables dirigidos por la tendencia a alternar (Helm & Landschulze, 2009; Steenkamp & Baumgartner, 1992; Steenkamp & Van Trijp, 1991).

McAlister (1982) identificaron que una forma de estudiar la búsqueda de variedad es a través de las motivaciones: intrínseca, según la alternancia por la motivación propia, y extrínseca, según los resultados de la motivación externa (Meixner & Knoll, 2012). La motivación intrínseca se origina principalmente por la utilidad percibida en la acción misma de alternar y, la falta de utilidad en el consumo repetitivo de un mismo producto (Bawa, 1990; Givon, 1984). Asimismo,

dicha búsqueda de variedad está afectada por el tipo de producto en cuestión y la categoría a la que pertenece (y sus alternativas).

### *Motivación*

La motivación consiste en un proceso interno que selecciona y dirige la conducta hacia un objetivo (Zimbardo, Johnson, & McCann, 2012). La Teoría de Autodeterminación (SDT en sus siglas en inglés, Deci and Ryan (1985)) considera dos tipos de motivación: una intrínseca que “lleva a hacer una actividad por su satisfacción inherente” (Ryan & Deci, 2000: 56p); y una motivación extrínseca que “se hace parte cada vez que se realiza una actividad para lograr algún resultado separable” (Ryan & Deci, 2000: 60p). En el campo tecnológico se ha utilizado la teoría de la motivación para la adopción de dispositivos en el trabajo (e.g., Davis, Bagozzi, and Warshaw (1992)). Asimismo, Teo, Lim, and Lai (1999) y Yoo, Han, and Huang (2012) validaron estos resultados en el ámbito de Internet y la adopción de aprendizaje en línea. Nuestro estudio, por ende, busca validar esta teoría en la alternancia de dispositivos tecnológicos.

### *Modelo de Investigación*

La figura 1 muestra la asociación propuesta entre los constructos.

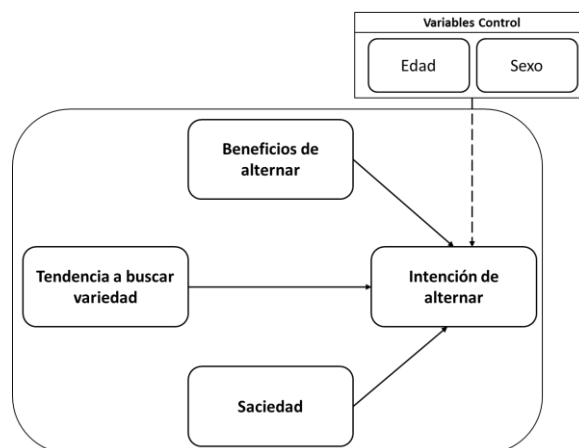


Figura 1 – Modelo

### *Motivadores*

Según la literatura, la conducta de alternar puede ser dirigida por la satisfacción propia de cambiar (intrínseca) o derivada por otra motivación antes que el deseo de variar en sí (extrínseca) (McAlister, 1982; Van Trijp et al., 1996). En ese sentido, figuran la saciedad y los beneficios de alternar como motivadores intrínseco y extrínseco, respectivamente (Berlyne, 1970; Berné et al., 2001; Broniarczyk, 2008; Chernev, 2012; Kahn, 1995; McAlister, 1982).

La saciedad es un motivador intrínseco que activa la búsqueda de novedad o un estímulo diferente una vez que se alcanza la sensación interna de límite o aburrimiento (Berné et al., 2001; Ha & Jang, 2013). Los consumidores responden a la saciedad alternando entre los productos que son diferentes en sus características específicas dentro de la categoría (Redden, 2008; Sarigöllü, 1998). En el campo de la tecnología, Barroso, Giarratana, Reis, and Sorenson (2016) tratan la saciedad como saturación, donde el consumo repetitivo no solo reduce el interés por el producto, sino también por el contenido obtenido a través de este (en TV). Por ello, se propone que:

H1: La saciedad afecta positivamente la intención de alternar

Por el contrario, los beneficios de alternar son recompensas que se obtienen al tener un comportamiento variado, ya que así el sujeto satisface sus múltiples necesidades (Broniarczyk, 2008). Es decir, estas recompensas son consecuencias de alternar consideradas creencias o beneficios externos. Los consumidores identifican una gran oportunidad de encontrar variedad, flexibilidad y productos ideales (Broniarczyk, 2008; Kahn, Weingarten, & Townsend, 2013). De esta manera, los beneficios percibidos afectarían la intención de alternar entre las plataformas de contenido:

