

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**MOTIVACIÓN, FACTORES INTRÍNSECOS Y
PERFORMANCE. UN ESTUDIO SOBRE EMPRESAS
DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES**

Alberto Néstor Terlato

**Abril 2018
Nro. 628**

**www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>**

MOTIVACIÓN, FACTORES INTRÍNSECOS Y PERFORMANCE. UN ESTUDIO SOBRE EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES

Alberto Néstor Terlato*

Junio 2017

RESUMEN

Administrar el crecimiento, mejorar los resultados, cambiar comportamientos e innovar, entre otras, son legítimas pretensiones para el mejoramiento de la performance. En sus comienzos, se creía que, con la especialización productiva y la escala, sería suficiente. El hombre debía seguir a las máquinas y los procesos ser estudiados y mejorados. Con monitoreo, objetivos claros y premios y castigos sería suficiente. Pero un contexto V.I.C.A. (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo) se está transformando en el patrón para medir los tiempos modernos. Frente a ello el management debe introducir cambios en su sistema de gestión para que personas, empoderadas, sean capaces de generar ese comportamiento que permita desarrollar la performance requerida. Este trabajo pretende analizar como la gestión por motivación puede ayudar mediante el desarrollo de los factores intrínsecos. Tratará de demostrar el desconocimiento que existe en las empresas argentinas opacado detrás de un excesivo uso de factores extrínsecos como lo es, por ejemplo, el salario y las retribuciones variables.

SUMMARY

Being able to manage growth, improve results, change behavioral attitudes and innovate are legitimate aspirations in the search for an improved performance, even though they are not the only ones. At the beginning, it was believed that productive specialization and scale would be sufficient to reach the objective. Man had to follow the machines, and processes needed to be studied and improved. Consequently, clear objectives as well as reward and punishment were considered to be enough. Nevertheless, a Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (VUCA) environment is currently the norm when attempting to measure modern times. Against this backdrop, managers and leaders must introduce changes in their management system so that empowered people may be able to adopt the behavioral attitudes allowing to develop the performance. The purpose of this paper is to analyze how motivation-based management may contribute to the development of intrinsic factors. It will seek to depict the Argentine companies' lack of sufficient knowledge about the topic due to an excessive use of extrinsic factors, such as salary and variable compensations and incentives.

Código JEL: L1, M1

* Doctor en Dirección de Empresas y Economista. Las opiniones expresadas en este artículo son del autor y no reflejan, necesariamente, las de la Universidad del CEMA.

Conducta y motivación

La Real Academia Española define la conducta como “la manera con que los hombres se comportan en su vida y en sus acciones”

Sobre la conducta es frecuente encontrar personas que reaccionan de diferente forma frente a distintos aspectos de la vida como ser la puntualidad, el compromiso con la tarea, el servicio al cliente, la tolerancia a la frustración o comportamiento innovador.

Motivación, *motivus* (movimiento) explica el origen de toda acción. Esta activa, dirige y mantiene una conducta para alcanzar un fin deseado o motivo. Dennis Coon (2005) la define como una dinámica de la conducta orientada a disparar acciones de inicio, sostenimiento de dirección y finalización del comportamiento. Identifica en las acciones motivadas aquellas que comienzan desde el interior, impulsadas por factores intrínsecos orientados a satisfacer necesidades o deficiencias internas, por ejemplo, la necesidad de agradar, aprender, desarrollarse. Dentro de los factores de origen extrínseco el autor sitúa los provenientes del exterior como los incentivos, producto de posibles recompensas como el salario o la promoción.

Hernández Gonzales (2002) por su parte, señala que los individuos de la misma especie presentan comportamientos similares cuya expresión no es al azar, sino que son desarrolladas para alcanzar algo.

El estudio de la motivación implica descubrir y entender cuáles son esas fuerzas y los procesos que impulsan el comportamiento, alineándolo a la búsqueda del motivo, aunque su medición encierra fuertes dificultades toda vez que no puede ser mensurada de forma directa. Sobre este punto Petri (2006) opina que la motivación no puede ser medida en forma directa, se manipula alguna condición de estímulo y luego se mide la conducta en forma de respuesta.

La revolución industrial y la teoría del mando y control

Desde los orígenes, y desde la Escuela Científica, proponía que las personas podían alinear su esfuerzo a la velocidad de las máquinas, mediante el dinero, bajo la forma de sueldos o incentivos, bajo el control estrecho de los capataces y el miedo a ser golpeados o despedidos. Algunas de estas herramientas serían utilizadas para alinear comportamientos hasta nuestros días.

Drucker (1999) describe el comienzo de la Revolución Industrial con un conjunto de descubrimientos y pensamientos liberales que mutuamente se fortalecieron entre sí.¹ La Revolución Industrial permitió automatizar procesos industriales hasta allí manuales, modificando las bases del sistema artesanal, bajando costos en proporciones muy significativas.

En su libro Riqueza de las Naciones, Adam Smith (1723 – 1790) destaca los resultados de observaciones realizados en fábricas de alfileres de Gran Bretaña. El uso de la división del trabajo, la especialización productiva y la automatización, bases del nuevo sistema emergente, permitirían incrementar la productividad del sistema artesanal,

¹ Disponibilidad de carbón y hierro, principal combustible de la época y materia prima con la que se fabricaban las máquinas; acumulación de capital por parte de la burguesía colonial y comercial, desarrollo del buque a vapor y el ferrocarril, las mejoras en las comunicaciones a partir del telégrafo; el pensamiento liberal que difundía la iniciativa privada.

desde unos pocos centenares a miles de alfileres fabricados por día (Smith, 2016) bajo los principios del nuevo orden.

Sin embargo, Drucker (1999) destaca efectos no deseados de la Revolución Industrial. Cita ejemplos como los derivados del urbanismo, que introdujeron problemas de hacinamiento y salubridad desencadenando pestes que diezmaron grandes poblaciones; la ruptura del sistema de producción familiar que caracterizó el período artesanal, surgimiento de hombres y mujeres trabajando en los talleres, hijos solos al cuidado de terceros; nuevos roles que surgieron, operarios provenientes del campesinado, mayormente analfabetos y artesanos transformados en capataces, con ello el surgimiento de problemas de dirección y performance y la necesidad de producir el encaje entre los intereses del capital y del trabajo. Problemas que siguen hasta el presente.

Con la Revolución Industrial el trabajo se volvió despersonalizado y monótono, produciendo altos niveles de rotación de personal, especialmente en algunas industrias como la automotriz. Algunos autores se sumaron al debate sobre las problemáticas e inconsistencias emergentes de la nueva sociedad industrial. Owen (1817) comenzó a plantear los problemas del hombre en el proceso productivo, Babbage (1832), identifica la necesidad de que los operarios se implicasen con la empresa para mejorar la productividad (que era por entonces bastante baja) y que las empresas recompensen su esfuerzo, algo que hoy conocemos como incentivos. Y hasta Marshall (1890), abordó el agotamiento del modelo de dirección imperante por entonces.

Frederick Winslow Taylor, ingeniero y economista estadounidense, fue el promotor de la conocida Escuela de la Administración Científica. Gerente de manufactura, consultor y un observador de la problemática de los talleres, reaccionó contra la brutalidad de los dueños de las empresas y su brazo ejecutor, los capataces. En su obra *The Principles of Scientific Administration*, de 1911. Describió los cuatro principios sobre los cuales debe estructurarse una organización, los cuales sobreviven hasta hoy: (1) Estudiar la tarea para reunir información e introducir mejoras, (2) Formalizarla bajo la forma de procedimientos y estándares, (3) Seleccionar cuidadosamente los trabajadores que posean las destrezas requeridas y entrenarlos de acuerdo a reglas y procedimientos, (4) Establecer el nivel de desempeño deseado y posible, y asignar la remuneración de acuerdo a ello. Se opuso a la utilización de castigos corporales comunes en su época. Enfrentó la discrecionalidad de los capataces y la carencia de profesionalismo para resolver la relación entre personas, tareas y procesos con el fin de obtener mayor productividad. En el terreno de la motivación por entonces se suponía que era suficiente con la aplicación de los cuatro principios y con brindar los incentivos de un salario adecuado. Otros autores, como el matrimonio integrado por Frank y Lilian Gilbreth, seguidores de las ideas de Taylor, perfeccionaron sus métodos, pero con sustentos teóricos no muy diferentes. Una lucha entre quienes deseaban mejorar el desempeño (los administradores) y quienes intentaban esforzarse menos (los trabajadores), para trabajar menos, proteger su salario o fuente laboral o mantener su situación de confort. (Robbins y Coutler, 2009; Fernández Aguado, 2006).

En Europa, en forma contemporánea al desarrollo de la Administración Científica en los Estados Unidos, nació otra línea de pensamiento, otro enfoque. Esta fue denominada Escuela de la Gerencia y recibió aportes de importantes pensadores como el alemán Max Weber (1864 – 1920), conocido por la teoría de las burocracias, quién introdujo los conceptos de eficiencia y eficacia y formuló principios básicos para la organización en

cuanto al ejercicio de la autoridad y poder, el dirigir y controlar y sobre la obediencia que le debían las personas a quienes les mandaban. El francés Henri Fayol amplió los principios de Max Weber manteniendo los conceptos de división del trabajo, para lograr la especialización y destreza que permita alcanzar la eficiencia. Proponía sin embargo crear desafíos para impedir el aburrimiento de los empleados. Apela como Weber a la autoridad del administrador y su derecho a dar órdenes y a exigir la obediencia, no obstante, propone que el trato sea equitativo y justo para promover la iniciativa y creatividad. Para este autor la retribución económica servía para alinear los objetivos entre partes (empresa y trabajador) y para mejorar la productividad y los resultados. (Robbins & Coutler, 2009; Fernandez Aguado, 2006).

Henry Ford fue considerado el padre de la producción en línea y un ícono de la Revolución Industrial. Sus ideas de organización se utilizan en muchas empresas hasta nuestros días. Pensaba que los comportamientos podían modificarse desde los factores extrínsecos y que los operarios, asimismo los contadores e ingenieros, trabajaban por el salario y el miedo a ser despedidos. La obediencia y el respeto a la norma eran más importantes para él que la crítica, la iniciativa, la creatividad o la propuesta. Su empresa contrataba gente sin experiencia para realizar tareas sencillas, esperaba con ello escapar de la dificultad de manejar empleados especializados. Aquellos que no eran aptos para el trabajo, no podían seguir el ritmo de la línea y por ello eran castigados o despedidos. Sólo los más capaces podían hacerlo. Un proceso de selección natural, casi darwiniano. A Henry Ford le preocupaba la rotación de personal y su impacto en la productividad. Sin ello ¿Cómo bajaría la cantidad de defectos que por entonces era del 40%? La productividad en 1909 era muy baja, Ford producía en Highland Park 0,7 autos por trabajador y por mes, e intentaba mejorarla en un 100%. En 1914 propuso al *board* de la compañía un significativo aumento de la retribución de los operarios. Por entonces, el salario de mercado era de 2,30 dólares al día. Ford propuso llevarlo a 5 dólares para incrementar el costo de salida de sus dependientes. La primera reacción del Directorio fue de escepticismo, pero luego terminó aceptando la idea. Sugirió hacerlo a partir del aumento de productividad. La idea era seleccionar los trabajadores más aptos y establecer con ellos estrictos acuerdos, interviniendo en la regulación de cuestiones personales (horas de sueño y no ingesta de alcohol). El monitoreo de los que ingresaran en este grupo se llevaría a un nivel extremo. El mantenimiento de la productividad exigida y el apego a las normas establecidas por la empresa, permitirían al trabajador obtener el premio por productividad llevando su salario a 5 dólares al día. No hacerlo dejaba el ingreso en el valor de mercado, en donde existía una fuerte rotación. Así, Ford buscaba retener a los trabajadores más productivos y dóciles, y propiciar la salida de aquellos menos productivos o contestatarios. Su jugada funcionó. Incrementa los costos salariales, pero aumentó significativamente la productividad. La tasa de rotación de personal, que en 1915 era del 370%, bajó al 16% por año. La productividad mejoró en el mismo período un 50% (Miller, 1992).

Los mercados utilizan precios para asignar recursos. Las empresas utilizan a sus directivos. Las relaciones laborales se organizan bajo la forma de contratos explícitos e implícitos, estos últimos incompletos, se perfeccionan con las órdenes y entrañan problemas de agencia. (Brickley, 2005). La relación de agencia es un acuerdo entre dos partes el principal, quién contrata a otra, el agente, para que realice algún algo en su nombre. Existen muchas relaciones de agencia en una empresa. Los accionistas que delegan en altos ejecutivos ciertos derechos decisorios relevantes y los ejecutivos que

delegan tareas a los empleados de nivel inferior. Los individuos son maximizadores creativos que persiguen su propia utilidad. Por lo tanto, no es necesariamente probable que el conjunto de trabajadores de una empresa, involucrados en el contrato de trabajo, tengan automáticamente los mismos objetivos que la empresa pretende alcanzar. Habrá problemas de agencia toda vez que los agentes tengan incentivos para tomar decisiones que aumentan su propio bienestar a costa del bienestar de su principal. De igual forma cuando los directivos usan su poder delegado en beneficio propio y no el del accionista. En situaciones de alta interdependencia mutua, como lo es el caso de las empresas, existen imperfecciones, información asimétrica (el agente conoce el valor privado de su esfuerzo no así el principal) y existen riesgos de *free rider*, (alguien puede evadir su responsabilidad esperando que sea otro del grupo quien se haga cargo del esfuerzo). Estas imperfecciones no se pueden resolver sin incrementar los costos contractuales (por ejemplo, los del sistema de monitoreo). La relación de empleo es voluntaria ya que la salida está disponible para todos aquellos que la prefieren. Ford hizo que la salida fuera más costosa. Creó “poder” para resolver los temas a partir de una acción de disciplina superior a la del mercado. Su estilo autocrático funcionó durante los primeros años cuando las innovaciones de Ford era las correctas y oportunas, no así cuando debió reaccionar implementando cambios que eran requeridas por el mercado. (Miller, 1992).

Factores extrínsecos, intrínsecos y conducta

El psicólogo norteamericano Watson (2007) fue conocido como el padre del Conductismo. Sostenía que los motivos que impulsan la conducta se aprenden y se encauzan por la utilización de los modelos apropiados. En algunos casos, reconocía que la conducta se dispara de forma inmediata y en otros, lo hace más lentamente. Apoyó su trabajo en los experimentos realizados por el ruso Ivan Petrovich Pavlov, con animales, y que dieron origen a la llamada ley del reflejo condicionado.

Su trabajo fue retomado por Skinner (2012) con la llamada teoría del refuerzo. Sus efectos fueron de importancia para el estudio de los incentivos y la conducta humana. Estudió y profundizó la influencia de los condicionamientos en la conducta. Trató de descubrir las leyes que la regían, entre ellas, la influencia de premios y castigos. Su teoría del refuerzo se comenzó a aplicar en los negocios en la década del '70.

Vroom (1979), a partir de las ideas de Tolman y Lewin, desarrolló la llamada teoría de las expectativas. Sostenía que la motivación de las personas se impulsa no sólo por necesidades, sino por el producto de tres factores: la relación percibida entre el esfuerzo y desempeño posible, la relación entre el desempeño y la recompensa y la vinculación entre la recompensa y las metas personales. Según el autor, expectativa, instrumentalidad y valencia. Combina en su abordaje el grado de dificultad esperado de la tarea con el nivel de autoconfianza de la persona para alcanzar la meta. Reconoce que el valor de la recompensa puede ser positiva (un bono, reconocimiento o promoción) o negativa (reprimenda, despido, reducción de responsabilidades). Los tres factores, expectativa, instrumentalidad y valencia, deben, para este autor, tener un signo positivo. Cualquier valor igual a cero, negativo o muy bajo, invalidaba el conjunto y reduce la motivación.

Porter y Lawler (1968) amplían el modelo de Vroom. Intentan identificar la fuente de valencias y expectativas de las personas y unir desempeño con satisfacción laboral. El esfuerzo, según éstos, debe ser visto como una función del valor percibido de la recompensa, probabilidad del esfuerzo/resultado y del resultado/recompensa. Las capacidades del individuo y su baja autoestima, pueden reducir la percepción de la

recompensa. Los individuos de mayores capacidades, son los que experimentan el mejor desempeño.

