



# MOTIVACIÓN: ENFOQUE CONTEMPORÁNEO

Trabajo monográfico para obtener el título de Licenciado en Administración - Contador (Sector Privado)




MARIANA CASTRO SERRA

PABLO YAÑEZ VENTURA

Tutora: Prof. Gabriela Pintos Trías

Montevideo, Uruguay, Agosto 2010



**Página de aprobación**

Tutora: Prof. Gabriela Pintos Trías

Tribunal:

Fecha:

Aprobación:

## **Abstract**

En el presente trabajo, se describe el estado actual del conocimiento con relación al tema motivación en el trabajo, utilizando fuentes desde el año 2000 aproximadamente en adelante.

El mismo se realiza con el fin actualizar las fuentes bibliográficas sobre el tema motivación en el trabajo con el destino de aplicación a la enseñanza dentro de la Cátedra Comportamiento Organizacional.

Se encuentran dos tipos de enfoques totalmente distintos: los estudios académicos, y los enfoques pragmáticos que ofrecen los libros de “mejores prácticas”.

Asimismo, es importante mencionar que se ha encontrado poca bibliografía de América Latina, pero la misma está incluida en el trabajo, pues realiza buenos aportes al mismo.

En cuanto al estado actual del conocimiento sobre el tema, se puede concluir que se han desarrollado importantes teorías, pero se considera que debe estudiarse en nuevas regiones y desde nuevas perspectivas.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestra tutora Prof. Gabriela Pintos, por los valiosos comentarios, conocimientos, experiencia, guías de acción, y apoyo brindado que enriquecieron el estudio realizado.

Asimismo, agradecemos a los autores Robert Vallerand, Edward Deci y John Meyer, quienes nos brindaron su opinión, realizando importantes comentarios que contribuyeron a mejorar nuestro estudio.

Agradecemos también a Marcelo Zahariev por el diseño de la portada.

Deseamos agradecer especialmente a nuestras familias que nos apoyaron no solo en poder realizar este trabajo, sino a lo largo de toda nuestra carrera universitaria.

## **Contenido**

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	8
1.1 Objetivo de la investigación.....	8
1.2 Enfoque metodológico.....	8
1.3 Plan de obra .....	10
CAPÍTULO 2: CONCEPTUALIZACIÓN DE MOTIVACIÓN.....	12
2.1 Importancia de la motivación .....	12
2.2 Definición de motivación .....	13
2.3 Desmotivación .....	15
CAPÍTULO 3: BREVE RESEÑA Y CRÍTICA DE LAS TEORÍAS CLÁSICAS.....	17
CAPÍTULO 4: ENFOQUES PSICOLÓGICOS DE MOTIVACIÓN LABORAL .....	21
4.1 Motivación extrínseca.....	21
4.1.1 Teoría de fijación de metas.....	22
4.1.2 Teoría de los Incentivos .....	24
4.1.3 Resumen .....	26
4.2 Motivación intrínseca .....	27
4.2.1 Modelo de influencia de las emociones en la motivación.....	30
4.2.2 Motivación epistémica.....	31
4.2.3 Motivación trascendente.....	33
4.2.4 Resumen .....	34
4.3 Teorías mixtas .....	34
4.3.1 Teoría de la autodeterminación.....	35
4.3.2 Modelo jerárquico .....	37

4.3.3 Teoría del foco regulador.....	39
4.3.4 Resumen .....	40
4.4 Teorías integradoras .....	41
4.4.1 Modelo integrado de compromiso y motivación .....	41
4.4.2 Modelo de 4 motivos .....	44
4.4.3 Teoría del efecto “Desplazamiento” .....	48
4.4.4 Resumen .....	49
CAPÍTULO 5: ENFOQUES PRAGMÁTICOS DE LA MOTIVACIÓN .....	50
5.1 Filosofía FISH!.....	50
CAPÍTULO 6: INSTRUMENTOS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS .....	52
6.1 Elogios .....	53
6.2 Reconocimiento intangible informal .....	56
6.3 Reconocimiento tangible y recompensas .....	63
6.4 Reconocimiento grupal .....	65
6.5 Recompensas por logros específicos .....	68
6.6 Programas de recompensas formales.....	69
CAPÍTULO 7: ¿QUIÉN DEBE MOTIVAR? .....	72
7.1 Gerentes y supervisores.....	72
7.2 Departamento de Recursos Humanos .....	73
7.3 Reconocimiento de pares .....	73
7.4 Auto-reconocimiento.....	74
CAPÍTULO 8: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN .....	76
CAPÍTULO 9: MOTIVACIÓN PERSONALIZADA .....	78

CAPÍTULO 10: CULTURA Y MOTIVACIÓN .....	81
CAPÍTULO 11: MOTIVACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS ECONÓMICA .....	83
CAPÍTULO 12: EL FUTURO DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN .....	86
CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	91
Libros.....	91
Artículos de revista arbitrados.....	92
Monografías y tesis académicas .....	98
Artículos de prensa .....	98
Citas secundarias .....	99
Páginas web consultadas .....	107

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### ***1.1 Objetivo de la investigación***

A instancias de la Cátedra de Comportamiento Organizacional, que desea actualizar su bibliografía sobre el tema motivación laboral surge como pregunta de investigación: **¿Qué nuevos aportes existen sobre el tema motivación en el trabajo desde el año 2000 al presente?**

Objetivo general: describir el estado actual del conocimiento con relación al tema motivación en el trabajo, utilizando fuentes desde el año 2000 aproximadamente en adelante.

Objetivos específicos:

- 1) realizar una recopilación y sistematización bibliográfica contemporánea,
- 2) realizar una recopilación de bibliografía y estudios en América Latina.

Ambos objetivos tienen el fin de actualizar las fuentes bibliográficas sobre el tema motivación en el trabajo con el destino de aplicación a la enseñanza dentro de la Cátedra Comportamiento Organizacional.

### ***1.2 Enfoque metodológico***

El dominio del problema de investigación se encuentra en el comportamiento humano.

El origen y razones de elección del tema, se deben a que es una investigación realizada a petición de la Cátedra de Comportamiento Organizacional con el fin de actualizar sus fuentes bibliográficas y en el marco de una serie de tres monografías vinculadas a motivación, de las cuales esta es la primera.

Además, es de interés personal de los monografistas, ya que como futuros Licenciados en Administración, dentro del rol de gerentes y líderes, la motivación juega un papel importante para la conciliación de la satisfacción de necesidades del personal con el logro de los objetivos de la organización. A este respecto, se considera importante entender las distintas teorías y herramientas de motivación laboral para utilizar las mismas en los distintos empleados y situaciones.

Se trata de una recopilación bibliográfica referida al tema de motivación y en especial de investigaciones y enfoques realizados en América Latina.

La metodología del trabajo fue la siguiente:



- 1) En primera instancia, se realizó una búsqueda preliminar en revistas arbitradas, en bases de datos académicas, publicaciones de universidades, tesis doctorales y de maestría. Se analizaron las bibliotecas universitarias disponibles: Facultad de Psicología, Facultad de Ciencias Económicas y Administración y Universidad ORT. También se accedió a la búsqueda de libros en la Biblioteca Nacional, en Naciones Unidas y en la Biblioteca del Banco de la República Oriental del Uruguay. Se compraron libros en internet, a través de E-Bay y Amazon. Se realizaron búsquedas y compras de libros en librerías de Montevideo: Librería Mosca, Librería Papacito, Librería Puro Verso, Feria del Libro y Librería Yenny.
- 2) Con el criterio de calidad, se revisaron una por una las fuentes seleccionadas y se hicieron fichas breves de cada uno de los documentos. Toda la bibliografía seleccionada con este criterio, se encuentra mencionada en la bibliografía al final del trabajo.
- 3) Luego, se procedió a un fichado en profundidad de las referencias que se utilizaron en el desarrollo del trabajo.
- 4) Se analizaron críticamente las diversas teorías y enfoques, se procuró su encuadre dentro de las ciencias administrativas y se elaboró el presente documento que contiene una síntesis de cada una, dentro de un marco conceptual.

Hay 247 citas mencionadas en la bibliografía, de las cuales se utilizaron realmente 203. Los motivos por los cuales se descartaron, fueron los siguientes:

- No estaban relacionados con el tema, sino que se trataban exclusivamente de otros temas afines de la administración como felicidad en el trabajo, satisfacción laboral, compromiso en el trabajo, feedback, inteligencia emocional, gestión por competencias, innovación, finanzas, liderazgo, cultura, entre otros.
- No estaban relacionados con el tema de motivación laboral, sino motivación en la educación, actividad física, familia o la automotivación como autoayuda para el individuo.
- Si bien analizaban la motivación laboral, se encontraban desactualizados, pues hacían mención solamente a enfoques anteriores al año 2000.

De las citas primarias, todas son posteriores al año 2000, excepto tres citas (1997, 1998 y 1999), ya que son relevantes y relativamente recientes. El promedio de año de las citas ronda en el año 2005.

En cuanto a las citas secundarias, hay 71 citas que son anteriores al año 2000, siendo la más antigua del año 1911. En este caso, el promedio es aproximadamente en 1988. Por lo cual, la mayoría de las citas secundarias son anteriores al año 2000, siendo utilizadas en su mayoría, para explicar las teorías “clásicas” y como base de las teorías nuevas.

La mayor parte de los libros y artículos leídos están en inglés. Se quiere dejar constancia de que no se recurrió a un traductor para los mismos. Por lo cual, se asume cualquier error de traducción que aparezca en el texto.

En cuanto al formato del trabajo, se consultó en Biblioteca de la Facultad de Ciencias

Económicas, y se procedió a utilizar letra Cailibri tamaño 10 en el cuerpo del trabajo, en vez de la letra Arial 12 como sugieren las pautas de presentación.

### ***1.3 Plan de obra***

El presente trabajo monográfico se desarrolla en 13 capítulos. El contenido de cada uno de ellos es el siguiente:

- **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.**
- **CAPÍTULO 2: CONCEPTUALIZACIÓN DE MOTIVACIÓN.**

Se analiza la importancia de la motivación, definiéndose la misma, contrastándola con la satisfacción y se define la desmotivación.

- **CAPÍTULO 3: BREVE RESEÑA Y CRÍTICA DE LAS TEORÍAS CLÁSICAS**

Se realiza una breve reseña y crítica de las teorías clásicas, anteriores a la pregunta que da inicio al presente trabajo, para poder compararlas con las teorías y enfoques actuales.

- **CAPÍTULO 4: ENFOQUES PSICOLÓGICOS DE MOTIVACIÓN LABORAL**

Se exponen los distintos enfoques psicológicos, clasificados según el origen de la motivación: extrínsecos, intrínsecos, mixtos e integradores.

- **CAPÍTULO 5: ENFOQUES PRAGMÁTICOS DE LA MOTIVACIÓN**

Se presenta un enfoque que procura brindar al administrador herramientas para el logro de la motivación.

- **CAPÍTULO 6: INSTRUMENTOS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS**

Siguiendo el enfoque pragmático planteado, dentro de este capítulo se explican instrumentos para motivar a los empleados: elogios, reconocimientos y recompensas.

- **CAPÍTULO 7: ¿QUIÉN DEBE MOTIVAR?**

A continuación de los instrumentos, se muestra quién utiliza los mismos para lograr la motivación de los empleados.

- **CAPÍTULO 8: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN**

En este capítulo se muestra cómo influyen las habilidades del líder en la motivación de sus subordinados.

- **CAPÍTULO 9: MOTIVACIÓN PERSONALIZADA**

Se analiza cómo adaptar los instrumentos motivacionales según las características individuales de las personas.

- **CAPÍTULO 10: CULTURA Y MOTIVACIÓN**

Se expone brevemente cómo inciden la cultura organizacional y nacional en la motivación individual.

- **CAPÍTULO 11: MOTIVACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS ECONÓMICA**

En este capítulo, se detallan herramientas motivacionales específicas para utilizar en tiempos de recesión económica.

- **CAPÍTULO 12: EL FUTURO DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN**

Se sugieren líneas de investigación futuras a desarrollarse en el área de motivación laboral.

- **CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES**

## **CAPÍTULO 2: CONCEPTUALIZACIÓN DE MOTIVACIÓN**

### ***2.1 Importancia de la motivación***

En este mundo competitivo y globalizado, las empresas deben empeñarse en ser cada vez mejores (Arana, 2001). En dicho contexto, la gestión del capital humano es de suma importancia, y así es que la motivación del personal es uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador (op.cit.). Por lo cual, la motivación no debe ser un fin en sí mismo sino que debe servir para apoyar las metas de la empresa (Osterloh y Frey, 2000).

La motivación es un factor que interesa a todo directivo, ya que sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de la organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos (Monfort et al., 2005). Morey (2000), agrega que, motivar tiene que ser una de las principales habilidades que debe dominar un gerente, por lo tanto, se debe aprender a motivar a los empleados para que estos logren el mejor desempeño (Moss Kanter, 1997) y que la tarea laboral se efectúe con mayor eficiencia y rapidez (Monfort et al., 2005).

Según Nelson (2005), en el clima actual de los negocios, las recompensas y el reconocimiento son más importantes que nunca, por varias razones:

- Los jefes tienen menos posibilidades de influir en los empleados y la forma de su comportamiento. La coacción ya no es una opción, cada vez más los administradores deben servir como entrenadores que influyen en vez de demandar el comportamiento deseado.
- Los empleados están cada vez más exigidos a hacer más y a hacerlo en forma más autónoma. Para hacer más flexibles los controles, los administradores necesitan crear un ambiente de trabajo positivo y de refuerzo.
- Los demógrafos predicen que menos trabajadores estarán disponibles en la era post baby boom y los que existen probablemente tendrán menos habilidades que sus predecesores. Este nuevo grupo de empleados (generación X y la nueva generación Y) tiene diferentes valores y esperan que el trabajo sea a la vez útil y motivador.

Moss Kanter (1997) menciona que, en el pasado, la promesa de una promoción o un aumento eran motivación suficiente. Sin embargo, el estilo de resolución de problemas del empleado de la organización ávida de cambio, requiere de compensación basada en la contribución más que en el status. (op.cit.). Además, hay que destacar que motivar a los empleados es más difícil de lo que se piensa, debido a que las personas son seres complicados. (Morey, 2000).

García y Uscanga (2008) sostienen que las consecuencias que la motivación en una empresa puede traer son en definitiva: mayor productividad (en sentido económico y humano), empleados más satisfechos y contentos, grupos más unidos, más ganas y aspiraciones a ascender de cargo, distensión en el entorno, aparición de actitudes creativas, por ende nuevas ideas, nuevos puntos de vista, más apertura al cambio (muy importante en estos tiempos tan dinámicos).

En un estudio de 1949, mencionado por Gostick y Elton (2004) a los empleados se les pidió que clasificaran las recompensas de su trabajo. Luego se les pidió a sus directivos que clasificaran lo que creían que los empleados querían. Los mejores en las listas de los empleados fueron:

- 1) sentirse apreciado y
- 2) la sensación de que se les informó acerca de las cosas que sucedieron.

Los gerentes habían creído que sus empleados pondrían en la lista buenos salarios y seguridad en el trabajo primero (Gostick y Elton, 2004). De hecho, la mayoría de los gerentes no tenía idea de lo mucho que valoran sus empleados el aprecio. El estudio se repitió en la década de 1980 y de nuevo recientemente. ¿El resultado? Cada vez, los resultados fueron exactamente los mismos, algunas cosas nunca cambian (op.cit.).

Como mencionan los distintos autores en la bibliografía, todos coinciden en que la motivación de los empleados es un elemento crucial para el éxito de la empresa, y que permite el desarrollo de los trabajadores. Si bien hay discrepancias en cuanto a qué motiva a los mismos, las teorías, modelos y técnicas, se verán en los capítulos siguientes.

## ***2.2 Definición de motivación***

Se han encontrado múltiples definiciones de motivación laboral, por lo cual se citarán a continuación las que se consideran más adecuadas.

Citado por Curral y Marques-Quintero (2009), Deci y Ryan (1985) definen a la motivación como un conjunto de procesos cognitivos a través de los cuales se determina la cantidad de tiempo y esfuerzo que se invertirá en la persecución de necesidades y metas específicas. Dependiendo de sus orígenes, los procesos motivacionales pueden ser intrínsecos o extrínsecos (op.cit.).

En una línea similar y también citados por Curral y Marques-Quintero (2009), Chen y Mathieu, (2008); Mitchell y Daniels, (2003), expresan que la motivación laboral puede ser entendida como los procesos cognitivos y afectivos para determinar cómo los esfuerzos personales y los recursos son asignados a las acciones correspondientes a los roles laborales.

Citado por Meyer et al (2004), Pinder (1998) dio una definición que se adapta a las diferentes perspectivas teóricas que intentan explicar la motivación en el trabajo: “La

motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas, que se originan dentro y más allá del individuo, para iniciar la conducta relacionada con trabajo, y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.” En esta definición hay dos características notables. Primero, la motivación es identificada como una fuerza energizante, esto es lo que induce a la acción a los empleados. Segundo, esta fuerza tiene implicaciones para la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento. Esto explica para qué están motivados los empleados, cómo van a lograrlo, cuán duro van a trabajar para hacerlo y cuándo pararán (op.cit.).

Siguiendo el mismo razonamiento, López (2001) concibe la motivación como “una reacción en cadena que empieza con la detección de necesidades, consecuencia de lo cual se provocan tensiones y conflictos que acabarán por desencadenar aquellas acciones que han de posibilitar la satisfacción de las primeras”. La explicación de la cadena es compleja ya que salvo las necesidades fisiológicas, el resto no son independientes del medio de cada individuo, estimulando éste muchas de ellas (op.cit.). Por lo cual, según Ramlall (2004), los teóricos de la motivación difieren en dónde la energía se deriva y en las necesidades particulares que una persona está tratando de cumplir, pero la gran mayoría estaría de acuerdo en que la motivación requiere de una voluntad de actuar, la capacidad de actuar, y tener un objetivo.

En el presente trabajo, se opta por la definición de Pinder (1998) como definición operativa de la motivación en el trabajo:

“La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas”, o sea que reconoce que no existe un único elemento motivacional y marca, a la vez, que la motivación genera energía, “que se originan dentro y más allá del individuo”, o sea que incluye tanto elementos intrínsecos como extrínsecos, “para iniciar la conducta relacionada con trabajo” o sea que se busca una reacción para evitar el status quo, “y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración”, o sea que se busca manipular dicha reacción.

En otras palabras, la motivación determina qué los empleados están dispuestos a alcanzar, cómo intentarán alcanzarlo, cuánto se esforzarán al llevar a cabo las tareas y cuánto persistirán hasta alcanzar el objetivo (Pérez y Amador, 2005).

Se debe evitar confundir satisfacción con motivación. Según López (2001), en muchas ocasiones se han identificado como sinónimos los conceptos de motivación y satisfacción. Lo cierto es que, aunque relacionados, motivación y satisfacción hacen referencia a conceptos distintos (op.cit.).

Según Muñoz (1990, citado por Tejero y Fernández, 2009), la satisfacción laboral es el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de

una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

Muchos son los estudios que analizan la mutua influencia entre motivación y satisfacción, entre sentirse bien y estar dispuesto a esforzarse en el trabajo (Ramis Palmer et al., 2007). Así, mientras la satisfacción hace referencia al placer experimentado cuando se satisface un deseo, la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta (López, 2001). Esto es, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado y experimentado (op.cit.). La satisfacción puede determinar aspectos de intensidad y persistencia de la conducta (Ramis Palmer et al., 2007).

### ***2.3 Desmotivación***

Según Wikipedia, la desmotivación laboral es un término opuesto a motivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

En la misma línea, Arana (2001) dice que la motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo (op.cit.).

Robbins (2003; citado por Ramis Palmer et al, 2007) indica que frecuentemente la desmotivación laboral de los trabajadores hay que buscarla en las conducta de los directivos: "Cuando a los empleados les falta la motivación, el problema casi siempre reside en una de las siguientes áreas: selección, metas ambiguas, sistema de evaluación del desempeño, sistemas de recompensa de la empresa." Áreas que, como puede comprobarse, son responsabilidad directa o indirecta de los líderes de los equipos de trabajo (Ramis Palmer et al, 2007).

Según Forsyth (2006) los siete grandes desmotivadores son:

- Políticas injustas o ilógicas
- Supervisor inapropiado
- Malas condiciones de trabajo
- Salario
- Interacción difícil con los pares
- Falta de status
- Sentimientos de inseguridad

Britt (2003) cita un ejemplo muy interesante en el cual demuestra que cuando los trabajadores más motivados no pueden realizar el trabajo, pueden llegar incluso a irse.

*En diciembre de 1992, la primera tropa de más de 2.500 soldados de EE.UU. desembarcó en Somalia, como parte de una operación internacional de socorro enviado para reforzar la seguridad y ayudar a alimentar a los indigentes y un país sin ley. Las tropas tenían que estar en casa antes de enero, pero miles se quedaron como muertos montados y la misión pasó de socorro, a la construcción de la nación, buscar y destruir.*

*Los investigadores han estudiado a estos soldados para entender el impacto psicológico de trabajar en una situación en la que la misión está clara y el éxito es una posibilidad remota. La mayoría de los soldados desplegados en Somalia llegaron motivados y comprometidos, pero a medida que avanzó el operativo, muchos se desmoralizaron.*

*Los mismos factores que motivan a los soldados, como el logro de una meta deseada, también motiva a las demás personas a hacer mejor su trabajo. Por la misma razón, los obstáculos para un alto rendimiento, ya sea en el campo de batalla o el taller, pueden ser profundamente desalentadores.*

*El autor estudió a los miembros del Regimiento 75 Ranger, que es una unidad de élite de infantería ligera especializada en misiones de ataque. Los Rangers comparten una ética de trabajo duro y una dedicación aún mayor que la encontrada en las unidades de infantería tradicionales.*

*No es de extrañar, cuanto mayor eran los obstáculos para un alto rendimiento, tales como la sobrecarga de trabajo, más baja la moral de los Rangers y el nivel de satisfacción en el trabajo.*

*Sin embargo, los resultados del autor fueron más lejos: los Rangers que se preocupaban más por su trabajo fueron los más desmoralizados cuando se vieron frustrados por hacer lo mejor posible.*

*Las investigaciones muestran que incluso los empleados más comprometidos se convertirán rápidamente en desmotivados si dejan de encontrar su trabajo con sentido o que no pueden tener éxito en el mismo.*

*Para estos profesionales de alto rendimiento, los factores que no pueden controlar, como ambigüedad de rol, los recursos inadecuados, y el exceso de trabajo en sí, pueden dificultar su mejor desempeño y en última instancia puede conducir a buscar trabajo en otros lugares. Los que se quedan, pueden ser los que simplemente no les importa.*



### **CAPÍTULO 3: BREVE RESEÑA Y CRÍTICA DE LAS TEORÍAS CLÁSICAS**

En este capítulo se desarrollan las diferentes tendencias teóricas del siglo pasado, el análisis y las críticas que actualmente se les realizan, para comprender en los siguientes capítulos, las diferencias y coincidencias con las tendencias actuales.

Hacia el final del siglo XIX, el tema de la motivación comenzó a migrar desde el campo de la filosofía a la psicología (Steers et al., 2009). Como Vroom (1964, citado por Steers et al., 2009) explica, el hedonismo no tenía contenido empírico y no se podía probar. Los científicos del comportamiento comenzaron a buscar más modelos de base empírica para explicar la motivación (Steers et al., 2009). Entre estos primeros modelos estaban las teorías del instinto, como las propuestas por James, Freud y McDougall. En lugar de ver el comportamiento como muy racional, estos argumentaban que el comportamiento era gran parte como resultado del instinto (op.cit.).

Como mencionan Steers et al (2009), comenzando alrededor de la década de 1920, sin embargo, como un aumento de las limitaciones de la teoría comenzaron a emerger, las teorías del instinto comenzaron a ser sustituidas por modelos basados en la conducta o en el refuerzo. Dirigido por psicólogos como Thorndike, Woodworth, y Hull, los teóricos del motor, introdujeron el concepto de aprendizaje en el comportamiento motivado, puesto que las decisiones relativas a los comportamientos presentes o futuros se ven muy influidas por las consecuencias de las recompensas asociadas con el comportamiento pasado (op.cit.).

Mientras que los psicólogos se centraban en instintos y motores, los administradores se enfocaban en asuntos más pragmáticos (Steers et al., 2009). Un acontecimiento clave fue el trabajo de Frederick Taylor y sus colegas en el movimiento de la administración científica. Taylor (1911, citado por Steers et al., 2009) centró su atención en las ineficiencias de producción de la fábrica en una época de industrialización cada vez mayor. Estos colegas propusieron un nuevo enfoque paternalista a la gestión de los trabajadores que se basaban en una combinación de la formación profesional, sistemas de incentivos por rendimiento, técnicas de mejora de la selección de los empleados y rediseño del trabajo, incluyendo la introducción de la ergonomía (op.cit.).