H2: Los beneficios de alternar influyen positivamente en la intención de alternar

Por último, la tendencia a buscar variedad se comprende como la inclinación de las personas a alternar entre alternativas familiares (Helm & Landschulze, 2009). Esta tendencia a cambiar productos es una tendencia comportamental de usuarios exploradores para adoptar nuevos productos e identificar información interesante (Raju, 1980). Por ello, consumidores que puntúan alto en la tendencia a buscar variedad son motivados a desarrollar conductas de alternancia (Steenkamp, Baumgartner, & Van der Wulp, 1996). Entonces, se considera que:

H3: La tendencia a buscar variedad influye positivamente en la intención a alternar.

### *Método*

#### *Instrumentos*

El estudio fue realizado a través de cuestionarios para la obtención de data y aplicando el análisis de PLS. Las escalas del cuestionario se basan en instrumentos previos que han sido adaptados: Venkatesh, Morris, Davis, and Davis (2003) ha sido adaptado para medir la *intención de alternar* (“Pretendo alternar entre Netflix y Cable TV en los siguientes meses”). Sacidad fue medida con la escala de Berné et al. (2001), con ítems como “cuando me siento saciado de usar Netflix o Cable, busco alternar entre ellos”. Por último, los conceptos propuestos Broniarczyk (2008) fueron adaptados para medir los beneficios de alternar (“alternando entre Netflix y Cable incrementa la probabilidad de encontrar exactamente lo que estoy buscando”). Todas los instrumentos utilizaron una escala Likert de 7 puntos (“Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”).

#### *Recolección de Datos y Análisis*

La muestra está conformada por usuarios americanos de Netflix y Televisión por Cable. La información fue recolectada a través de Amazon Mechanical Turk, una plataforma web donde empleadores (llamados demandantes) comparten tareas a una red anónima de trabajadores que reciben una compensación por su contribución (Steelman, Hammer, & Limayem, 2014). En

principio, se desarrolló una prueba piloto para verificar la validez y confiabilidad de los ítems. Para la muestra total, se dividió la encuesta en tres secciones: 1) ítems de medición del nivel de uso de Cable y Netflix, 2) ítems de medición de variables independientes y dependiente, y 3) datos demográficos. Asimismo, se tomaron en cuenta las recomendaciones para respuestas descuidadas (Huang, Curran, Keeney, Poposki, & DeShon, 2012): 1) chequeos de atención que solo tienen una respuesta correcta indicada en la pregunta, y 2) una declaración de advertencia que advierte a los participantes de los métodos de control estadístico utilizados para detectar las respuestas descuidadas.

### *Muestra*

La muestra está compuesta por 66.15% de mujeres y 33.85% de hombres. Más del 80% de participantes tienen entre 21 y 40 años. Más del 70% de participantes pasan más de 4 horas utilizando Netflix y Cable TV. Como medio principal para consumir contenidos de video, el 50.8% considera a Netflix, mientras que el 49.2% prefiere Cable TV.

### *Resultados*

#### *Medición del modelo*

Para la evaluación del modelo se tomó en cuenta la confiabilidad, la validez de convergencia y la validez discriminatoria. Para la confiabilidad y validez de convergencia se usaron los ítems de confiabilidad, consistencia interna y el promedio de varianza extraída (AVE en inglés). Para evaluar la confiabilidad de los ítems, se revisó que todos carguen con sus respectivos constructos (ver Tabla 3) en más de 0.70 (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995). Para la consistencia interna, los puntajes compuestos de confiabilidad para todos los constructos son 0.8 (ver Tabla 2), excediendo el requerimiento de 0.7 (Numally, 1978). Además, el valor del alfa de Cronbach es mayor que el valor de recomendación de 0.7 (Numally, 1978). Finalmente, se encontró que los

AVEs de los constructos (ver Tabla 2) reúnen el corte mínimo de 0.5 (Hu, Lin, Whinston, & Zhang, 2004).