Adams (1965) formuló su llamada teoría de la equidad, Sostenía que la motivación no sólo se comporta por las cantidades absolutas de recompensas (satisfacción a necesidades), sino por la relación entre los insumos laborales (esfuerzo, conocimientos, habilidad) y las recompensas (propias y de otros: remuneración, ascenso, prestigio). La motivación es, por tanto, para el autor el resultado de la equidad entre insumos y recompensas. Detrás de su teoría, gravitan tres conceptos. Primero: que las personas desarrollan creencias sobre lo que consideran justo y equitativo por sus contribuciones. Segundo: que comparan dicha retribución contra el esfuerzo y el aporte que ellos y otros realizan. Tercero: que cuando consideran que esa retribución es o no es justa o equitativa, disparan acciones de resistencia de diferente tipo. La desigualdad conduce a la persona a restablecer la equidad, lo cual se manifiesta a partir de algunas de las siguientes decisiones: cambiar sus aportes (reducir su esfuerzo), alterar su resultado (reducir el output), cambiar las convicciones (darse cuenta que no sirve el esfuerzo, porque no se reconoce), modificar las percepciones (en relación a quienes realiza una comparación), evadir (ausentismo, abandono del trabajo). Establece una estrecha vinculación entre motivación y el comportamiento virtuoso y presenta seis condiciones que estimulan su desarrollo. La primera es el compromiso. Coincidentemente con Frederick Herzberg reconoce que éste se desarrolla cuando las personas pueden participar en las decisiones de los temas que les afectan. El compromiso mejora la percepción de la sobrecarga de trabajo. La segunda creación de desafío. Las personas necesitan tener retos que estimulen enfrentarlos con riesgos razonables. La tercera el propósito, es decir contar con un sentido de visión. La cuarta es el control, es decir la capacidad de poder afrontar las metas. La quinta la superación constante, es decir la necesidad de superar el propio rendimiento y la sexta es el equilibrio, es decir la capacidad de administrar la salud y la vinculación entre trabajo y vida personal.

Prendergast (1999) por su parte aborda los efectos de los incentivos. Destaca una de las premisas centrales de la teoría de la agencia, sosteniendo que en una empresa el principal o mandante diseña contratos de compensación salarial para lograr que sus intereses se alineen con los del empleado, es decir el agente. Remarca que el agente realiza esfuerzos que pueden ser observados (monitoreados) sólo con cierta dificultad por el principal. Evalúa los incentivos desde dos perspectivas. Si los agentes responden a los contratos. Si los principales diseñan contratos considerando la respuesta de los agentes. Los incentivos, para el autor, se brindan por medio de prácticas de compensación que involucran requerimientos de monitoreo y evaluación del desempeño. Algunos principales prefieren por ello eludir el pago por desempeño. Otros prefieren que a los agentes se los retribuya por sus esfuerzos a partir de contratos explícitos que se relacionan al desempeño individual (ejemplo cerrar una venta) o mediante indicadores agregados (como la utilidad de la empresa). En otras oportunidades los principales optan por establecer contratos no tan explícitos y proponer recompensas al desempeño de tipo subjetivo y discrecional. Los errores que se cometen mientras se evalúa el desempeño limitan, para este autor, la capacidad movilizadora de los incentivos. En relación al desempeño individual, reconoce, la existencia e influencia de variables exógenas al agente (ejemplo la macroeconomía o las acciones de competidores que afectan los resultados), en relación al comportamiento agregado observa la dificultad para asociar el comportamiento del evaluado al resultado final y respecto a los métodos subjetivos destaca dificultades productos de asesgamientos en la calificación o síndromes de centralidad. Cita el caso de empresas que migraron de

sistemas de retribución fija a modelos de compensación variable y obtuvieron aumentos en la productividad superiores a los incrementos en los costos salariales. Relata la experiencia de una empresa que pasó de retribuir en forma fija a otra basada en el desempeño en trabajadores que trabajaban colocando parabrisas en automóviles y en donde el aumento de la productividad fue del 35% contra un aumento de salarios del 12%. Otra experiencia citada fue un estudio realizado en plantaciones de árboles en Canadá, donde la productividad mejoró en un 35% y los costos salariales sólo se encarecieron un 6%.

Para Edward Deci (1971), luego de numerosos estudios realizados en Carnegie Mellon University, la utilización de incentivos económicos como recompensa externa carece de efecto duradero. Las personas pierden rápidamente el interés y requieren ser nuevamente incentivadas. Harlow (1953) por su parte, encontraba, a partir de estudios anteriores realizados con primates, los incentivos económicos poseen capacidad movilizadora en actividades de tipo rutinario y que en tareas que requieren pensamiento creativo pueden desarrollar efectos contrarios. Para estos y otros teóricos cognitivos, la utilización de recompensas extrínsecas, hacen que el trabajo pierda desde los factores intrínsecos su capacidad motora.

Prendergast (1999), considera que los incentivos no son un mecanismo desprovisto de problemas. Cambiar los sistemas de compensación salarial incluyendo el desempeño, plantea la necesidad de eliminar el nivel de ruido introducido por: la subjetividad/objetividad en los indicadores utilizados, el retorno percibido por agente por el esfuerzo requerido y la tolerancia al riesgo de éste. Además, en los sistemas objetivos de retribución del desempeño el problema puede estar asociado a que el agente pueda manipular el proceso de trabajo para obtener una ventaja, para sí en contra del interés del principal. Por ejemplo, si puede optar entre dos tareas (ejemplo cantidad de piezas producidas o calidad medida por número de defectos), elegir aquella que le ofrezca mayor retorno, descuidando la otra; o modificar su proceso de trabajo para acceder a la recompensa. El autor señala la experiencia de la empresa norteamericana AT&T, que retribuía a los programadores por línea de código de programas y en donde el incentivo desencadenó programas más grandes que lo requerido. Por ello cuando existen tareas múltiples surgen limitaciones a la aplicación de incentivos con sistemas de medición del desempeño de tipo objetivo. Agrega las dificultades que se establecen entre la fijación de incentivos a la performance individual frente a los esfuerzos sistémicos. Cita un trabajo realizado en Australia el cual demuestra que cuando los agentes reciben recompensas por su desempeño tienden a colaborar menos con sus compañeros. Bajo ciertas condiciones el autor reconoce que los incentivos aumentan la productividad. Sin embargo, no son un mecanismo desprovisto de problemas y en escenarios complejos multitarea pueden derivar en asignación de actividades no eficientes produciendo problemas de agencia es decir que el agente opte por su propio interés en contra del interés del principal. Es por esta razón que muchos principales declinan de la utilización de valoraciones objetivas del desempeño prefiriendo reemplazarlas por valoraciones subjetivas. Los indicadores subjetivos permiten una apreciación más holística del agente, sin embargo, el autor reconoce que éstas también presentan ciertas dificultades debido a cuestiones de subjetividad que no pueden ser verificadas por terceros, al menos sin incurrir en elevados costos de monitoreo.

Sin embargo, March y Simon (1961) consideran que el sistema de recompensas de la organización es medio poderoso de influencia; no obstante, destacan que la empresa

sólo puede controlar imperfectamente el ambiente y las actividades de los grupos (internos y externos) que influyen sobre los resultados.

Simon (1988) por su parte considera que el salario es el aliciente o incentivo personal más evidente que una empresa puede ofrecer por una labor que no sea de voluntariado. El trabajo proviene para el autor de contratos incompletos. El trabajador ofrece tiempo y esfuerzo indiferenciado, para que la organización lo emplee o complete, dentro de ciertos límites y de la forma que le resulte más conveniente. Los rangos de obediencia estarán comprendidos en las zonas de aceptación de las órdenes que se reciben. La forma en que estas sean emitidas afectará desempeño en dimensiones como el compromiso, la cooperación, la propuesta. Para este autor, algunas personas, con fuertes deseos de progresar, buscarán ser reconocidos y ganar prestigio y actuarán fuertemente impulsados por el ascenso, otros, que privilegian la afiliación, podrán sentirse se encontrarán menos comprometidos con el esfuerzo y performance privilegiando su relación con los otros. El crecimiento personal otro importante factor para este autor. Aplica a los empleados más calificados de la organización asociados tanto a estímulos económicos como de poder y prestigio. Si la interpretación de los alicientes es amplia, incorpora factores como el prestigio que otorga la pertenencia, los correspondientes a la función desempeñada y las relaciones con el grupo con el que se trabaja y del cual se forma parte. Esto puede hacer que algunos empleos resulten más agradables que otros, “*ceteris paribus* los más deseables pueden tender a corresponder a una paga más baja” (Case, 1997, p. 501). Por el contrario, las empresas que ofrezcan trabajos más desagradables deberán motivar a los trabajadores para que acepten un trabajo no deseado. Estas diferencias reciben el nombre de diferenciales compensatorios.

Para Huete (2004) las empresas que desarrollan una buena imagen se transforman en lugares que atraen personas para trabajar, aún, pagando sueldos más bajos que el mercado, por los mismos puestos

Parker Follett (Graham, Moss Kanter & Drucker, 1995) trabajó desarrollando diferentes teorías a nivel de resolución de conflictos, el poder, la autoridad y el liderazgo. En muchos aspectos fue una adelantada para sus tiempos. Introdujo en los años 30 la problemática de la motivación estudiando cómo los administradores debían alentar a los trabajadores para que mejoren y aumenten su desempeño, alineando su comportamiento a lo pretendido por la organización.

Mayo (1999), entre 1924 y 1932, llevó adelante importantes estudios en una planta industrial ubicada en planta Hawthorne (USA),², dedicada a la fabricación de tableros eléctricos. Comenzó estudiando las influencias del medio en la productividad. Era bastante lógico en un paradigma científico gobernado por las ideas de la Escuela Científica. Le preocupaba analizar los efectos de la iluminación sobre la productividad. Utilizando un grupo de jóvenes investigadores de la Universidad de Harvard se sorprendió con los resultados. Observaba de su experimento que, si aumentaba la iluminación, también lo hacía la productividad; pero también aumentaba cuando la iluminación disminuía. Mayo identificó que los propios investigadores se habían transformado en parte del experimento, y su observación afectaba el resultado. Los trabajadores de la planta entregaban el resultado que suponían los investigadores estaban buscando. Así se pone en evidencia un fenómeno conocido como “Efecto Hawthorne”, para identificar la potencial influencia que pueden tener los jefes para modificar el comportamiento de las personas y su performance. El nuevo debate que

² Correspondiente a la empresa Western Electric

surgió introdujo al liderazgo como factor clave del *Management*. Desde Hawthorne también se comenzaría a analizar el poder del grupo sobre el desempeño y las acciones que podían movilizar los jefes para estimularlo y el ingreso de la administración en la organización informal, hasta ese momento desconocida o descalificada. Surgió así el estudio del comportamiento organizacional como nueva problemática de la Administración.

Estos trabajos, interrumpidos por la segunda guerra y la quebrantada salud del autor, fueron continuados por los científicos sociales Roethlisberger y Dickson (2004). Sus conclusiones fueron publicadas por Harvard University Press en 1939. Estos autores, resumieron una importante conclusión del experimento Hawthorne. Concluyeron que, “además de los factores físicos y psicológicos, como la fatiga y monotonía; el trabajo en equipo, el liderazgo y las relaciones sociales del trabajador, influyen en el rendimiento” (Vélez Bedoya, 2007, p. 107).

Teoría de las Contingencias

La teoría de la contingencia surge a partir de investigaciones realizadas para identificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces para abordar determinados tipos de industrias. Pretendía identificar la forma en que éstas aplican los principios clásicos de la administración, como la división del trabajo, la estrechez del control, la utilización de jerarquía, etc. Las conclusiones de sus estudios no permitieron identificar principios universales aplicables a todas las empresas y situaciones, por el contrario, se encontraron modelos y teorías apropiados para algunos casos que no funcionan en otros. Burns y Stalker (1994), clasificaron empresas entre mecanicistas y orgánicas, asimismo procedieron a analizar sus características y buenas prácticas conforme fuera el entorno donde las mismas interactuaban. Reconocieron un macroambiente común a todas las empresas y un ambiente propio a la empresa, su mercado, productos y servicios. Distinguieron los comportamientos gerenciales en entornos estables y cambiantes. En los entornos estables, las empresas podían sostener estructuras mecanicistas orientadas a la eficiencia, con modelos de autoridad centrada y reducida delegación. La comunicación podía ser mayormente vertical, descendente y la gestión basada en funciones bien definidas, procesos y cumplimiento de estándares. En las empresas de este tipo, la gerencia toma las decisiones importantes. La gestión del gerente estaba centrada en el monitoreo y la administración de premios y castigos. En entornos cambiantes, como son los V.I.C.A., las empresas no pueden sostener estructuras mecanicistas sino otras de tipo orgánico. Los derechos de decisión deben descentralizarse. Agregarse comunicación vertical, incluso ascendente, manejarse con estructuras menos jerarquizadas, de menos niveles, trabajar no sólo en el eje de la eficiencia sino también el de la eficacia. Las empresas de este tipo deben poseer un menor *time to market* y estar preparadas para capturar la necesidad de disrupción. Los índices de autocrítica y aceptación del disenso deben ser elevados, los controles tienen que ser más laxos y fomentar el autocontrol. Los niveles de innovación y adaptación deben ser mayores.

El Humanismo

Surge en los Estados Unidos en la década del '60, como una fuerte reacción contra el psicoanálisis y el conductismo predominante en la época. Encuentra en Abraham Maslow y Carl Ransom Rogers a sus más importantes impulsores.

Maslow (1991) considera a la persona como un todo, concepto que toma de la Gestáltica. Reconoce aspectos como libertad de elección, conocimiento, responsabilidad sus teorías realizan un importante aporte al estudio de la motivación. Al autor le interrogaba comprender qué era lo que hacía que ciertas personas, cuya amistad compartía, fueran tan excelentes y brillantes, en contraste con otras, tan indeseables. Creía que el individuo autogobierna su vida en un camino a la autorrealización, fuerza que impulsa y dinamiza su conducta, mucho más que la tendencia destinada a conservar o a equilibrar su organismo. Propone como punto de partida de su teoría, la existencia de una jerarquía de necesidades. Una estructura de cumplimiento ordenado que comenzaba desde la satisfacción de las necesidades básicas y fisiológicas, de mayor impulso o potencia relativa, como conseguir alimento, bebida y abrigo hasta otras de carácter superior como conseguir estima o autorrealización. Desde su perspectiva las empresas deberían ir descubriendo y satisfaciendo las necesidades requeridas por las personas. Destaca el carácter homeostático de las necesidades básicas y fisiológicas en la búsqueda del logro del equilibrio natural. De allí su fuerte impulso motor. Caracteriza el autor, aunque luego lo termina relativizando, cierto orden en la satisfacción de las necesidades. Destaca que si una inferior no es satisfecha todas las demás pasan a segundo plano y permanecen en estado de latencia. Las capacidades del hombre en su conjunto se ponen al servicio de satisfacer la necesidad faltante y resolver la carencia. La insatisfacción limitaba para el autor la utopía. Sólo cuando se logra satisfacer esa necesidad, desaparece la misma y emerge otra de orden superior. Y así sucesivamente. Los beneficios de las necesidades satisfechas pierden relevancia, se vuelven aburridos, y otras se revaluaban y pasan a ser más estimulantes. Sobreviene allí, la infravaloración de las necesidades satisfechas y la sobrevaluación de aquellas que aún no se han conseguido. Para este pensador la satisfacción de necesidades de tipo básico permite abordar otras superiores como las de seguridad, comprendiendo ello la estabilidad, la dependencia, la protección, la ausencia de miedo, la ansiedad o el caos, o sea, la necesidad de contar con una estructura de orden. Reconoce que, en la búsqueda de seguridad, las personas actúan de distinta forma, y que algunas necesitan la contención que les otorgan las estructuras conocidas, en cambio, otras necesitan cambiar, sentir cierta sensación de riesgo. Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas, emergen la de pertenencia y aceptación social, las cuales involucran tanto la capacidad de aceptar a otros, como de ser aceptado por los demás. Asocia, a la carencia de satisfacción de estas necesidades, sentimientos de soledad, aislamiento, desarraigo, rechazo, incompreensión, discriminación, burla, destierro. Luego el autor ubica las necesidades de estima. Reconoce que, salvo en los límites de la enfermedad, las personas desarrollaban una firme necesidad de contar con la estima, tanto propia como de los demás. Las búsquedas comprenden el logro, la competencia, la independencia, la confianza, así como la reputación, el status, la fama, el poder, la dominación, el reconocimiento, el aprecio y el prestigio. La satisfacción de necesidades de estima tiene, para este autor, dos dimensiones: una interna, sobre la cual se cimienta la persona misma, y otra externa, sobre la cual se encuentra la imagen y el reconocimiento que le dan los otros. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de valía, suficiencia, utilidad, valor; su insatisfacción a sentimientos de debilidad, inferioridad, desamparo. La autorrealización es para Maslow la necesidad más alta de la escala. A ella se accede de forma progresiva. Cree que pocas personas accedían a dicho estadio. Cuando la autorrealización se alcanza, las personas sienten haber logrado aquello para lo cual estaban capacitados. Las personas autorrealizadas son, para este pensador, las que usan y explotan el total de su talento y potencialidad.