En la década de 1930 los científicos sociales y los gerentes comenzaron a examinar el papel de las influencias sociales en el comportamiento (Steers et al., 2009). Entre estos investigadores, los mejores trabajos fueron los de Mayo (1933) y Roethlisberger y Dickson (1939) (citados por Steers et al., 2009).

En la década de 1950 varios modelos nuevos de motivación en el trabajo surgieron, que en conjunto se han denominado las teorías de contenido, ya que su objetivo principal era

identificar los factores asociados con la motivación (Steers et al., 2009). Dentro de este grupo de teorías se encuentran la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1943), la teoría bifactorial de Herzberg (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1966) y la teoría de las tres necesidades de McClelland (McClelland, 1965) (citados por Arévalo Tomé et al., 2009).

Herzberg y sus colegas (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959) se enfocaron principalmente en las fuentes de la satisfacción en el trabajo, mayormente en las formas en que el trabajo podría ser diseñado para hacer que el mismo fuera enriquecedor y desafiante (Locke y Latham, 2004).

La teoría bifactorial de Herzberg ha recibido críticas, además de que al utilizar un método diferente al empleado por el mismo los resultados no se confirman, en general, falla al no reconocer la existencia de diferencias individuales (Munduate, 1984; Thierry, 1998; citados por Agut Nieto y Carrero Planes, 2007).

McClelland y sus colegas (McClelland y Winter, 1969) subrayaron el efecto de la motivación subconsciente, especialmente, la necesidad de logro en el crecimiento económico (Locke y Latham, 2004).

La teoría de las necesidades de McClelland ha recibido críticas, porque no todos los resultados de las investigaciones confirman los principios postulados por ella y además los instrumentos de medida utilizados no son del todo adecuados (Salanova, Hostangas y Peiró, 1996; citados por Agut Nieto y Carrero Planes, 2007).

Steers et al (2009) mencionan que a partir de mediados de 1960, un nuevo enfoque para el estudio de la motivación en el trabajo surgió, que se centró en delinear los procesos subyacentes de la motivación en el trabajo. Las teorías del proceso contrastan fuertemente con las teorías anteriores de contenido. Los teóricos del proceso ven a la motivación desde una perspectiva dinámica y buscan relaciones ocasionales a través del tiempo y los acontecimientos a medida que relacionan el comportamiento humano en el trabajo (op.cit.). Dentro de este grupo se incluyen la teoría de los refuerzos (Skinner, 1971), la teoría de la equidad (Adams, 1963), la teoría de las expectativas (Vroom, 1969) y la teoría de las metas (Locke y Scheweiger, 1979) (Arévalo Tomé et al., 2009).

El enfoque de Skinner ha sido duramente criticado por ser considerado mecanicista (Thierry, 1998; citado por Agut Nieto y Carrero Planes, 2007), positivista, de naturaleza ateorica. No siempre es fácil implantarlo en las organizaciones (López-Mena, 1992; citado por Agut Nieto y Carrero Planes, 2007) y niega la dignidad e individualidad del ser humano, con lo que se niega a la persona cualquier posibilidad de salirse de las referencias externas.

La teoría de Adams (1963) se centra en los efectos motivacionales de la justicia distributiva, que se basa en la comparación del esfuerzo y los resultados de uno mismo frente a los de los demás (Locke y Latham, 2004).

La principal crítica a esta teoría se refiere a su imposibilidad para generar predicciones concretas sobre las conductas que los trabajadores emplearían cuando intentan compensar sus percepciones de inequidad (Donovan, 2001; citado por Agut Nieto y Carrero Planes, 2007).

Según Locke y Latham (2004), Argyris (1957) se enfocó en la congruencia entre las necesidades del individuo y las exigencias organizacionales.

La teoría de fijación de metas (Locke y Latham, 2002; citados por Locke y Latham, 2004) se enfocó en los efectos de las metas conscientes como motivadoras del desempeño de las tareas.

Muchas de las ideas que surgieron en los años 1960 y 1970 han sido posteriormente extendidas y más desarrolladas para reflejar y ampliar el grupo de resultados de investigación y métodos de investigación más sofisticados (Steers et al., 2009). La década de 1980 fue testigo de una serie de mejoras y ampliaciones de las teorías existentes. Sin embargo, en la década de 1990, el interés intelectual en la teoría de la motivación de trabajo - por lo menos según lo medido por las publicaciones arbitradas - pareció declinar precipitadamente (op.cit.).

Según García Santillán y Uscanga (2008), las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países, dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación. Por ejemplo, en diversos estudios transculturales, la teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro (op.cit.). Este tema se profundiza más adelante en el capítulo “Motivación personalizada”.

A continuación se presenta un cuadro con las teorías mencionadas, a modo de resumen de este capítulo.

Período (no lineal)	Tendencia	Modelos o teorías	Autores
Fines siglo XIX a principio siglo XX	La motivación pasa del ámbito de la filosofía a la psicología	Teorías del instinto	James, Freud, McDougal
Década de 1920	Psicólogos	Modelos conducta esfuerzo	Thorndike, Woodworth, y Hull
Década de 1910 - 20	Administradores	Administración científica. Enfoque paternalista.	Taylor y sus colegas
Década de 1930	Científicos sociales y gerentes	Influencias sociales en el comportamiento.	Mayo, Roethlisberger y Dickson
Década 1950	Teorías de contenido	Jerarquía de las necesidades	Maslow
		Bifactorial	Herberg
		Necesidades	McClelland
Mediados 1960	Teorías de proceso	De los refuerzos	Skinner
		De la equidad	Adams
		De las expectativas	Vroom
		De las metas	Locke y Scheweiger

Cuadro 1. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Locke y Latham (2004), todas las teorías mencionadas anteriormente tienen limitaciones. Ninguna de ellas están por encima de la crítica, y algunas han caído en la cuneta en los últimos años, pero la mayoría proporcionan algunas ideas útiles sobre la motivación de los empleados. Por lo tanto, es evidente que el ámbito de la motivación en el trabajo no sólo ha aumentado, sino que también ha progresado en direcciones múltiples a lo largo de las últimas décadas (op.cit.).

## **CAPÍTULO 4: ENFOQUES PSICOLÓGICOS DE MOTIVACIÓN LABORAL**

Deci y Ryan (2000) afirman que existe un continuo entre la desmotivación, la motivación extrínseca y la motivación intrínseca. Pero la mayoría de los autores, hacen la distinción entre motivación extrínseca o intrínseca, como si fuera una dicotomía y hasta toman una posición por una de éstas.

### **4.1 Motivación extrínseca**

Según López (2001), una motivación se la entiende “extrínseca” cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado, por ejemplo, estima, prestigio, estatus, dinero. Hay que tener en cuenta que el dinero como tal, no proporciona utilidad directa, sino que sirve para adquirir bienes y servicios deseados, una premisa que es básica para todos los análisis económicos (Osterloh et al., 2002).

Es indudable la repercusión que tiene la remuneración para el individuo: cuánto dinero aporta esa persona a su familia, con qué recursos cuenta para su capacitación personal, que no se limita a cursos de especialización que podría pagarle la empresa, cómo va a afrontar la educación de sus hijos en un mundo que gradualmente se vuelve más competitivo para el que se necesita tener una verdadera competencia y los altos costos de la salud (García, 2007).

Según Ventrice (2003), los motivadores extrínsecos son los incentivos que se pueden ofrecer: la promesa de una bonificación si se cumplen ciertos criterios, el premio en un concurso, y el atractivo de un aumento de sueldo si el proyecto se termina a tiempo.

Si bien los estímulos extrínsecos son importantes, no lo son tanto como para asegurar un mejor rendimiento del trabajador (Thomas, 2001). Con la motivación extrínseca, el trabajador atiende más el aspecto de la gratificación que del desempeño en su trabajo (op.cit.). Según Morey (2000), el dinero, como factor de motivación, no es el único factor; es necesario prestar atención a las necesidades de los empleados, para aprender realmente cómo motivarlos eficientemente. Aparte del dinero, todos los empleados necesitan un sentido de logro, poder, pertenencia, independencia, respeto e igualdad (op.cit.). Ramírez de Arellano (2001) agrega que si las contraprestaciones económicas no van acompañadas de otras prácticas, pueden volverse en contra de la propia empresa, al hacer más difícil que abandone la misma alguien que, en realidad, trabaja insatisfecho.

Según Goleman (2000), muchos de los mejores empleados con un gran desempeño no se sienten motivados por el factor monetario exclusivamente. Un estudio hecho a más de 700 profesionales y ejecutivos de negocios, encontró que la fuente de motivación más grande era el reto creativo y la estimulación por el trabajo en sí. Las siguientes tres fuentes de

satisfacción provenían del orgullo al hacer el trabajo, las relaciones laborales y de ayudar o enseñar a los demás en el trabajo (op.cit.).

Se desarrollarán a continuación dos teorías basadas en la motivación extrínseca: teoría de fijación de metas y teoría de los incentivos.

#### 4.1.1 Teoría de fijación de metas

Según Agut Nieto y Carrero Planes (2007), esta teoría asume que la motivación es un proceso racional y consciente, donde la persona tiene la capacidad de establecer metas de distinta índole, con lo que se enfatiza la capacidad de autorregulación de la conducta.

De acuerdo con Locke y Latham (1990, citados por Agut Nieto y Carrero Planes, 2007), las metas son la base de la motivación y dirigen la conducta.

Además, se postulan la existencia de diferentes factores que condicionan la relación entre los objetivos y el rendimiento, que son:

- La dificultad de los objetivos. A mayor dificultad, el rendimiento será de mayor calidad, pero para ello la persona debe contar con los conocimientos y habilidades necesarios (Locke y Latham, 1990; citados por Agut Nieto y Carrero Planes, 2007). Si el objetivo es un resultado de rendimiento y los empleados carecen de los conocimientos de conseguirlo, instarles a que hagan todo lo posible puede ser incluso más eficaz que poner un objetivo de resultado de rendimiento específico (Latham, 2004).
- La especificidad de los objetivos. Cuando los objetivos son específicos, se consiguen mejores niveles de rendimiento (Locke y Latham, 1990; citados por Agut Nieto y Carrero Planes, 2007). Según Latham (2004), es equivocado instar a las personas a que "hagan lo mejor posible", porque esta exhortación es demasiado vaga, demasiado abstracta y no hay ningún referente externo para la evaluación. Además, Latham (2004) agrega que poner un objetivo específico, por otro lado, hace explícito para las personas lo que tiene que ser conseguido.
- El compromiso con los objetivos. A mayor compromiso, mejor será el rendimiento (Locke y Latham, 1990; citados por Agut Nieto y Carrero Planes, 2007). Al comprometerse con un objetivo, una persona decide enfocar la atención hacia las actividades relevantes y desviarla de las irrelevantes (Latham, 2004). El compromiso con el objetivo es probable si el resultado del mismo es importante para la persona, y la persona cree que el objetivo es efectivamente alcanzable (op.cit.).
- La retroalimentación acerca de la conducta. Ésta información interacciona con las metas para mantener o elevar el nivel de rendimiento (Locke y Latham, 1990; citados por Agut Nieto y Carrero Planes, 2007). La retroalimentación permite que las personas ajusten el nivel o la dirección de su esfuerzo y la estrategia necesaria para el logro del objetivo (Latham, 2004).

Según Locke (2004), una persona sola puede lidiar con entre tres y siete objetivos, dependiendo de qué difíciles y complicados sean, y del tiempo que tengan para completarlos. Pero, según Latham (2004), cuando hay dos o más objetivos, un conflicto de objetivos podría ocurrir si el empleado no participa en el proceso. El rendimiento de ambos objetivos podría verse afectado. Las personas pueden ejercer más de un objetivo eficazmente cuando los objetivos son priorizados (op.cit.).

Según Locke (2004), hay cuatro métodos distintos, en donde se combinan la fijación de metas y los incentivos:

Método 1: Unir objetivos con bonificaciones para el éxito. Este método supone asignar metas difíciles o extendidas a las personas, dándoles una bonificación cuantiosa si los alcanzan y ninguna bonificación si no lo hacen.

- Pros. El método provee un incentivo fuerte de conseguir los objetivos, además, no deja ambigüedad.
- Contras. Como la motivación para el logro de objetivo es tan alta, hay tentación considerable para la persona de pensar en el corto plazo, tomar atajos, y hacer trampa para recibir la bonificación. Para prevenir éstos y otros resultados disfuncionales, la organización necesita reglas de conducta: normas éticas o padrones que son comunicados y hechos cumplir constantemente. Otra desventaja de este método es que el rendimiento que es muy alto pero no logra el objetivo no otorga ninguna bonificación en absoluto. Esto puede ser muy desmoralizador para los empleados competentes y trabajadores.

Método 2: Niveles de objetivos múltiples con niveles de bonificación múltiples. Cuanto más alto el nivel de objetivo conseguido, más alta la recompensa.

- Pros. Hay menos tentación para los empleados de tomar atajos y hacer trampa.
- Contras. El empleado puede estar menos motivado para tratar de obtener el objetivo de más alto nivel que en el caso del método 1.

Método 3: Un sistema lineal. Es una variación del método 2, que involucra incrementos, porque es un sistema de bonificación ininterrumpido.

- Pros. No hay "pérdida" por llegar cerca de un nivel más alto y apenas no acertarle; un empleado obtiene exactamente lo que consigue. Tampoco hay límite superior en la bonificación.
- Contras. Todavía está el problema inherente al método 2: menos presión para el empleado para alcanzar un objetivo más alto. Poner un objetivo mínimo podría ayudar, pero muchas personas podrían no estar motivadas económicamente para alcanzar un objetivo más allá del mínimo.

Método 4: Motivar a través de objetivos pero pagar por rendimiento. Al empleado le dan objetivos específicos, estimulantes, pero la decisión sobre premios de bonificación es

tomada después del hecho, de forma de tomar en cuenta el contexto en que el objetivo es logrado.

- Pros. El beneficio principal de este método es su flexibilidad y comprensibilidad.
- Contras. Este método exige que el jefe sea entendedor sobre el contexto y también sea objetivo para minimizar el favoritismo o la inclinación.

Locke (2004), agrega que no hay ninguna base para afirmar que un método es necesariamente mejor que los otros.

Carr (2001) brinda el siguiente ejemplo de esta teoría:

Una nueva investigación de dos profesores de negocios indica que la forma en que se fijan plazos tiene un profundo efecto sobre el grado en que los trabajadores retardan e incluso en la calidad final de su trabajo. Dan Ariely, de la MIT Sloan School of Management en Cambridge, Massachusetts, y Klaus Wertenbroch, de INSEAD en Fontainebleau, Francia, realizaron una serie de experimentos en los que se les pidió a los participantes que realizaran las tareas en escenarios en plazos distintos. En un experimento, a tres grupos de personas se les pidió que completaran una tarea de corrección de textos complejos. Al primer grupo se le dio un plazo único de tres semanas, para completar todo el trabajo. Al segundo grupo se le dio una serie de plazos provisorios semanales para completar las partes del trabajo. A los miembros del tercero se les dijo que establecieran sus propios plazos. A los participantes se les pagaba de acuerdo con el número de errores a corregir y fueron sancionados por incumplimiento de plazos.

Los resultados mostraron importantes diferencias en la puntualidad y en la calidad del trabajo realizado por los tres grupos. El peor desempeño en ambos casos fue en el grupo con un único plazo. Su trabajo, en promedio, fue de 12 días de retraso, y se corrigieron un promedio de 70 errores. El mejor desempeño fue en el grupo que recibió una serie de plazos intermedios, su trabajo fue tan sólo de 0,5 días de retraso en promedio, y alcanzaron a 136 errores. El rendimiento del grupo que estableció sus propios plazos cayó en el medio: 6,5 días de retraso, en promedio, con 104 errores capturados. Resultados similares surgieron de los otros experimentos dirigidos por los profesores.

La lección es clara: si se quiere un trabajo bien hecho y hecho a tiempo, se deben establecer una serie de plazos, no solamente uno.

#### 4.1.2 Teoría de los Incentivos

Según Leboeuf y Muro (2009), basados en la Teoría de los Incentivos de Leo Hurwicz, recompensar algo provoca mayor cantidad de la conducta recompensada. No se obtiene lo que se deseaba o esperaba, sino exactamente lo que se había recompensado. Es fácil recompensar la actividad que no se deseaba e incluso castigar la adecuada (op.cit.).



Los mismos autores mencionan que no importa cuál sea el sistema de recompensas, siempre hay una serie de personas que trabajan brillantemente y otras que lo hacen todo mal. Y es que el rendimiento de las personas también depende de otros factores, como las aptitudes individuales, las necesidades, los valores y la vocación. Pero éstos son los factores sobre los que es muy difícil influir desde la organización o incluso para el propio directivo (op.cit.).

De acuerdo con Leboeuf y Muro (2009), las conductas que todo directivo debe premiar son las siguientes:

- Estrategia 1: Recompense las soluciones sólidas, no las chapuzas de urgencia. El discurso de la alta dirección es: “¡quiero resultados sostenibles a largo plazo, pero los quiero ya!” Se vive en la cultura “del instante” que se premia por dar una solución rápida para el hoy, sin mirar las consecuencias para mañana. Demasiado a menudo se ponen medallas por soluciones chapuceras que, a fin de cuentas, acaban creando más problemas de los que habían resuelto.
- Estrategia 2: Premie el espíritu de riesgo, no la cautela del timorato. Se debe enseñar y demostrar a las personas que los errores inteligentes son parte del coste del progreso, pues sólo se equivoca el que lo hace.
- Estrategia 3: Premie la creatividad aplicada, no el conformismo estúpido. El activo más importante de cualquier empresa, en cualquier sector, no es el dinero, ni los inmuebles, ni la maquinaria, sino las ideas. Estar a favor de la innovación es como decir que se está a favor de la maternidad, nadie va a decir que está en contra, pero la mayoría de las organizaciones se limita a declararse a favor de la innovación de boquilla. Se debe crear un ambiente abierto a la innovación, con tolerancia a los fracasos, prohibiendo la palabra “imposible”.
- Estrategia 4: Premie la acción decisiva, no la parálisis por el análisis. No se debe castigar una decisión equivocada, sino castigar la indecisión, el papeleo, el dar vueltas y vueltas a los asuntos sin tomar opción alguna.
- Estrategia 5: Premie el trabajo inteligente, no la mera laboriosidad. Por desgracia, la mayoría de los profesionales que trabajan en las empresas no cobran por su aportación a la producción o a los resultados, sino por entrar a una hora y salir a otra. Y lo que es peor, muchos directivos creen que las personas ajetreadas durante más horas son las que mejor trabajan, y premian a los que se mueven mucho y no a los que hacen mucho.
- Estrategia 6: Premie la simplificación, no la complicación inútil. Muchas organizaciones caen en la trampa de premiar a quienes complican los asuntos y no escuchar a los que proponen hacer las cosas sencillamente. Las organizaciones sencillas reaccionan más rápidamente, tienen más flexibilidad y están mejor preparadas para afrontar los cambios y explotar las oportunidades.
- Estrategia 7: Premie la eficacia silenciosa, no las bisagras ruidosas. Conviene diferenciar a alguien que tiene un problema de las personas problemáticas. Los primeros merecen el apoyo de los directivos, los segundos no.

- Estrategia 8: Premie el trabajo de calidad, no el trabajo rápido ni la chapuza. Es imprescindible que todos los empleados entiendan lo que es y no es la calidad en la compañía. Para obtener un mayor interés por la calidad, hay que recompensarla, y en toda la empresa, desde arriba hacia abajo.
- Estrategia 9: Premie la lealtad, no la rotación de personal. Todas las organizaciones precisan de lealtad y entrega de los mejores, pero pocas lo recompensan realmente. Lo normal es ver cómo se contrata y se despide según la coyuntura económica del momento. La lealtad exige lealtad, la confianza, confianza, la amistad reclama amistad y el interés requiere interés.
- Estrategia 10: Premie la colaboración, no a los que trabajan unos contra otros. Para lograr y mantener el trabajo en equipo es necesario que todos los mandos lo consideren una prioridad y estructuren la organización de manera que favorezca la colaboración.

Pounds (2006) realiza una crítica al sistema de incentivos, argumentando que si los administradores no pueden identificar la causa del problema, culpan de eso a empleados perezosos.

El mismo autor detalla una lista de siete efectos negativos de los mismos:

1. Se convierten en derechos
2. Debilitan la capacidad de gestión
3. Devalúan el cliente, el producto y el trabajo
4. Esclavizan a los empleados
5. Erosionan el trabajo en equipo
6. Destruyen la relación jefe-empleado
7. Cambian la percepción de uno mismo

#### 4.1.3 Resumen

A modo de resumen, se presenta a continuación un cuadro que sintetiza estas dos teorías:

Teoría	Autor/es	Idea principal
Teoría de fijación de metas	Edwin Locke y Gary Latham	La intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación.
Teoría de los incentivos	Michael Leboeuf y Paco Muro	Recompensar algo provoca mayor cantidad de la conducta recompensada.

Cuadro 2. Elaboración propia.

## **4.2 Motivación intrínseca**

En contraste con la motivación extrínseca, la motivación intrínseca viene de adentro (Ventrice, 2003). Los individuos se basan en motivar a sus propias necesidades personales y expectativas. La motivación intrínseca varía de persona a persona, cada individuo está motivado por algo un poco distinto de los demás (op.cit.).

La motivación intrínseca tiene que ver con el deseo de disfrutar el realizar una tarea por su propia naturaleza, independientemente de otros factores externos (López, 2001). Está relacionada con los niveles de mayor autonomía, auto-percepción de eficacia y satisfacción por el rendimiento en el trabajo (Deci y Ryan, 1985; citados por Curral y Marques – Quinteiro, 2009; Dysvik y Kuvaas, 2008; Kuvaas, 2006;).

Simon (1967; citado por Zhang y Bartol, 2010) indica que la función primaria de la motivación intrínseca es el control de la atención. Cuando los individuos están intrínsecamente involucrados en su trabajo, es más probable que dediquen toda su atención a los problemas que encuentran (op.cit.). Esta atención dirige a la gente a participar en un proceso creativo a través de la autorregulación (Kanfer, 1990; citado por Zhang y Bartol, 2010). En consecuencia, la motivación intrínseca influye en la medida en que un individuo se mantendrá en llevar a cabo un proceso creativo (Shalley, 1995; Shalley et al., 2000; citados por Zhang y Bartol, 2010).

Experimentos realizados demuestran que las recompensas monetarias socavan la motivación intrínseca de las personas que conducen a un nivel de comportamiento debajo del nivel mínimo (Deci, 1971, 1972; citado por Deci y Ryan, 2000). Al abordar el significado psicológico de la motivación intrínseca y que es socavado por las recompensas extrínsecas, Deci (1975; citado por Deci y Ryan, 2000) sugirió que las conductas intrínsecamente motivadas representan el prototipo de las actividades auto-determinadas: se trata de actividades que la gente hace de forma natural y espontánea cuando se sienten libres de seguir sus intereses interiores. Cuando las recompensas extrínsecas se introducen en una actividad intrínsecamente interesante, la gente tiende a sentirse controlada por las recompensas (Lepper et al., 1973; citados por Deci y Ryan, 2000). Aunque este fenómeno sigue siendo controversial, se ha establecido firmemente y ha sido replicado ampliamente (Deci y Ryan, 2000). En efecto, un reciente meta-análisis de 128 estudios que abarcan 3 décadas confirmó que, recompensas no sólo monetarias, sino también todas las recompensas tangibles, socavan significativamente la motivación intrínseca (Deci, Koestner, y Ryan, 1999; citados por Deci y Ryan, 2000). Este meta-análisis, repudiado por los conductistas Eisenberger y Cameron (1996; citados por Deci y Ryan, 2000), quienes pretendían demostrar que el efecto de debilitamiento de la motivación intrínseca por las recompensas es en gran parte un mito, pero los métodos y las conclusiones resultaron ser fatalmente defectuosos.

Aunque muchos economistas admiten la existencia de la motivación intrínseca (Akerlof, 1982; Arrow, 1974; Akerlof y Yellen, 1986; Baker et al., 1988; Guth, 1995; Frank, 1992; citados por Osterloh y Frey, 2000), otros la dejan de lado porque consideran que es difícil de analizarla y controlarla (Milgroms y Roberts, 1992; Williamson, 1985; citados por Osterloh y Frey, 2000).

Según Osterloh y Frey (2000) dos problemas concretos se plantean en relación con confiar en la motivación intrínseca en una organización. En primer lugar, la motivación intrínseca es más difícil de cambiar, y el resultado más incierto, que confiar en la motivación extrínseca, o en “zanahorias y palos”. En segundo lugar, la motivación intrínseca puede tener un contenido indeseable. Como demuestra la historia, algunos de los crímenes más terribles han sido motivados intrínsecamente, al menos en parte. La envidia, la venganza y el deseo de dominar no son intrínsecamente menos motivados que el altruismo, la conciencia y el amor. Todos estos motivos contribuyen a la satisfacción inmediata en lugar de a la consecución de los objetivos establecidos externamente (op.cit.).