Tabla 2. Consistencia Interna y Validez de Constructos

Variable	ALFA	CR	AVE	BA	VSI	ST	VST
<b>BENEFICIOS</b>	0.8957	0.9273	0.7616	<b>0.8727</b>			
<b>INTENCION</b>	0.954	0.9702	0.9157	0.4546	<b>0.9569</b>		
<b>SACIEDAD</b>	0.8557	0.9107	0.7729	0.3878	0.4076	<b>0.8791</b>	
<b>VS TENDENCIA</b>	0.9106	0.9332	0.7364	0.4652	0.3377	0.5986	<b>0.8581</b>

\* Los resultados resaltados en negro corresponden al análisis de raíz cuadrada AVE

Tabla 3. Análisis Factorial Confirmatorio

Constructo	BA	ST	VSI	VST
<b>BA01</b>	<b>0.8566</b>	0.4205	0.446	0.478
<b>BA02</b>	<b>0.8244</b>	0.2737	0.348	0.336
<b>BA03</b>	<b>0.9274</b>	0.3382	0.4465	0.4178
<b>BA04</b>	<b>0.8793</b>	0.2967	0.3134	0.3682
<b>ST01</b>	0.2465	<b>0.8499</b>	0.2729	0.543
<b>ST02</b>	0.398	<b>0.8818</b>	0.4148	0.5645
<b>ST03</b>	0.3492	<b>0.9049</b>	0.3607	0.4737
<b>VSI01</b>	0.4324	0.3736	<b>0.9702</b>	0.315
<b>VSI02</b>	0.4306	0.3073	<b>0.9408</b>	0.274
<b>VSI03</b>	0.4411	0.4768	<b>0.9596</b>	0.3734
<b>VST01</b>	0.4336	0.2815	0.2815	<b>0.8555</b>
<b>VST02</b>	0.3008	0.264	0.264	<b>0.8627</b>
<b>VST03</b>	0.4955	0.2864	0.2864	<b>0.8544</b>
<b>VST04</b>	0.4148	0.3016	0.3016	<b>0.8619</b>
<b>VST05</b>	0.3478	0.3108	0.3108	<b>0.8562</b>



Para establecer la validez discriminatoria, se comparó las correlaciones entre las variables con la raíz cuadrada de los AVEs. La adecuación de la validez discriminante está presente cuando las raíces cuadradas son mayores que las correlaciones entre las variables (Chin, 1998). Un análisis de la Tabla 2 muestra que se cumple dicho criterio. Asimismo, la tabla 3 muestra que la carga de cada ítem es mayor en su respectiva variable que en las otras variables (carga-cruzada).

### *Multicolinealidad*

Se examinó la existencia de multicolinealidad a través del valor del factor de inflación de varianza (VIF en inglés). Hair, Ringle, and Sarstedt (2011) sugieren que el valor del VIF igual o menor que 5 debe ser interpretado como la ausencia de multicolinealidad. En ese sentido, no se evidencia problemas de multicolinealidad en el modelo.

### *Estructura del modelo*

Para evaluar el poder explicativo del modelo propuesto se identificó el valor del  $R^2$  de las variables endógenas y los coeficientes entre las variables (Figura 2). Para la significancia estadística de cada relación se utilizó el método bootstrapping de 5,000 submuestras. Así, el modelo obtiene un 29.2% de varianza explicada (valor del  $R^2$ ) en la intención de alternancia.