Para Maslow (1991) las personas motivadas: poseen una superior percepción de la realidad, toman mejores decisiones; presentan mayor tolerancia, no sienten temor o amenaza por lo desconocido, aceptan el cambio como estimulante y atractivo; desarrollan mejor humor; se desenvuelven con mayor naturalidad, sencillez, menores formalismos y mayor empatía, destacaba que por inseguridad, las personas no autorrealizadas tienden a enfocarse en los problemas, resisten cambios, son poco creativas y empáticas y carecen de autonomía, tanto física como social.

Este autor identificó la existencia de ciertas precondiciones para que las necesidades puedan ser satisfechas. Entre ellas cita la capacidad de las personas a recibir *feedback*, poder expresarse, poder investigar, recibir un trato equitativo y honesto, y de estar contenido en una disciplina grupal. Por ello involucra un fuerte papel del *management* para que las personas alcancen la autorrealización. Destacaba que necesitan autoestima y si son poderosos, tenderán a ser agresivos e inspirar miedo para conseguir el respeto. Estudios empíricos le demostraron que las personas autorrealizadas pueden ser más generosas y comprensivas, y por ello, pueden preocuparse por el desarrollo y la autorrealización de otras. Por el contrario, las personas con búsquedas excesivas de satisfactores materiales, pueden caer con facilidad en el aburrimiento, manifestar inmadurez, destrucción del sentido de equipo y pérdida de pertenencia.

McClelland (1989), trabajó con John Atkinson en el estudio de las necesidades de logro en sus factores intrínsecos, el impulso de logro, la elusión del fracaso y los factores extrínsecos que actúan como reforzadores y recompensas. Sus ideas fueron desarrolladas en los años '60. Consideraba que la motivación de una persona puede encontrarse en la búsqueda de satisfacción de tres factores dominantes: los de realización o logro, los de poder y los de afiliación. A la necesidad de logro la vinculaba con aquello que implicaba sobresalir, abrazar el éxito, realizar tareas difíciles y desafiantes, y recibir retroalimentación positiva y eludir el fracaso. Consideraba que quienes buscan el logro tienden a asumir riesgos, exigirse, tomar responsabilidades, para alcanzar un desempeño superior. Estos se interesan por reconocer éxitos y fracasos, tienen grandes niveles de autocrítica, y valoran la competencia por sobre la amistad. Son, excelentes líderes, aunque tienden a auto-exigirse y exigir con el mismo estándar a otros. Las necesidades de afiliación son identificadas por este autor con las necesidades de vincularse de forma amistosa con otros, de obtener buenas relaciones interpersonales, de agrandar y de ser aceptados. Quienes buscan satisfacer este tipo de necesidades, tienden a aceptar sin condicionamientos las propuestas de otros, son menos críticos y más conformistas con las normas y requerimientos del trabajo. Se esforzarán para que se desarrollen buenas relaciones evitando tomar medidas o impulsar acciones antipopulares, buscarán la cooperación antes que la contienda. Buscarán la amistad en los grupos y sabrán desarrollar el trabajo en equipo. Quienes persiguen estas necesidades pueden ser complejos en funciones de liderazgo, especialmente para manejar grupos con escasos niveles de maduración y responsabilidad y cuando se deban corregir conductas y tomar medidas antipopulares. En casos de posiciones no jerárquicas y cuando se requiera contacto con clientes, éstos tendrían muy buen desempeño. Quienes buscan poder lo harán a nivel personal o institucional. Los primeros buscan dirigir a otros; los segundos, ocupar posiciones en una empresa o institución. Quienes buscan satisfacer necesidades de poder, son movilizados por factores externos como el estatus, su lugar en la cochera, al tamaño y orientación de su despacho, la cantidad de personas a cargo, entre otros. Reconoce que estas búsquedas están en todas las personas en un *blend* de diferentes proporciones.

Herzberg. Las teorías de los dos factores y del enriquecimiento laboral

Herzberg (1958) desarrolló sus trabajos de investigación con contadores e ingenieros e introdujo las dos teorías por las que fue ampliamente conocido: la teoría de los dos factores y la teoría del enriquecimiento laboral. donde pone énfasis en el diseño del puesto de trabajo como fuente de motivación intrínseca. En ésta el autor se interroga sobre la forma de qué alguien haga algo. Destaca que cuando alguien influye en otro para que haga una tarea no es éste sino aquel quien se halla motivado.

Entre las vías posibles para lograr un comportamiento, el autor identifica tres caminos no aptos. En primer lugar, el uso de acciones físicas negativa, asociadas al castigo corporal, las cuales reconoce han perdido vigencia en el paso a una sociedad moderna y civilizada tras los oscuros comienzos en la revolución industrial. En segundo lugar, identifica el uso de acciones psicológicas negativas, más sutiles y con efectos no inmediatos, pero tan crueles y descalificables como la anterior. En tercer lugar, destaca las acciones positivas asociadas a los incentivos, en diversas formas (mayores salarios, días extra de descanso, beneficios laborales, mayor empatía de los jefes).

Este autor niega que los –factores extrínsecos– positivos o negativos (premios y castigos) sean herramientas de motivación, dado que no es posible estar todo el tiempo en contacto con los trabajadores, monitoreando su comportamiento para identificar conductas y el correspondiente incentivo. Observa que los comportamientos que muestran las personas cuando se sienten bien con su trabajo son muy diferentes respecto de aquellos que desarrollaban quienes se sentían mal. Trazaba así una estrecha relación entre motivación y performance. Encontraba que la no satisfacción de factores extrínsecos, los que denomina higiénicos, conduce necesariamente a la desmotivación, pero que su satisfacción no sirve para motivar personas. Los factores que explican la motivación son, para el autor, de naturaleza intrínseca y los denominaba motivacionales. Entre los factores que explican la desmotivación, de naturaleza extrínseca, y a los que denominaba higiénicos, el autor ubica: el sueldo, los beneficios, la relación con el jefe y los pares, el medio de trabajo. Entre los factores de naturaleza intrínseca o motivacionales ubica: el logro, el reconocimiento por el logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad que ha sido delegada, el ascenso y el progreso. Para motivar los managers deberán aprender a hacer otras cosas, qué para el autor, pasan por transferir y desarrollar el autocontrol, y ser los trabajadores, quienes, con su autogobierno, desarrollen su trabajo y la iniciativa.

En la misma obra, el autor distingue tres filosofías distintas en la empresa. La de la búsqueda de la eficiencia y baja de costos instalada desde la Revolución Industrial conducente a asignar tareas muy simples a los trabajadores para que a partir de la focalización y aumento de la destreza puedan hacerse más productivos.³ La de los teóricos organizacionales, que proponen propuestas pragmáticas para enfrentar una variada gama de necesidades humanas. Y la de los estudiosos del comportamiento, que se enfocan en los sentimientos de grupo, las actitudes de los empleados y el clima social. Propone para abordar este desafío su teoría de enriquecimiento laboral.⁴ Distingue entre una carga horizontal orientada a lograr que el empleado aumente la productividad (trabajo por hora) y que prioriza simplificar las tareas, utilizar la fijación de objetivos difíciles de alcanzar para estimular el esfuerzo, remover las partes más

³ Nada lejos de las ideas de Taylor

⁴ Muchos de estos principios tuvieron fuertes influencia en los Sistemas de Justo a Tiempo desarrollados en Japón a partir de las ideas de Edward Deming, luego extendidos en todo el mundo.

complicadas de la tarea para lograr más foco, especialización y productividad. Proponía sustituirlas por una carga vertical para alcanzar la motivación a partir de: sustituir controles del monitor por autocontrol y posterior rendición de cuentas, incrementar los niveles de responsabilidad sobre la tarea, contando con los elementos (conocimientos, tiempo, equipos, entrenamiento) para llevarla adelante, delegar cierta autoridad en la tarea a cada empleado y con ello capacidad para tomar decisiones en los perímetros de su tarea, cambiar el rol del jefe desde la revisión y control a las tareas al de *coach*, formador y facilitador, asignar tareas más complejas, permitiendo las personas puedan desarrollarse como expertos, especialistas y profesionales y administrar el desafío junto al desarrollo de capacidades para alcanzarlo.

Más recientemente, dos autores, Hackman y Oldham (Rodríguez Fernández, 2004), continuaron con el modelo de motivación por enriquecimiento propuesto por Herzberg. Se indagaron sobre el contenido que deberían tener los puestos de trabajo para volverse más satisfactorios y motivantes. Consideraban que un empleado podía sentirse motivado de experimentar alguno de los siguientes tres estados en relación a su trabajo. Primero: sentir que ejerce la responsabilidad por los resultados de la tarea. Segundo: conocer el significado de lo que hace para la organización, sólo así podría sentir que su trabajo es importante. Tercero: recibir *feedback*; ser consciente de cuán eficiente se es y cómo y cuánto debe mejorar, convirtiendo su esfuerzo en performance.⁵ Estos autores encuentran una estrecha relación entre el diseño del puesto de trabajo y los resultados de la conducta. Respecto al desarrollo del significado y responsabilidad se debe: Primero: involucrar distintas destrezas y conocimientos de las personas, ello sería consistente con la demanda de desarrollo en el puesto. Segundo: identidad de la tarea, es decir, que el ejecutor pueda integrar el trabajo en una pieza, de principio a fin, con resultado visible. De esta forma, el trabajo se percibe como más significativo cuando la persona puede comprender cómo su aportación encaja con la de otros y con la completitud de la tarea. Tercero: el impacto que tiene el trabajo en la vida de los demás, sean de la empresa o de su entorno (ejemplo sociedad). En este punto, coinciden los autores con los motivos de trascendencia desarrollados por Pérez López (1993). Cuarto: autonomía que permita experimentar y manejar los resultados de la responsabilidad.

Douglas McGregor y las teorías X e Y

McGregor (1981) formula las conocidas Teorías X e Y en los años '60. Su trabajo fue influenciado por la obra de Likert (1967) quien distingue cuatro estilos de gestión. Uno, al que denominaba autoritario explotador, basado en amenazas y temor y en donde la comunicación es sólo descendente, existiendo una fuerte distancia entre el supervisado y el supervisor. Una segunda clase, a la que denomina autoritario benevolente, que se utilizan recompensas y comunicación básicamente descendente, también distanciado de los colaboradores. Un tercer estilo consultivo, donde existen premios y castigos, pero la comunicación es bidireccional (ascendente y descendente en igual medida). El cuarto, un estilo de dirección con intensa participación bidireccional, mayormente ascendente, donde todos participan y se comunican, y los empleados se involucran mejorando sus tareas y procesos de trabajo. Supervisores y supervisados están muy cerca.

También ejerce una fuerte influencia sobre McGregor el economista norteamericano Argyris (2010), quien intentó desarrollar sus teorías sobre fines de los '70. Sostenía que los empleados se movilizan por satisfacer sus necesidades de logro en búsqueda de un

⁵ Los autores consideran el *feedback* un factor crítico a la hora de reducir rotación y ausentismo.

buen desempeño. Por ello se les pueden requerir mayores responsabilidades. Para este autor el liderazgo autoritario impide la satisfacción de ciertas necesidades humanas.⁶ Identificaba tres mecanismos que contribuyen a ello. La estructura poco flexible y centralizada, la escasa delegación y autonomías, el control excesivo, el estilo de gestión, la dependencia en el uso de incentivos, la visión productivista. Al liderazgo autoritario, lo identifica como un sistema en el cual el jefe toma la mayoría de las decisiones que los subordinados cumplen y que puede ser eficiente para una operación sencilla. Bajo este paradigma las iniciativas de un trabajador pueden no ser deseables. Destaca la existencia de iniciativa y creatividad, que simplemente se marchita por liderazgos autoritarios que coartan toda oportunidad genuina de crecer. Señala que en las instituciones se les enseña a los empleados en confiar más en las órdenes y en el jefe que en su propio juicio. Destaca que la confrontación de intereses entre la empresa y la persona responde un grado de madurez escaso en el vínculo.⁷ Asegura haber encontrado organizaciones donde se ejercían presiones radicalmente opuestas a las pautas de autorrealización. Considera al estilo autoritario una trampa que transforma motivación en docilidad, iniciativa en apatía, compromiso por indiferencia.

McGregor (1981) encuentra que los gerentes sostienen dos tipos de creencias distintas sobre la naturaleza humana y que, según sean éstas, habrán de influir de forma diferente. Una de éstas, la que denomina teoría X, sostenida por aquellos que consideran a las personas: indolentes por naturaleza, incapaces de disfrutar su trabajo, carentes de ambición, elusivos al cambio y la responsabilidad, pasivos (prefieren ser dirigidos a tomar la iniciativa), indiferentes a los objetivos de la empresa e incapaces para aportar. En esta línea de pensamiento gravita, para el autor, una respuesta de la persona al monitoreo férreo, la comunicación exclusivamente descendente, la asignación de órdenes y la utilización de incentivos, la gestión por premios y castigos de orden extrínseco para modificar la conducta. El jefe define la dirección, controla sus acciones, modificar su conducta para adaptarla a los requerimientos de la organización e interviene para activar personas, qué, de otra forma, bajo el supuesto de esta teoría, permanecerían pasivos, indiferentes y hasta potencialmente contrarios a las necesidades de la empresa. En su experiencia, el autor describe haber encontrado muchas empresas, que en forma más o menos explícita, predicán con dichas creencias y que su sustento ideológico está basado en una confusión entre causas y efectos. Sostenía que la filosofía gerencial soportada por la teoría X es inadecuada para producir motivación en individuos que buscan satisfacer necesidades superiores y que han medianamente satisfecho sus necesidades fisiológicas. Propone la necesidad de contar con una formulación conceptual distinta, a la que denomina teoría Y, que parte de una visión distinta de la naturaleza humana y se apoya en cuatro dimensiones: Los individuos no son pasivos por naturaleza ni resistentes a servir los objetivos de la empresa; La motivación, la posibilidad de mejoramiento, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición a encauzar la conducta hacia el logro, son valores que están en el individuo. No es la gerencia la que se los impone sino la que debe alentar el desarrollo en las personas, La gerencia debe ser responsable de organizar la capacidad de los colaboradores para que estas puedan alcanzar los objetivos propios y los de la empresa. Considera que al amparo de la teoría Y la gerencia debe desarrollar desafíos, a fin de liberar la potencialidad de las personas, eliminar obstáculos, impulsar el desarrollo del

⁶ Seguridad, autoexpresión y logro

⁷ Kenneth Blanchard y Paul Hersey, desarrollan (Parera Pascual, 2007) este concepto a partir del llamado Liderazgo Situacional. Para los autores los gerentes deben adaptar sus estilos de dirección, según los grados de madurez de su personal, variando desde modelos más dirigistas a participativos.

conocimiento; brindar guía y orientación, a fin de que las personas “puedan alcanzar sus compensaciones intrínsecas y extrínsecas superiores” (McGregor, 1975, p. 181). Esto está muy lejos de los conceptos la teoría X, basada en el direccionamiento y el control externo de la conducta. Por el contrario, su teoría Y propone autodirección y el autocontrol.⁸

Las condiciones impuestas por la Administración Científica para resolver las necesidades de eficiencia, requeridas por la Revolución Industrial, estuvieron vigentes durante mucho tiempo y dieron una impronta a las relaciones entre las empresas y sus empleados, en el marco de una teoría X. Pero la sociedad ha cambiado, imperan otras condiciones, en este entorno V.I.C.A. la eficacia por sobre la eficiencia. Por tanto, se necesitan capacidades humanas, distintas también centradas en la innovación y el desarrollo del talento.