Los mismos autores señalan que, aunque la motivación intrínseca tiene desventajas, en condiciones específicas, es superior a la motivación extrínseca en circunstancias pertinentes para las organizaciones. En primer lugar, la motivación intrínseca se necesita para las tareas que requieren creatividad. En segundo lugar, la motivación intrínseca también ayuda a superar el así llamado problema de tareas múltiples (Gibbons, 1998; citado por Osterloh y Frey, 2000), donde los contratos no pueden especificar completamente todos los aspectos pertinentes de comportamiento de los empleados y sus resultados deseados. Por último, y más importante, la motivación intrínseca permite la generación y transferencia de conocimiento tácito en las condiciones en las que la motivación extrínseca falla (op.cit.).

Van Yperen y Hagedoorn (2003) realizaron una investigación que comprueba que, al mejorar el control de la tarea y el apoyo social, en vez de la carga de trabajo y la reducción de la productividad, parece posible reducir la tensión laboral y mantener a los empleados intrínsecamente motivados como para realizar trabajos altamente exigentes.

Kuvaas (2006) realizó un estudio que constató que la motivación intrínseca es un mediador y moderador entre la evaluación de desempeño y la actuación del personal. Curiosamente, esta investigación concluyó que la evaluación de desempeño puede tener efectos negativos para los empleados que tienen mayor necesidad de aprender y desarrollarse (op.cit.). La mayoría de las personas responden positivamente al feedback sobre su desempeño (Deci y Ryan, 1985; citados por Kuvaas, 2006), pero los empleados intrínsecamente motivados son más autónomos que los menos motivados intrínsecamente (Ryan y Deci, 2000; Thomas, 2002; citados por Kuvaas, 2006). Aunque los empleados con motivación intrínseca parecen reaccionar positivamente ante la evaluación de desempeño, posiblemente sea debido a su aprendizaje y orientación a la tarea, pero en realidad tienen menos necesidad de regulación externa que aquellos con la motivación intrínseca baja (Kuvaas, 2006).

Dysvik y Kuvaas (2008) realizaron un estudio, cuyo objetivo principal fue explorar las relaciones entre las oportunidades de capacitación percibidas y la actuación de los empleados. El descubrimiento clave fue que la relación entre las oportunidades de capacitación percibidas y la ejecución de tareas, el comportamiento ciudadano de la organización, y la intención de rotación de personal, son total o parcialmente mediadas por la motivación intrínseca (op.cit)

Ren (2010) hizo un estudio que analiza la conexión entre la congruencia de valores entre el empleado y la organización como fuente de motivación intrínseca y de dos elementos clave de diseño de la organización: la delegación de la toma de decisiones y el monitoreo. Los empleados con valores compartidos con los de la organización son más propensos a tener la facultad de toma de decisiones, y permite reducir el monitoreo en el lugar de trabajo. La congruencia de valores se encuentra asociada con un mayor nivel de desempeño organizacional. La relación más fuerte entre la congruencia de valores y el rendimiento, indica que al aumentar la congruencia de valores, aumenta la devoción de los empleados para la prestación de servicios, lo que trae como consecuencia la motivación intrínseca de los mismos (op.cit.).

Lanfrachi et al (2010) realizaron una investigación para distinguir la motivación intrínseca en trabajadores de empresas sin fines de lucro en contraste con empleados de empresas que persiguen el lucro.

Las organizaciones no lucrativas deben confiar en los individuos inspirados por participar en una actividad socialmente deseable (Lanfrachi et al, 2010). De acuerdo con Besley y Ghatak (2005; citados por Lanfrachi et al, 2010), los empleados de organizaciones sin fines de lucro se asimilarían a los agentes motivados, que se definen como "agentes que persiguen metas porque perciben los beneficios intrínsecos de hacerlo".

Lanfrachi et al (2010) llegaron a la conclusión que los trabajadores en organizaciones con y sin fines de lucro tienen distintas preferencias hacia el esfuerzo de trabajo, salarios, y la lealtad recíproca.

En primer lugar, los trabajadores de organizaciones sin fines de lucro exhiben un mayor nivel de motivación intrínseca en horas semanales de trabajo de hasta 30 horas, mientras que para los trabajadores de empresas con fines de lucro disminuye después de las 28 horas (Lanfrachi et al, 2010).

En segundo lugar, los trabajadores de organizaciones sin fines de lucro se han mostrado dispuestos a aceptar un aumento menor en su salario que los trabajadores en organizaciones de lucro a cambio de una hora de trabajo complementaria, siempre y cuando la semana de trabajo sea inferior a 33 horas de duración (Lanfrachi et al, 2010). Sorprendentemente, los resultados fueron revertidos por una semana laboral más larga.

Esta inversión se puede explicar como un ejemplo del efecto desplazamiento, en el cual la motivación intrínseca fue desplazada por una motivación externa (op.cit.).

En tercer lugar, para los trabajadores de organizaciones de lucro valoran la estabilidad en el empleo (Lanfrachi et al, 2010). Sin embargo, los trabajadores de organizaciones sin fines de lucro no obtienen utilidad por ese acuerdo recíproco de lealtad a cambio de estabilidad (op.cit.).

De acuerdo a lo mencionado al principio del capítulo, según Deci y Ryan, no es suficiente distinguir entre motivación intrínseca y extrínseca como una dicotomía, sino más como un continuo, en el cual existen diferentes grados de motivación intrínseca y extrínseca (Vallerand, 2000).

A continuación, se desarrollará el modelo de influencia de las emociones en la motivación. Además, se puede destacar la motivación epistémica y trascendente dentro de la motivación intrínseca.

#### 4.2.1 Modelo de influencia de las emociones en la motivación

Según Seo et al (2004), los recientes avances teóricos y empíricos en psicología y neurobiología hacen evidente que las teorías de la motivación en el trabajo que no tienen en cuenta las emociones humanas están incompletas.

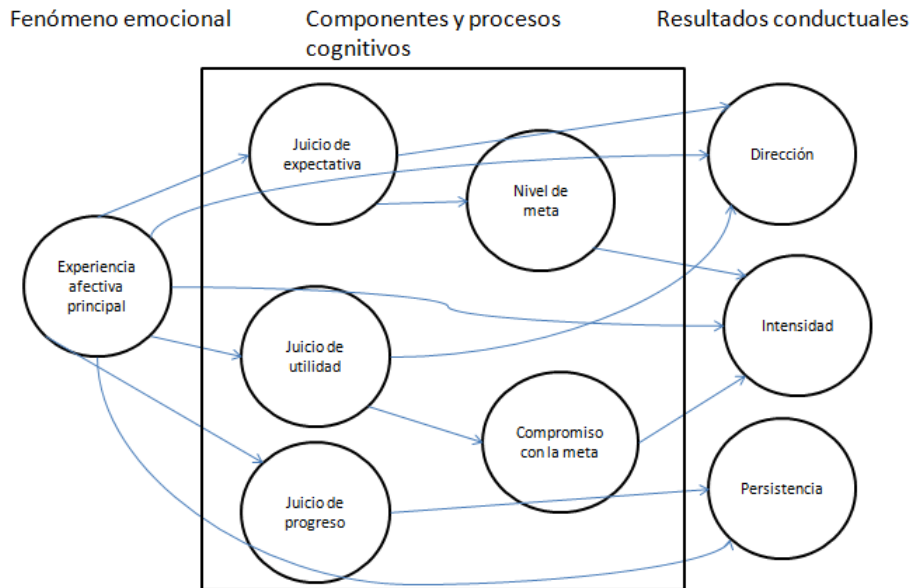
Dichos autores incluyen un “afecto principal” como unidad de análisis útil de los fenómenos generales relacionados con las emociones. Afecto principal es el constructo principal de los procesos y los resultados de la motivación en el trabajo (op.cit.).

Los sentimientos de afectos principales influyen en la motivación del trabajo a través de su influencia sobre los componentes de juicio (juicios de expectativa, los juicios de utilidad y los juicios de progreso) que participan en elecciones conscientes de comportamiento, tales como la fijación de metas (Seo et al, 2004).

Según estos autores, los sentimientos de afectos principales pueden afectar a los tres resultados principales de comportamiento en la motivación laboral:

1. dirección (lo que hace una persona / elección de comportamiento),
2. intensidad (qué tan duro trabaja una persona / cantidad de esfuerzo) y
3. persistencia (si una persona cambia o mantiene el comportamiento inicial elegido / duración de la acción).

## La influencia de la experiencia principal afectiva en la motivación en el trabajo



Cuadro 3. Fuente: Seo et al (2004).

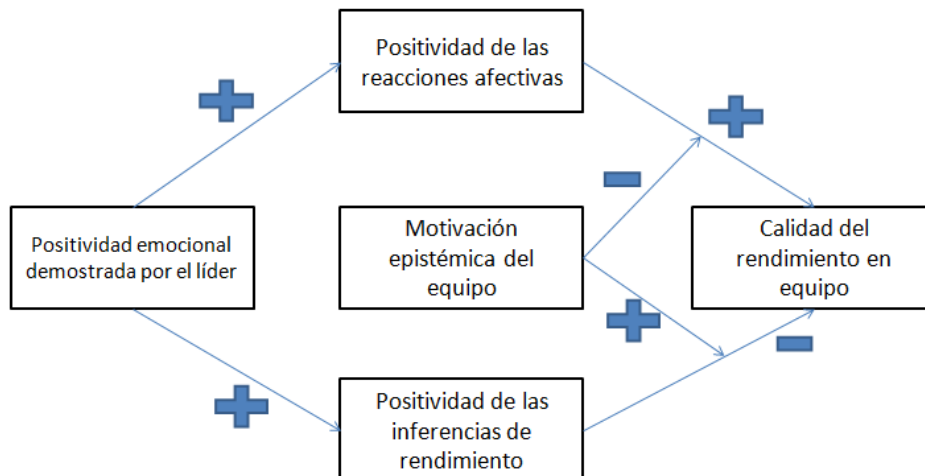
En las situaciones de donde la precisión, exhaustividad, o adherencia a las normas de procedimiento es el criterio más importante de eficacia (por ejemplo, en empresas de contabilidad, derecho empresarial, y empresas de alta fiabilidad, como las centrales nucleares), la orientación hacia el comportamiento defensivo y menos persistente de patrones de reacción asociados con sentimientos negativos puede también servir a importantes funciones positivas (Elsbach y Barr, 1999; citados por Seo et al., 2004). Los sentimientos afectivos positivos son particularmente útiles cuando se requiere creatividad y flexibilidad (Isen et al., 1987; citados por Seo et al., 2004), respuestas amplias momentáneas (Fredrickson, 2001; citados por Seo et al., 2004), y/o ser proactivo en medio de problemas y obstáculos (Aspinwall y Taylor, 1997; citados por Seo et al., 2004). Sin embargo, los sentimientos positivos a veces fomentan el optimismo ilusorio, el exceso de confianza, y la persistencia, en particular, formas de actuar, aún cuando un cambio sea necesario, pueden tener efectos perjudiciales en individuos y organizaciones (Hastings, 1999; Lim, 1997; Weitzel & Johnson, 1989; citados por Seo et al., 2004).

### 4.2.2 Motivación epistémica

La motivación epistémica es aquella que tiene por objetivo aprender sobre determinada situación. Este concepto es muy utilizado en la psicología de la educación, y no tanto en la psicología del trabajo. En este último caso, se puede aplicar al trabajo en equipo.

La motivación epistémica es la medida en que los miembros del equipo desean desarrollar y mantener un entendimiento rico y preciso de las situaciones (Kruglanski, 1989; citado por Van Kleef et al, 2009). Cuando los equipos tienen motivación epistémica alta, sus miembros prestarán atención al significado de la emoción (Van Kleef et al, 2009).

El modelo EASI (Van Kleef et al., 2009) señala dos formas en que las manifestaciones emocionales de un líder pueden influir en el rendimiento del equipo. Por un lado, estas manifestaciones emocionales pueden afectar el desempeño mediante la evocación de las reacciones afectivas de los miembros del equipo que pueden influir en su rendimiento. Por otro lado, las manifestaciones emocionales de un líder pueden influir en proveer información relevante para las tareas relevantes que los equipos utilizan para guiar su actuación (op.cit.).



Cuadro 4. Fuente: Van Kleef et al (2009).

Según Van Kleef et al. (2009), el desempeño de un equipo es influenciado por las manifestaciones emocionales de su líder, en concreto, en la medida en que el líder transmite felicidad frente a la ira. El nivel del equipo de motivación epistémica determina si sus miembros usan sus propias emociones como guías de su conducta (que es probable cuando su motivación epistémica es baja) o si utilizan la demostración emocional del líder para guiar su comportamiento (que es probable cuando su motivación epistémica es alta). La motivación epistémica del equipo determina si lo que muestra el líder: la ira o la felicidad son más eficaces. En concreto, la tendencia del desempeño del equipo a ser mejor después de que el líder muestra felicidad, es más fuerte cuando los equipos son bajos en motivación epistémica, mientras que la tendencia para que los equipos funcionen mejor después de que el líder demuestra ira, es más fuerte cuando los equipos son de alta motivación epistémica (op.cit.).



Según estos autores, es especialmente importante para los administradores asegurar que los miembros del equipo estén de buen humor cuando su motivación epistémica es baja, cuando la motivación epistémica es alta, las emociones de los miembros del equipo tienden a ser secundarias.

Para estos autores, los gerentes deberían responder a sus expresiones emocionales con la motivación epistémica de los seguidores con el fin de maximizar el rendimiento. Por ejemplo, como los empleados han completado cuestionarios de personalidad durante el proceso de selección, las organizaciones pueden utilizar esta información para informar a los supervisores acerca de las estrategias emocionales que son más o menos probables de tener éxito con los empleados en particular. Cuando no se disponga de esta información, los administradores pueden considerar características situacionales que afectan la motivación epistémica (op.cit.) .Por ejemplo, la motivación epistémica es típicamente aumentada con el compromiso personal, el atractivo de tareas, y la responsabilidad, y disminuye con el ruido ambiental, la fatiga mental, y la presión del tiempo (De Dreu y Carnevale, 2003; citados por Van Kleef et al., 2009).

#### 4.2.3 Motivación trascendente

Una motivación se la entiende “trascendente” cuando lo que se busca es la satisfacción de las necesidades ajenas, esto es, de las necesidades de otras personas (López, 2001). Este concepto es aplicable en los trabajos de voluntariado, donde una persona se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otra u otras personas presentes en el entorno.

La motivación trascendente tiende a pensarse que se trata de algo vinculado a la religión, motivo por el que algunos autores la llaman “contributiva” (García, 2007).

Como dicen Osterloh y Frey (2003, citados por Rosanas, 2006), a menudo las personas hacen esfuerzos considerables para conseguir aquello que creen que vale la pena para otras personas, o para el conjunto de la sociedad, pese a que puedan no sacar nada para ellos mismos privadamente, excepto la satisfacción de haber conseguido este resultado para los demás.

No es poco el énfasis que se pone en la importancia de la motivación trascendente, por el modo como afecta nuestro trabajo a otras personas –cómo “trasciende”–, por lo fundamental que resulta evaluar cuánto contribuye esa tarea –todo lo “contributiva” que es–, en relación a los otros miembros de la empresa, de la propia familia, de la sociedad (García, 2007).

El mismo autor afirma que demasiados elogios sobre la motivación trascendente, sobre la “misión” de la empresa, la confianza que deposita en nosotros, sonaría un poco hipócrita si no fuera acompañada de una adecuada motivación extrínseca, así sus colaboradores

trabajarán más contentos, porque se sentirán reconocidos (no alcanzan las palabras ni las palmadas), y entonces seguramente trabajarán mejor (op. cit.).

Rosanas (2006) menciona el ejemplo de Hewlett Packard, que ha sido durante muchos años una de las empresas más rentables del mundo, pero con una necesidad básica de satisfacer las necesidades del cliente, antes que de beneficio. De hecho, los fundadores predicaban que el beneficio era algo imprescindible para poder hacer lo que Hewlett Packard debía hacer, que era adelantar el progreso de la tecnología para satisfacer las necesidades del cliente.

#### 4.2.4 Resumen

En forma de resumen, a continuación definimos la motivación epistémica y trascendente dentro de la motivación intrínseca.

Conceptos	
Motivación epistémica	Aquella que tiene por objetivo aprender sobre determinada situación.
Motivación trascendente	Busca satisfacer las necesidades ajenas.

Cuadro 5. Elaboración propia.

#### **4.3 Teorías mixtas**

Es de crucial importancia para la empresa, gestionar los incentivos y recompensas que se les dan a los empleados, de forma de balancear la motivación intrínseca y extrínseca. Ejemplos de incentivos y recompensas se desarrollarán más adelante en el trabajo.

Con respecto a la motivación intrínseca y extrínseca, separar arbitrariamente, lo interno de lo externo es posible sobre la base de entender erróneamente a las personas en un estado estático e inalterable (Bedodo y Giglio, 2006). Clasificar los motivadores en intrínsecos y extrínsecos es reproducir dicha separación. A pesar de efectuar la diferencia con fines académicos, se reconoce que las personas son seres dinámicos en constante interacción con el medio ambiente, que establecen un vínculo de mutuo impacto con los elementos de su entorno, de forma tal, que resulta complejo separar con claridad el origen de los motivadores (op.cit.).

A continuación se desarrollarán teorías y enfoques que se basan en la motivación intrínseca y extrínseca: teoría de la autodeterminación, modelo jerárquico y la teoría del foco regulador.

#### 4.3.1 Teoría de la autodeterminación

Esta teoría opera en diversas áreas como crianza de los hijos, educación, trabajo, relaciones, actividad física, salud, medio ambiente y psicoterapia (Vallerand et al, 2008).

La teoría de la autodeterminación es un enfoque sobre la motivación que busca entender el funcionamiento óptimo de los seres humanos recalando que para lograr experimentar un bienestar psicológico se deben satisfacer tres necesidades fundamentales y universales: competencia, autonomía y correspondencia (Ryan y Deci, 2000, citados por Pérez y Amador, 2005).

La autonomía concierne la experiencia del desempeño con un sentido de la elección, la volición y la autodeterminación (Stone et al, 2009). No hace referencia a la independencia, porque las personas pueden estar en función de los otros mientras actúan autónomamente. Cuando las personas actúan bajo la motivación intrínseca en una tarea, las personas experimentan tener una elección propia y aprueban lo que están haciendo completamente; no se sienten controladas ni obligadas. La competencia es la creencia de que uno tiene la habilidad de influir en los resultados importantes. La correspondencia es la experiencia de tener relaciones sociales satisfactorias y alentadoras (op.cit.).

La posibilidad de que los seres humanos puedan satisfacer estas necesidades depende de que las condiciones del contexto social faciliten este proceso, de manera tal que realcen los procesos naturales de la auto-motivación y el funcionamiento psicológico saludable (Guay et al, 2003, citados por Pérez y Amador, 2005).

De acuerdo con Deci y Ryan (2000), los contextos sociales a favor de las necesidades para la competencia, la autonomía y la relación:

- a) mantienen o aumentan la motivación intrínseca,
- b) facilitan la interiorización y la integración de la motivación extrínseca que resultan en las tendencias de motivación o reguladoras más autónomas,
- c) aumentan o fortalecen las aspiraciones o los objetivos de vida que proveen la satisfacción de las necesidades básicas.

La teoría de la evaluación cognitiva es una sub-teoría dentro de la teoría de la autodeterminación (Pérez y Amador, 2005). Esta pretende determinar qué factores en los contextos sociales producen variabilidad en la motivación intrínseca. La teoría de evaluación cognitiva establece que subyacente a la motivación intrínseca se encuentran las necesidades psicológicas innatas de competencia y auto determinación y que los efectos que puedan tener los eventos externos (recompensas, evaluaciones, fechas límites) en la motivación intrínseca serán en función de cómo estos eventos influyan en la percepción de competencia y auto determinación que tenga la persona (Deci et al, 2001, citados por Pérez y Amador, 2005).

De acuerdo a esta teoría, los seres humanos están intrínsecamente motivados para crecer y lograr cosas y se comprometerán completamente en actividades poco interesantes cuando su valor y significado es comprendido (Stone et al., 2009).

La competencia, la correspondencia y la necesidad de autonomía son la base de la motivación autónoma (Stone et al., 2009).

De acuerdo con estos autores, para crear motivación autónoma que perdure, el jefe debe:

- 1) Preguntar sobre las cuestiones sin resolver e invitar la participación en la solución de problemas.
- 2) Escuchar activamente y reconocer las perspectivas del empleado.
- 3) Ofrecer las elecciones dentro de la estructura incluyendo la aclaración de las responsabilidades.
- 4) Proveer retroalimentación sincera, segura, que reconoce la iniciativa.
- 5) Minimizar controles coercitivos como las recompensas y las comparaciones con otros.
- 6) Desarrollar el talento y compartir conocimientos para aumentar la competencia y la autonomía.

La teoría de auto determinación presenta una segunda sub-teoría: la teoría de integración del organismo (Ryan y Deci, 1985; citados por Pérez y Amador, 2005). Esta describe distintos tipos de motivación desde una perspectiva teórica, de experiencias y funcional, y las clasifica dependiendo de la fuente de regulación percibida, trascendiendo la dicotomía motivación intrínseca – motivación extrínseca y visualizándola dentro de un continuo de locus casual (Meyer et al, 2004).

La teoría sugiere un proceso donde los comportamientos completamente regulados por factores externos puedan llegar a convertirse en comportamientos auto-determinados, tomando en cuenta la manera en que el ambiente social afecta dichos procesos y como éstos varían en el grado de autonomía percibida (Ryan y Deci, 2000; citados por Pérez y Amador, 2005).

Esta teoría propone que la internalización es un proceso activo y natural en el que las personas intentan transformar las costumbres socialmente autorizadas en valores personalmente aprobados (Ryan et al., 1985; citados por Deci y Ryan, 2000).

Según Deci y Ryan (2000), las diferentes formas de internalización en grados son:

- Regulación externa. Éste es el caso clásico de la motivación extrínseca en la que el comportamiento de las personas es controlado por contingencias externas específicas (Deci et al., 1999; citado por Deci y Ryan, 2000). Las personas actúan para conseguir una consecuencia deseada como las recompensas tangibles o para evitar un castigo advertido. Es el tipo de motivación extrínseca que ha sido revisado y se encontró que socava la motivación intrínseca (op.cit.).

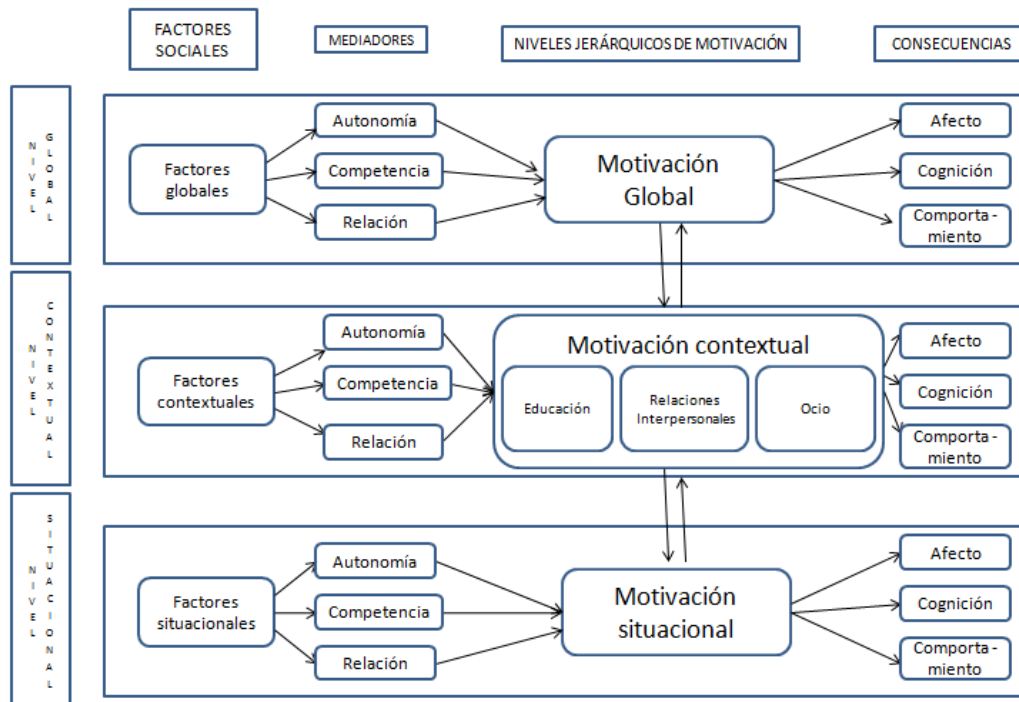
- Regulación introyectada. Éste es el caso en el cual la persona busca evadir castigos, sentimientos de culpa, o el miedo a perder su imagen propia, actuando bajo la presión de una medida externa (Ryan y Deci, 2000; citados por Pérez y Amador, 2005).
- Regulación por identificación. Éste es el proceso a través del cual las personas reconocen y aceptan el valor subyacente de un comportamiento (Ryan y Deci, 2000; citados por Pérez y Amador, 2005).
- Regulación integrada. Esta es la forma más completa de la interiorización de la motivación extrínseca, no solamente supone identificarse con la importancia de los comportamientos, sino también integrar esas identificaciones con los otros aspectos de la identidad (Ryan y Deci, 2000; citados por Pérez y Amador, 2005). Lo que era inicialmente regulación externa habrá sido transformado en identificación completamente, y el resultado es que la identidad determinó la motivación extrínseca (op.cit.).