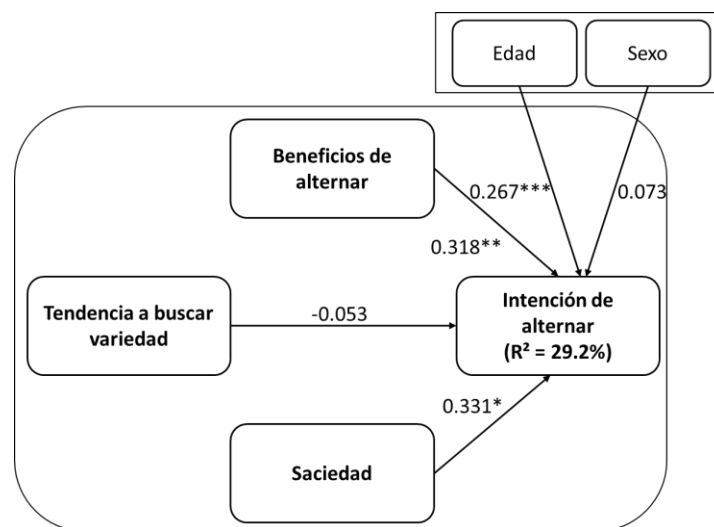


Figura 2 – Resultados

### *Discusión*

Los resultados del modelo están alineados con la literatura de la intención de alternar (e.g., Kahn, 1995; Van Trijp et al., 1996). Cuánto más cansada o aburrida (intrínseco) está una persona que usa una plataforma tecnológica, más buscará alternar entre dispositivos. De igual manera, cuánto más claro sean los beneficios percibidos (extrínseco), mayor probabilidad de que alterne.

No obstante, se debe tomar en cuenta que la intención de alternar puede variar según el grupo etario. Probablemente ello se deba a que en los segmentos de mayor edad hay más experiencia con diversas plataformas tecnológicas, y, por la configuración de nuevas y diferentes necesidades y deseos, requieren un consumo diversificado de plataformas de contenido de video.

Por otra parte, la tendencia a alternar no resulta relevante para la determinación de la intención. Según la Teoría del Comportamiento Planeado, esto se explicaría por el hecho que una tendencia es un dominio de personalidad mediado por las creencias par afectar la intención (Ajzen, 1991). De igual manera, el sexo no resulta una variable significativa que influya en la intención. En general, esto nos indica que alternar entre plataformas de contenido de video se extiende a lo largo de la muestra obtenida.

La contribución de la presente investigación es doble. Por un lado, la investigación explica teóricamente el uso de tecnologías a través de la perspectiva de la alternancia, aproximación con la que se avanza en el campo del uso de tecnologías, pues anteriores investigaciones no lo habían contemplado. Así, esta propuesta sirve como base para la comprensión de la conducta de alternar en el contexto de tecnologías de la información. Por otro lado, tomando en cuenta que las nuevas tecnologías generalmente desafían las existentes (e.g., Netflix vs. Blockbuster), el modelo ayuda a los gerentes a adecuar sus estrategias para continuar compitiendo en el mercado. Por ejemplo, los impulsa a no solo concentrarse en sus propios dispositivos, sino evaluando, también, las

tecnologías alternativas; asimismo, los impulsa a desarrollar una estrategia de mercado especialmente para las tecnologías desafiadas (Cable TV) que enfatice las ventajas de alternar: los beneficios que trae para consumir el mejor contenido, así como su efectividad para reducir el aburrimiento.

### *Conclusión*

El presente estudio muestra una aproximación sistemática que comprende y predice la intención de alternar entre plataformas de contenido. Se amplía el cuerpo teórico al incorporar motivadores extrínsecos e intrínsecos que explican la conducta de búsqueda de variedad: los roles relevantes de la saciedad y los beneficios de alternar. Asimismo, los resultados enfatizan que un contexto de tecnología desafiada y desafiante (Cable TV y Netflix respectivamente), los gerentes deben tener presente la búsqueda de variedad como conducta relevante, pues se debiera desarrollar o resaltar las características tecnológicas para la preferencia y lealtad, o las ventajas de variar para continuar participando en el mercado.

### *Referencias*

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barroso, A., Giarratana, M. S., Reis, S., & Sorenson, O. (2016). Crowding, satiation, and saturation: The days of television series' lives. *Strategic management journal*, 37(3), 565-585.
- Bawa, K. (1990). Modeling inertia and variety seeking tendencies in brand choice behavior. [Article]. *Marketing Science*, 9(3), 263.