McGregor (1981) aborda también el tema de las remuneraciones. Da una mirada distinta sobre los incentivos y, particularmente, sobre su efecto en los profesionales y ejecutivos. Hace referencia a estudios que demostraban que “el dinero no es el incentivo principal que impulsa a las personas a su mejor actuación” (McGregor, 1975, p. 38). Reconoce que los profesionales encuentran mayores estímulos en cuestiones como la utilización plena de su talento y la preparación para la obtención de mayor categoría y prestigio, aunque reconoce que las empresas suelen manipular sus carreras. Sobre la satisfacción de necesidades en el trabajo, el autor aporta un importante pensamiento. Expresa qué, si la gente “no está convencida de un modo profundo y total de que va a poder satisfacer sus necesidades en el trabajo en un grado más o menos razonable, no estará dispuesto a trabajar. Si lo hace, lo hará por miedo, pero no voluntariamente” (McGregor, 1975, p. 50). Sus ideas de cooperación están asociadas a la confianza del colaborador con su jefe y la organización, reconociendo que sin ello no puede haber colaboración sino sólo comportamiento oportunístico.

Sobre la clásica pregunta: ¿cómo se debe motivar a un empleado?, McGregor se responde: “en rigor, no hay que motivarlo. En un sistema orgánico, no mecánico, el hombre transforma las energías que recibe: agua, sol, alimentos, etc., en rendimientos de conducta” (McGregor, 1975, p. 178). La motivación es, para el autor, parte de la naturaleza humana. El hombre está naturalmente motivado y la gerencia debe hacer que esa motivación se desarrolle y se exprese. Refiriéndose a Frederick Herzberg, McGregor (1975) reconoce su aporte sobre la definición de un tema muy antiguo demostrando que un inadecuado manejo de los factores higiénicos (de naturaleza extrínseca), produce necesariamente desmotivación y problemas asociados al rendimiento. Pero la satisfacción de estos factores sólo elimina el problema y no produce más que una moderada y efímera mejora. Coincide la importancia de trabajar sobre factores a los que Herzberg denominaba motivacionales, intrínsecos, para mejorar el desempeño y performance. En relación a ello y sus observaciones, agrega: “He detectado muchos gerentes que están de acuerdo en que duplicarían por lo menos la eficiencia de sus organizaciones si fuesen capaces de explotar al máximo el potencial humano, desconocido, con que actualmente cuentan”. (McGregor, 1981, p. 16).

⁸ Ciertamente alineadas con las ideas de Herzberg sobre el enriquecimiento laboral.

Satisfacción laboral

El psicólogo estadounidense Locke (1983) define la satisfacción laboral como una dimensión subjetiva de la valoración de la experiencia laboral de un sujeto. Robbins y Coutler, por su parte, la caracterizan como una “actitud general de una persona hacia su empleo” (Robbins y Coutler, 2009, p. 284), incluyendo en ella la evaluación, sea favorable o no, de: superiores, colaboradores, colegas, edificio, mobiliario, sistemas, procesos de trabajo, estabilidad laboral, trato, beneficios, entre otros. Es para éstos el resultado de la comparación entre las recompensas recibidas, tanto extrínsecas como intrínsecas, respecto de aquellas que se esperan recibir.

Quienes desarrollan satisfacción hacia su trabajo manifiestan sentimientos y conductas positivas. La satisfacción da como resultado el compromiso. Su contracara, o tal vez su consecuencia, se expresa entre otras, en las carencias éticas hacia el trabajo mismo, el jefe, los compañeros o clientes, en el apego excesivo a la normativa o las órdenes, en la carencia de independencia, excesiva consulta, en ausentismo, enfermedad, deserción laboral, carencia de iniciativa y comportamiento innovador.

Spector (1994) agrupó los orígenes de la satisfacción laboral en nueve factores que incluyen el salario, el ascenso, el tipo de supervisión, los beneficios, las recompensas resultantes del esfuerzo, las condiciones en las cuales se trabaja, los colegas, el trabajo en sí y las comunicaciones en la empresa. Sekeran (1989) agrega el clima laboral, la sensación de competencia, el empoderamiento y ética laboral

La satisfacción laboral es una herramienta utilizada por las empresas para que piensen las personas que trabajan en empresas y organizaciones. Algunos autores como Huete (2003) sostienen que el resultado mejora las capacidades de la empresa para atraer capital, talento y clientes. Investigaciones realizadas en USA, entre 8.000 unidades de negocio de 36 compañías (Harter, Schmidt y Hayes, 2002), demostraron que aquellas, en las cuales el personal se sentía más satisfecho, generaban mejor rentabilidad, eran más productivas, tenían menor rotación de personal y accidentes. Sin embargo, similares investigaciones realizadas en el mismo país, por *The Conference Board*, demuestran un valor de satisfacción ha estado en caída situándose en 2012 alrededor del 45%.⁹ Tales investigaciones demuestran, que si bien es en los sueldos más altos en donde se observan los mayores niveles de satisfacción laboral, en dicho segmento es donde se presenta la caída más pronunciada. Dentro de las causas los investigadores encuentran como explicativos: los temores a la pérdida del trabajo, el incremento de las exigencias de productividad introducidas por China en el mundo global y el fin de la visión del contrato de empleo vitalicio.

Otros estudios, realizados también en Estados Unidos (Gurchiek, 2006), pudieron identificar que sólo un 25% de los empleados se siente satisfecho con el manejo que hacen sus empleadores del tema ascensos. Igual porcentaje de los que consideran que su compañía será leal con ellos.

Quinn (1990) por su parte sostiene que la satisfacción de las personas en el trabajo – sean jefes o empleados- se debilita cuando éstas no pueden satisfacer necesidades, satisfacer necesidades que el autor clasifica en nueve grupos: contar con dirección, saber cuáles son los objetivos y que se espera de la persona; desarrollo de pertenencia y armónicas relaciones con otros (ej. colaboradores, jefes, compañeros, clientes,

⁹ Misma publicación lo situaba en valores cercanos al 60% en 1987

proveedores); recibir una retribución correcta, ser reconocido y recompensado por el esfuerzo y el resultado; recibir *feedback*, sentirse productivo y poder alcanzar metas; ser tratado con equidad; sentirse estimulado por el desafío; poder desarrollar control sobre la tarea; estar en equilibrio entre trabajo y hogar.

Metodología. Labor de campo

Se ha examinado las relaciones entre motivación laboral y performance en empresas, grandes, pequeñas y medianas e instituciones del área metropolitana de Buenos Aires, Argentina, para actividades de *white collar*.

Se buscó determinar hasta qué punto la motivación explica la performance, asimismo cuales son las variables explicativas que se hallan detrás de ésta intentando relacionar motivación con performance y con satisfacción laboral.

Asimismo, se analizó el grado de conocimiento y relevancia que tiene el tema motivación en la agenda de las empresas y la vinculación que éstas realizan con la performance.

Se ha partido de las hipótesis:

H1. Existe un nivel de correlación positiva entre motivación y performance y entre satisfacción laboral y performance.

H2. El desarrollo de factores intrínsecos es relevante para la generación de motivación.

H3. Los factores extrínsecos no poseen suficiente capacidad explicativa para explicar la motivación de las personas.

H4. La motivación no es un tema presente en la agenda ni en las preocupaciones de las empresas, si lo es la performance, pero las empresas no la asocian con la motivación como una herramienta para desarrollarla.

Trabajo de campo

El estudio ha comprendido tres investigaciones diferentes y complementarias.

- Una investigación cualitativa, que sirvió de base para el estudio cuantitativo, dirigida a personas físicas y orientada a determinar las variables a partir de las cuales se expresa la motivación y desmotivación.
- Una investigación, de tipo cuantitativa, orientada a personas físicas, con el objeto de conocer la motivación, desmotivación, satisfacción laboral, performance, relaciones y variables explicativas.
- Una investigación, de tipo exploratoria, realizada con una muestra de empresas grandes, enriquecida con casos de instituciones públicas, empresas pequeñas y medianas, desarrollada a fin de conocer los niveles de conocimiento y aplicación de la motivación como herramienta de gestión y niveles de ubicación de la temática de la agenda.

Se trató de evitar preguntas que pudieran ser interpretadas como respuesta a situaciones puntuales y transitorias y asimismo evitar el uso de preguntas que naturalmente pudieran dar como resultado respuestas sesgadas.

Investigación cualitativa dirigida a personas físicas

Colectivo estudiado: Personas físicas, hombres y mujeres, profesionales de nivel educativo universitario (grado y post grado), que se desempeñan en actividades de *white collar* en empresas e instituciones grandes, pequeñas y medianas del área metropolitana de Buenos Aires.

Técnica utilizada: Entrevistas personales en profundidad, apelando a preguntas abiertas, proyectivas y situacionales donde se requirió que el entrevistado opine del colectivo que representa y se refiera a su situación personal. Se utilizó una guía de pautas (anexo 1). La labor de campo fue realizada en Buenos Aires entre los meses de febrero y marzo de 2013.

Cantidad de Casos: Se trabajó con una muestra no probabilística de 18 personas, hombres y mujeres, con edades de 25 a 59 años, de forma de involucrar *beginners* y personas con experiencias laborales vividas. Se buscó asimismo integrar una diversidad de profesiones, actividades y ocupaciones. En las entrevistas se informó sobre el propósito del estudio y la confidencialidad de los resultados.

Principales conclusiones

Emergió como los aspectos más valorados por las personas en relación al trabajo: pertenencia; costo de oportunidad, sentir que no se está desaprovechando el tiempo; estabilidad y seguridad laboral; trabajar en una compañía en la cual se pueda compartir el mismo estándar ético; realizar un trabajo desafiante, que no sea monótono, aburrido; posibilidades de crecimiento profesional y en la tarea; flexibilidad laboral, horarios, poder trabajar desde la casa; Instalaciones y equipamiento adecuado; ser valorado, condiciones económicas, no ganar menos que otro que hace el mismo trabajo; conocer del trabajo propio cómo se vincula éste con el resto de la organización; ambiente de trabajo; independencia, poder trabajar por objetivos; no tener un jefe que esté controlando todo el tiempo; confianza; trabajar en lo que gusta; sentirse respetado por conocimientos y experiencia; disfrutar el trabajo, sentirse orgulloso de éste.

Aquello que más motiva: reconocimiento de los logros; justicia entre premios y castigos, que no haya iniquidades; que el jefe predique con el ejemplo, que haga lo que dice, tenga una comunicación directa, clara y transparente; sentirse parte de algo importante, que se está haciendo algo valioso y apreciado; poder lograr aprobación social; contar con beneficios económicos; pertenecer al grupo. Contar con la consideración y respeto del jefe, equipo y compañeros; poder mostrar que se sabe y los logros que se obtienen en aquello que la persona desea hacer. Realizarse como profesional y persona; recibir *feedback*; buen clima laboral; flexibilidad laboral; trabajo desafiante, interesante.

Como se sienten las personas motivadas: orgullosas de su trabajo; con energía. Con ánimo. Con ganas de hacer cosas. No se cansan; las horas en el trabajo pasan sin darse cuenta; dan ganas de ayudar y promover iniciativas ser innovadores; no pesa ir a trabajar. No cuesta levantarse; se disfruta el trabajo; hay bajo nivel de inactividad, alto foco en la tarea; cuando no se trabaja, fin de semana o vacaciones, se desea volver al

trabajo; sentirse muy bien, feliz; sentirse valorado; performante y productivo; sentir el reconocimiento y prestigio de los colegas; sentirse útil para otros; sentir que el esfuerzo valió la pena. Ser reconocido; sentir que se deja de ser un número en la empresa.

Como se sienten las personas desmotivadas: bajos de estado de ánimo, sin energía, sin ganas ni capacidad de hacer cosas; odio por el jefe; sentir regularmente ganas de llorar; sentirse desvalorizado; estar angustiado; tener miedo; sentir intranquilidad; buscar proactivamente trabajo; no tener deseos de ir a trabajar; llegar tarde, hacer cosas que no tienen que ver con el trabajo; todo el día mirando el reloj, la jornada no pasa nunca; ser improductivo; estar desconcentrado, disperso; sentirse frustrado, enojado; el trabajo se vuelve una obsesión, algo que no se puede resolver; problemas de salud; ganas de sabotear el trabajo; el fin de semana queda muy corto, luego del mediodía del domingo se entra en depresión; sentirse subvaluado; sentir que se está perdiendo el tiempo, que en otro lado, tal vez, se pueden hacer cosas más interesantes; estresado.

Surge de este estudio una fuerte presencia de factores intrínsecos como explicativos de la motivación, fuertemente vinculados al trabajo, al logro, reconocimiento por el logro, desarrollo y una fuerte vinculación entre esto y la performance que fue sometido a medición en el estudio cuantitativo.

Investigación cuantitativa dirigida a personas físicas

Universo de estudio: Personas físicas, hombres y mujeres, con edades ubicadas entre 25 y 59 años y educación universitaria, de grado y post grado, que se desempeñan en instituciones y empresas, del área metropolitana de Buenos Aires (grandes, pequeñas y medianas), con vínculo laboral de relación de dependencia, en actividades de *white collar* orientadas a los negocios.¹⁰

El sub-universo elegido fue un conjunto integrado por 6.300 profesionales de ingeniería y administración de empresas, con educación universitaria, de grado y post grado, recibidos en universidades privadas de Buenos Aires. El marco muestral estuvo conformado por una base de 2000 registros, a la que se tuvo acceso y a partir de la cual se realizó el muestreo aleatorio simple.

Técnica: Las encuestas fueron organizadas a partir de un cuestionario digital (anexo 2) dotado de preguntas cerradas y estructuradas, donde el entrevistado opinó sobre su situación laboral presente. Se incluyeron variables de control, de tipo etario y social, junto a otras para clasificar el entorno laboral. Asimismo, se incluyeron variables de valoración sobre el trabajo, la empresa y la relación con otros. Los datos recolectados fueron retrospectivos y observacionales. Retrospectivos porque estuvieron basados en información pasada, observacionales porque no provinieron de un experimento. Se explicó sobre los destinos del estudio y la confidencialidad de las respuestas. El trabajo de campo se realizó en Buenos Aires entre los meses de junio y julio de 2013.

Muestreo: Se tomó una muestra aleatoria simple sin reposición de corte transversal de 400 casos, extraída del marco muestral. Se recopilaron las encuestas a partir de un servidor informático. Se obtuvieron 267 respuestas, es decir un 67%. Las no respuestas obtenidas no se corresponden a un subconjunto sesgado. Son consecuencia de factores que responden a variables aleatorias respecto de los objetivos del estudio, como ser el

¹⁰ Excluye ámbitos como el de la salud, arquitectura.

nivel de interés de participar de los invitados, su disponibilidad de tiempo y los niveles de lectura de e-mails con que fueron invitados a participar.

Se procedió a depurar la información recibida, eliminando las encuestas que tenían datos incompletos, las que provenían de personas que trabajan, la mayor o la totalidad de su tiempo en actividades como independientes. Asimismo, se procedió a eliminar las respuestas provenientes de dueños de empresas. Se filtraron los resultados por edades, descartando las respuestas correspondientes a personas menores a 25 años y mayores a 59. De igual forma se filtraron y eliminaron las correspondientes a todas aquellas personas con una antigüedad en el empleo inferior a 6 meses. Luego de estos ajustes la muestra quedó integrada por 207 casos.

Bajo el supuesto de muestreo aleatorio simple el error de muestreo fue de +/- 6,7% con un intervalo de confianza del 95%.¹¹

Caracterización de la muestra:

La muestra fue ligeramente masculina, integrada por un 74% de hombres y 26% de mujeres, con edad promedio fue de 35 años.

En su mayoría (alrededor del 90%) los encuestados manifestaron trabajar exclusivamente en relación de dependencia. Sólo un 10% agregó cierta actividad de tipo complementaria como independientes.

En cuanto a los estudios, un 35% declaró contar con estudios universitarios de grado completos, 35% post universitarios incompletos y un 30% post universitarios completos.

Respecto del estado civil un 39% declaró ser soltero, un 57% estar casado o vivir en pareja, en tanto un 3% ser viudo o separado. En lo que hace a tenencia de hijos, 64% de los entrevistados declararon no tener hijos.

En lo referente a la ocupación, 6% declaró trabajar en microempresas (de hasta 19 personas), 10% en empresas pequeñas (de 20 a 99 personas), 14% en empresas medianas (de 100 a 299 personas) y 70% en empresas e instituciones grandes (300 personas y más). Por actividades, un 60% declaró trabajar en actividades de servicio, 17% en el sector transformador, 8% en el sector público, 6% en actividades primarias y 9% en otras actividades.