#### 4.3.2 Modelo jerárquico

El modelo toma en cuenta las diferentes clases de motivación (intrínseca y extrínseca) en tres niveles, cómo estas motivaciones están relacionadas, tanto como los factores determinantes y las consecuencias de estas representaciones de motivación (Vallerand, 2000).

Vallerand (2000) postula que se debe considerar a la motivación desde una perspectiva multidimensional, no es suficiente distinguir entre la motivación intrínseca y extrínseca como una dicotomía.

Para este autor, la motivación intrínseca y extrínseca, y “amotivación” tienen lugar dentro de la persona individual en tres niveles jerárquicos. Estos niveles son el global (o la personalidad), contextual (o el dominio de vida), y niveles situacionales (o estado). La motivación global hace referencia a una predisposición amplia de participar en las actividades con una orientación intrínseca o extrínseca. La motivación contextual, por otro lado, hace referencia a la orientación de motivación que es propio de los contextos varios como la educación, el ocio y las relaciones interpersonales. Por último, la motivación situacional hace referencia al aquí y ahora de la motivación (o la motivación de estado) (op.cit.).



Cuadro 6. Fuente: Vallerand (2000).

La motivación resulta de los factores sociales en cada uno de los tres niveles (Vallerand, 2000). Así, los factores situacionales pueden afectar la motivación de la situación, los factores contextuales puede afectar la motivación contextual y los factores globales pueden afectar la motivación global (op.cit.).

Según este autor, el impacto de los factores sociales en la motivación es mediada por las percepciones de competencia, autonomía y relación en cada uno de los tres niveles.

El mismo autor menciona que la motivación es también influenciada por la dinámica motivacional de las relaciones entre la motivación en los tres niveles. Uno de estos efectos implica un efecto de arriba hacia abajo de la motivación en un nivel superior en la jerarquía a la motivación en el siguiente nivel inferior en la jerarquía. Otro tipo de dinámica motivacional implica un efecto recursivo entre la motivación en el nivel inferior en la jerarquía que con el tiempo puede tener algún efecto de retroalimentación sobre la motivación en el nivel inmediatamente superior. Un último tipo de dinámica de la motivación se refiere a la interacción entre los diferentes tipos de motivación contextual (op.cit.).

De acuerdo a este autor, un último elemento en el modelo es que la motivación produce resultados psicológicos. Esta dimensión del modelo se puede subdividir en los siguientes aspectos: La primera es que estos resultados pueden ser de motivación cognitiva, afectiva y de comportamiento. El segundo punto es que la motivación intrínseca produce las consecuencias más positivas, mientras que ciertos tipos de motivación extrínseca y amotivación producen las más negativas. El tercer punto es que las consecuencias se llevan a cabo en los tres niveles (op.cit.).

#### 4.3.3 Teoría del foco regulador

Según Kark y Van Dijk (2007), los desarrollos recientes en la teoría de la motivación hacen hincapié en la importancia del foco regulador de las personas como un componente central que da forma a sus motivaciones y comportamiento. Este desarrollo teórico puede ser provechoso en intentar comprender la habilidad de jefes de influir y motivar a sus seguidores (op.cit.).

Higgins (1997, 1998; citado por Kark y Van Dijk, 2007) elaboró la teoría de enfoque regulador, que describe las diferencias importantes en los procesos a través de los que las personas se acercan al placer y evitan el dolor. La autorregulación se refiere al proceso por el que las personas tratan de alinearse con sus propios objetivos o padrones (Brockner y Higgins, 2001; citado por Kark y Van Dijk, 2007).

Específicamente, Higgins (1997; citado por Kark y Van Dijk, 2007) propuso que las personas tienen dos sistemas de autorregulación básicos. Uno regula el logro de las recompensas y enfoca a los individuos en objetivos de promoción, mientras que lo demás regula evitar los castigos y enfoca a personas individuales en objetivos de prevención. Objetivos de promoción representan el "ser ideal" e incluyen las esperanzas, los deseos, y las aspiraciones, mientras que los objetivos de prevención representan el "debería ser" e incluyen las tareas, obligaciones y responsabilidades (op.cit.).

Personas que operan principalmente dentro del enfoque de promoción están más preocupadas por los logros y aspiraciones, son probablemente conscientes de la presencia o la falta de las recompensas, usan enfoque como una estrategia de logro de objetivos, son más creativos en los procesos de solución de problemas, muestran más buena voluntad para tomar riesgos, y experimentan emociones que se extienden desde júbilo y felicidad a abatimiento (Brockner y Higgins, 2001; Crowe y Higgins, 1997; Friedman y Förster, 2001; citados por Kark y Van Dijk, 2007). En contraste, personas que operan principalmente con el enfoque de prevención están más preocupadas por las tareas y obligaciones, son probablemente más conscientes de la presencia o la falta de los castigos, usan la evasión como una estrategia de logro de objetivos, y experimentan emociones que se extienden desde la agitación o preocupación a quietud o calma (Kark y Van Dijk, 2007).

El síndrome de prevención es probable que tenga objetivos mínimos (Higgins, 2000; citado por Van Dijk y Kluger, 2004), perspectiva de corto plazo, sensibilidad a las presiones sociales y está preocupado por los objetivos de conservación, protección, y mantenimiento del status quo. En contraste, además de involucrar el logro de las recompensas, el síndrome de promoción es probable que tenga objetivos máximos (Higgins, 2000; citado por Van Dijk y Kluger, 2004), perspectiva de largo plazo, ajuste a las necesidades intrínsecas e internas y está preocupado por el desarrollo, el cambio y los ideales.

La señal de retroalimentación interactúa con el enfoque regulador afectando en la motivación (Van Dijk y Kluger, 2004). Específicamente, señales de retroalimentación negativas bajo el enfoque de prevención y señales de retroalimentación positivas bajo el enfoque de promoción, incrementan la motivación (op.cit.).

Brunstein (2000; citado por Van Dijk y Kluger, 2004) demostró que la retroalimentación de fracaso (en comparación a ninguna retroalimentación) incrementa el rendimiento en una tarea que es "Identidad - relevante" (una tarea que es relevante para la definición de identidad de una persona). Sin embargo, si la tarea es irrelevante a la identidad, la retroalimentación de fracaso reduce el rendimiento (en comparación a ninguna retroalimentación). La identidad - relación podría tener las características del objetivo de prevención. Por lo tanto, Van Dijk y Kluger (2004) suponen que el efecto de la retroalimentación negativa, en una tarea que es relevante a la identidad, será similar al efecto de la retroalimentación negativa bajo el enfoque de prevención.

El foco regulador es determinado tanto por factores situacionales como crónicos (Higgins, 1997, 1998; citado por Kark y Van Dijk, 2007).

La teoría del foco regulador puede ser pensada como una de las teorías de motivación más exhaustivas, ya que sus constructos parecen comprender un elemento principal de la motivación humana (Kark y Van Dijk, 2007). Pruebas fisiológicas de soporte para esta premisa pueden ser encontradas en el trabajo de Shah et al (1998; citado por Kark y Van Dijk, 2007), quien demostró que las diferencias entre una crónica prevención o enfoque de promoción están relacionadas con la actividad cortical frontal asimétrica. Específicamente, el enfoque regulador de promoción está relacionado con la actividad frontal izquierda más grande, mientras que el enfoque regulador de prevención está relacionado con la actividad frontal derecha más grande (op.cit.).

#### 4.3.4 Resumen

En forma de síntesis, se presenta a continuación un cuadro que incluye las ideas principales de las teorías descriptas anteriormente:



Teoría	Autor/es	Idea principal
Teoría de la Autodeterminación	Edward Deci y Richard Ryan	Referida al desarrollo y al funcionamiento de la personalidad dentro de contextos sociales.
Modelo jerárquico	Robert Vallerand	Basado en la teoría de la autodeterminación. Instrumento para organizar y comprender los mecanismos básicos que regulan la motivación.
Teoría del foco regulador	Edward Higgins	Describe las diferencias en los procesos a través de los que las personas se acercan al placer y evitan el dolor

Cuadro 7. Elaboración propia.

#### **4.4 Teorías integradoras**

A continuación, se exponen teorías que integran elementos intrínsecos, extrínsecos y otros: modelo integrado de compromiso y motivación, modelo de 4 motivos y teoría del efecto desplazamiento.

##### 4.4.1 Modelo integrado de compromiso y motivación

Meyer et al (2003) sugieren que el compromiso es un componente de motivación y, mediante la integración de las teorías de compromiso y motivación, logran un mejor entendimiento de los dos procesos en sí mismos y del comportamiento en el trabajo.

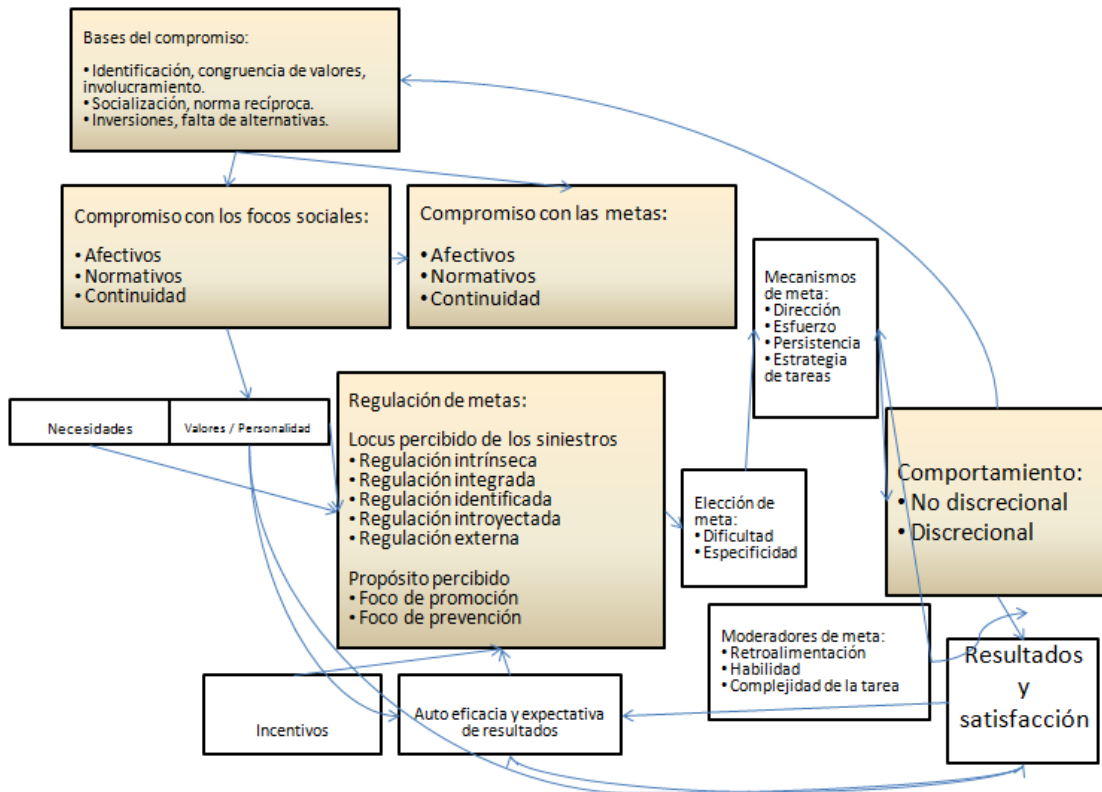
El compromiso es una fuerza que une a un individuo a un curso de acción que pueda interesar a un objetivo concreto (Meyer & Herscovitch, 2001; citados por Meyer et al, 2003).

La comparación de las definiciones de motivación y compromiso revela una evidente similitud: ambos han sido descritos como energizantes fuerzas con implicaciones para el comportamiento (Meyer et al, 2003).

Según estos autores, el término compromiso generalmente se reserva para acciones o decisiones importantes a largo plazo. Por el contrario, un individuo está motivado para hacer algo en los casos que tienen implicaciones relativamente más triviales y de corto plazo (op.cit.).

Estos autores argumentan que el compromiso puede servir como una fuente particular de gran alcance de la motivación y, a menudo puede conducir a la persistencia en un curso de acción.

De acuerdo a estos autores, los teóricos de la motivación por lo general han estado más preocupados con la explicación de la ejecución de tareas. Por el contrario, los teóricos del compromiso se han centrado históricamente en la explicación de la retención o rotación de empleados (Meyer et al, 2003).



Cuadro 8. Fuente: Meyer et al (2003).

El modelo tiene algunos conceptos que fueron tomados directamente o con pequeñas modificaciones del modelo de Locke (1997; citado por Meyer et al, 2003). Estos conceptos son los que no están sombreados en el cuadro.

En el contexto de la teoría de fijación de metas, el comportamiento no discrecional es el que se especifica o está implícito en la propia meta (Meyer et al, 2003). Estos autores citan el siguiente ejemplo: hacer 10 llamadas más por hora, incrementa las ventas un 25%.

Según estos autores, el comportamiento discrecional es, por definición, no especificado y puede adoptar diversas formas. Por ejemplo, podría incluir ejercer un esfuerzo

extraordinario para alcanzar un objetivo en condiciones que normalmente se exige a los empleados de las consecuencias negativas para el fracaso (op.cit.).

Los autores brindan el siguiente ejemplo: a un equipo de registro se le ha dado una meta mensual de aumento de su tasa de corte en un 10% con respecto a los 6 meses anteriores. Se debería ver un aumento del comportamiento no discrecional. Bajo las condiciones adecuadas (capacidad, retroalimentación, claridad de tareas), este comportamiento debe conducir a una mejora en el rendimiento real (op.cit.).

Según estos autores, si se considera lo que podría ocurrir si hay un cambio inesperado en el clima que hace que la consecución de objetivos sea mucho más difícil. Además de las conductas necesarias para alcanzar los objetivos en condiciones normales, los miembros del equipo pueden tener que ejercer un esfuerzo adicional y persistir en atravesar obstáculos inesperados, tal vez a un costo adicional para ellos mismos (malestar, horas extras). Debido a las nuevas condiciones no previstas y que podría ser utilizado como una excusa legítima para no alcanzar la meta, cualquier comportamiento adoptado para superar los obstáculos y aumentar el rendimiento podría considerarse discrecional (op.cit.).

Una de las modificaciones más importantes que los autores proponen del modelo de Locke (1997) es la inclusión de la regulación de la meta, un concepto basado en la teoría de la evaluación cognoscitiva (Deci y Ryan, 1985; Ryan y Deci, 2000) y la teoría de autorregulación (Higgins, 1997, 1998). Los autores definen la regulación de la meta como un modo de pensar de motivación que refleja la motivación y los efectos de un curso de acción.

Meyer et al (2003) utilizan el término locus percibido de los siniestros, haciendo referencia a las creencias de una persona acerca de por qué él o ella se persigue un objetivo concreto. Este puede variar a lo largo de un continuo que va desde externo (regulación externa e introyectada) hasta interno (intrínseco, integrado e identificado) (op.cit.).

Los autores se refieren al propósito percibido como los fines generales del actor al tratar de alcanzar un resultado determinado. Los mismos reconocen los dos objetivos específicos identificados en la teoría de autorregulación: ideales para lograr o realizar ganancias (enfoque de promoción) y para cumplir las obligaciones o evitar pérdidas (enfoque de prevención).

Los mismos autores explican que los empleados que ven su comportamiento como más internamente impulsado (intrínsecos, observados y la regulación integrada), se ven a sí mismos como trabajando para el logro de los ideales (enfoque de promoción). Aquellos que ven su comportamiento como más impulsado desde el exterior (externos o introyectados), se ven a sí mismos como trabajando para el perfecto cumplimiento de las obligaciones (enfoque de prevención) (op.cit.).

De acuerdo a estos autores, los efectos de las necesidades personales, los valores, la personalidad, los incentivos, las creencias de auto eficacia y expectativas de resultados en el objetivo elegido están mediadas por sus efectos sobre la regulación de meta.

Siguiendo a estos autores, los empleados experimentan una regulación más autónoma y un enfoque de promoción más fuerte cuando la importancia relativa de las fuerzas internas de la conducta (necesidades, valores, disposición personal) aumenta y una regulación de la experiencia más externa y un enfoque de prevención más fuerte cuando la relativa importancia de los incentivos externos (premios y castigos) aumenta.

Los autores mencionan que la elección de los empleados de los objetivos está influida por la regulación de la meta. En particular, los empleados establecen o aceptan más objetivos en condiciones de regulación autónoma y enfoque de promoción en lugar de centrarse en las condiciones de la regulación externa y el enfoque de prevención (op.cit.).

Los mismos autores destacan que, debido a que eligen objetivos más difíciles, los empleados que sufren de regulación autónoma y un enfoque de promoción están dispuestos a ejercer un mayor esfuerzo y persisten por más tiempo en el comportamiento dirigido a un objetivo que los empleados que sufren de regulación externa y un enfoque de prevención.

Según estos autores, en comparación con los empleados con menor compromiso afectivo, aquellos con un mayor compromiso afectivo, experimentan una mayor motivación intrínseca y las formas más autónomas de la regulación externa y un enfoque de promoción más fuerte en la búsqueda de objetivos relevantes para la meta. De la misma manera, los empleados con mayor compromiso normativo experimentan mayor regulación introyectada y un enfoque de prevención más fuerte al perseguir la meta. Asimismo, los empleados con mayor compromiso continuo, experimentan una mayor regulación externa y un enfoque de prevención más fuerte en la persecución de la meta (op.cit.).

De acuerdo a estos autores, el efecto de la elección del objetivo, en particular la dificultad del mismo, sobre los mecanismos de la meta será moderada por el compromiso. Los objetivos difíciles promueven una mayor disposición a esforzarse, persistir y desarrollar estrategias para facilitar a medida que aumenta el compromiso. La fuerza de los efectos moderadores será mayor para el compromiso afectivo, seguido de normativo y el compromiso continuo, respectivamente (op.cit.).

#### 4.4.2 Modelo de 4 motivos

Para definir la motivación en general, Nohria et al (2008) se centraron en cuatro indicadores que comúnmente se miden en el lugar de trabajo: el compromiso individual, la satisfacción, el compromiso organizacional y la intención de irse.

- El compromiso individual representa la energía, esfuerzo e iniciativa que los empleados aportan a su trabajo.
- La satisfacción refleja el grado en que los empleados sienten que la empresa cumple con sus expectativas en el trabajo y con sus contratos implícitos y explícitos.
- El compromiso organizacional muestra la medida en que los empleados participan en la ciudadanía corporativa.
- La intención de irse es el mejor indicador de rotación de personal.

Según estos autores, la organización en su conjunto tiene que atender a los cuatro motivos emocionales fundamentales, pero también deben hacerlo los supervisores, estos influyen en la motivación general, tanto como lo hace cualquier política de la organización.

Los mismos autores definen cuatro motivos que subyacen la motivación:

1. El motivo de adquirir. Los empleados están obligados a adquirir los bienes escasos que refuerzan su sentido de bienestar. Experimentan alegría cuando este motivo se cumple y descontento cuando se frustran. El motivo de adquirir tiende a ser relativo (siempre se compara lo que se tiene con lo que otros poseen) e insaciable (que siempre se quiere más).
2. El motivo de pertenencia. Muchos animales conviven con sus padres, el grupo de parentesco, o tribu, pero sólo los humanos extienden a este respecto a los grandes colectivos como las organizaciones, asociaciones, y las naciones. En el trabajo, el motivo de pertenencia tiene un enorme impulso en la motivación cuando los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. También explica por qué a los empleados les resulta difícil salir de los silos funcionales o divisionales: la gente se apega a sus más cercanos compañeros.
3. El motivo de comprender. En el lugar de trabajo, el motivo de comprender representa el deseo de hacer una contribución significativa. Los empleados se sienten motivados por los trabajos que los desafían y les permiten crecer y aprender, y están desmoralizados por los que parecen ser monótonos. Los empleados con talento que se sienten atrapados, a menudo dejan a sus empresas para encontrar nuevos desafíos en otras partes.
4. El motivo de defender. Los empleados defienden la propiedad y logros, la familia y amigos, y sus ideas y creencias contra las amenazas externas.

Cada uno de los cuatro motivos que se han descrito son independientes, no pueden ser ordenados jerárquicamente o sustituirse uno por otro (Nohria et al, 2008).

Aunque el cumplimiento de los cuatro motivos emocionales básicos de los trabajadores es esencial para cualquier empresa, la investigación de estos autores sugiere que cada motivo se alcanza mejor con una palanca organizacional distinta: el sistema de recompensas, la cultura, el diseño de puestos y el rendimiento de gestión y procesos de asignación de recursos.

- 1) El sistema de recompensas.

El motivo de adquirir es más fácil de satisfacer por un sistema de recompensa de la organización, que discrimine eficazmente entre buenos y pobres resultados, premios vinculados con el rendimiento.

Los autores mencionan el siguiente ejemplo: Cuando el Banco Real de Escocia adquirió NatWest, introdujo un nuevo sistema en que los gerentes eran responsables por objetivos específicos y se recompensaba el buen desempeño sobre la actuación de la media. Los antiguos empleados de NatWest abrazaron a su nueva sociedad (en una reacción inusual en las consecuencias de una adquisición), en parte porque el sistema de recompensas fue duro, pero reconoció los logros individuales.

El motivo de adquirir es más fácilmente satisfecho por el sistema de recompensas de una organización, la eficacia con que discrimina entre los empleados buenos y malos, vincula los premios al rendimiento, y ofrece las mejores oportunidades para el adelanto de las personas.

## 2) La cultura.

La manera más efectiva de cumplir con el motivo de pertenencia para generar un fuerte sentido de camaradería, es crear una cultura que promueva el trabajo en equipo, la colaboración, la apertura y la amistad.

Siguiendo con el ejemplo anterior, los autores mencionan que el Banco Real de Escocia rompió con la mentalidad de silo de NatWest por reunir a personas de las dos empresas para trabajar en bien definidos ahorros de costos y el crecimiento de los nuevos proyectos.

## 3) El diseño de puestos.

El motivo de comprender que es mejor abordar es el diseño de puestos de trabajo que sean significativos, interesantes y desafiantes.

Los autores mencionan el siguiente ejemplo: El Cirque du Soleil, se compromete a hacer trabajos desafiantes y satisfactorios. A pesar de ensayos agotadores y programas de rendimiento, atrae y retiene a los artistas intérpretes acomodando su creatividad y empujándolos a perfeccionar su arte.

## 4) El rendimiento de gestión y procesos de asignación de recursos.

Un trato justo, digno de confianza, y procesos transparentes para la gestión del rendimiento y la asignación de recursos ayuda a las personas a alcanzar el motivo de defender.

Según estos autores, cuando los empleados presentan un aumento incluso leve en el cumplimiento de cualquiera de los cuatro motivos, su motivación por lo general muestra

una mejora, sin embargo, importantes avances en relación a otras empresas provienen de los efectos agregados de los cuatro motivos.

Siguiendo este razonamiento, los autores mencionan que el secreto de la catapulta de una empresa en una posición de liderazgo en términos de motivación del empleado es el de mejorar su eficacia en el cumplimiento de los cuatro motivos de base emocional, no sólo uno. Por ejemplo una empresa que, en relación a otras empresas, se sitúa en el 50 % en la motivación de los empleados. Una mejora en el diseño del trabajo solo (la palanca que más influye en el motivo de comprender) mueve a la empresa sólo hasta el 56% de la motivación, pero una mejora respecto a los cuatro motivos hará que sea hasta el 88% (op.cit.).

Para cada uno de los cuatro motivos emocionales que los empleados tienen que cumplir, los mismos autores mencionan las empresas tienen una palanca de organización primaria para utilizar. El siguiente cuadro relaciona cada motivo con su brazo de palanca correspondiente y enumera las acciones específicas que su empresa puede tomar para sacar el máximo partido de las herramientas a su disposición (op.cit.).