- Berlyne, D. E. (1970). Novelty, complexity, and hedonic value. *Perception & Psychophysics*, 8(5), 279-286.
- Berné, C., Múgica, J. M., & Yagüe, M. J. (2001). The effect of variety-seeking on customer retention in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(6), 335-345.
- Bhattacharjee, A., & Lin, C.-P. (2014). A unified model of IT continuance: Three complementary perspectives and crossover effects. *European Journal of Information Systems*, 24(4), 1-10.
- Bhattacharjee, A., & Lin, C.-P. (2015). A unified model of IT continuance: Three complementary perspectives and crossover effects. *European Journal of Information Systems*, 24(4), 364-373.
- Broniarczyk, S. M. (2008). Product assortment. *Handbook of consumer psychology*, 30, 755-779.
- Chernev, A. (2012). Product assortment and consumer choice: An interdisciplinary review. *Foundations and Trends® in Marketing*, 6(1), 1-61.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Davis, F., Bagozzi, R., & Warshaw, P. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111-1132.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Givon, M. (1984). Variety seeking through brand switching. *Marketing Science*, 3(1), 1-22.
- Ha, J., & Jang, S. (2013). Determinants of diners' variety seeking intentions. *Journal of Services Marketing*, 27(2), 155-165.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Helm, R., & Landschulze, S. (2009). Optimal stimulation level theory, exploratory consumer behaviour and product adoption: An analysis of underlying structures across product categories. *Review of managerial science*, 3(1), 41-73.
- Hu, X., Lin, Z., Whinston, A. B., & Zhang, H. (2004). Hope or hype: On the viability of escrow services as trusted third parties in online auction environments. *Information Systems Research*, 15(3), 236-249.
- Huang, J. L., Curran, P. G., Keeney, J., Poposki, E. M., & DeShon, R. P. (2012). Detecting and deterring insufficient effort responding to surveys. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 99-114.
- Kahn, B. E. (1995). Consumer variety-seeking among goods and services: An integrative review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2(3), 139-148.
- Kahn, B. E., Weingarten, E., & Townsend, C. (2013). Assortment variety: Too much of a good thing? *Review of Marketing Research* (Vol. 10, pp. 1-23): Emerald Group Publishing Limited.
- Kim, J., Kim, S., & Nam, C. (2016). Competitive dynamics in the Korean video platform market: Traditional pay TV platforms vs. OTT platforms. *Telematics and Informatics*, 33(2), 711-721.
- Li, S.-C. S. (2017). Television media old and new: A niche analysis of OTT, IPTV, and digital cable in Taiwan. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1024-1037.
- McAlister, L. (1982). A dynamic attribute satiation model of variety-seeking behavior. *Journal of consumer research*, 9(2), 141-150.

- Meixner, O., & Knoll, V. (2012). An expanded model of variety-seeking behaviour in food product choices. *British Food Journal*, *114*(11), 1571-1586.
- Numally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Raju, P. S. (1980). Optimum stimulation level: Its relationship to personality, demographics, and exploratory behavior. *Journal of consumer research*, *7*(3), 272-282.
- Redden, J. P. (2008). Reducing satiation: The role of categorization level. *Journal of consumer research*, *34*(5), 624-634.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, *25*(1), 54-67.
- Sarigöllü, E. (1998). Satiation and switching: The dynamic attribute satiation model meets observed choice patterns. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, *14*(2), 175-187.
- Steelman, Z. R., Hammer, B. I., & Limayem, M. (2014). Data collection in the digital age: Innovative alternatives to student samples. *Journal of Consumer Psychology*, *23*(2), 212-219.
- Steenkamp, J.-B. E., & Baumgartner, H. (1992). The role of optimum stimulation level in exploratory consumer behavior. *Journal of consumer research*, *19*(3), 434-448.
- Steenkamp, J.-B. E., Baumgartner, H., & Van der Wulp, E. (1996). The relationships among arousal potential, arousal and stimulus evaluation, and the moderating role of need for stimulation. *International Journal of Research in Marketing*, *13*(4), 319-329.
- Steenkamp, J.-B. E., & Van Trijp, H. C. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, *8*(4), 283-299.

Stenovec, T. (2014). Yes, Netflix And Hulu Are Starting To Kill Cable. *The Huffington Post*.

Retrieved from [http://www.huffingtonpost.com/2014/04/17/netflix-cable\\_n\\_5168725.html](http://www.huffingtonpost.com/2014/04/17/netflix-cable_n_5168725.html) website:

Teo, T. S., Lim, V. K., & Lai, R. Y. (1999). Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage. *Omega*, 27(1), 25-37.

Van Trijp, H. C., Hoyer, W. D., & Inman, J. J. (1996). Why switch? Product category: Level explanations for true variety-seeking behavior. *Journal of Marketing Research*, 33(3), 281-292.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.

Yoo, S. J., Han, S.-h., & Huang, W. (2012). The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case from South Korea. *Computers in Human Behavior*, 28(3), 942-950.

Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., & McCann, V. (2012). *Psychology: core concepts*.