Respecto de la antigüedad laboral, 26% de los encuestados declararon tener poca experiencia laboral (inferior a dos años), 30% tener una experiencia media (de entre dos años y hasta cuatro años y fracción), en tanto que el 44% manifestó tener una gran experiencia laboral en la misma empresa (desde 5 años y más).

Relativo a la posición jerárquica, un 36% de los entrevistados respondieron ocupar posiciones de alta gerencia, 35% ser mandos medios o especialistas, mientras que, un 29% respondió no tener posición jerárquica alguna.

Análisis de datos:

La motivación, como lo expresa Coon (2005), es un fenómeno complejo, por ello se construyó para medirla, un indicador multidimensional, con las variables surgidas del

¹¹ Utilizado Software StatCalc.

estudio cualitativo. A los efectos se diseñaron un conjunto de afirmaciones, que reflejaban la forma en que se sienten las personas motivadas y desmotivadas. Sobre las mismas, con las que podía coincidir o no, se pidió a los encuestados que las calificaran, mediante una escala de 1 a 10, refiriéndose con 1 para aquellas que no comparten, no están de acuerdo o eso no les ocurre y 10 para las que comparten totalmente, están muy de acuerdo, eso es exactamente lo que les pasa.

Con el resultado de las respuestas se construyó un número índice.¹² El resultado del estudio entregó un valor promedio de motivación ubicado en los 77 puntos. No se ha identificado diferencias, en este indicador, por sexo o nivel educativo, tampoco por estado civil, por la tenencia de hijos, tampoco por el sector donde los encuestados trabajan. Se han observado sí algunas diferencias en personas con edades ubicadas entre 45 a 59 años, donde el índice de motivación promedio asciende a 84, también en entrevistados con poca experiencia laboral (de hasta dos años) y en personas con posiciones gerenciales, donde el indicador asciende a 80 puntos. Inversamente en personas con posiciones no jerárquicas el índice baja a 74.

La performance por su parte es también un fenómeno complejo. Se construyó para medirla un indicador multidimensional construido desde las variables identificadas en el estudio cualitativo y que reflejaron la forma en la que los entrevistados se ven a sí mismos. Sobre las mismas, con las que podía coincidir o no, se pidió a los encuestados que las calificaran mediante una escala de 1 a 10, refiriéndose con 1 para aquellas que no comparten, no están de acuerdo o eso no les ocurre y 10 para las que comparten totalmente o están muy de acuerdo, eso es exactamente lo que les pasa.

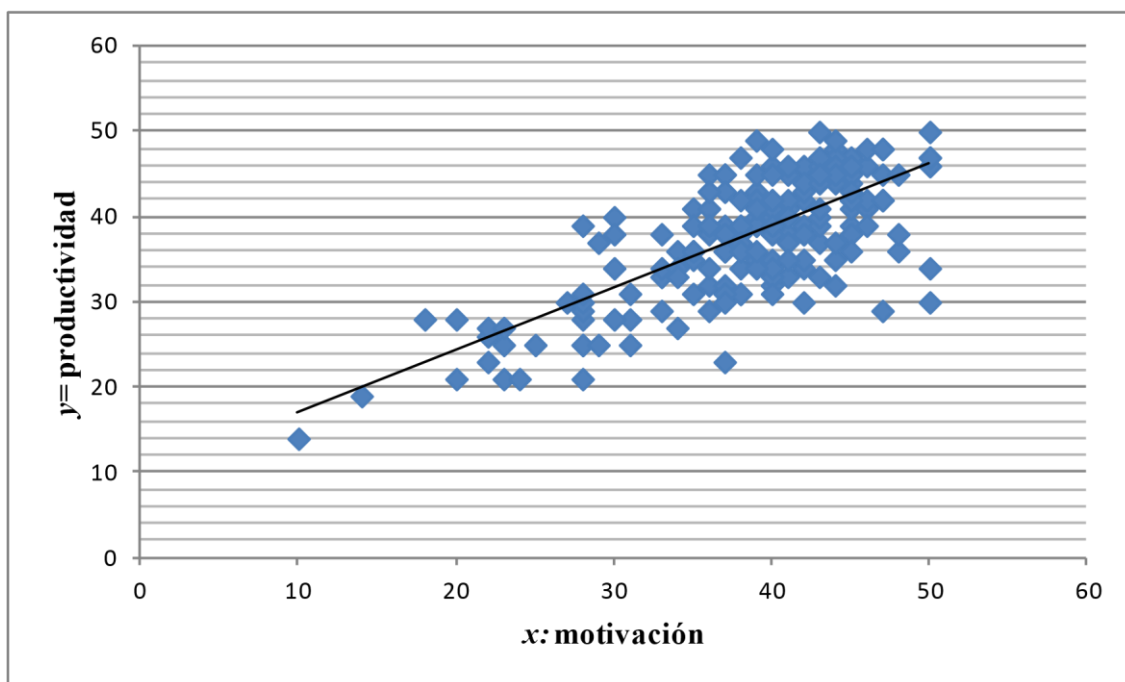
Los resultados globales indicaron un índice promedio de performance, muy similar al de motivación, ubicado en 76 puntos. No se han podido encontrar diferencias por edades, tampoco se encontraron diferencias por sexo, nivel educativo, estado civil, tenencia de hijos, ni por sector en donde se trabaja. En cuanto a la antigüedad del empleo se observa una caída en la percepción de la performance –muy menor- en el segmento ubicado entre los 2 y hasta cuatro años. En cuanto a la posición ocupada se perciben ligeras diferencias, en el grupo de los gerentes (78 puntos contra 74 del resto de las jerarquías).

Se evaluaron los diferenciales compensatorios requeridos. A los efectos se interrogó a los entrevistados, que declararon sentirse motivados, sobre si estarían dispuestos a aceptar un trabajo equivalente, donde estiman no se sentirían tan bien, a cambio de una remuneración mayor. El 53% respondió no estar dispuesto a aceptar el cambio y un 47%, que sí lo estaría, exigiría una retribución mucho más alta, con un diferencial compensatorio exigido del 47% promedio. Luego se interrogó al grupo de personas que declararon sentirse desmotivadas sobre si estarían dispuestas a aceptar un trabajo equivalente, donde estiman se sentirían mejor, a cambio de una remuneración baja. El 78% que respondió que sí lo aceptaría, manifestando estar dispuestos a ceder sólo, en promedio, un 16% promedio de sus retribuciones presentes.

De un análisis de correlación bivariada entre motivación y performance –gráfico 1- se pudo comprobar que ambas variables presentan el mismo signo y se comportan de forma parecida.

¹² Los índices utilizados en este trabajo fueron construidos en una escala de 0 a 100, donde 0 indica el nivel más bajo de la variable y 100 el más alto.

Gráfico 1 - Motivación y performance



En cuanto a búsqueda de empleo se pudo identificar un mayor porcentaje de casos dentro del segmento de los desmotivados. Un 78% declaró estar buscando trabajo con una intensidad media de 70 puntos (en una escala 0 a 100, donde 100 representa el nivel más alto de búsqueda). En cambio, en el grupo de personas motivadas, un 78% declaró no estar buscando empleo. Sólo el 22% confesó hacerlo, pero con una intensidad de búsqueda baja de 37 puntos.

Respecto del cobro de retribuciones variables, 69% declaró cobrarlas. Estos calificaron la retribución variable con un nivel de satisfacción de 67 puntos (por debajo del nivel general de satisfacción de la muestra). Dentro del grupo de personas que perciben este tipo de retribuciones, la mayor proporción de satisfacción (74%) se corresponde a personas que manifiestan sentirse motivadas. Sin embargo, dentro del grupo de los que declaran no cobrarlas también se encuentra la mayor proporción, aunque menor, de personas motivadas (59%).

El índice de satisfacción promedio encontrado en la muestra fue de 72 puntos. No se registraron tampoco diferencias en cuanto a sexo, nivel educativo, estado civil, tenencia de hijos, sector en donde el entrevistado trabaja o antigüedad en el empleo. Por edades se pudo identificar sólo ligeras diferencias. El menor nivel de satisfacción, 70 puntos, se observó en las personas situadas en el segmento de 35-44 años y el mayor nivel, 75 puntos, en las personas de 45 años y más. Técnicos y jefes, obtuvieron 69 y 71 puntos respectivamente, en tanto los gerentes manifestaron el nivel más alto.

De un análisis de correlación bivariada entre satisfacción y performance –gráfico 2- se pudo comprobar que ambas variables tienen el mismo signo y se comportan de forma parecida. Del mismo modo se observa cierta correlación bivariada entre motivación y satisfacción –gráfico 3.

Gráfico 2 – Satisfacción y performance

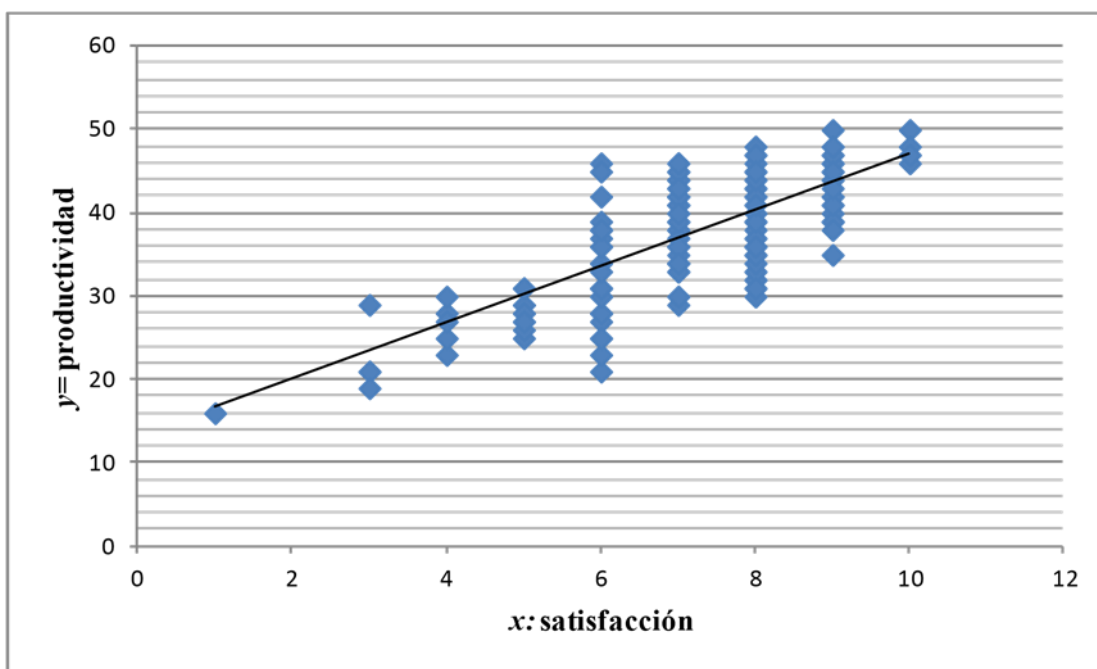
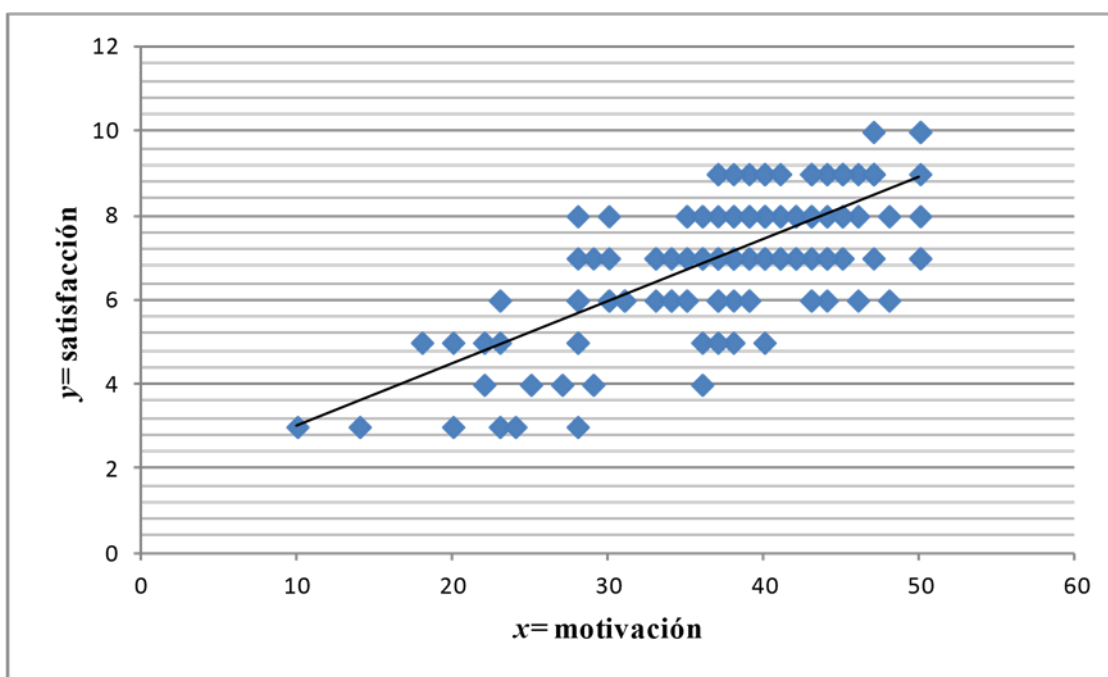


Gráfico 3 – Motivación y satisfacción



Para analizar la motivación y sus variables explicativas, se apeló a un análisis de regresión múltiple desarrollado a partir del Método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO). Se utilizó un modelo LOG-LIN bajo la consideración de que esta forma funcional capta de mejor manera los datos obtenidos permitiendo interpretar de forma más sencilla los resultados.

Variables:

Femenino: variable binaria, 1 si es mujer.

Acomp: variable binaria, 1 si está casado o en pareja.

Estado: variable binaria, 1 si trabaja en el sector estatal.

Gerente: variable binaria, 1 si ocupa este puesto

Jefe: variable binaria, 1 si ocupa este puesto

Empleado: variable binaria, 1 si ocupa este puesto.

Intrínsecos: resulta de la suma de los factores intrínsecos (sentir que se está haciendo bien las cosas y que se le reconoce por ello, que en los últimos años se ha progresado y que se puede progresar aún más, sentir el trabajo como muy estimulante, hacer lo que gusta, aprender, decidir, aportar, poder demostrar los conocimientos, tener desafíos, sentirse empoderado por el trabajo, recibir frecuentemente *feedback* de los jefes, sentirlo constructivo, participar en la fijación de los objetivos laborales, poder responder al nivel de exigencia, contar con los recursos para hacer el trabajo, saber qué es lo que la empresa espera del trabajador y como será evaluado. Refleja la intensidad de los factores presentes.

Extrínsecos: resulta de la suma de los factores extrínsecos (trabajar en un ambiente bueno, relajado, cooperativo, llevarse bien, disfrutar trabajar con los demás; sentirse satisfecho con el sueldo, sentir seguridad en el empleo, no tener miedo de quedarse sin trabajo, tener una buena relación con el jefe, sentir que este alienta el desarrollo, se preocupa por sus conducidos, su supervisión es más ayuda que control, y su comunicación es directa y transparente, sentir que la empresa ha cumplido aquello que ha prometido, y que provee un trato justo y equitativo). Refleja la intensidad de los factores presentes.

Búsqueda: variable binaria, 1 si busca trabajo.

Remuneración Variable (Bono): variable binaria, 1 si cobra un bono adicional.

Estrés: se tomaron mediciones respecto de los niveles de estrés encontrados en los encuestados a partir de test que identifica la presencia de síntomas.¹³

Algunas variables, como sexo, sector en donde la persona trabaja, estudios cursados, tamaño de empresa fueron identificadas como no relevantes, probadas y por ello eliminadas de la regresión. Otras como estrés se midieron en forma bivariada y se eliminaron por no entregar capacidad explicativa respecto de las variables en estudio.

Resultados: Se obtienen dos resultados (cuadro - 1). Por un lado, solamente los factores intrínsecos, la búsqueda de trabajo y estar viviendo en pareja, resultan estadísticamente distintos de 0 con un nivel de confianza del 95% para explicar la motivación de las personas. La edad, los hijos, el puesto jerárquico ocupado, la antigüedad en el empleo, los factores extrínsecos, la percepción de un pago variable no resultan estadísticamente distintos de 0 por ello no explican de modo relevante los cambios en la motivación de las personas.