	MOTIVO	PALANCA PRIMARIA	ACCIONES
1	De Adquirir	Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claramente diferenciar un buen desempeño por sobre el promedio y uno malo</li> <li>• Premios claramente vinculados con el rendimiento</li> <li>• Pagar tan bien como sus competidores</li> </ul>
2	De Pertenencia	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la confianza mutua y la amistad entre compañeros de trabajo</li> <li>• Valorar la colaboración y el trabajo en equipo</li> <li>• Fomentar el intercambio de las mejores prácticas</li> </ul>
3	De Comprender	Diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de puestos de trabajo que tengan un papel específico e importante en la organización</li> <li>• Que sean significativos y fomenten un sentido de contribución a la organización</li> </ul>
4	De Defender	Rendimiento de gestión y procesos de asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la transparencia de todos los procesos</li> <li>• Hacer hincapié en su imparcialidad</li> <li>• Construir confianza siendo justo y transparente en la concesión de premios, asignaciones, y otras formas de reconocimiento</li> </ul>

Cuadro 9. Fuente: Nohria et al (2008)

#### 4.4.3 Teoría del efecto “Desplazamiento”

Según Osterloh et al (2002), existe una relación sistemática entre la dinámica de la motivación intrínseca y extrínseca. Esta dependencia se ha demostrado que existe en un gran número de experimentos en psicología en un minucioso estudio realizado por Deci y su grupo (Deci, 1975; Deci y Flaste, 1995; Deci, Koestner y Ryan, 1999; Deci y Ryan, 1985; citados por Osterloh et al, 2002), así como en la investigación de campo en la economía (Barkema, 1995; Frey y Oberholzer, 1997; citados por Osterloh et al, 2002). Las relaciones entre la motivación intrínseca y extrínseca se llaman efecto desplazamiento (Osterloh et al, 2002). Estos efectos hacen que los dos tipos de variables de motivación sean endógenas. Este efecto puede ser subdividido en el efecto desplazamiento y el efecto complementario (op.cit.).

De acuerdo con Osterloh et al (2002), el efecto desplazamiento postula una relación negativa entre la motivación intrínseca y extrínseca. Hay un trade-off entre los dos tipos de motivación (Osterloh y Frey, 2000). Cuando los incentivos externos son percibidos, la motivación intrínseca tiende a ser socavada (Osterloh et al, 2002). En particular, la moral firme de los trabajadores podrá reducirse cuando reciben incentivos monetarios que son contingentes a su desempeño. El desplazamiento se lleva a cabo sólo si existe una cantidad significativa de la motivación intrínseca en el primer lugar (op.cit.).

El efecto complementario plantea una relación positiva entre la motivación intrínseca y extrínseca (Osterloh et al, 2002). La intervención externa en forma de premios puede reforzar la motivación intrínseca si se percibe como apoyo de la misma. Por lo tanto, un aumento de sueldo u otro incentivo externo puede en determinadas circunstancias considerarse que refleja una apreciación del trabajo por los superiores y por lo tanto tiende a elevar la moral (op.cit.).

Según estos autores, la motivación tiene que ser manejada de modo que la motivación intrínseca no sea desplazada. En particular, la supervisión fuerte, la presión mediante sanciones, los incentivos de alta potencia como el trabajo a destajo, primas u otras formas de retribución variable para el desempeño socavan la ética en el trabajo. Esto vale en particular para trabajos complejos, donde la motivación intrínseca es necesaria para contribuir en los recursos específicos de la empresa (op.cit.).

La gestión de la motivación intrínseca es a menudo difícil y arriesgada (Osterloh y Frey, 2000). Situaciones que requieren motivación intrínseca se deben distinguir de las que no (op.cit.).

Según estos autores, la gestión de la motivación, especialmente equilibrando la motivación intrínseca y extrínseca, es una importante y difícil de imitar ventaja competitiva. Esta capacidad es crucial para todas las tareas en las que los objetivos son difíciles de formular y donde es difícil atribuir la finalización de tareas a cada empleado en particular (op.cit.).



Como ejemplo de esta teoría, Frey y Jegen (2001), presentan el siguiente:

*Las guarderías se enfrentan con el problema de que a veces los padres llegan tarde a recoger a sus hijos, lo que obliga a los maestros a permanecer después de la hora oficial de cierre. Un enfoque económico típico sugeriría la introducción de una multa por recoger a los niños tarde. Esta pena se introduciría para que los padres reduzcan la incidencia de retraso al recoger a sus hijos. El efecto de esta política se ha estudiado para una guardería en Israel (Gneezy y Rustichini, 2000). El número de padres que vienen en un determinado período de tiempo se registró por primera vez. En un segundo período, que se extiende más de doce semanas, una importante multa monetaria por recoger a los niños tarde se introdujo. Tras una fase inicial de aprendizaje, aumenta el número de padres que vienen a buscar a los niños tarde, lo que es consistente con el efecto desplazamiento. La introducción de una multa monetaria transforma la relación entre padres y profesores de una no monetaria en una relación monetaria. Como resultado, la motivación de los padres intrínseca para ajustarse a los horarios, se reduce o se ve perjudicada. En definitiva, el sentimiento ahora es que a los profesores se les "paga" por la pérdida de bienestar de tener que quedarse más tiempo. La motivación de los padres intrínseca fue desplazada para siempre por la introducción de un sistema de sanciones que es apoyada por el hecho de que el número de padres que llegan tarde se mantuvo estable en el nivel existente, incluso después de que la multa fue cancelada en la tercera fase.*

#### 4.4.4 Resumen

Se presenta a continuación un cuadro que resume las ideas principales de las teorías integradoras mencionadas anteriormente:

Teoría	Autor/es	Idea principal
Modelo integrado de compromiso y motivación	John Meyer y sus colegas	Integración de teorías de compromiso y motivación.
Modelo de 4 motivos	Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, Nitin Nohria.	Identifica los cuatro motivos y las cuatro palancas organizacionales para mejorar la motivación en el trabajo.
Teoría del efecto desplazamiento	Bruno Frey y sus colegas	Estudia la relación entre motivación intrínseca y extrínseca: efecto desplazamiento y efecto complementario.

Cuadro 10. Elaboración propia.

## CAPÍTULO 5: ENFOQUES PRAGMÁTICOS DE LA MOTIVACIÓN

A diferencia del capítulo anterior, donde se refería a teorías y enfoques académicos, a continuación se describe un enfoque para motivar a los empleados, que deriva de la práctica empresarial.

### ***5.1 Filosofía FISH!***

Historias de la vida real demuestran cómo algunas empresas, que han aplicado los principios de la filosofía Fish!, han logrado: aumentar la productividad, obtener nuevos clientes, aumentar la motivación de sus empleados y ser más exitosas (Lundin et al., 2002).

Según Lundin et al (2001, 2002), los cuatro principios Fish! son:

1. Jugar: hacer del trabajo algo divertido, espontáneo, para que los clientes quieran hacer negocio o los empleados deseen realizar su labor. Esto añadirá más energía y creatividad a lo que se hace.
2. Alegrarles el día: ser amable con los clientes y brindarles experiencias memorables, aun cuando sean transacciones rutinarias.
3. Ser atento: estar totalmente presente al hacer negocios. Esto implica compromiso por parte de la persona.
4. Escoger la actitud: escoger ver el mundo desde una perspectiva positiva y abierta a las oportunidades, o ver todo negativamente. Aunque no se pueda escoger el trabajo en sí, siempre se puede elegir cómo se va a hacer. Se puede elegir la actitud que se tiene en el trabajo.

Se expone a continuación una reseña de la vida real de "Pike Fish Place", la pescadería más famosa del mundo, de donde provienen estos principios.

El Mercado Pike Place Fish fue comprado en 1965 por John Yokoyama, un ex empleado de la tienda de pescado, que compró la misma para ganar suficiente dinero con el salario de un dueño para poder pagar su nuevo auto Buick Riviera.

Alrededor de 1986, a menos que pudiera obtener USD 50,000 rápidamente, el Pike Place Fish Market se enfrentaría a la bancarrota. Afortunadamente, la suegra vino con el dinero. Sacó a su equipo y les dijo "Es hundirse o nadar". Todos decidieron nadar, y estabilizarse económicamente.

Jim Bergquist, un consultor de negocios les presentó un enfoque único. Por desgracia, sus honorarios eran más de lo que ganaba un empleado de tiempo completo que trabajaba sesenta horas a la semana. John le dijo "¡Estás loco!". Jim le dijo que si probaba sus servicios

durante tres meses y que aún no producían lo que había invertido en él, debía despedirlo. Así que tomó la oportunidad.

Se dieron cuenta de que trabajando juntos, podrían afectar cada uno la vida de otros y la vida de los clientes en una manera famosa en el mundo. Individualmente, se comprometieron a crear el "mundialmente famoso Pike Place Fish". Era una visión que les dio un propósito de gran alcance para hacer negocios. Desde que comenzaron a cambiar la cultura, no sólo están constantemente dentro de los mejores vendedores de pescado en el mercado, sino que sería difícil encontrar una tienda al por menor en Estados Unidos que gane más dinero por metro cuadrado de espacio comercial. La estabilidad del personal ha sido excelente, pues no se ha ido ningún empleado de tiempo completo dentro de los últimos cinco años. De hecho, hay gente de voluntaria para trabajar un día por semana sólo para experimentar la cultura.

Un día, John Christensen de ChartHouse Learning se detuvo en el mercado. Uno de los empleados se enteró de que John hacía videos educativos, y juntos discutieron la posibilidad de hacer un video acerca del mundialmente famoso Pike Place Fish. Poco después, John contactó al dueño con interés en hacer un video de capacitación empresarial.

En la pescadería se quedaron impresionados con el video, pero pensaron que era un poco corto, sólo diecisiete minutos. Entonces se empezaron a preocupar cuando John les dijo que iba a ser vendido por US\$ 599. No tenían ni idea acerca de las ventas de videos corporativos, ni sobre la distribución de ChartHouse Learning.

En un año, ese video, Fish!, se convirtió en el vídeo más taquillero de venta de capacitación de las empresas y fue traducido a trece idiomas extranjeros. John Christensen regresó al año siguiente y grabó otro fideo "Fish! Sticks". Sprint, Marriott, Ford Motor Company, Panasonic, y miles de otras empresas han comprado estos videos de entrenamiento.

Jim se hizo cargo del negocio de discursos y crearon una empresa de formación separada de la pescadería llamada Flying Fish / bizFutures. Los cursos son producidos por los consultores y utilizan los pescadores y el mercado de pescado como parte de la formación.

La estrategia coherente de Yokoyama logra resultados de fama mundial para los propietarios, gerentes y trabajadores de primera línea por igual. Una vez que se entienden los principios que hay detrás del mundialmente famoso Pike Place Fish Market, se puede desarrollar una cultura que lleva a los empleados a tener una excelente moral y un buen servicio al cliente.

"Si quieres construir un barco, no reúnas a los hombres a recoger la madera, dividir el trabajo y dar órdenes. En su lugar, enséñales a anhelar por el mar inmenso y sin fin."  
Antoine De Saint - Exupery

## **CAPÍTULO 6: INSTRUMENTOS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS**

Siguiendo la línea de los enfoques pragmáticos, se describirán instrumentos para motivar a los empleados que buscan brindar condiciones para el desarrollo de la motivación. Se definirá el término reconocimiento, su categorización y directrices o guías para su éxito en las organizaciones.

Según Nelson (2005), el término reconocimiento generalmente se refiere a una actividad intangible, como “gracias”, palmadas en la espalda, y chismes positivos. El término recompensa, por otra parte, se refiere a algo tangible, como el dinero, mercaderías, o viaje. En la práctica, sin embargo, estos dos términos se utilizan a veces indistintamente. Un premio es una combinación de estos términos que normalmente toma la forma de un trofeo, placa o certificado. Se trata de un término específico que sirve como un honor para un determinado logro, pero casi siempre consiste en una presentación de algún tipo que capta el aspecto de reconocimiento de la ocasión. Un incentivo es a menudo considerado como una recompensa planeada, es decir, saber de antemano que si se hace una cosa determinada, se le dará una cierta recompensa (op.cit.).

Una empresa de biotecnología ha replanteado la cuestión incentivos al poner el foco sobre el "reconocimiento" en lugar de la "recompensa" a fin de inspirar un debate más reflexivo sobre lo que motiva a las personas (Dewhurst et al, 2009).

Según Ventrice (2003), el reconocimiento debe encabezar la lista. Con el reconocimiento correcto, los empleados estarán más dispuestos a afrontar los problemas por sí mismos en lugar de llevarlos a la gerencia para resolver, se mostrarán más preocupados por la calidad y reputación, la moral se extiende, el ausentismo bajará y el trabajo será más fácil (op.cit.).

La mayoría de las formas de recompensa y reconocimiento caen en dos categorías: formal e informal (Nelson, 2005). Las recompensas formales tienden a ser planificadas, los programas estructurados que suelen repetirse en el tiempo y continúan durante años. Las recompensas informales son la forma más espontánea de sincero agradecimiento y reconocimiento por hacer un buen trabajo (op.cit.).

La autora y consultora Rosabeth Moss Kanter (citada por Nelson, 2005), delineó algunas directrices para el éxito del reconocimiento de los empleados:

- 1) Hacer hincapié en el éxito y no en el fracaso. Se tienden a perder los aspectos positivos si se está muy ocupado buscando a los negativos.
- 2) Entregar el reconocimiento y la recompensa en forma abierta y pública. Si no se hace público, el reconocimiento pierde mucho de su impacto y gran parte de la finalidad para la que se proporciona.

- 3) Entregar el reconocimiento de manera personal y sincera. Evitar el reconocimiento sobreproducido.
- 4) Adaptar el reconocimiento y recompensa a las necesidades únicas de las personas involucradas.
- 5) El tiempo es crucial. Los retrasos debilitan el impacto de la mayoría de los premios.
- 6) Procurar una clara, sin ambigüedades, y muy buena conexión entre los logros y las recompensas.
- 7) Reconocer el reconocimiento. Es decir, reconocer a las personas que reconocen a los demás por hacer lo que es lo mejor para la compañía.

Nelson (2005) establece unas guías sencillas, independientemente del costo, el alcance o la complejidad de premios y el reconocimiento:

- 1) Unir los premios con la persona. Se debe comenzar con las preferencias personales del individuo, y se debe recompensar a la persona de manera que él o ella realmente lo encuentre gratificante.
- 2) Unir la recompensa con la meta lograda. El refuerzo eficaz debe ser adaptado para tener en cuenta la importancia del logro.
- 3) Ser puntual y específico. Para ser eficaces, las retribuciones tienen que darse tan pronto como sea posible después de que se produce el comportamiento deseado o el logro.

Ventrice (2003) destaca que el reconocimiento que funciona es a la vez memorable y significativo. Se destaca en la mente de los empleados, a veces porque es inteligente y único, a veces debido a la consistencia y la regularidad con la que se ofrece, y a veces simplemente porque es sincero. El reconocimiento no tiene por qué ser difícil o complicado. Es un agradecimiento delante de un grupo, uno a uno, o por e-mail. Es la confirmación escrita o verbal de un logro. Es demostrar el valor de una persona a la organización al proporcionar una nueva oportunidad. Los empleados dicen que los pequeños gestos son lo más importante (op.cit.).

El estudio de Graham (citado por Nelson, 2005) determinó las cinco mejores técnicas de motivación según los empleados:

1. El gerente felicita personalmente a los empleados que hacen un buen trabajo.
2. El gerente escribe notas personales acerca de un buen desempeño.
3. La organización utiliza el rendimiento como la base para la promoción.
4. El gerente reconoce públicamente a los empleados por el buen desempeño.
5. El gerente realiza reuniones para celebrar el éxito.

### **6.1 Elogios**

“Hay dos cosas que los trabajadores quieren más que el sexo y el dinero: reconocimiento y elogio.” Mary Kay Ash, fundadora de Mary Kay Cosmetics (citada por Gostick y Elton, 2004).

En múltiples estudios, el Dr. Gerald Graham de Wichita State University (citado por Nelson, 2005), encontró que los empleados prefieren el reconocimiento inmediato y personalizado de sus supervisores directos más que cualquier tipo de motivación.

Leboeuf y Muro (2009) mencionan que felicitar por felicitar acaba siendo una forma segura de matar el sistema de recompensas. Es importante que el otro entienda por qué está siendo valorado, qué es exactamente lo que ha hecho bien, y así se apreciará más intensamente el elogio y el jefe obtendrá más de lo mismo la próxima vez (op.cit.).

Gostick y Elton (2004) recomiendan que cuando un empleado hace algo bien, inmediatamente se deben seguir estos cuatro pasos:

- 1) Decirles exactamente lo que hicieron. ("Wanda, me di cuenta de que contestaste los teléfonos de hoy, ya que estaba enferma Bess").
- 2) Decirles qué valor o meta cumplieron. ("Eso demuestra una gran cantidad de trabajo en equipo.")
- 3) Explicar la forma en que esto impacta en la empresa. ("Podríamos haber perdido esa llamada de emergencia de nuestro principal cliente sin su ayuda.")
- 4) Expresar aprecio. ("Muchas gracias.")

Ventrice (2003) propone tres consejos para ofrecer elogios:

- 1) Ser claro y conciso acerca de lo que están alabando.
- 2) Hacer el elogio proporcional al logro. No exagerar o elogiar en exceso.
- 3) Mantenerse siempre a tiempo. No esperar seis meses hasta la evaluación del desempeño.

Gostick y Elton (2004) recomiendan utilizar los nombres de los empleados siempre que sea posible: cuando se los reconoce, cuando los elogia, incluso cuando los saluda en la mañana. Llamar a las personas por su nombre es una de las formas más básicas de reconocimiento. Eso demuestra que los reconoce no sólo como trabajadores sino también como individuos (op.cit.).

Según estos autores, investigaciones demuestran que la gente ve al elogio como mucho más sincero de alguien con el que trabajan todos los días que de un líder de alto rango que pueden ver un par de veces al mes.

Nelson (2005) recomienda las siguientes formas de elogiar por escrito:

- Hacer una tarjeta de agradecimiento a mano.
- Publicar una nota de agradecimiento en la puerta de la oficina del empleado.
- Escribir una carta de alabanza a los empleados para reconocer sus contribuciones y logros específicos.

- Proporcionar a los gerentes de paquetes especialmente impresos de tarjetas de agradecimiento para que entreguen a los empleados que realizan una labor excepcional.
- Pedirle al jefe o a un gerente superior que envíe una carta de agradecimiento a las personas o grupos que hacen contribuciones significativas.

El mismo autor dice que el elogio electrónico es similar al elogio por escrito, pero se transmite con más facilidad y, a menudo con menos esfuerzo que este último.

Además, este autor recomienda tener en cuenta lo siguiente en el uso de la tecnología:

- 1) Conocer a la gente antes de comunicarse electrónicamente. La confianza y el respeto son difíciles de establecer a través del uso exclusivo de los intercambios electrónicos.
- 2) Ser consciente de las limitaciones de la tecnología, cuando se comunica.
- 3) Utilizar las comunicaciones electrónicas para mejorar las relaciones.
- 4) Usar la tecnología para ampliar el alcance del reconocimiento.
- 5) Usar el poder de la tecnología para amplificar una buena noticia.

Gostick y Elton (2004) aconsejan que una buena forma de elogiar por escrito es enviar un correo electrónico al jefe, alabando a un gran empleado, con copia al empleado.

Nelson (2005) realizó una investigación, donde el elogio público fue catalogado como uno de los preferidos por los empleados de hoy. Esto incluyó los siguientes temas que se clasifican como muy o extremadamente importante para ellos: "cartas de los clientes son compartidas públicamente" (62%), "el empleado es alabado en una reunión del departamento o la compañía" (54%), "se reconoce a los empleados en una ceremonia de premios de la empresa"(46%), y " se reconoce a los empleados en el boletín de la empresa "(39%).

Ventrice (2003) recomienda tener en cuenta que mientras que cada empleado quiere ser elogiado, no todos los empleados quieren elogio público. Depende del jefe conocer las preferencias de cada empleado (op.cit.).

Nelson (2005) cita un ejemplo de elogio público: una división de Hewlett-Packard en San Diego celebró un día de reconocimiento para una empleada excepcional, la informática Jennifer Wallick. Compañeros de trabajo reservaron 10 minutos de tiempo para visitarla, regalarle flores, y darle las gracias por algo que había hecho por ellos. Ella fue elogiada cada 15 minutos a lo largo del día.

Gostick y Elton (2004) citan otro ejemplo: en una cadena de comida rápida, si un empleado está trabajando duro y se siente un poco abrumado o poco apreciado, puede pedir una ovación de pie en cualquier momento. Todos en el restaurante - incluidos los clientes - dan el aplauso a la persona.

Los mismos autores mencionan que el boletín de la empresa es el lugar ideal para reconocer a los empleados destacados. Presentar los empleados con nombres y fotografías, con una historia sobre lo que han hecho para vivir los valores corporativos. El empleado va a guardar el artículo por años. Cada vez que lo vea, va a sentir el deseo de estar en el centro de atención de nuevo.

Ventrice (2003) propone una variedad de maneras de elogio público:

- Reconocer la contribución de los empleados en el boletín de la empresa.
- Presentar un certificado, con un relato detallado de lo que él o ella ha logrado.
- Describir el logro en una reunión del personal, seguido de una ovación de pie.
- Colgar un banner en el comedor.
- Designar un lugar en el estacionamiento para el "campeón del servicio al cliente" (o productor de ventas superior, etc.)

Según Gostick y Elton (2004), la investigación demuestra que los empleados comprometidos reciben elogios por parte de su supervisor inmediato, al menos una vez cada siete días. Los autores escuchan a un montón de supervisores que se preocupan por que la actividad de elogiar pierda significado. A cambio, preguntan: "¿Con qué frecuencia le dice a su esposa que la quieres?" Por lo general, la respuesta es "Es probable que todos los días." Luego preguntan: "¿Qué pasaría si en vez de cada día, usted se lo dice solamente una o dos veces al año? Tal vez en su cumpleaños y su aniversario." "¿Estás bromeando?" "¿Por qué no?" "Porque ella lo quiere oír." Antes de que las palabras salgan de las bocas de los gerentes, las luces se encienden.

## ***6.2 Reconocimiento intangible informal***

Hay varias formas de reconocer informalmente a los empleados. En esta sección se verán algunos tipos de reconocimiento intangible: autonomía, autoridad, libertad de acción, participación en la toma de decisiones, enriquecimiento del puesto, comunicación sobre el trabajo y su desempeño, accesibilidad a la gerencia, oportunidades de capacitación y desarrollo, tiempo libre y la introducción de diversión en la empresa.

Según Nelson (2005), la autonomía y la autoridad están consideradas como uno de los motivadores principales para los empleados. En la investigación de este autor, los siguientes fueron clasificados como muy o extremadamente importante por los empleados de hoy: "al empleado se le permite decidir la mejor forma para hacer el trabajo" (89%), "al empleado se le da una mayor autonomía de trabajo" (87%), "al empleado se le da mayor autoridad en el trabajo" (85%), y "al empleado se le da una opción de tarea" (67%).

En este sentido, Leboeuf y Muro (2009) dicen que se puede premiar a la gente eficaz, dándole trabajo del que le gusta o le gustaría probar, y descargarle de tareas que no le agradan.



La autonomía y la autoridad establecen las bases de confianza y respeto que los empleados aprecian tanto (Nelson, 2005). Se les proporciona un sentido de independencia y la libertad de añadir su propia impronta al trabajo. Esta libertad fomenta la creatividad de los empleados, el ingenio y esfuerzo, que a su vez conduce a un mayor rendimiento y mayor satisfacción de los empleados y la satisfacción en el trabajo. Con la autonomía y autoridad, los empleados se sienten más confiados en tomar la iniciativa en su trabajo y más seguros que la iniciativa dará sus frutos, dando lugar a mejores resultados y una mayor capacidad para asumir tareas y responsabilidades (op.cit.).

La libertad y la autonomía de acción pueden ser recompensas eficaces para quienes ocupan puestos muy controlados, o cargos intermedios con poca capacidad de decisión (Leboeuf y Muro, 2009).

Nelson (2005) proporciona el ejemplo de los gerentes de AT & T Universal Card Services en Sioux Falls, SD, permiten a los empleados a usar su propio juicio acerca de si renunciar a multas por pagos atrasados o aumentar los límites de crédito a los clientes cuando se habla por teléfono. Esto no sólo ha hecho a los clientes felices, pero también ha mejorado la eficiencia y ha dado a los empleados un mayor sentido de control sobre sus puestos de trabajo.

En el mismo sentido, Ventrice (2003) sugiere dar a los empleados más control sobre los proyectos. Reconocer su contribución al último proyecto, dándoles más responsabilidad en el siguiente. Permitir a sus empleados determinar su propio horario, siempre y cuando el trabajo se haga. Esto es reconocer su habilidad para trabajar efectivamente con poca supervisión (op.cit.).