¹³ www.psicoter.es

Un análisis individual de los factores extrínsecos e intrínsecos, dentro de la muestra, permite comprobar que el sueldo y beneficios (63), el *feedback* (62), la participación en la fijación de objetivos y en la tarea (68); el sentido de meta (68) y el cumplimiento de la empresa, su trato justo y equitativo (68) son los aspectos en los cuales los entrevistados se sienten menos satisfechos (todos por debajo del promedio).

Cuadro 1 - Resultado de la Regresión Motivación y Variables explicativas

Linear regression		Number of obs = 207				
		F(12, 194) = 6.59				
		Prob > F = 0.0000				
		R-squared = 0.4000				
		Root MSE = .16508				
Irmotivacion	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
edad	.0023571	.002805	0.84	0.402	-.0031751	.0078893
acomp	.0627486	.0292556	2.14	0.033	.0050487	.1204485
hijos	-.0054225	.0152075	-0.36	0.722	-.0354157	.0245707
gerente	.02888	.044729	0.65	0.519	-.0593375	.1170975
jefe	.0269903	.04657	0.58	0.563	-.0648583	.1188389
empleado	-.0155948	.0492335	-0.32	0.752	-.1126965	.0815069
antigüedad	-.0026252	.0020993	-1.25	0.213	-.0067657	.0015152
intrínsecos	.010567	.0030964	3.41	0.001	.00446	.016674
extrínsecos	.0030322	.0035098	0.86	0.389	-.0038901	.0099546
busqueda	-.065812	.0261053	-2.52	0.013	-.1172987	-.0143254
bono	.0039428	.0259276	0.15	0.879	-.0471934	.055079
stress	.0106728	.0086286	1.24	0.218	-.0063451	.0276906
_cons	3.048817	.1301993	23.42	0.000	2.792029	3.305605

end of do-file

Investigación exploratoria dirigida a empresas

Universo de estudio: El universo de estudio estuvo integrado por empresas e instituciones, grandes, pequeñas y medianas del área metropolitana de Buenos Aires.¹⁴

El sub-universo elegido estuvo integrado por un conjunto de empresas grandes a partir de un marco muestral conformado por las 1000 empresas que más facturan de Argentina, ranqueadas a julio 2013.¹⁵ Del mismo se obtuvo una muestra de 30 casos, enriquecidos, para complementar las conclusiones, con una muestra incidental de 30 casos adicionales, involucrando instituciones públicas, microempresas, empresas pequeñas y medianas.

Técnica: Las encuestas (anexo 3) fueron organizadas a partir de un cuestionario digital dotado de preguntas abiertas y cerradas donde el indagado opinó sobre el colectivo que representa, su empresa. Se incluyeron variables de control, para clasificar la empresa y su actividad. Los datos recolectados fueron retrospectivos y observacionales. Se utilizaron categorías para codificar las respuestas a preguntas abiertas. Se explicó a los

¹⁴ Se utilizó para la clasificación la resolución del MERCOSUR N° 90 de 1993 que considera una microempresa con una dotación de hasta 20 personas, empresa pequeña hasta 100, empresa mediana hasta 300 y grandes empresas a aquellas que emplean a 300 personas y más.

¹⁵ Revista Mercado, mes de julio 2013.

entrevistados sobre el destino de los datos y se garantizó la confidencialidad. El trabajo de campo se realizó en Buenos Aires entre los meses de julio y septiembre de 2013. Se indagó a gerentes (en empresas medianas y grandes) y a dueños o gerentes generales en micro y pequeñas empresas.

Muestreo: Se tomó una muestra aleatoria por azar simple sin reposición de corte transversal de 200 casos, extraída del marco muestral. Se recopilaron las encuestas a partir de un servidor informático. Se obtuvieron 30 encuestas, es decir un 15% de respuesta.

Se complementó la muestra obtenida con una muestra incidental adicional integrada por 30 casos involucrando instituciones públicas y empresas pequeñas y medianas.

Caracterización de la muestra

Luego de la depuración de encuestas con datos incompletos, la muestra quedó integrada por 54 casos, 29 empresas grandes surgidas del muestreo aleatorio, 3 instituciones públicas y 22 PYME's surgidas de la muestra incidental. Dentro de éstas se relevaron: 6 microempresas, 7 empresas pequeñas y 9 medianas.

Por las empresas grandes 17 casos corresponden al sector servicios y 12 al sector de fabricación. En el caso de PYME's 15 corresponden al sector servicios, 6 al de fabricación, en tanto 1 caso fue clasificado como otros.

Resultados

Entre los problemas destacados por las empresas, emergen como los de mayor preocupación, en primer lugar, aquellos relacionados con la performance (68 menciones). Allí se destacan, principalmente, los relativos al crecimiento, rentabilidad, ventas, costos y competitividad (50 menciones).

En segundo lugar, se destacan los relacionados al personal (36 menciones). Dentro de esto se manifiestan las preocupaciones que las empresas poseen en relación al recurso humano, entre ellas, la falta de *seniority*, los problemas gremiales, el mal clima laboral, la rotación del personal, las dificultades con el sistema de compensaciones para atraer y retener talento y las dificultades asociadas a las comunicaciones internas (26 menciones). El tema motivación no aparece entre las prioridades de agenda.¹⁶ En tercer lugar aparecen aspectos relacionados con la calidad (22 menciones), en lo referente a la satisfacción del cliente, precisión operativa y nivel del servicio. En cuarto lugar, se señalan los aspectos relacionados al contexto económico, político y regulatorio (20 menciones), donde las empresas destacan: la política y regulaciones, la economía, la inflación y la seguridad jurídica. En quinto lugar y con un bajo nivel de mención (8 casos), se destacan factores muy diversos como el medio ambiente, la seguridad laboral y el *risk compliance*.

En el caso de PYME's e instituciones los resultados son bastante parecidos. Emergen en primer lugar los temas asociados a la performance (33 menciones), principalmente a nivel de ventas, el posicionamiento competitivo, los problemas de costos, las dificultades financieras y la eficiencia de cobranzas (24). En el segundo grupo temático surgen los aspectos relacionados a las personas (16 menciones), dentro de los cuales se

¹⁶ Compensaciones, entiéndase como tal la dificultad de las empresas para satisfacer y retener al personal a partir de las remuneraciones.

destaca las dificultades para conseguir *seniority* en el recurso y las que provienen del sistema de compensaciones que no permiten atraer y retener talento (10). En tercer lugar, se posicionan los temas relacionados con la calidad (15 menciones) y en cuarto lugar los relacionados al contexto económico, político y regulatorio (9 menciones).

Sobre el tema mediciones de clima, 38 empresas (70%), integradas por 24 de las grandes (83%), 12 (55%) PYME's y 2 instituciones públicas, manifiestan realizar este tipo de estudios. En 31 casos (82%), las mediciones se realizan anualmente o con menor frecuencia. En un 60% la labor es realizada por terceros y en un 40% por la misma empresa. Entre los temas que se plantean como más salientes, dentro de los estudios de clima realizados por las empresas, surge la necesidad de mejorar sueldos y beneficios (19 menciones), el *work-life balance* y flexibilidad horaria (9 menciones), el requerimiento de empoderar a los empleados y desarrollarlos (8 menciones), la mejora en las comunicaciones empresa-personal (7 menciones), el crecimiento y plan de carrera (7 menciones), la mejora de la supervisión de los jefes (7 menciones). De las 38 empresas que realizan estudios de clima, 33 han disparado acciones de mejora y de éstas 27 opinan haber obtenido resultados positivos.

Interrogadas las empresas sobre la percepción de la performance de las personas respecto del potencial deseado, sólo un 14% manifestó encontrarse en un nivel real superior a la potencial.

Sobre las razones del porqué no utilizan la motivación como herramienta para el desarrollo de la productividad, sólo 1 caso (2%) planteó hacerlo respondiendo a una estrategia deliberada, resultante de considerar ello más eficiente que usar el sueldo como herramienta para motivar. En tanto 17 casos (31%) manifestaron que el concepto carece de prioridad, 9 casos (17%) no saber cómo aplicarlo y 16 casos (30%) ignorar las razones por las cuales su empresa no lo está haciendo. No hay diferencias de respuestas entre las empresas grandes, las PYME's e instituciones.

En lo que hace a la valuación del desempeño, el estudio pudo identificar que se trata de una práctica muy generalizada, 49 empresas (91%) declararon desarrollarla, ello integra la totalidad de las grandes, 19 PYME's (86%) y dos de las tres instituciones públicas estudiadas. En su gran mayoría se trata de estudios desarrollados con una frecuencia anual o mayor (96%) y por la misma empresa sin apelar a terceros (96%). En general cubren a todo el personal (80%), sólo un reducido grupo, proveniente en su mayoría de empresas PYME's, la identifica practicada a nivel de gerentes y directores. En su mayoría el ejercicio de valuación recae en los jefes directos (41%) y en una labor conjunta de éstos con la gerencia (51%), en los casos restantes (8%) las valuaciones recaen solamente en la alta gerencia. En lo relativo a mecanismos de valuación del desempeño, se observa una gran dispersión que involucra el uso de indicadores individuales, grupales, agregados, subjetivos y múltiples. No se pudo identificar la preponderancia de un método sobre otro. En las PYME's se puede identificar una ligera predominancia del uso de indicadores individuales objetivos y métodos que combinan éstos con valoraciones subjetivas.

Se trató de indagar sobre una lista de factores intrínsecos y extrínsecos, solicitando mencionaran aquellos factores que la empresa consideraba tenían más que ver con la motivación. Los factores extrínsecos tuvieron un mayor nivel de mención (37 casos contra 33). Interrogados sobre aquellos factores que la empresa consideraba tenían menos que ver con la motivación surge nuevamente los extrínsecos (40 vs. 24 menciones).

Surge de este estudio la falta de prioridad, conocimiento y utilización de las empresas de la motivación como herramienta de gestión impulsada por factores intrínsecos. La utilización de factores extrínsecos parecería ser un default impulsado por el desconocimiento del fenómeno. Paradójicamente las empresas muestran importante valoración de la performance, sin vincular ello con la motivación.

Principales conclusiones emergentes del estudio empírico

La motivación se impulsa desde factores intrínsecos. Se ha podido identificar este aspecto desde varios autores recorridos en el marco teórico y desde el trabajo de campo. El uso de factores extrínsecos presenta poca capacidad movilizadora, las empresas parecerían utilizarlas ante el desconocimiento de la génesis del proceso motivacional. Si desean tener personas performantes, que mejoren sus tareas, atiendan mejor a los clientes, se comuniquen mejor, innoven, deberán aprender a desarrollar los impulsores internos para obtener una conducta virtuosa, y, para lograrlo, deberán –como se ha visto en diferentes pensadores y en el marco teórico- deberán cambiar el estilo de gestión, desde una empresa dirigida por los principios de mando y control a otra en la cuales los jefes crean el contexto para que las personas y la empresa alcance sus objetivos de performance.

Como observaba Maslow (1981) en sus investigaciones, las personas motivadas se sienten orgullosas de su trabajo, presentan energía, ánimo de hacer cosas, no se cansan, poseen ganas de ayudar y promover iniciativas, disfrutan el trabajo, pasan todo el tiempo inmerso en éste, se sienten felices y valoradas, están muy enfocadas, son performantes y útiles para otros. Sienten que el esfuerzo valió la pena y que son reconocidos. Contrariamente, para dicho autor, las personas desmotivadas, se sienten sin energía, sin ganas ni capacidad de hacer cosas, odian a sus jefes, se sienten desvalorizados, deprimidos, presentan angustia, tienen miedo e inseguridad, sienten intranquilidad, buscan proactivamente trabajo, carecen de deseos de ir a trabajar, llegan tarde, hacen cosas que no tienen que ver con el trabajo, la jornada no pasa nunca, son improductivos, no performantes, están desconcentrados, dispersos, se sienten frustrados, enojados, el trabajo se vuelve una obsesión, algo que no se puede resolver, presentan problemas de salud. A veces tienen ganas de sabotear su labor, sienten que están perdiendo el tiempo, que en otro lado tal vez se podrían hacer cosas más interesantes. Esto pudo ser verificado desde el estudio de campo presentado en este trabajo.

El nivel de motivación promedio, encontrado en el colectivo estudiado, se situó en un número índice de 77. No se ha realizado un estudio longitudinal de la motivación. No se ha considerado –por ejemplo- el impacto que podrían tener variables como el ciclo económico. Trabajos realizados en USA (Stern, Friedman, 1980) han demostrado que, al menos en el corto plazo, el ciclo económico posee influencia. Cuando el mercado está en receso las personas tienden a cuidar su trabajo por el temor al despido, esto hace que sean más performantes. Para el citado estudio, cuando la economía se acerca a pleno empleo los gerentes deben encontrar formas para motivar a su gente. El miedo al despido resulta ineficiente y las recompensas extrínsecas pueden resultar muy caras.

El nivel promedio de valoración percibida de la performance, encontrado en la muestra en estudio, se situó en un número índice de 76 puntos. Se ha comprobado cierta relación bivariada entre motivación, satisfacción y performance. Otros estudios realizados sobre desempeño laboral encuentran una intensa correlación entre satisfacción y desempeño (Judge, ét al, 2001). Un estudio realizado en USA entre empleados bancarios en 2010 (Springer, 2011) encuentra una correlación significativa entre motivación y performance

y entre satisfacción laboral y performance. Estos identifican que satisfacción laboral y motivación, resultan ser buenos predictores del desempeño. Estos estudios no pudieron establecer vinculación entre el desempeño y el sexo o la edad.

Se evaluó en este estudio los diferenciales compensatorios exigidos, encontrándose que las personas motivadas resisten a cambiar de empleo por trabajo en donde perciben no se sentirían tan bien y, si están dispuestas a hacerlo, exigirían fuertes incrementos salariales. A la inversa quienes se sienten desmotivados están muy interesados en cambiar de empleo y de hecho se lo pasan buscando con mucha intensidad. Para cambiar están dispuestos a declinar su salario, pero en una proporción baja. La motivación resulta ser un muy buen negocio para las empresas.

Respecto de la retribución variable, la respuesta no ha sido tan categórica. Dentro del grupo que declara cobrar bono el porcentaje de los motivados es muy alto (74%), pero también es alto en porcentaje de motivados, aunque un poco menor (59%), dentro del grupo que no lo cobra.

El índice de satisfacción laboral promedio de la muestra se ubicó en 72, coincidentemente, con un estudio (*The Conference Board*, 2012) realizado sobre la satisfacción laboral en USA, el cual pudo identificar similares valores. Otro estudio realizado por Gallup, también en los Estados Unidos (Jones, 2001), revela que el 55% de los trabajadores de dicho país no se sienten satisfechos (entusiasmados y comprometidos) con su trabajo, en tanto que un 19% agrega tener una posición muy negativa. Similares investigaciones, realizadas en 2012 en América Latina (Ruc, 2013), evidencian un nivel de satisfacción en Argentina (66%) cercano a los niveles obtenidos en el estudio, 67% en Brasil y 60% en Chile.

En diferentes países, los factores extrínsecos e intrínsecos pueden presentar distinta capacidad explicativa. Un estudio realizado en diferentes países, USA, Asia y América Latina, (DeVoe, Iyengar, 2004) concluyó que los gerentes de USA se encuentran más motivados por factores extrínsecos, los asiáticos responden a factores extrínsecos e intrínsecos, en cambio los latinoamericanos son movilizados en mayor medida por los factores intrínsecos. Los mismos estudios destacan sesgos de simpatía en las valuaciones por desempeño que practican los gerentes latinoamericanos. Por ello pueden encontrarse más sensibles a la observación y reconocimiento del desempeño.

Respecto de la edad, algunos autores como Bourne (1982), sostienen que, los factores desencadenantes de la motivación parecerían comportarse de forma diferente en diferentes momentos de la vida. Para el autor los adultos mayores presentan mayor compromiso, persistencia y autocontrol, resultan menos movilizados por los incentivos externos y, a la inversa, responden más eficientemente a las recompensas intrínsecas como el sentimiento al trabajo. Sin embargo, ello no pudo ser identificado en el estudio realizado.

Un análisis individual de los factores extrínsecos e intrínsecos, dentro de la muestra estudiada en este trabajo, permite comprobar que el sueldo y beneficios, el *feedback*, la participación en la fijación de objetivos y en la tarea; el sentido de meta y el cumplimiento de la empresa, su trato justo y equitativo son los aspectos en los cuales los entrevistados se sienten menos satisfechos.

En lo que hace a ascensos otro estudio realizado por Gurchiek (2006), también en USA, pudo identificar que sólo un 25% de los empleados se sienten satisfechos con el manejo

que hacen sus empleadores del tema ascensos. Igual porcentaje de los que consideran que sus compañías eran leales con ellos.

Por su parte, una investigación realizada por *Great Place to Work* de Argentina, en 2013, involucrando una base de 80.000 empleados y más de 100 empresas, buscó identificar las razones por las cuales una persona decide permanecer en una empresa o dejarla. Uno de los factores que emergió como el más citado fue crecimiento y desarrollo profesional, con el 43% de las respuestas, con más fuerte predominio en los hombres (47% vs. 39% de las mujeres) y en los cargos más altos. Este atributo desciende en importancia en la medida que aumenta la edad, el sueldo y los beneficios. El segundo tema fue el requerimiento de equilibrio en el trabajo (*work-life balance*), con un 24% (aunque en este caso las mujeres manifiestan mayor requerimiento 28% vs. 21% de los hombres). Los más jóvenes, menores a 25 años y los mayores a 55, son quienes asignan mayor relevancia a este atributo (respectivamente 26% y 29%). La remuneración y los beneficios aparecen en tercer lugar con el 19%. La estabilidad laboral sólo representa el 4% de las menciones.

Analizados por *Great Place to Work*, las razones por las cuales los trabajadores deciden permanecer en una organización, emergen de la potencialidad de seguir desarrollándose y la satisfacción laboral, frente al salario y los beneficios. Los del primer grupo presentan una proporción mayor que los segundos (83% vs 66%).

En relación a las hipótesis planteadas, este trabajo y para ir concluyendo se ha podido corroborar a partir de los autores recorridos en el marco teórico y en la labor de campo realizada que:

H1. Existe un nivel de correlación positiva entre motivación y performance y entre satisfacción laboral y performance. Estas variables han demostrado poseer el mismo signo y se comportarse de forma parecida.

H2. El desarrollo de factores intrínsecos es relevante para la generación de motivación. Entre ellos el logro de resultados, el reconocimiento por el logro, el trabajo en sí mismo (su enriquecimiento), la responsabilidad que ha sido delegada, el ascenso y el progreso (desarrollo y crecimiento laboral y profesional). Los factores intrínsecos han demostrado tener –dentro del alcance de este estudio- capacidad explicativa sobre la motivación.

H3. Los factores extrínsecos no poseen suficiente capacidad explicativa para explicar la motivación de las personas. Entre estos el sueldo y los beneficios, la estabilidad laboral, la relación con otros (compañeros, jefe), el ambiente de trabajo (la infraestructura y el clima laboral), el prestigio de la empresa. También este punto se ha podido comprobar a partir de la labor de campo realizada dentro del alcance del estudio.

H4. La motivación no es un tema presente en la agenda ni en las preocupaciones de las empresas, si lo es la performance, pero las empresas no la asocian con la motivación como una herramienta para desarrollarla. Esto ha sido comprobado dentro de los alcances de este estudio además si las empresas desearan aplicar la motivación no sabrían hacerlo. No apelar a la motivación como herramienta para el logro de la productividad no parece responder a una estrategia racional de las empresas sino en su mayoría a desconocimiento.

Motivar personas pasa a ser una parte del salario emocional, puede permitir ahorrar costos monetarios remuneratorios desarrollar capacidad de atraer y retener talento a partir de la generación de diferenciales compensatorios.

Anexo 1- Investigación Cualitativa dirigida a Personas Físicas

Guía de pautas

- 1- ¿Cuántos años hace que trabaja en actividades formales?
- 2- Durante ese período ¿en cuántas empresas trabajó? (para quienes no han pasado por varios trabajos preguntar si ha pasado por varios sectores o tareas dentro de la misma empresa). ¿Podría citarlas?
- 3- ¿Actualmente se encuentra trabajando? ¿Querría contarme someramente en qué consiste su trabajo?
- 4- Vamos a hablar del mundo del trabajo y de lo que esto representa para las personas en la Argentina. Por ello me gustaría saber ¿Cuáles son los aspectos que, las personas de su generación, más valoran del trabajo?
- 5- ¿Qué es lo que estima más moviliza o motiva a las personas?
- 6- ¿Por dónde cree que pasan las principales objeciones que tienen las personas de su generación respecto del trabajo, que hacen que no lo satisfaga, que lo quiera poco y no se identifique con él?
- 7- Ud. ha pasado por varios trabajos (sectores). A mí me gustaría que eligiera aquel en que se sintió más feliz y me contara que fue lo que hizo que se sintiera así y describiera ¿cómo se sentía en el trabajo?) ¿Cómo eran sus vínculos laborales? ¿Y sus vínculos familiares?
- 8- Ahora me gustaría que eligiera aquel trabajo en donde se sintió menos feliz y me contara que fue lo que hizo que se sintiera así y que me describiera ¿cómo se sentía en el trabajo? ¿Cómo eran sus vínculos laborales? ¿Y sus vínculos familiares?
- 9- ¿Hay algo que no le haya preguntado que desearía comentar sobre este tema?

Muchas gracias por su colaboración. Van a ser muy útiles sus aportes.

Anexo 2- Investigación Cuantitativa Dirigida a Personas Físicas

Cuestionario:

La presente encuesta es parte de una investigación. La información que nos brinde será tratada confidencialmente, presentada de forma estadística y agregada.

Las preguntas de tipo opción múltiple deben ser respondidas tildando la opción correcta.

Muchas gracias por su participación.

1. Tipo de vinculación laboral presente:

- Trabajo en relación de dependencia (1.1).
- Trabajo como independiente (1.2).
- Trabajo en ambas actividades, más en relación de dependencia (más del 50% del tiempo). (1.3)
- Trabajo en ambas actividades, más como independiente (más del 50% del tiempo). (1.4)
- No trabajo (1.5).

2. Edad:

... años

3. Sexo:

- M (3.1)
- F (3.2)

4. Estudios:

- Universitarios completos (4.1)
- Post universitarios incompletos (4.2)
- Post universitarios completos (4.3)
- Universitarios incompletos o menos (4.4)

5. Estado civil:

- Soltero (5.1)
- Casado (5.2)
- En pareja (5.3)
- Viudo (5.4)
- Separado (5.5)

6. Hijos:

- No (6.1)
- Si (6.2)
- Cuántos? (6.3)

7. Para quienes trabajan en relación de dependencia, cantidad de personal total de la empresa donde trabaja en el país (estimado):

....

8. Actividad de la empresa donde trabaja:

- Estado (nacional, provincial, municipal, banca pública, universidades públicas, otros) (8.1)
- Servicios (banca, seguro, hotelería, salud, comunicaciones, educación, otros). (8.2)
- Fabricación de bienes (alimentos y bebidas, automotriz, metalúrgica, química, otros). (8.3)
- Actividades primarias (agro, ganadería, forestal, minería, otros). (8.4)
- Otros (8.5)

9. Antigüedad en el empleo:

... (año y fracción)

10. Tipo de posición ocupada en el trabajo:

- Empleado (10.1)
- Técnico (10.2)
- Jefe (10.3)
- Gerente, director, (10.4)
- Dueño (10.5)

11. Utilizando una escala de 1 a 10, califique las siguientes frases. Use la calificación 10 para expresar su mayor nivel de acuerdo y 1 para expresar el nivel de acuerdo más bajo.

	poco			relativamente				mucho		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sentirme orgulloso por el trabajo que hago										
Sentirme valorado por el trabajo que hago										
Estar feliz por mi trabajo										
Sentirme que lo que hago es importante y útil para otros										
Estar comprometido con la empresa y mi trabajo										

12. Utilizando una escala de 1 a 10, califique las siguientes frases. Use la calificación 10 para expresar su mayor nivel de acuerdo y 1 para expresar el nivel de acuerdo más bajo.

	poco			relativamente				mucho		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Me siento con energía en el trabajo. Tengo ganas de hacer cosas. Tomar la iniciativa. Proponer										
Me siento muy productivo, eficiente, pasando un gran momento laboral.										
Falto poco, estoy muy conectado con el trabajo pensando las cosas que tengo por hacer										
No me canso. Las horas pasan sin darme cuenta										
Regularmente siento que me falta tiempo para hacer mas cosas										

13. Piense por un instante en el trabajo que viene desarrollando. En relación a ello Ud. considera que se siente:

- Motivado (13.1)
- Desmotivado (13.2)

14.1 Estaría dispuesto a aceptar un trabajo equivalente en el cual no habría de sentirse tan bien a cambio con una remuneración mayor? (viene de 13.1)

- Si (14.1.1)
- No (14.1.2)
- ¿Qué porcentaje de incremento de retribución requeriría? (14.1.3)

14.2 ¿Estaría dispuesto a aceptar un trabajo equivalente en el cual habría de sentirse mejor a cambio con una remuneración menor? (viene de 13.2)

--- Si (14.2.1)

--- No (14.2.2)

--- ¿Qué porcentaje de retribución estaría dispuesto a ceder? (14.2.3)

15 Utilizando una escala de 1 a 10, califique las siguientes frases. Use la calificación 10 para expresar su mayor nivel de acuerdo y 1 para expresar el nivel de acuerdo más bajo.

--- Estoy haciendo las cosas bien. Me reconocen por lo que hago. En los últimos años he progresado. Siento que puedo progresar aun más. (15.1)

--- Mi trabajo es muy estimulante, hago lo que me gusta, aprendo, decido, apporto, puedo demostrar mis conocimientos. Tengo desafíos. Me siento responsable por él. (15.2)

--- El ambiente de trabajo es muy bueno, relajado, cooperativo. Nos llevamos bien, disfrutamos trabajar juntos. (15.3)

--- Me siento muy satisfecho con mi sueldo. (15.4)

--- Siento seguridad en mi empleo. No tengo miedo de quedarme sin trabajo. (15.5)

--- La relación con mi jefe es muy buena. Me respeta, alienta mi desarrollo, se preocupa de mí. Su supervisión es más ayuda que control. Su comunicación es directa y transparente. (15.6)

--- Recibo frecuentemente *feedback* de mis jefes. Es constructivo, sirve para mejorar. (15.7)

--- Participo en la fijación de mis objetivos laborales. Puedo responder al nivel de exigencia. Los recursos con que cuento para hacer mi trabajo son adecuados y suficientes. (15.8)

--- Sé perfectamente que se espera de mí y como habré de ser evaluado. (15.9)

--- La empresa ha cumplido aquello que ha prometido, el trato es justo y equitativo. (15.10)

16. Está buscando trabajo?

--- Si (16.1)

--- No (16.2)

--- Utilizando una escala de 1 a 10, califique el grado de intensidad con que está buscando trabajo. Use la calificación 10 para identificar el mayor nivel de intensidad en la búsqueda y 1 para el nivel de intensidad más bajo. (para los que respondieron 16.1)

17. Cobra regularmente algún tipo de retribución variables: bono, gratificación?

--- Si (17.1)

--- No (17.2)

18. Utilizando una escala de 1 a 10, califique en grado de satisfacción con la retribución variable últimamente recibida. Use la calificación 10 para el nivel más alto de satisfacción y 1 para el más bajo.

19. Utilizando una escala de 1 a 10, califique el grado de satisfacción con su trabajo y empresa. Use la calificación 10 para el nivel más alto de satisfacción y 1 para el más bajo.

20. Lea la lista que sigue, tilde aquellas situaciones por las que ha pasado en los últimos seis meses:

--- Inquietud, dificultad para relajarse, descansar (20.1)

--- Alteraciones en el apetito (20.2)

--- Dificultad para concentrarse, razonar, cansancio, somnolencia diurna (20.3)

--- Sensación de opresión en el pecho, ahogo, palpitaciones, taquicardia (20.4)

--- Sudoración excesiva en algunos momentos (20.5)

--- Tristeza, falta de fuerzas (20.6)

--- Irritabilidad, agresividad (20.7)

- Molestias digestivas, gástricas (20.8)
- Regulares cefaleas, contracturas (20.9)
- Ansiedad, miedo, temores no habituales, tendencia a controlar de más lo hecho (20.10)

Muchísimas gracias por su colaboración!

Anexo 3- Investigación Exploratoria Dirigida a Personas Jurídicas

Cuestionario:

La presente encuesta es parte de una investigación sobre temas vinculados al mundo de los negocios y los procesos y prácticas empresariales. La información que nos brinde será tratada confidencialmente, presentada de forma estadística y agregada.

Las preguntas de tipo opción múltiple deben ser respondidas tildando la opción correcta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Cuál es la actividad que desarrolla su empresa?

- Estado (nacional, provincial, municipal, banca, universidades públicas, otros) (1.1)
- Servicios (banca, seguro, hotelería, salud, comunicaciones, educación, otros). (1.2)
- Fabricación de bienes (alimentos y bebidas, automotriz, metalúrgica, química, otros). (1.3)
- Actividades primarias (agro, ganadería, forestal, minería, otros). (1.4)
- Otros (1.5)

2. ¿Qué cantidad total de personal trabaja en relación de dependencia en su empresa, en Argentina?

3. ¿Cuál considera son los tres temas de mayor preocupación cotidiana en su empresa y a los que ésta se le depara la mayor atención y energía?

- 1° ----- (3.1)
- 2° ----- (3.2)
- 3° ----- (3.3)

4. En relación al tema del ausentismo necesitaríamos hacerle algunas preguntas:

¿Realiza su empresa mediciones al respecto? (4.1)

- Si (4.1.1)
- No (4.1.2)

¿Podría identificar el porcentaje del ausentismo? (4.2)

¿Les preocupa tener ese nivel? (4.3)

- Si (4.3.1)
- No (4.3.2)

¿Qué acciones han disparado su empresa –si lo han hecho- para reducir el ratio? (4.4)

¿Han obtenido resultados? (4.5)

- Si (4.5.1)
- No (4.5.2)

5. Respecto del tema clima y satisfacción laboral:

¿Realiza su empresa mediciones al respecto? (5.1)

- Si (5.1.1)
- No (5.1.2)

¿Con que frecuencia lo hace? (5.2)

- anualmente (5.2.1)
- más frecuentemente (5.2.2)
- con menor frecuencia (5.2.3)

¿Lo hacen? (5.3)

- Uds. mismos? (5.3.1)
- Contratan terceros? (5.3.2)

¿Qué aspectos han emergido, de dichos estudios, a mejorar? (5.4)

¿Han disparado acciones para abordarlos? (5.5)

- Si (5.5.1)
- No (5.5.2)

¿Han obtenido resultados? (5.6)

- Si (5.6.1)
- No (5.6.2)

6. Respecto del sistema de valuación del desempeño:

¿Realiza su empresa mediciones al respecto? (6.1)

- Si (6.1.1)
- No (6.1.2)

¿Con que frecuencia lo hace? (6.2)

- anualmente (6.2.1)
- más frecuentemente (6.2.2)
- con menor frecuencia (6.2.3)

¿Lo hacen? (6.3)

- Uds. mismos? (6.3.1)
- Contratan terceros? (6.3.2)

¿Con que grupos miden el desempeño? (6.4)

- con gerentes y directores (6.4.1)
- con jefes, gerentes y directores (6.4.2)
- involucrando a todo el personal (6.4.3)

¿Quién decide sobre la performance? (6.5)

- alta dirección (6.5.1)
- jefe directo (6.5.2)
- ambos, jefe directo y dirección (6.5.3)

¿Qué tipo de indicadores se involucran en la medición? (6.6)

- Indicadores objetivos de cumplimiento individual (6.6.1)
- Indicadores objetivos de cumplimiento por grupos (6.6.2)
- Indicadores objetivos agregados (por ejemplo rentabilidad, ventas, costos) (6.6.3)
- Indicadores objetivos combinados todos los anteriores (6.6.4)
- Valoraciones subjetivas del jefe del evaluado (6.6.5)
- Combinación de indicadores objetivos y valoración subjetiva (6.6.6)

7. Sobre la motivación de las personas y tomando la siguiente lista ¿Podría seleccionar los tres factores que su empresa considera son los que más tienen que ver con la motivación de las personas?

- Reconocimiento y potencialidad de progreso (7.1)
- Un trabajo estimulante, con independencia para decidir, aportar, demostrar lo que

- se sabe. (7.2)
- Ambiente de trabajo relajado y cooperativo (7.3)
- Sueldo (7.4)
- Seguridad en el empleo (7.5)
- Relación con el jefe (7.6)
- Feedback al desempeño (7.7)
- Objetivos claros y poder responder a las exigencias (7.8)
- Saber lo que se espera y como habrá de ser valuado (7.9)
- Cumplir la empresa con lo prometido y proveer un trato justo (7.10)

8. Sobre la motivación de las personas y tomando la siguiente lista ¿Podría seleccionar los tres factores que su empresa considera son los que menos tienen que ver con la motivación de las personas?