Según Dewhurst et al (2009), una oportunidad para liderar proyectos es un motivador que sólo la mitad de las compañías utilizan con frecuencia, aunque esta es una forma particularmente poderosa de inspiración para los empleados de hacer una contribución decisiva y a la vez un reto.

De acuerdo con Ventrice (2003), preguntar a los empleados su opinión sobre cuestiones fundamentales. Incluir en el proceso de toma de decisiones, y reconocer que hacen una contribución valiosa (op.cit.). López (2001), sugiere que la participación es una forma de reconocimiento, pues origina en el personal un sentido de logro fundamental para el éxito de la empresa.

Según López (2001), la comunicación es uno de los factores motivacionales esenciales, ya que permite, no sólo conocer el momento presente, sino también el horizonte de futuro, creando un clima de confianza, motivación e ilusión.

Según Nelson (2005), numerosos estudios sobre la motivación demuestran que los empleados valoran altamente obtener información sobre su trabajo, su rendimiento, y

cómo le está yendo a la compañía. Esta información ayuda a los empleados tanto a nivel emocional como práctico (op.cit.).

Una forma de lograr que el trabajador tenga mayor autonomía, libertad de acción y participación en la toma de decisiones es el enriquecimiento del puesto. Esta es una técnica para motivar al personal como para lograr la productividad deseada (Arévalo et al, 2009).

Arana (2001) se refiere a lo mismo con la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño (op.cit.).

Según este autor, para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir:

1. Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido. La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.
2. Combinar las tareas. Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.
3. Establecer responsabilidad hacia el cliente. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa. Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.
4. Ampliar los puestos verticalmente. La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración.

Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

5. Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona (Arana, 2001).

Nelson (2005) menciona que una categoría de reconocimiento intangible es el acceso a la gerencia, desde el supervisor inmediato del empleado, la alta dirección, al CEO de la compañía.

Este autor dice que, aunque la mayoría de empresas cuentan con una política de “puertas abiertas” donde los empleados son alentados a acercarse a sus supervisores con preguntas y sugerencias, esta política no vale mucho si los mismos no son receptivos o están demasiado ocupados para hacer una prioridad. La accesibilidad y el tiempo del gerente demuestran a los empleados que son importantes para el supervisor, y por lo tanto a la organización (op. cit)

El mismo autor cita como ejemplo al director general de FedEx, que da su número de teléfono a todos los empleados para que lo llamen si es necesario.

El mencionado autor destaca que otra forma de reconocimiento de gran valor es recibir oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Una recompensa de formación complementaria tiene dos objetivos: reforzar la conducta deseada y ayudar a las personas a que adquieran habilidades para mejorar su valor en el mercado de trabajo (op.cit.).

Este autor sugiere las siguientes ideas para el desarrollo de los empleados:

- Alentar a los empleados a trabajar en un grado avanzado.
- Permitir a los colaboradores seleccionar y asistir a los cursos de formación de su elección.

- Antes de que los empleados asistan a un curso, reunirse con ellos para discutir lo que usted espera que aprendan. Después de asistir al mismo, se reúnen con ellos de nuevo para ver cómo van a aplicar sus nuevos conocimientos.
- Tener empleados que compartan lo que han aprendido en un seminario o una conferencia con el resto del grupo.
- Crear planes de desarrollo individual para cada empleado, adecuando las habilidades que quieren aprender con las oportunidades de desarrollo disponibles, inclusive el avance de puesto de trabajo.

Nelson (2005) da el ejemplo que en una tienda de Timberland en Ontario, los empleados que hablan español que quieran aprender Inglés pueden tomar clases en Timberland. No sólo eso, sino que todos los gerentes están obligados a aprender español, también en el trabajo.

En el mismo sentido, Ventrice (2003) sugiere hacer que sus empleados elijan sus propios cursos de desarrollo profesional y seminarios. Hay que darles la oportunidad de determinar qué habilidades necesitan desarrollar (op.cit.).

En cuanto a las oportunidades de carrera dentro de la empresa, Leboeuf y Muro (2009) mencionan que muchas veces se busca alguien de afuera capaz de asumir retos nuevos o difíciles y no se aprovecha la oportunidad para promocionar a alguno de los trabajadores que trabajan bien y que están deseando crecer en la empresa.

Debido a que el empleado promedio cambia de trabajo cada pocos años, los gerentes suelen sentirse menos obligados a proporcionar oportunidades de crecimiento a sus empleados que lo hicieron sus predecesores hace unas pocas décadas (Ventrice, 2003). Irónicamente, una de las razones por las que se van, es a buscar nuevas oportunidades de crecimiento. Según un estudio realizado por WorldatWork y Nextera Sibson Consulting Group, sólo el 68% de los empleados están satisfechos con las oportunidades de carrera que se le proporcionan. Si los gerentes centraran más su atención en la creación de más oportunidades para los empleados, podrían reducir la rotación y aumentar el reconocimiento inherente (op. cit.)

Nelson (2005), dice que una recompensa otorgada en la mayoría de las empresas es el tiempo libre. Ya se trate de una hora, una tarde, un fin de semana de tres días, o seis meses sabáticos, esta forma de reconocimiento es universalmente valorada por los empleados (op.cit.).

El mismo autor menciona que los empleados de hoy no esperan sacrificar su vida por su trabajo. De hecho, el 83% de los empleados dicen que les gustaría pasar más tiempo con sus familias y que sus puestos de trabajo complementarían su vida familiar. Empresarios inteligentes saben esto y tratan de acomodar a los empleados tanto como pueden a este respecto (op. cit.)

Hay tres maneras de usar el tiempo libre como una recompensa, de acuerdo con Michael LeBoeuf, autor de "The Greatest Management Principle in the World", citado por Nelson (2005):

- 1) Si el trabajo lo permite, simplemente se puede dar a la gente una tarea y una fecha límite, y especificar la calidad que se espera. Si terminan antes de la fecha límite, el tiempo extra es la recompensa.
- 2) Si el trabajo es uno donde los empleados deben estar presentes durante todo el día, se puede especificar una cantidad de trabajo que se haga por un tiempo determinado, si el trabajo se termina a tiempo y satisfactoriamente, se les recompensa con una tarde, día o semana de descanso.
- 3) Se puede recompensar con tiempo libre por mejoras en la calidad, seguridad, trabajo en equipo, o cualquier otro comportamiento que se considere importante.

Este autor cita el ejemplo de la compañía Walt Disney, que otorga un recreo extra de cinco minutos (o una barra de chocolate) al trabajador que encuentre al visitante que haya viajado más lejos para venir al parque.

Leboeuf y Muro (2009) recomiendan que premiar con permisos, con cambios temporales de horario, con días de asuntos personales, o con una mañana o tarde libre puntual está al alcance de los jefes.

Según Nelson (2005), ejemplos de tiempo libre como recompensas son:

- Proporcionar un recreo extra
- Dar a la persona un almuerzo de dos horas y pagar el postre
- Concesión de dos horas durante una semana o un día a la semana durante un mes
- Dar un día de descanso
- Conceder a la persona de tres días de fin de semana
- Dar tiempo libre en forma espontánea por logro de tareas específicas
- Subvención a la persona de una semana de descanso y hacer arreglos para que su trabajo sea realizado

Según Carr y Li-Ping (2005), el uso de períodos sabáticos como un medio para mejorar la motivación y la moral de los empleados está creciendo rápidamente a medida que las empresas buscan maneras de retener a sus trabajadores estrellas y combatir los efectos del desgaste profesional.

Los mismos autores mencionan que algunos investigadores sugieren que los beneficios superan los costos, pero sólo cuando los sabáticos se aplican correctamente y con un buen entendimiento entre el empleado y el empleador en relación a todas las expectativas involucradas.

Estos autores citan como ejemplo un estudiante de MBA, un profesional que ha trabajado en el sector financiero por más de 15 años en la India, es, obviamente, elegible para el año

sabático y tiene más de los criterios requeridos en los servicios a la organización. Durante este período de 2 años, recibirá dos tercios de la paga en India sin los beneficios. Tiene que presentar informes a su jefe sobre su trabajo de curso y el progreso en la realización de su MBA en los Estados Unidos. Al regresar a su trabajo regular en la India, está obligado a ofrecer 5 años más de servicio a la institución. Desde el punto de vista de la organización, esta empresa tendrá a un empleado más calificado y altamente capacitado que continuará fiel, comprometido, y brindando servicios productivos a la organización por otros 5 años.

Según los mismos autores, el efecto positivo más común de los años sabáticos es la capacidad que ofrecen a las organizaciones de reducir los costos y conservar su inversión en sus empleados para que el capital humano esté en su lugar cuando la economía reanude el crecimiento.

Estos autores mencionan que muchos empleados que regresan de tiempo sabático informan que se sienten frescos y rejuvenecidos y tienen una nueva pasión y compromiso con su trabajo. Una planificación adecuada del tiempo sabático puede renovar y dar un nuevo impulso a los empleados, haciéndolos más productivos que antes (op. cit.)

Según los mismos autores, en primer lugar, a la hora de ofrecer un período sabático, la empresa debe decidir sobre la duración apropiada que permita que el empleado tenga el tiempo libre suficiente para cumplir sus metas y renovar su energía sin poner en peligro los objetivos de la empresa de beneficios a largo plazo.

En segundo lugar, los administradores deben discutir y acordar un paquete de indemnización que establezca que:

- a) aclara en detalle lo que la empresa deberá proporcionar al trabajador en términos de salario, beneficios, etc.
- b) especifica las sanciones para la renuncia de un empleado de la organización después de su regreso.

En tercer lugar, la empresa debe hacer los arreglos para una transición sin problemas para que el empleado se ponga al día lo antes posible y proporcionar medios para que el empleado aplique en su trabajo el nuevo aprendizaje adquirido en el tiempo sabático.

Otra de las formas de recompensa intangible e informal es la introducción de diversión en la empresa.

Leboeuf y Muro (2009) mencionan como ejemplo que se pueden organizar cenas, una salida a un espectáculo o una actividad especial. También podría servir poner un tablero para ideas, artículos o fotos humorísticas, o dejar celebrar los cumpleaños o logros en la oficina (op.cit.).

Gostick y Elton (2004) sugieren como recompensa, invitar a un empleado para el almuerzo y dejarlo llevar tres o cuatro de sus compañeros de trabajo favoritos. Hacer del caso una diversión, y dejar que todos los presentes sepan que el almuerzo no se trata de ellos, sino de la persona que está siendo honrada.

Los mismos autores citan el ejemplo de una compañía de electrónica que cree en mantener a los empleados en el juego. Los supervisores dan pegotines a los empleados o certificados de reconocimiento por un trabajo bien hecho. Los empleados que obtienen cuatro o más son elegibles para jugar "el juego" en la reunión de los empleados del mes siguiente. El juego varía cada mes (rueda de la ruleta, juego de bolos, pesca, etc.) y los empleados pueden ganar un premio simple, por lo general de un valor de 5 dólares. El juego no cuesta mucho, y eso es solo el punto, dice el director de asuntos internos: "El propósito de las recompensas y el reconocimiento no es compensar a los empleados por su esfuerzo extra en el trabajo, es una pequeña muestra de una gran cantidad de agradecimiento y gratitud."

### ***6.3 Reconocimiento tangible y recompensas***

Los reconocimientos tangibles pueden ser varios, como por ejemplo: el dinero, sustitutos de dinero en efectivo, mercaderías y privilegios o beneficios. Además, debe tenerse en cuenta el "valor trofeo" del reconocimiento, y que el mismo sea apropiado para la meta lograda.

Según López (2001), el dinero debe ser muy tenido en cuenta. A menudo es mucho más que su simple valor monetario, significando status o poder. Sin dudar de su capacidad motivadora, su atracción y su poder pueden producir acciones inapropiadas e ilegales, toda vez que despierta la codicia humana que nubla la conciencia provocando conductas ilegales y poco éticas (op.cit.).

Según Nelson (2005), el efectivo y sustitutos de efectivo, tales como certificados de regalo, se encuentran entre las diez mejores maneras que los empleados dicen que les gustaría ser reconocidos cuando hacen un buen trabajo.

Este autor menciona que la mayoría de personas disfrutan de conseguir dinero extra, especialmente en fecha próxima de los días festivos o cuando tienen necesidades imprevistas financieras. Aunque ofrece la máxima flexibilidad en términos de cómo se gasta el dinero, el problema con la entrega de dinero es que a menudo es esperado (op.cit.).

López (2001) sugiere que la "capacidad motivadora" del dinero está sujeta a una serie de condicionantes:

- El dinero es motivador hasta que se alcanza un nivel mínimo de vida. Tampoco es posible generalizar, ya que para algunos el dinero siempre será el factor motivador principal y para otros puede no serlo nunca.
- En la mayor parte de las empresas el dinero es utilizado para mantener al personal adecuado en cada puesto y no como motivador en sí mismo.

- En algunos casos se minimiza el efecto motivador del dinero al objeto de que los salarios de ciertos directivos se mantengan similares, eso es, se busca que niveles iguales o similares obtengan remuneraciones, también, iguales o similares.
- Para que el dinero sea un motivador eficaz, los empleados deben recibir una remuneración que refleje su desempeño individual.

En este sentido, Nelson (2005), menciona las ventajas y desventajas de otorgar dinero en efectivo como premio. Las ventajas son:

- Deseable
- Fácil de administrar y simple de entregar
- Comprendido por todos

Las desventajas son:

- No tiene "valor trofeo"
- No es "exótico"
- No puede ser mejorado
- Tiende a convertirse en un incentivo esperado

De acuerdo con este autor, Ventrice (2003) menciona que los bonos no son una forma de reconocimiento. Los empleados aprecian el bono, pero no lo ven como un reconocimiento. Ellos esperan y se sienten con derecho a él. Muchos ya se han presupuestado para ello, y si es menos de lo previsto, se sienten resentidos. Si el bono es más de lo esperado, son gratamente sorprendidos, pero estiman que lo deben de haber ganado (op.cit.).

Nelson (2005) menciona que hay varias ventajas de utilizar certificados de regalo en efectivo o sustitutos de dinero en efectivo (tales como, cupones o puntos que pueden ser canjeados por productos). Por un lado, que ofrecen "valor trofeo": un recordatorio concreto del logro. También ofrecen más valor que el dinero en sí mismo (op.cit.).

Según este autor, también hay muchas ventajas en la utilización de las mercancías para su reconocimiento. Los incentivos de mercancías son deseables, puesto que puede ser para todos los gustos y se puede utilizar para premiar los logros en los distintos niveles y tiempos (op.cit.).

Gostick y Elton (2004) recomiendan, que al irse de viaje por negocios, traer algo nuevo a su personal para disfrutar. No tiene por qué ser caro. Puede ser una caja de manzanas de Washington o chocolate de Europa.

Nelson (2005) menciona que otra categoría de reconocimiento tangible son los privilegios y beneficios. Algunos ejemplos: dar a la persona una mejor oficina, contestar el teléfono por una tarde, lavar el auto del empleado durante el almuerzo o regalarle una suscripción a su revista favorita (op.cit.).



El mismo autor cita un ejemplo de un privilegio de una oficina de Xerox en Palo Alto, donde hubo cincuenta perros en "Lleva a tu perro para el trabajo diario". No hubo ni una sola queja de los quinientos empleados.

Para obtener el máximo reconocimiento de los elementos tangibles, Nelson (2005) recomienda tratar de personalizar los premios y proporcionar un contexto público, cuando se utilizan. Se puede colocar el nombre de la persona en el premio - y tal vez el logotipo de la empresa - y tomar una foto de la presentación cuando se da. El presidente de la compañía se puede reunir con los individuos homenajeados para que se pueda crear un refuerzo social (op.cit.).

De acuerdo con este autor, Gostick y Elton (2004), mencionan que una encuesta reciente muestra que cuando un premio incluye un distintivo de calidad o un símbolo, o características de un mensaje grabado, gana "valor trofeo" que no puede ser igualado por cualquier otro medio, no con dinero en efectivo, no con certificados de regalo, no con los viajes y no con mercadería solamente. Una encuesta a 17.000 beneficiarios que recibieron reconocimiento mostró que el 74% de los empleados que reciben premios con un símbolo corporativo, sienten que el símbolo realza el sentido de su premio. Un elemento con un logotipo o un premio que es personalizado, recuerda al destinatario que se ganó, y no podría haber sido comprado (op.cit.).

No debe descuidarse que el premio sea apropiado para la meta lograda. Gostick y Elton (2004) mencionan el siguiente ejemplo: luego de terminar la universidad, la consultora Kathe Farris comenzó a trabajar para un banco. Comenzó en la parte inferior de la escalera corporativa, contestando teléfonos. Durante una promoción para la venta de los fondos de inversión, fue capaz de conseguir \$1,2 millones en el banco. "Entonces, ¿qué me dan?" dice Kate. Ella se burla de su propia respuesta. "Una taza". Kates niega incrédulamente con la cabeza. "Una taza", repite. "¿Te parece que yo - o cualquier otra persona que trabajaba a mi alrededor - alguna vez vendió los fondos mutuos de nuevo? Por supuesto que no."

#### ***6.4 Reconocimiento grupal***

Según Nelson (2005), la tarea de reconocer a los equipos presenta un dilema, para equilibrar el esfuerzo colectivo del equipo y reconocer las contribuciones individuales de sus miembros. Se corre el riesgo de menospreciar a los miembros que más contribuyeron al éxito del grupo y reforzar a otros miembros que podrían tener apenas asistencia a las reuniones (op.cit.).

Por lo cual, a continuación se presentarán distintos instrumentos para la motivación de equipos de trabajo: reconocimiento del líder del equipo, aumentar la visibilidad en la compañía, elogios, diversión y viajes.

De acuerdo con Nelson (2005), una forma de mitigar este dilema es asegurarse de que el líder del equipo reconoce la contribución de los miembros individuales a medida que el equipo progresa, y alienta a los miembros de los grupos a hacer lo mismo. Como el grupo se convierte en un equipo, su productividad y la moral es formada por conductas específicas de cualquier miembro del grupo, no sólo el líder designado. Para desarrollar un equipo que funcione bien, es importante que los miembros se alimenten mutuamente de su éxito, para apoyarse mutuamente en diferentes formas, tales como el reconocimiento explícito en contribuciones productivas, nuevas ideas, sugerencias, y crear intervenciones positivas, como voluntario para una asignación de grupo o asistencia a otro miembro del grupo con su tarea (op.cit.).

Lewis (2000) dice que aumentar la visibilidad del equipo dentro de la empresa es importante para mantener la motivación en niveles altos. Según este autor, lo más básico consiste en decirle a la gente dentro y fuera del departamento lo que el equipo está haciendo y dar a conocer la labor del equipo y sus miembros individuales.

De acuerdo con este autor, otras formas de aumentar la visibilidad son las siguientes:

- Realizar publicaciones sobre historias del equipo y su éxito en el boletín de la organización;
- Hacer una referencia en un discurso de la compañía;
- Escribir cartas no solicitadas de reconocimiento al jefe acerca de cualquier logro especial, el esfuerzo o contribución de cada miembro del equipo;
- Hacer llegar la voz a todo el mundo cada vez que el equipo llegue a un hito, haciendo que las personas responsables sean visibles ante los demás.

Además, como se vio anteriormente, otra forma efectiva de reconocer a los empleados es mediante el elogio. Nelson (2005) menciona ocho maneras de elogiar a los equipos:

1. Tener un alto directivo presente en la primera reunión de un equipo de proyecto especial, y expresar su apreciación de la participación de los miembros.
2. Cuando una persona presente una idea o sugerencia, darle las gracias por su iniciativa y contribución. Fomentar la participación en la meta del grupo es el proceso de establecimiento, solución de problemas, ideas, etc.
3. Celebrar los avances, las conclusiones provisionales, y los resultados finales, dejando al grupo decidir cómo celebrar.
4. Ceder la palabra para los miembros del equipo para alabar a alguien al principio o al final de la reunión. Proporcionar un "aluvión de alabanzas" por uno o más miembros del equipo.
5. Hacer que los miembros del equipo creen premios para los demás. Invertir en los recuerdos del equipo y los símbolos de trabajo de un equipo conjunto, tales como camisetas o tazas de café con un lema de equipo o logotipo de la empresa.
6. Realizar actividades de creación y visitas de campo, como los bolos, una visita a una feria estatal, un "almuerzo de palomitas de maíz", o un desafío del equipo en contra de otro equipo.

7. Invitar a los gerentes superiores a asistir a una reunión del equipo durante el cual los individuos agradecen sus esfuerzos.
8. Enviar cartas o correos electrónicos a todos los miembros al finalizar un proyecto, dándoles las gracias por sus contribuciones. Se debe considerar la posibilidad de agradecer a las familias de los miembros del equipo, si el esfuerzo del equipo fue significativo.

Según Nelson (2005), la diversión es un gran motivador, lo que hace el trabajo más rápido y crea un tope para el estrés. La diversión también pueden lograr objetivos más serios, tales como la comunicación de información crítica o fomentar comportamientos deseados o el rendimiento.

Una buena manera de hacerlo es fomentar esos objetivos en un juego o concurso. La información pertinente o el comportamiento se pone de relieve en el proceso, y una sensación general de entusiasmo es creado a lo largo del camino (op.cit.).

Este autor menciona las siguientes claves para un concurso exitoso:

- Promover el programa y su propósito.
- Objetivos realistas, alcanzables y medibles.
- Limitar el concurso para un período corto.
- Mantener las reglas del concurso sin complicaciones.
- Asegurar que los premios sean convenientes para los empleados.
- Premios enlazados directamente con el rendimiento.
- Dar premios y reconocimiento inmediatamente.

El mismo autor cita el siguiente ejemplo sobre formas creativas de motivar a los empleados: *IBM, Coca Cola, Ford, Monsanto y Nikon compran Certificados de Estrella de oro selladas los que declaran a los empleados como dueños de estrellas reales, con un álbum que contiene un gráfico de estrellas el cielo y el registro de verificación de estrellas. Los certificados de estrella están disponibles por USD 45 en International Star Registry en Ingleside, Illinois.*

Gostick y Elton (2004), proponen como ejemplo para recompensa del equipo, llevar a todos a ver una película inspiradora en una tarde de viernes y luego enviarlos a casa temprano. También proponen traer a un terapeuta de masajes por un día. Los empleados no sólo lo agradecerán, sino que estarán más saludables. Será un día que recordarán y trabajarán duro para hacer que vuelva a ocurrir.

Nelson (2005) menciona otra forma de diversión, que son las celebraciones, fiestas y eventos especiales. Si bien suele ser tradicional que las empresas realicen fiestas de fin de año, las fiestas grupales son más eficaces cuando están vinculadas al rendimiento del grupo (op.cit.).

Además de la diversión dentro de la empresa, también se pueden considerar los viajes como forma de motivar a los equipos. Nelson (2005) destaca que los viajes como incentivos tienen las siguientes ventajas: son muy deseables, fomentan el espíritu de equipo y la educación, y tienen "valor de presumir". Hay, sin embargo, desventajas: son demasiado costosos, los viajeros están fuera de la oficina durante el viaje, requiere esfuerzo y experiencia para crear un programa de viajes de alta calidad, y normalmente sólo unos pocos empleados pueden obtener la recompensa (op.cit.).

### ***6.5 Recompensas por logros específicos***

Dentro de las recompensas por logros específicos, se pueden utilizar reconocimientos para obtener determinados tipos de resultados: los ingresos por ventas, servicio al cliente, sugerencias de los empleados, productividad y calidad, y la asistencia y la seguridad.

Para Nelson (2005), uno de los logros más fáciles de cuantificar en la mayoría de las empresas es la consecución de los objetivos de ventas, y no es ningún secreto que la gente de ventas tiende a estar muy motivada por el reconocimiento, así como el dinero.

Este mismo autor cita el siguiente ejemplo: Cuando Levi Strauss & Co., con sede en San Francisco, llegó a mil millones de dólares en ventas, sus ejecutivos entregaron más de dos millones de dólares en acciones y efectivo a los empleados como recompensa. Cuando se pasó el nivel de dos mil millones de dólares en 1979, una vez más, los empleados recibieron premios importantes en efectivo.

Satisfacer a los clientes es un objetivo más que las empresas quieren reconocer y reforzar constantemente, pues según Nelson (2005) cuesta cinco veces más ganar un nuevo cliente que mantener uno existente.

El mismo autor cita el siguiente ejemplo: IBM obtiene ayuda de los empleados para generar demanda de nuevos productos mediante la concesión de medallas para los líderes de las ventas. Cualquier empleado que dirija quince clientes potenciales a un concesionario de IBM para una demostración de un software de sistema operativo se le otorga una nueva medalla de bronce, los que llevan más, ganan medallas de plata y oro.

Según Nelson (2005), otro factor a tener en cuenta es la importancia que se le dan a las sugerencias de los empleados.