- Reconocimiento y potencialidad de progreso (8.1)
- Un trabajo estimulante, con independencia para decidir, aportar, demostrar lo que se sabe. (8.2)
- Ambiente de trabajo relajado y cooperativo (8.3)
- Sueldo (8.4)
- Seguridad en el empleo (8.5)
- Relación con el jefe (8.6)
- Feedback al desempeño (8.7)
- Objetivos claros y poder responder a las exigencias (8.8)
- Saber lo que se espera y como habrá de ser valuado (8.9)
- Cumplir la empresa con lo prometido y proveer un trato justo (8.10)

9. En su empresa ¿Cuál Ud. estima es la relación entre la performance real del recurso humano y la potencial que la empresa espera?

- La real supera la potencial esperada (9.1)
- La real coincide con la potencial esperada (9.2)
- La real se ubica ligeramente debajo de la potencial esperada (9.3)
- La real se ubica muy por debajo de la potencial esperada (9.4)

10. Respecto del sistema de compensaciones utilizado por su empresa para motivar la participación de los empleados, Ud. considera que el resultado ha sido:

- muy exitoso (10.1)
- bastante exitoso (10.2)
- relativamente exitoso (10.3)
- poco exitoso (10.4)
- muy poco exitoso (10.5)

11. En relación al balance, entre las contribuciones que las personas realizan y las retribuciones que reciben a cambio, Ud. considera que es:

- muy adecuado (11.1)
- bastante adecuado (11.2)
- relativamente adecuado (11.3)
- poco adecuado (11.4)
- muy poco adecuado (11.5)

12. En relación a las acciones realizadas por su empresa para reducir el ausentismo y la salida no deseada de personal, Ud. diría que el resultado ha sido:

- muy exitoso (12.1)
- bastante exitoso (12.2)
- relativamente exitoso (12.3)
- poco exitoso (12.4)
- muy poco exitoso (12.5)

13. ¿Cuáles considera Ud. son las razones por las que su empresa no apela a la motivación como herramienta de gestión?

- Es costoso, resulta más eficiente pagar un sueldo más alto que intentar Motivar (13.1)
- Es un concepto que en la empresa carece de prioridad. (13.2)
- Es un concepto desconocido por los gerentes. Si quisiéramos, no sabríamos hacerlo. (13.3)
- lo ignoro por qué no lo aplicamos (13.4)

14. ¿Hay algo que no le haya preguntado que desearía comentar sobre este tema?

Muchas gracias por su colaboración.

Bibliografía

- ADAMS, J. S. 1965. Inequality in Social Exchange, in *Advances in Experimental Psychology*. New York: L. Berkowitz (ed.), Academic Press, pp. 267-299
- ALDERFER, C. 1969. An empirical test of a new theory of human needs. In *Organizational Behavior and Human Performance*. New York: Vol. 4, issue 2, pp. 142-175.
- ARGYRIS, C. 2010. *Organizational Traps; Leadership, culture, organizational design*. New York: Oxford University Press.
- BABBAGE, C. 1832. *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Google Books.
- BRAY, D., R. A. CAMPBELL & D. L. GRANT. 1974. *Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives*. USA: John Willey & Sons.
- BRICKLEY, J., C. SMITH & J. ZIMMERMAN. 2005. *Economía empresarial y Arquitectura de la Organización*. Madrid: McGraw-Hill.
- BOURNE, B. 1982. Effects of aging on work satisfaction, performance and motivation. In *Anging & Works*. USA: Laurence Erlbaum Ass.
- BONILLO MUÑOZ, D. y J. NIETO GONZALEZ. 2002. La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. En *Universidad de Almería*. Almería: Trabajo 11, pp. 189-200.
- BURNS, T. & STALKER. 1994. *The Management of Innovation*. Google Books.
- CARDENAS, A. 2007. Motivational Challenges for Command Staff: Motivating the Unmotivated Supervisor. In *The National Institute of Corrections, Travis County Sheriff's Office Austin*. Texas: October, 2007, pp. 1-25.
- CHRUDEN, H. & A. SHERMAN. 1993. *Administración de Personal*. México D.F: CECSA.
- CROSS, R., W. BAKER & A. PARKER. 2003. What Creates Energy in Organizations? In *Human Resource Management and Industrial Relations, Leadership and Organizational Studies*. MIT SLOAN Management Review. USA: July, 15th, 2003.
- COON, D. 2005. *Fundamentos de Psicología*, México D. F.: Cenage Learning, Thomson Editores.
- COSACOV, E. 2005. *Introducción a la Psicología*, Argentina, Córdoba: Brujas Editores.

- DANISH, R. 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. In *International Journal of Business and Management*. Canada: Canadian Center of Science and Education, vol. 5, N° 2, February 2010, pp. 159-167.
- DECI, E. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. In *Journal of Personality and Social Psychology*. USA.
- DEVOE, S. & S. IYENGAR. 2004. Manager's Theories of Subordinates: Across-Cultural Examination of Manager Perception of Motivation and Appraisal of Performance. In *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. January, 2004. pp 47-61
- DEWHURST, M., M. GUTHRIGE & E. MOHR. 2009. Motivating people: Getting beyond Money. In *McKinsey & Company*. USA: November 2009, pp. 1-5.
- DRUCKER, P. 1999. Beyond the Information Revolution. In *The Atlantic Monthly*. USA: October 1999.
- DUNCAN, G. and B. HOLMLUND, 1983. Was Adams Smith Right After All? Another Test of the Theory of Compensating Wage Differentials. In *Journal of Labor Economics*. USA: University of Chicago.
- FERNANDEZ AGUADO, J. 2006. *Fundamentos de la Organización de Empresas. Breve Historia del Management*. Madrid: Narcena.
- GRAHAM, P., R. MOSS KANTER & P. DRUCKER P. 1995. *Mary Parker Follet. Prophet of Management*, USA: Beard Books.
- GRENNY, D., D. MAXFIELD & A. SHIMBERG. 2008. How to Have Influence. In *MIT SLOAN Management Review*. October, 1st 2008, pp. 47-52.
- GOSENDE, D. 2017. *Factores Organizacionales que determinan la Capacidad Innovadora en Pymes Argentinas* (tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)
- GURCHIEK, K. 2006. Show Workers Their Value, Study Says. In *Human Resources Magazine*. USA: October, 2006. p. 40
- HACKMAN, R. & G. OLDFHAM. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. In *Organizational Behavior and Human Performance*. USA: Universidad de Illinois, Vol. 16, pp. 250-279.
- HARLOW, H., M. HARLOW & D. MEYER. 1950. Learn Motivated by a Manipulation Drive. In *Journal of Experimental Psychology* 40. USA.
- HARTER, J., F. L. SCHMIDT & T. HAYES. 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employees Satisfaction, Employees Engagement and Business Outcomes: A Meta Analysis. In *Journal of Applied Psychology* 87, N° 2. USA. pp. 268-279

- HERZBERG, F. 1987. One more time: how do you motivate employees? In *Harvard Business Review*, USA: Harvard. September-October, pp. 5-16.
- HERNANDEZ GONZALEZ, M. 2002. *Motivación Animal y Humana*. México D.F: Manual Moderno.
- HONG, W. & D. KIRK. 1995. The assessment of labour productivity and its Influencing variables in 12 conventional hospital food service systems in the U.K. In *Int. J.Hospitality Management Vol. 14 N° 1*, U.K.: School of Leisure and Food Management. Sheffield University.
- HUETE, L. M. 2003. *Servicios y Beneficios*. Barcelona: Deusto.
- JONES, D. 2001. Firms spend billions to fire up workers with little luck. There's no proof hot coals or speeches motivate the troops. In *USA Today*. USA: May 10, 2001.
- JONES, R. G. 2006. *Administración Contemporánea*, México DF: McGROW-HILL.
- JUDGE, T. *et al.* 2007. Self Efficacy and Work-Related Performance: The Role of Individual Differences. In *Journal of Applied Psychology* 92. N° 1. USA. pp. 107-127
- _____. 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship.: A Qualitative and Quantitative Revie. In *Psychology Bulletin*. USA: May 2001. pp 376-407.
- KAYMAZ, K. 2010. The Effects of Job Rotation. Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. In *Business and Economics Research Journal*, USA: Volume 1. Number 3, pp. 69-85.
- KEYGroup. 2006. Survey Finds Nearly of All Employees Haven No Set Performance Goals. In *IPMA-HR Bulletin*. USA. March 10th, 2006. p.1
- KOUDELKOVA, P. & MILICHOVSKY, F. 2015. Successful Innovation by Motivation. In *VGTU Press*.
- LATHAM, G., & C. PINDER. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. In *Annual Review of Psychology*, 56 , 485-516.
- LEGG, B. 2010. How to Motivate When Pay Increases are Small. In *Fast Company*. New York: April, 25th 2010
- LICKER, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and value*. New York: McGraw-Hill
- LOCKE E. & G. LATHAM. 2002. Building Practically Theory of Goal Setting and Task Motivation. In *American Psychologist*. USA. September, 2002. pp. 705-717

- LYMAN, W., PORTER, E. & LAWLER, E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Google Books.
- MANSO PUNTO, J. 2002. *El legado de Frederick Herzberg*, Colombia: Universidad de Medellín.
- MARCH, J. and H. SIMON. 1961. *Organizations*. Ney York: Wiley and Sons.
- MARSHALL, A. 1890. *Principles of Economics: an Introductory Volume*. Google Books.
- MARTIN, A. J. 2008. Motivation and engagement in diverse performance settings: Testing their generality across school, university/college, work, sport, music, and daily life. In *Journal of Research in Personality* 42. University of Sydney. Australia: June, 14th 2008.
- MASLOW, A. 1991. *Motivación y Personalidad*, Madrid: Díaz de Santos.
- MATUSON, R. 2009. ¿Are Your Employees Telling You What You Want to Hear? In *Fast Company*. New York: October, 18th 2009.
- MAXWELL, J. 1995. *Developing the leader around you*. USA: Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- MAYO, E. 1999. *Elton Mayo: The Hawthorne Experiment*. USA: Institute of Management Foundation
- McCLELLAND, D. 1989. *Estudio de la Motivación Humana*, Madrid: Narcena Editores.
- McGREGOR, D. 1981. *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: Diana Editores.
- _____, 1975. *Mando y Motivación*, México: Diana Editores.
- McLAUGHLIN, M. 1988. Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores. En *Villa, A. Perspectivas y problemas de la función docente*. España: Narcena. pp. 143-152.
- MICHAELSON, C. 2010. The Importance of Meaningful Work, USA: *MIT SLOAN Management Review*. January, 1st 2010.
- MILLER, G. 1992. *Managerial dilemmas: the political economy of hierarchy*, UK: Cambridge University Press.
- NADEEM, M. 2010. Role of Training in Determining the Employee Corporate Behavior with Respect to Organizational Productivity: Developing and Proposing a Conceptual Model In *International Journal of Business and Management*. Canada: Canadian Center of Science and Education Vol. 5, No. 12, pp. 206-211.

- OWEN, R. 1817. *Observations on the Effect of the Manufacturing Systems: with hints for the improvements of those parts of it which are most injurious to health and morals*. Google Books.
- PARERA PASCUAL, C. 2007. *Técnicas para una Supervisión Eficaz para Mandos Intermedios. De la Supervisión al Éxito*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- PRENDERGAST, C. 1999. Los incentivos en las Empresas. En *Journal of Economic Literature*, USA: Vol 37, N° 1, March, 1999, pp. 7-63.
- PEREZ LOPEZ, J. 1993. *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: RIALP.
- PETRI, H. y GOVERN, J. 2006. *Motivación, Teoría, investigación y aplicaciones*. México D. F.: Thomson Editores.
- QUARSTEIN, V., B. McAFEE & M. GLASSMAN. 1992. The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. In *Human Relations*, USA: Vol 45, pp. 859-873,
- QUINN, E. R., S. et ál. 1990. *Becoming a Master Manager*. USA: Wiley & Sons.
- RAMALALL, S. 2004. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. In *University of St. Thomas, Minneapolis, The Journal of American Academy of Business*, USA: Cambridge. September 2004, pp. 52-62.
- RESOLUCION MERCOSUR N° 90. 1993. Política de apoyo a las micropequeñas y medianas empresas del MERCOSUR. En www.mercosur.int/nsweb/Normas.
- Revista Mercado. Julio 2013. Buenos Aires.
- ROBBINS, S. & M. COUTLER. 2009. *Administración*. México DF: Prentice-Hall.
- ROBBINS, S. & TIMOTHY JUDGE. 2009. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- ROETHLISBERGER, W. & DICKSON, W. 2003. *Management and the workers*. Google Books.
- RODRIGUEZ FERNANDEZ, A. (coord.). 2004. *Psicología de las Organizaciones*. Google Books.
- RUC, E. 2013. El 68% de los trabajadores admite que le subieron la carga laboral. En *Punto Biz*. Bs. As.: 9 de enero de 2013.
- SEKARAN, U. (1989). Paths to the job satisfaction of bank employees. In *Journal of Organizational Behavior*, 10 , 347359.
- SHAPERO, A. 1985. Why Entrepreneurship? A worldwide perspective. In *Journal Of SmallBusiness Management*.

- SIMON, H. 1988. *El Comportamiento Administrativo*. Buenos Aires: Aguilar.
- _____, 1992. *La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- _____, 1991. Organization and Markets. In *The Journal of Economic Perspectives*. USA: Vol. 5, No. 2, (Spring, 1991), pp. 25-44.
- SIROTA, D., L. MISCHKIND & M. MELTZER. 2005. *The Entusiatic Employee. How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. USA: Pearson Education.
- SKINNER, B. F. 2012. *Science and Human Bahavior*. Google Books.
- SMITH, A. 2016. *La Riqueza de las Naciones*. Google Books.
- SPECTOR, P. (1994). *Job satisfaction survey*. USA: Tampa, FL: University of South Florida
- SPRINGER, G. 2011. A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. In *Journal of Global Business Issue*. USA: April 1st, 2011.
- STERN, D. & D. FRIEDMAN. 1980. Short-run behavior of labor productivity: test of the motivation hypothesis. In *Journal os Behavioral Economics, Vol. 9*. USA: ELSEVIER. 1980.
- SUAREZ BATAN & ASOCIADOS. 2011. La Agenda del Ejecutivo de Recursos Humanos – En *Resultados del Sondeo del Segundo Semestre 2011*. Buenos Aires: Octubre, 2011. Disponible en www.sb-asociados.com
- TERLATO, A. 2014. *Motivación y Productividad en Empresas Argentinas* (tesis Doctoral). Universidad del CEMA.
- The Conference Board. 2012. Trusted Insights for Business Wordwide. Job Satisfaction USA. June, 2012.
- TUSHMAN, M. & O'Reilli, C. 1996. Ambidextrous Organizatios: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. In *California Management Review*. 38,4. P. 8.
- VELAZ RIVAS, I. 1996. *Motivos y Motivación en la Empresa*, Madrid: Diaz de Santos.
- VELEZ BEDOYA, A. 2007. *Los Clásicos de la Gerencia*. Colombia: Bogotá, Universidad del Rosario.
- VERHAEGUEN, P. & T. SALTHOUSE. (1997). Meta-analyses of age-cognition relations in adulthood. In *Psychological Bulletin*, 122 (3), 231-249.
- VROOM, V. y E. DECI. 1979. *Motivación y Alta Dirección*. México D.F.: Trillas.

WANG, V. 2017. Encyclopedia of Strategic Leadership and Management.
USA: IGI Global

WATSON, J. b. 2007. *Behavior – an Introduction to Comparative Psychology*.
Google Books.

WOO, S. E., A. M. GIBBONS & G. THORNTON III. 2007. Latent mean differences in
the facets of achievement motivation of undergraduate students and adult
workers in the US. In *Personality and Individual Differences* 43. USA:
ELSEVIER. June, 28th 2007.

<http://www.cepyme.es/docu/definicionpye.pdf.pdf>

<http://www.dialnet.unirioja.es/>

<http://www.idf.org>

<http://www.indec.gov.ar/>

<http://www.indexmundi.com>

<http://greatplacetowork.com.ar>

<http://www.psicoter.es>

<http://www.salary.com>

<http://www.rae.es/rae>.

<http://www.universia.com.ar/>