De acuerdo con este autor, para aumentar las mismas se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Para la mayoría de la gente, simplemente usar su propuesta es un reconocimiento suficiente.
- Cuando un empleado presenta una idea o sugerencia, dar gracias a la persona por su preocupación y la iniciativa.
- Asegurarse de responder y tratar de utilizar tantas sugerencias como sea posible.

- Difundir ampliamente las sugerencias utilizadas, junto con una descripción de su efecto positivo en la organización.

Como ejemplo, este autor dice que: Cada año, el empleado de FedEx Kinko's que presente la mejor sugerencia, gana un viaje todo pago a Disney World para su local entero.

También se debe tener en cuenta la calidad y productividad.

Por ejemplo, según Nelson (2005), en 3M en St Paul, los gerentes dan el "Premio de Paso Dorado" inspirado en el dios griego Hermes y sus zapatos alados, a los que hacen una nueva línea de negocio rentable, inician un nuevo producto o servicio, o crean un nuevo nicho de mercado. Los zapatos de mal gusto, de plástico, de color oro, son muy valorados por los empleados.

Para Nelson (2005), en muchos sentidos, nada es más importante para una empresa que la asistencia y seguridad, especialmente en empresas manufactureras. Ofrecer incentivos efectivos a la asistencia de los empleados alentándolos a ser puntuales y no perder días de trabajo, y eficaces para garantizar bienestar de los empleados y minimizar los accidentes, es esencial para el éxito de muchas empresas (op.cit.).

Gostick y Elton (2004) mencionan el siguiente ejemplo: En Continental Airlines, además de fiestas de la empresa, reparto de utilidades y el reconocimiento de los empleados, tienen un programa donde los empleados con asistencia perfecta participan en una rifa para ganar una nueva Ford Explorer.

En cuanto a la seguridad, Nelson (2005) menciona el siguiente ejemplo: Cuando Vic Anapolle fue gerente de operaciones de un grupo de especialidades químicas en Grace en Atlanta, implementó un nuevo sistema de motivación de los empleados. A partir de un presupuesto nominal de 100 dólares por persona por año y utilizando "beneficios estrella" para raspar cupones para recompensar prácticas de seguridad, se puso el objetivo de seguridad de un millón de horas hombre sin ningún tipo de lesiones. No sólo se superó el objetivo, motivando a su grupo a un millón y medio de horas hombre sin ningún tipo de lesiones, sino que también su grupo fue capaz de superar una inspección sorpresa de químicos peligrosos con gran éxito.

Se han destacado ejemplos interesantes, para motivar a los empleados a obtener determinados tipos de resultados, que son importantes para la consecución de los objetivos de las empresas.

### ***6.6 Programas de recompensas formales***

Además de los reconocimientos informales, en las empresas pueden existir programas formales de recompensas.

Según Nelson (2005), los programas formales tienen varias ventajas. Aprovechan el poder de reconocimiento público, que es un motivador importante para muchos empleados. Tienden a ser permanentes, lo que ofrece una estabilidad que los empleados pueden llegar a confiar. Si los programas tienen criterios objetivos claros, pueden evitar los elementos de la subjetividad y el favoritismo que a veces tienen las formas más informales de reconocimiento (op.cit.).

Este autor también menciona que la desventaja de los programas formales es que tienden a convertirse en obsoletos, previsibles y aburridos con el tiempo, a menos que se mantengan frescos y relevantes a través de cambios y mejoras periódicas. Dado que los programas oficiales son tan públicos, hay un daño mayor cuando algo va mal, como cuando una persona o grupo que merece se queda fuera, se prometieron premios y no se entregan o se dan demasiado tarde, o la gerencia superior no está activamente involucrada con los programas (op.cit.).

Nelson (2005) brinda los siguientes ejemplos de programas de recompensas:

- Programas de Recompensas Multiniveles y Sistemas de Puntos. La mayoría de las empresas tienen uno o más programas formales de recompensas para reconocer el desempeño de los empleados, a menudo integradas para abordar las necesidades de los diferentes niveles y tipos de empleados. Aunque este tipo de programas suelen reconocer sólo un a pequeño número de personas, la experiencia es importante y motivadora.
- Beneficios. Al decidir sobre el empleo, los beneficios de una empresa, tales como la atención de salud o el cuidado de niños, a menudo son factores significativos. En el trabajo, sin embargo, estas prestaciones hacen poco para motivar a los empleados en el largo plazo. Los beneficios de la empresa se ofrecen a todos los empleados e implican una carga financiera para la organización. Por ejemplo, en Nissan, a los empleados de oficina y de fábrica les dan tres equipos de trabajo sin costo alguno. El uso de la ropa de trabajo es voluntario.
- Aniversarios. La celebración de aniversarios es una forma importante de reconocer una larga relación entre una empresa y sus empleados.
- Caridad y Servicios a la Comunidad. Los empleados aprecian a las empresas que valoran sus esfuerzos en el apoyo a instituciones de beneficencia y programas de servicios comunitarios. Tales comportamientos se reflejan positivamente en el individuo y en la organización. Por ejemplo, Texas Utilities Company alienta a sus 13.000 empleados a participar en actividades de beneficencia y da tiempo libre para que los empleados sean voluntarios en organizaciones de beneficencia de su elección.
- Acciones de la compañía. Una de las formas más poderosas de reconocimiento es hacer que los empleados sean propietarios de la empresa. Esto representa un compromiso a largo plazo para el individuo, por lo general es elegido para unos pocos. Los empleados que comparten un interés en una organización se comportan de manera diferente a los empleados que no. Si cada empleado puede tener la

sensación de que está trabajando para su propia compañía, el orgullo, el esfuerzo y el rendimiento mejorarán.

Para Staren (2009), los miembros del personal en general, responden particularmente bien a la compensación de incentivos basados en el rendimiento cuando se rige por unos objetivos difíciles. Es muy motivador tener cierto control sobre el propio destino. Los directivos eficaces toman ventaja de este método de motivación personal y se reúnen periódicamente a fin de determinar de común acuerdo metas y objetivos (op.cit.).

De acuerdo con este autor, Forsyth (2006) menciona que el paquete de remuneración que produce los mejores resultados es uno vinculado a los incentivos. Los regímenes de incentivos deben ser establecidos cuidadosamente, y no es posible para todos los tipos de trabajos. Además, el pago debe ser fácil de calcular para que todos sepan lo que están haciendo. El pago debe ser regular y el plazo más breve posible (op.cit.).

A pesar de que sean programas formales, un cierto grado de creatividad es necesario. Por ejemplo, según Forsyth (2006), una empresa de consultoría ofrece un almuerzo gratuito semanal al personal (sándwiches) con la condición de que en el grupo se sienten juntos y hablen de un tema. Las diferentes combinaciones de las personas responden semana por semana y se inician discusiones mucho más creativas, generan ideas y a la gente le gusta.

## **CAPÍTULO 7: ¿QUIÉN DEBE MOTIVAR?**

En el presente capítulo se exponen los diferentes actores que participan en las organizaciones y su implicancia en la motivación del personal, exponiendo quienes deberían motivarlos.

### ***7.1 Gerentes y supervisores***

Según Ventrice (2003), el gerente o supervisor, tiene la mayor oportunidad y la responsabilidad de proporcionar el reconocimiento de los empleados.

La mayoría de los gerentes saben que sus empleados quieren un mayor reconocimiento, sin embargo, se resisten por una variedad de razones. La misma autora enumera las siguientes:

- Se resisten porque creen que el sueldo es el reconocimiento que los empleados necesitan. En su opinión, los empleados están motivados por el dinero. Ellos piensan que el reconocimiento no es necesario y puede llevar a los empleados a contar con más dinero. La verdad es que los empleados quieren el reconocimiento por su propio bien.
- Se resisten porque están demasiado ocupados haciendo su trabajo para perder tiempo en el reconocimiento. Es de conocimiento común que los gerentes y supervisores tienen demasiado que hacer. Este punto de vista es miope. Los empleados que reciben el reconocimiento de calidad son más productivos y auto-dirigidos. Los empleados que se sienten reconocidos hacen que el trabajo del gerente sea más fácil, no más difícil.
- Se resisten porque tienen miedo a ser acusados de favoritismo. El favoritismo es una preocupación muy real de que se puede abordar mediante el establecimiento de criterios sólidos y reconocer a los empleados por el progreso en el cumplimiento de dichos criterios. Coherencia en el reconocimiento de conductas valoradas es crucial para crear un sentido de justicia.
- Se resisten porque han experimentado un programa que ha fracasado miserablemente. Muchos gerentes y supervisores han observado programas de reconocimiento que fueron tan mal recibidos que no están dispuestos a intentarlo de nuevo. Un punto importante a recordar es que el reconocimiento real casi no proviene del programa, sino que proviene de la gente.
- Se resisten porque sus propios intentos de reconocimiento han fracasado.

Según la autora mencionada anteriormente, el reconocimiento no requiere apoyo de la organización. Es más fácil cuando la organización apoya los esfuerzos de reconocimiento. Pero si no lo hacen, se debe seguir haciendo las mismas cosas, y todavía tendrá un impacto positivo. Sin apoyo institucional, lo más probable es que se trabaje con un presupuesto muy



limitado, pero el reconocimiento efectivo no requiere necesariamente mucho dinero (op.cit.).

### ***7.2 Departamento de Recursos Humanos***

De acuerdo con Ventrice (2003), en las mejores organizaciones, Recursos Humanos desempeña un papel de gran éxito en el proceso de reconocimiento. En estas organizaciones, la administración es responsable por el reconocimiento, mientras que Recursos Humanos guía y los apoya, quedando detrás de las escenas, influyen y entrenan tanto a los altos ejecutivos y gerentes, en lugar de tratar de liderar el proceso (op.cit.).

La misma autora menciona que las organizaciones fallan en el reconocimiento cuando se comete el error de pedir a Recursos Humanos que desempeñen un papel protagónico en el proceso. El reconocimiento significativo debe provenir de alguien afectado por el comportamiento o los logros reconocidos. El reconocimiento que proviene de Recursos Humanos carece del toque personal y la relevancia necesaria para hacerlo efectivo (op.cit.).

Según esta autora, tener un papel de apoyo significa hacer la mayor parte del trabajo, teniendo poco crédito. Pero también puede significar que contribuyen de manera significativa a un programa muy exitoso y otorgan un valor añadido considerable a los esfuerzos de reconocimiento de la dirección (op.cit.).

### ***7.3 Reconocimiento de pares***

Ventrice (2003) destaca que el reconocimiento de los pares puede ser muy poderoso. Es fácil ver cómo un lugar de trabajo donde los empleados muestran agradecimiento al otro es un lugar más agradable para trabajar. Los empleados de estas organizaciones muestran un mayor respeto entre sí y tienden a actuar de manera más cooperativa. El respeto y la cooperación crean un lugar de trabajo más productivo y este es un beneficio obvio para cualquier organización (op.cit.).

La misma autora menciona que otro de los beneficios de crear una cultura que se centre en el reconocimiento de pares es que aumenta la frecuencia global de reconocimiento en el lugar de trabajo. En un departamento con veinte empleados, un gerente puede reconocer a cada empleado una vez cada dos semanas. Si los empleados de ese departamento tienen la costumbre de reconocerse entre sí y cada uno de los empleados reconoce a cuatro compañeros de trabajo cada mes, la cantidad de reconocimiento que el empleado promedio recibe sería casi el triple, aumentan significativamente las posibilidades de que cada empleado se sienta suficientemente reconocido (op.cit.).

Según esta autora, el reconocimiento a los compañeros puede tomar tres formas básicas. Puede ser muy estructurado y espontáneo, con los empleados simplemente reconociéndose unos a otros como ellos elijan. Puede ser una estructura ligera, con la organización

proveedora de los premios y los criterios de algunos, pero dejando que los empleados deciden cuándo y cómo usarlos. También puede ser más formalmente estructurada, con sistemas para seleccionar los destinatarios y la gestión de todo el proceso (op.cit.).

#### **7.4 Auto-reconocimiento**

De acuerdo con Ventrice (2003), el reconocimiento de uno mismo es una forma poderosa y subutilizada de reconocimiento. Son pocas las organizaciones o los administradores que piden a los empleados que lo hagan. Se están perdiendo una excelente oportunidad. Mediante la adición de auto reconocimiento a la mezcla de reconocimiento existente, se puede alentar a los empleados para mostrar sus logros más importantes. El auto reconocimiento permite ver qué es lo que los empleados valoran, de modo que se puede utilizar esa información para crear otras formas de reconocimiento que tengan sentido. Y, por último, el auto reconocimiento se suma a la frecuencia de reconocimiento. Aumenta la posibilidad de que todos los empleados se sientan suficientemente reconocidos (op.cit.).

Con respecto a este tema, la autora destaca lo siguiente:

- El reconocimiento a uno mismo no es un sustituto de otros tipos de reconocimiento, pero es un complemento muy eficaz.
- A la gente le gusta tener control. Hay que dejarlos decidir los logros que quieren reconocerse y la forma de presentarlos.
- Algunas personas estarán en dudas al principio. Suelen ser tímidos o pueden tener miedo de que otros pensarán que están exagerando. Permitir observar antes de la presentación, y permitir las presentaciones que no necesitan hablar en público.
- El éxito es contagioso. Cuando los empleados observen los logros de sus compañeros de trabajo, van a pensar en nuevas maneras de mejorar.

Goleman (2000) dice que la inteligencia emocional incluye 5 dimensiones básicas, que a su vez son la base para las 25 competencias emocionales críticas para un excelente desempeño en el ambiente laboral. La motivación es la tercera dimensión (op.cit.).

Según Goleman (2004), la motivación es una habilidad intra-personal de la inteligencia emocional, junto con la autoconciencia y el control emocional. En este caso, el autor ve a la motivación como auto motivación, y no tanto como la capacidad de motivar a otros.

Goleman (2000) sostiene que la motivación al logro es una competencia emocional crítica dentro de la dimensión motivación. Esto hace que las personas luchan por mejorar o cumplir con estándares de excelencia. Las personas que poseen esta destreza se establecen metas retadoras; buscan información para reducir la incertidumbre y encuentran formas para hacer las cosas mejor, y aprender cómo mejorar su desempeño. Las personas que están motivadas al logro sienten que la retroalimentación es muy importante en sus

trabajos. Ellos le hacen seguimiento al éxito, a través del ingreso, reportes de ventas o estándares organizacionales. Crean sus propias medidas de desempeño (op.cit.).

## **CAPÍTULO 8: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN**

Desde los modelos explicativos del liderazgo en el ámbito laboral, la mayoría de los autores defienden que, una de las funciones consideradas esenciales del liderazgo es la de motivar a los miembros de su equipo (Bass, 1985; Hersey y Blanchard, 1969; House, 1971; Misumi, 1985; Vroom y Yetton, 1973; Yukl, 1981; citados por Palmer et al, 2007).

El liderazgo es determinante en la capacidad de los líderes para motivar a los seguidores hacia objetivos colectivos o una misión o visión colectiva (Shamir, Zakay, Breinin, y Popper, 1998; citados por Kark y Van Dijk, 2007).

En un estudio sobre entrenamiento en liderazgo y rendimiento de los equipos de trabajo, Fernández Terreros (1995) defendió que, con excesiva frecuencia, “se presta demasiada atención a la conducta del líder y demasiado poca a los deseos y expectativas que tienen los seguidores del líder” (Ramis Palmer et al, 2007).

Según Ramis Palmer et al (2007), aunque la motivación de las personas en el trabajo depende de muchos factores (políticas sociales y salariales, recompensas, tipo de trabajo, responsabilidades asignadas, entre otros), la función motivacional que el liderazgo ejerce a través de la interacción comunicativa de éste con sus trabajadores es relevante; la mayor o menor habilidad comunicativa del mando afecta a su capacidad de influencia sobre su equipo, y a la dirección que toma dicha influencia.

Para estas autoras, un manejo hábil de las competencias comunicativas de un líder puede favorecer muy significativamente aspectos laborales tan importantes para las empresas como que sus trabajadores/as estén motivados, que se sientan más interesados, satisfechos y eficaces en el trabajo, que impliquen más en sus tareas y que realicen trabajos de mayor calidad.

Kark y Van Dijk (2007) proponen que la teoría del foco regulador (desarrollada en el capítulo de enfoques psicológicos), tiene dos papeles importantes en el liderazgo. Primeramente, el componente más crónico de los enfoques reguladores, en conjunción con un enfoque regulador situacional, determinan parcialmente la motivación individual para liderar y el comportamiento de liderazgo. Segundo, los jefes, a través de la manipulación del contexto de trabajo, pueden afectar el factor situacional del enfoque regulador, preparando a sus seguidores con enfoque de promoción o de prevención y moldeando sus motivaciones (op.cit.).

Según Michaelson (2005), la ética de la teoría de la motivación de trabajo es importante porque los esfuerzos de motivación pueden ejercer control sobre la autonomía moral individual. Entre otras cosas, la motivación por lo general implica la manipulación de los

valores que motivan a los individuos para trabajar hacia los fines de la organización. En otras palabras, los factores que los trabajadores consideran necesarios para ser canalizados o redirigidos a aumentar la productividad de la organización (op.cit.).

Siguiendo a este autor, la manipulación de los valores no significa subvertir o no tener en cuenta las autonomías morales, por el contrario, un tema común en las teorías de la motivación en el trabajo es que las estrategias de motivación efectivas a menudo buscan saciar a los trabajadores con el fin de apoyar su productividad.

Para este autor, sin una dimensión ética, las teorías contemporáneas de la motivación en el trabajo implican que, tirando de las cuerdas apropiadas, la dirección puede jugar al titiritero con los trabajadores como marionetas.

De acuerdo con Maxwell y Parrot (2006), la forma en que se ven a las personas es muchas veces la diferencia entre manipularlos y motivarlos. Si no se quiere ayudar a los demás, pero sí que ellos ayuden, entonces hay un problema. Se manipula a las personas cuando se las utiliza para una ventaja personal. Por otro lado, se las motiva cuando lo que se busca es una ventaja mutua (op. cit.).

Goleman (2004) menciona que las personas con potencial de liderazgo están motivadas por un deseo profundamente arraigado de lograr sus objetivos. La forma de identificar a esas personas es por su pasión en el trabajo mismo, persiguen desafíos creativos, aman aprender y se enorgullecen por un trabajo bien hecho. También demuestran una incansable energía en hacer las tareas mejor, a veces parecen inquietas con su status quo. Son persistentes con sus preguntas acerca de por qué se hacen las cosas de una forma en lugar de otra, y están ansiosas por explorar nuevos enfoques en su trabajo (op.cit.).

Goleman, influido por McClelland (que fue su profesor), se enfoca en la inteligencia emocional para influir en los demás y destacarse en la vida. Equipos de trabajo con afán de logro, “equipos rápidos, concentrados, cordiales y seguros de sí”, con fuerte necesidad de afiliación (Goleman, 2007). Personas aglutinantes, que mantienen al equipo en buen funcionamiento. El aglutinante es un gran motivador y colaborador (op.cit.).

## **CAPÍTULO 9: MOTIVACIÓN PERSONALIZADA**

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento (Chiavenato, 2000, citado por Arévalo et al, 2009). Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades y valores sociales y las capacidades en los individuos varían con el tiempo (op. cit.).

No todos los seres humanos se sienten motivados por los mismos factores o causas, ni con la misma intensidad o nivel. Las personas no solo difieren en los niveles de motivación que sienten hacia las tareas, sino que también varían en la orientación de esta motivación. Esta orientación comprende las actitudes y la finalidad que promueven e inician la acción, es decir el por qué de las acciones (Ryan y Deci, 2000, citados por Pérez y Amador, 2005).

Avances significativos se han hecho en la comprensión de cómo la cultura nacional, las características del propio trabajo, y el ajuste entre la persona y la organización influyen en la motivación (Latham y Pinder, 2005).

Según Jones (2001), lo que motiva a las personas varía de persona a persona y varía con el tiempo en la misma persona. Siguiendo el mismo razonamiento, Maxwell y Parrott (2006), expresan que lo que es efectivo para motivar a las personas en un momento de sus carreras no será necesariamente efectivo para motivarlas en el futuro.

La mayoría de los gerentes piensan que la personalidad juega un rol significativo en la motivación para el desempeño de los empleados (Wright, 2003).

Según Nelson (2005), la motivación "Jelly Bean" - dar el mismo premio a todos los miembros de la organización- , no sólo no inspira a los empleados a sobresalir, sino que en realidad puede dañar el rendimiento de empleados que, como triunfadores, no ven el reconocimiento del trabajo excepcional, mientras que otros empleados obtienen reconocimiento por solo presentarse a trabajar.

En el mismo sentido, Ventrice (2003) dice que los empleados sometidos a un reconocimiento masivo, sin reconocimiento de sus necesidades e intereses personales, se sienten solamente reconocidos a la mitad. Para ser más eficaz, es necesario conocer tanto el logro y la persona detrás del mismo (op.cit.).

Según la misma autora, el reconocimiento es más significativo cuando se toman en cuenta los talentos, habilidades, intereses, necesidades, afiliaciones, y los logros de las personas

que se están reconociendo. Los empleados son especialmente impresionados si el reconocimiento es único y especialmente seleccionado para ellos (op.cit.).

Esta autora menciona que, cuando alguien se toma el tiempo para escuchar y conocer a un individuo, lo que valoran, y la calidad de su trabajo, se está ofreciendo una poderosa forma de reconocimiento.

Esta autora dice que para mejor enfocar su atención y aumentar el impacto positivo, se deben utilizar estos tres pasos para la individualización del reconocimiento:

1. Identificar cómo cada uno contribuye. La forma más fácil de averiguar cómo los empleados pueden contribuir mejor a la organización es preguntarles.
2. Determinar las preferencias de reconocimiento personal. La información sobre pasatiempos, las aspiraciones de trabajo, amigos, familiares, e incluso si alguien es sociable o tímido le ayudará a descubrir lo que cada persona pudiera apreciar.
3. Reconocer las contribuciones únicas con el reconocimiento personalizado. En primer lugar, cuando se le da el reconocimiento, proporcionar una descripción completa del comportamiento o logro valioso y contar como ayuda al grupo u organización. En segundo lugar, se ofrece el reconocimiento seleccionado específicamente para el beneficiario basado en sus conocimientos de lo que ellos valoran.

Wilson (2002, citado por Bedodo y Giglio, 2006) encontró que los empleados entre 20 y 29 años valoran el avance profesional, la capacitación y la participación en decisiones importantes. Las personas entre 30 y 49 años valoran las vacaciones pagadas, un trabajo desafiante y la retroalimentación constante respecto al desempeño, mientras que los empleados mayores de 50 años valoran más participar en decisiones significativas (op.cit.).

Por el contrario, Kanfer y Ackerman (2004) realizaron un estudio de la motivación en adultos mayores y concluyeron que, no hay ni justificación teórica ni evidencia empírica que apoye la noción de un declive inevitable y universal en la motivación en el trabajo con la edad. La motivación para el trabajo en la mediana edad y años más tarde sigue los mismos principios básicos que la motivación en el trabajo en la edad adulta joven. Los cambios relacionados con la edad pueden aumentar, disminuir o tener poco efecto en la motivación laboral, según las circunstancias de trabajo (op.cit.).

Entre los trabajadores mayores en edad, las limitaciones en el aprendizaje, la remuneración, y la promoción a menudo disminuyen el valor de los premios (Kanfer y Ackerman, 2004) Las recompensas relacionadas con motivos emergentes como el uso del conocimiento, ayuda, colaboración, y la mejora de afecto positivo aún no se han abordado ya sea en teoría o práctica. Si las teorías de la motivación en el trabajo sugieren que los trabajadores de más edad son, como grupo, menos motivados, tal vez los problemas radican en las limitaciones de las teorías y las prácticas corrientes de la organización (que tienden a destacar recompensas intrínsecas relacionadas con el aprendizaje y las recompensas extrínsecas en materia de remuneración), en lugar que con la clase de los individuos (op.cit.).

Si bien no existe un desarrollo extenso de teorías que hagan recomendaciones para motivar a los empleados, basándose en la edad o género, se puede concluir que hay que tener en cuenta las preferencias individuales del individuo, las que el jefe debe conocer.



## **CAPÍTULO 10: CULTURA Y MOTIVACIÓN**

Es importante considerar y reconocer que los procesos motivacionales no ocurren en un ambiente aislado, sino en contextos sociales y ambientales en los cuales las fuerzas están en una transformación constante y determinación recíproca (Rosa, 1998, citado por Pérez y Amador, 2005).

Según Deci y Ryan (2000), hay una considerable variabilidad en los valores y objetivos de las diferentes culturas, lo que sugiere que algunas de las formas de satisfacer las necesidades básicas pueden diferir ampliamente de cultura a cultura. Por ejemplo, en una cultura colectivista, las personas pueden resonar con las normas del grupo, para actuar de acuerdo con ellas podría llevarlos en relación a la experiencia y la autonomía en la medida en que han interiorizado plenamente los valores colectivistas de su cultura. En contraste, una cultura individualista, actuar de acuerdo con las normas del grupo puede ser experimentado como conformidad o complacencia y eso como una amenaza a la autonomía más que una expresión de ella, así que los comportamientos que conforman las normas de grupos podrían tener un significado e impacto diferente (op. cit.)

Según estos autores, la cultura (y los subgrupos culturales como la familia, clubs y grupos de trabajo) proveen herramientas, prácticas, y valores que permiten a las personas satisfacer sus necesidades básicas.

Según wikipedia un “meme” es, en las teorías sobre la difusión cultural, la unidad teórica de información cultural transmisible de un individuo a otro o de una mente a otra (o de una generación a la siguiente). Es un neologismo acuñado por Richard Dawkins en “El gen egoísta”, por la semejanza fonética -en inglés, idioma original- con gen y para señalar la similitud radical con la memoria y la mimesis.

Las necesidades psicológicas juegan un rol significativo en la creación y selección de “memes” culturales originales (Csikszentmihalyi y Massimini, 1985; citados por Deci y Ryan, 2000), y, a su vez, las necesidades son apoyadas de manera diferente o interrumpida por las “memes” existentes.

Además de la cultura, hay que tener en cuenta el ambiente de trabajo. Ambientes de trabajo exitosos se caracterizan por una comunicación abierta en todos los niveles (Staren, 2009).

Según Ventrice (2003), el ambiente de trabajo que ayudan a crear los jefes es otra manera de decirles a los empleados que son valorados. Al igual que el salario y los beneficios, no es tanto que los empleados vean estas cosas como reconocimiento, sino que ven un ambiente

de trabajo pobre como una falta de reconocimiento de su valor para el jefe y la organización (op.cit.).

Muchos elementos del entorno de trabajo están fuera de control de un gerente (Ventrice, 2003). Por ejemplo, los jefes de policía no pueden garantizar un ambiente de trabajo que siempre sea seguro. Pueden, sin embargo, trabajar con su gente para crear un entorno lo más seguro como sea posible (op.cit.).

Para la misma autora, hay un elemento del ambiente de trabajo que está dentro del control de un gerente. Cada administrador puede influir en el espíritu de equipo. Los directivos son la influencia principal en cuanto a si el ambiente de trabajo es opresivo o de apoyo. Para crear un entorno más positivo se puede introducir el humor en la jornada de trabajo, tener pequeñas celebraciones y animar a la gente a trabajar juntos. A la gente le gusta ser parte de un grupo y se sienten valorados (op.cit.).

En una línea complementaria, otros autores hacen hincapié en la educación o la falta de esta, en la cultura contemporánea.

Según Edelberg (2007), a lo largo de los años ha ocurrido un desmejoramiento en estas conductas, en las que a veces, voluntaria o involuntariamente, hemos incurrido.

Tal comportamiento no es ilegal, muchas empresas no identifican su presencia y los gerentes, en su mayor parte, están mal preparados para enfrentarlo (Pearson y Porath, 2005; citados por Edelberg, 2007). Se denomina mala educación y se define como una desviación del comportamiento, de baja intensidad, que viola normas referidas al respeto mutuo y cuya intención puede o no ser dañar al prójimo. La baja intensidad se refiere a un hecho verbal y no físico, pasivo más que activo e indirecto en lugar que directo (op. cit.).

Según Pearson y Porath (2005), la mala educación, que a veces constituye el inicio de una espiral de agresión y violencia, corroe la cultura organizacional y llega a representar un costo importante en lo referido a productividad, desempeño, motivación, creatividad y colaboración (Edelberg, 2007).

## CAPÍTULO 11: MOTIVACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS ECONÓMICA

En tiempos de crisis o recesión económicas, las compañías muchas veces no tienen el presupuesto necesario como para seguir con un sistema de recompensas monetario, por lo cual se desarrollarán a continuación algunas ideas para tener en cuenta en este caso.

Según Dewhurst et al (2009), empresas de todo el mundo están reduciendo sus programas de incentivos financieros, pero pocas han utilizado otras formas de talento inspirador. Numerosos estudios (Gibbons, 2006; citado por Dewhurst et al, 2009) han concluido que en las personas con salarios satisfactorios, algunos motivadores no financieros son más eficaces que dinero extra en la formación de compromiso de los empleados a largo plazo en la mayoría de los sectores y contextos de negocios. De hecho, la crisis económica, da a los líderes empresariales una gran oportunidad de volver a evaluar la combinación de incentivos financieros y no financieros que servirán mejor a sus empresas a través de la recesión (op.cit.).

McKinsey Quarterly realizó una encuesta en junio de 2009 (citada por Dewhurst et al, 2009) y recibió respuestas de 1.047 ejecutivos, gerentes y empleados en todo el mundo. Los resultados fueron resumidos de la siguiente forma:

	Efectividad	Uso frecuente
<b>Incentivos Financieros</b>		
Bonos por desempeño	60%	68%
Aumento del salario base	52%	71%
Acciones	35%	24%
<b>Incentivos no Financieros</b>		
Elogio del supervisor	67%	63%
Atención de los líderes	63%	41%
Oportunidades de liderar proyectos	62%	54%

Cuadro 11. Fuente: Dewhurst et al (2009)

Lo que se concluye es que los incentivos financieros, que son los más utilizados, no son los más efectivos, y sucede lo contrario con los incentivos no financieros.

Según Brian Dailey, un consultor de negocios (citado por Waldon, 2001) hay muchas señales de advertencia de la baja de la motivación del empleado que se puede esperar durante

tiempos económicos recesivos. Algunas de éstas incluyen: aumento de días por enfermedad para entrevistas de los empleados para otros trabajos, aumento de uso de hora de Internet para navegar por los tableros del trabajo y enviar curriculums, menor número de solicitud de vacaciones más largas, y un mayor interés entre los empleados con respecto a ventas de la empresa y su fortaleza financiera (op.cit).

Takash (2008) recomienda los siguientes cuatro pasos, que pueden evitar que la motivación de los empleados decaiga en tiempos de crisis económica:

- I. Práctica de control emocional. Es fácil de conducir cuando los tiempos son buenos, pero no en tiempos de recesión económica, cuando los gerentes están estresados. Los gerentes pueden justificar sus decisiones calculadas diciendo "es negocio", pero necesitan gente para los negocios.
- II. Proporcionar actualizaciones frecuentes. Muchos ejecutivos crean tensión y resentimiento con los empleados que supervisan porque el conocimiento de la empresa no se comparte. A falta de reacción, se crea la propia, y es a menudo negativa. Cuando la gente está desinformada, trabajan con poca confianza y moral. Una gran manera de mantener los equipos y las personas informadas es la designación de tiempo en la agenda para compartir el conocimiento. Estas actualizaciones debe ser iniciado por el líder. Deben dirigirse a la divulgación honesta de lo que se sabe, lo que no, lo que se puede compartir, y lo que no se puede.
- III. Volverse un escuchador excepcional. Hacer que la gente trabaje en tiempos duros requiere de comprensión. Hay que animar a los empleados a hablar; cuando hablen, pedirles que clarifiquen y eliminar las distracciones para poder atenderlos.
- IV. Liderar con optimismo realista. La actitud y los comportamientos son contagiosos. Los líderes tienen que decir la verdad, y también deben hablar acerca de las posibilidades.

Gostick y Elton (2004) brindan el siguiente ejemplo, en el cual un supervisor de una compañía manufacturera les dijo: "Yo tenía una plantilla de seis hace unos años. Ahora, con la economía en declive, quedamos sólo dos. Por lo tanto, es más importante que nunca reconocer. A mi empleada, yo la entiendo como un individuo. Por ejemplo, una cosa simple, pero ella ama las galletas con chispas de chocolate. "Entonces, cuando el supervisor se fue una semana de viaje de negocios, le dejó USD 3, suficiente para comprar una galleta horneada fresca de una cafetería todos los días. Dijo el gerente "Ella está atrapada en la oficina, toma el relevo mientras estoy de viaje, así que quiero asegurarme de que todos los días reciba algún tipo de reconocimiento."

Según estos autores, el reconocimiento no tiene que costar mucho, es solo hacer que la gente se sienta importante. Como ejemplos de reconocimiento de bajo costo mencionan:

- Una pila de tarjetas de agradecimiento cuesta centavos.
- Los certificados se pueden imprimir por casi nada en una impresora de color.
- Un e-mail al jefe o un anuncio de progreso no cuesta nada.

Finalmente, se destaca que, en épocas de declive económico se pueden utilizar muchas de las recomendaciones mencionadas en los capítulos de “Elogios” y “Reconocimiento intangible informal”.

## **CAPÍTULO 12: EL FUTURO DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN**

Según Latham y Pinder (2005), la capacidad de predecir, entender, e influenciar la motivación en el lugar de trabajo ha aumentado considerablemente como resultado de la atención que se ha dado a todos y no sólo algunos de los aspectos de la motivación de los empleados. En la actualidad, hay una amplia investigación en curso sobre las necesidades, los valores, la cognición, el afecto y el comportamiento (op.cit.).

Si bien el estudio de la motivación laboral ha sido ampliamente investigado, se considera que debe estudiarse en nuevas regiones, además de Norteamérica y también debe estudiarse desde nuevas perspectivas.

De acuerdo a Latham y Pinder (2005), los avances en el estudio de la motivación pueden reflejar el hecho de que el tema ya no se limita a los resultados de las investigaciones de los norteamericanos. En la actualidad la motivación es estudiada empíricamente en todo el mundo (África, Asia, Australia y Europa) (op.cit.).

Ejemplos de esto último son: Bruno Frey de la Universidad de Zurich; Ting Ren de la Universidad de Pekín; Nico W Van Yperen y Mariet Hagedoorn de la Universidad de Groningen; Bard Kuvaas de la Escuela de Negocios de Noruega; Michelle Tuckey, Neil Brewer y Paul Williamson de la Universidad del Sur de Australia; Dina Van Dijk y Avraham N Kluger de la Universidad Hebrea de Jerusalén; Pablo Arocena y Mikel Villanueva de la Universidad Autónoma de Barcelona; Luis Curral y Pedro Marques-Quinteiro de la Universidad de Lisboa; Daan Van Knippenberg de la Universidad de Ámsterdam, entre otros utilizados en la bibliografía. Todos estos autores realizaron aportes importantes que se consideraron en el cuerpo del texto.

Además, deben surgir nuevos estudios de América Latina, ya que poco se ha estudiado académicamente sobre este tema en la región.

Según Locke y Latham (2004), la motivación laboral debe ser estudiada desde nuevas perspectivas. Según estos autores, hay una necesidad urgente ahora de atar las teorías y procesos existentes, juntarlas en un modelo global, en la medida de lo posible.

Estos autores recomiendan la creación de una ciencia sin fronteras de la motivación en el trabajo. Esto implica dos cosas. En primer lugar, la teoría de la motivación en el trabajo debe ampliarse y desarrollarse en otras áreas que no sean solamente el rendimiento en la ejecución de tareas. En segundo lugar, los teóricos de la motivación deben considerar el uso de conceptos desarrollados en campos fuera del comportamiento organizacional y de la psicología industrial / organizacional (op.cit.).

Locke y Latham (2004) mencionan el ejemplo de que la motivación podría estudiarse en el ámbito de la eficacia de equipos. Hay procesos que afectan equipos que no surgen cuando el foco está en la motivación del individuo, tales como las formas específicas en que los miembros del equipo motivan y desmotivan a los otros (op.cit.).

Estos autores mencionan que la motivación también debe ser estudiada dentro del ámbito de la toma de decisiones. En este sentido, Knight, Durham y Locke (2001; citados por Locke y Latham, 2004) han encontrado que los objetivos afectan el grado de riesgo que las personas adoptan cuando se toman decisiones.

Además, Locke y Latham (2004) destacan que teoría de la motivación debe ser estudiada dentro del campo de la personalidad, un problema que necesita ser estudiado es el grado en que ciertos rasgos son aspectos estables de la persona frente a los estados motivacionales fácilmente manipulables.

Según estos autores, la teoría de la motivación se puede incorporar mejor en macro teorías, en particular en la teoría de la organización. Por ejemplo, no hay duda de que el grado de centralización y descentralización tiene consecuencias motivacionales (op.cit.).

De acuerdo a estos autores, las cuestiones de motivación son también importantes para la gestión estratégica. Por ejemplo, la gestión estratégica con frecuencia implica un cambio, y el fenómeno de la resistencia al cambio es bien conocido. La resistencia al cambio se analiza rutinariamente en el campo del desarrollo organizacional, pero los temas motivacionales implicados no están incluidos directamente en las teorías de la motivación tradicionales. A lo sumo, se abordan de manera implícita, por ejemplo, la resistencia al cambio puede implicar la negativa a comprometerse con objetivos determinados y puede estar motivada por la baja auto eficacia (op.cit.).

No hay límite al número de nuevas ideas que pueden ser exploradas. Los nuevos descubrimientos son una simple cuestión de la imaginación creativa del investigador y el amor apasionado de la obra (Amabile, 2000; citado por Locke y Latham, 2004).

## CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES

Del análisis bibliográfico realizado sobre la motivación en el trabajo, pueden extraerse varias conclusiones:

- Se considera que hay una amplia difusión del tema, clasificados en los siguientes:
  - Estudios no académicos. En cuanto a los libros “best seller” de motivación se pueden destacar los de la filosofía FISH!, Bob Nelson, Cindy Ventrice y Adrian Gostick y Chester Elton. Todos estos autores son estadounidenses, han vendido varios libros, además de que tienen páginas web en internet. Se consideraron importantes para ser incluidos en el trabajo, ya que los gerentes recurren a ellos a la hora de motivar a sus subordinados.

Sin embargo, cabe destacar que estos libros carecen de un sustento teórico, y se basan exclusivamente en las experiencias personales de los autores.

Según González Ibarra (1998), existen tres niveles del conocimiento:

- a) El óntico, que posee las características de ser solo descriptivo o definitorio, utilizando a la capacidad humana de la memoria para su desarrollo;
- b) El ontológico, apoyándose en el raciocinio del hombre, su calidad cognitiva es explicativa;
- c) El epistémico, también llamado el conocimiento del conocimiento, que tiene en la capacidad de reflexión del hombre su posibilidad subjetiva de realización, es un conocimiento de tercer nivel y sirve para la construcción de conceptos.

Los estudios no académicos son una práctica sin teoría que no rebasan el nivel óntico. Según González Ibarra (1998), es necesario el nivel epistémico en la ciencia administrativa, ya que para poder ayudar a la construcción de la misma, es necesario salir de ella, para crear nuevos conceptos que necesitan ser diferentes de los existentes. De otra manera, no habría nueva ciencia pues esta estaría presa de los conceptos ya presentes (op.cit).

A este respecto, se consultó sobre este tema vía correo electrónico a todos los autores creadores de teorías mencionadas en los capítulos anteriores. Se obtuvo respuesta de Robert Vallerand, John Meyer y Edward Deci.

Robert Vallerand opina que los libros de “receta instantánea” rara vez son útiles en el largo plazo, pues carecen del plan que tienen las teorías. Las teorías como la teoría de la autodeterminación, tienen un plan detallado, que sirven como columna vertebral para el soporte de otras teorías.



John Meyer no lee con frecuencia los libros más populares de motivación, aunque afirmó tener familiaridad con los mismos. Como todo lo demás, tienden a ser variables en la calidad. La mayor preocupación de él son las “mejores prácticas”, que funcionaron en determinadas circunstancias, pero sin explicar los principios subyacentes. Los principios se pueden transferir, pero no las prácticas. Pero, a los gerentes les gustan estos libros, ya que suenan como ciertos, y ofrecen soluciones rápidas.

Edward Deci no está familiarizado con estos libros, pero le parece que el reconocimiento es muy importante para la motivación de los empleados.

Además, estos enfoques están basados en “zanahorias y palos”, que según Wikipedia, la frase proviene de la figura de una zanahoria en un palo. El conductor podría atar una zanahoria en una cadena a un palo largo y colgarla delante del burro, justo fuera de su alcance. Como el burro avanza para llegar a la zanahoria, el conductor tira del carro de forma que la zanahoria esté siempre fuera de su alcance.

Por este motivo, estos estudios no académicos presentan serias dudas de cómo se concibe a los seres humanos, ya que funcionan solamente si se cumplen las siguientes condiciones: “El burro tiene hambre suficiente. La zanahoria es lo suficientemente dulce. La carga es bastante ligera. Una combinación de las anteriores.” (Extraído de [http://www.heera.com.my/articles/stick\\_n\\_carrot.html](http://www.heera.com.my/articles/stick_n_carrot.html)).

Como se mencionó en el capítulo “Liderazgo y Motivación”, según Michaelson (2005), la motivación por lo general implica la manipulación de los valores que motivan a los individuos para trabajar hacia los fines de la organización.

Por lo tanto, se recomienda a los gerentes que no se basen exclusivamente en los libros de “receta instantánea”, ya que los mismos pueden funcionar solamente en el corto plazo y manipulan a las personas, con una visión utilitarista del ser humano, sin considerar la dimensión ética.

- Estudios académicos. Dentro del ámbito académico, se entiende que los autores más importantes son: Deci y Ryan con la teoría de la autodeterminación; Frey y su teoría del efecto desplazamiento y Locke con la teoría de fijación de metas. Estas teorías sirven de apoyo para sub teorías y desarrollos de otros autores. Deci, Ryan, Locke y Latham son psicólogos de Estados Unidos, mientras que Frey es economista de Suiza.

Se considera que en el futuro, la teoría de la motivación va a seguir profundizando en estos enfoques psicológicos, dentro de la motivación intrínseca, y ampliando teorías ya existentes.

Como se mencionó en el capítulo “El futuro de las teorías de motivación”, la motivación debe ampliarse y desarrollarse en otras disciplinas, logrando un enfoque transdisciplinario.

- Se ha encontrado poca bibliografía de América Latina, pero la misma está incluida en el trabajo, pues realiza buenos aportes al mismo. Si bien el número de investigaciones de Europa y Asia están creciendo lentamente, se destaca que América del Norte sigue realizando la mayor parte de las investigaciones sobre el tema. Por lo cual, estos enfoques no son enteramente aplicables a la realidad latinoamericana, debido a que hay aspectos culturales que influyen en la motivación.

Como limitación al trabajo, se destaca que se encontró un solo artículo uruguayo: "Rompiendo paradigmas: La trascendencia de la motivación extrínseca". El mismo explica la importancia de la motivación trascendente y extrínseca.

El desafío ideal sería que se encararan a futuro investigaciones académicas, que puedan aplicarse en la motivación de trabajadores de empresas y organizaciones uruguayas.

- Como futuras líneas de investigación, se proponen los siguientes temas:
  - Vinculación entre los estudios y las medidas adoptadas por los Consejos de Salarios. Se podría estudiar, por ejemplo, cómo incide la ley de licencias especiales sobre la motivación de los trabajadores.
  - Vinculación entre las normas de calidad ISO 9000 y la motivación. Huarng et al (1999) intentaron probar en Taiwan una relación de causa-efecto entre la motivación y la implementación de ISO 9000, pero no tuvieron éxito, ya que deberían haber realizado un estudio longitudinal.
  - Vinculación entre motivación y personalidad. Sobre este último aspecto, se encontró solamente un artículo que está mencionado en el cuerpo del trabajo.
  - La motivación dentro de los equipos de trabajo y su vinculación con la toma de decisiones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### ***Libros***

Alles, M. A. 2007. "Comportamiento Organizacional". Ediciones Granica.

Bergdahl, M. 2006. "The 10 rules of Sam Walton". Publisher: Wiley; 1 edition (June 12, 2006).

Chandler, S. y Richardson, S. 2004. "100 ways to motivate others". Career Press; 1 edition (November 2004).

Drucker, P. F. y Maciariello, J. A. 2004. "The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation". Harper Business.

Goleman, D. 2000. "Working with Emotional Intelligence". Bantam.

Goleman, D. 2007. "La inteligencia emocional en la empresa". Editorial Vergara.

Gostick, A. y Elton, C. 2004. "A Carrot a Day: A Daily Dose of Recognition for Your Employees". Gibbs Smith Publisher.

Leboeuf, M. y Muro, P. 2009. "El GSM: El gran secreto de la motivación". Empresa Activa.

Lundin, S. C. ; Christensen, J.; Paul, H. y Strand, P. 2002. "FISH! Tales". Hyperion; 1 edition (April 10, 2002).

Lundin, S.C.; Paul, H. y Christensen, J. 2001. "FISH! La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación". Editorial Empresa Activa.

Maxwell, J. C. y Parrott, L. 2006. "25 Maneras de ganarse a la gente". Grupo Nelson.

Moss Kanter, R. 1997. "On the Frontiers of Management". Harvard Business Press; 1era edición.

Nelson, B. 2005. "1001 Ways to Reward Employees". New York: Workman Publishing.

Shein, E. H. 2009. "The Corporate Culture Survival Guide". Jossey – Bass.

Stettner, M. 2000. "Skills for new managers". McGraw-Hill. 1era edición.

Ventrice, C. 2003. "Make their day! Employee recognition that works". Berrett - Koehler Publishers, Inc.

Yokoyama, J. y Michelli, J. 2004. "When Fish Fly". Hyperion Books.

### ***Artículos de revista arbitrados***

Agut Nieto, S. y Carrero Planes, V. 2007. "Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - 2007, Volumen 23 Núm 2, Págs 203-225.

Arévalo Tomé, R.; Caballero Fernández, G. y Quintás Corredoira, M.A. 2009. "La importancia de la motivación en la gestión de recursos humanos". Revista ALTA DIRECCION, mayo 2009.

Ariely, D.; Bracha, A. y Meier, S. 2009. "Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially." American Economic Review; Mar2009, Vol. 99 Issue 1, 544-555.

Arocena, P. y Villanueva, M. 2003. "Access as a Motivational Device: Implication for Human Resource Management". Kyklos; 2003, Vol. 56 Issue 2, 199.

Arrieta, C.; Navarro, J. y Vicente, S. 2008. "Factores asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo." Psicothema; nov2008, Vol. 20 Issue 4, 745-752.

Bagozzi, R. P.; Bergami, M. y Leone, L. 2003. "Hierarchical Representation of Motives in Goal Setting". Journal of Applied Psychology; Oct2003, Vol. 88 Issue 5, 915-943.

Blumen, S. 2008. "Motivación, sobredotación y talento: un desafío para el éxito". Psicología (02549247); 2008, Vol. 26 Issue 1, 147-184.

Braush, J. M. 2010. "Setting the Right Goals". Strategic Finance, Mar2010, Vol.91 Issue 9, 6-6.

Britt, T. W. 2003. "Black Hawk Down at Work". Harvard Business Review.

Carr, A. E. y Li-Ping, T. 2005. "Sabbaticals and Employee Motivation: Benefits, Concerns, and Implications". Journal of Education for Business; Jan/Feb2005, Vol. 80 Issue 3, p160-164.

Carr, N. G. 2001. "Curbing the Procrastination Instinct". Harvard Business Review.

Davis, J. B., Pawlowski, S. D. y Houston, A. 2006. "Work commitments of baby boomers and gen-xers in the it profession: Generational differences or myth?". Journal of Computer Information Systems; Spring2006, Vol. 46 Issue 3, 43-49.

Deci, E. L. y Ryan, R. M. 2000. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior". *Psychological Inquiry*; 2000, Vol. 11 Issue 4, p227, 42p.

Dewhurst, M.; Guthridge, M. y Mohr, E. 2009. "Motivating people: Getting beyond money". June 2009 McKinsey global survey of 1,047 executives, managers, and employees from a range of sectors.

Diddams, M. y Nord, W. R. 2003. "Book Review Essay: Revisiting the Meaning of Meaningful Work". *Academy of Management Review*; Jul2003, Vol. 28 Issue 3, 508-512.

Dysvik, A. y Kuvaas B. 2008. "The relationship between perceived training opportunities, work motivation and work outcomes". *International Journal of Training and Development*, 12, 138-157.

Edelberg, G. S. 2007. "La Mala Educación en la Empresa". *Debates IESA*; abr-jun2007, Vol. 12 Issue 2, p6-9.

Eraña, A. 2007. "Sobre la viabilidad de una epistemología empírica y normativa". *Signos Filosóficos*, Vol. IX, Núm 17, enero-junio 2007, pp 101-137.

Fleenor, J. W. y Harrison, W. 2007. "Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice". *Personnel Psychology*; Summer2007, Vol. 60 Issue 2, 503-505.

Forsyth, P. 2006, "Motivating your staff [positive staff motivation]". *Engineering Management*; Feb2006, Vol. 16 Issue 1, p22-23.

Frey, B. S. y Jegen, R. 2001. "Motivation Crowding Theory". *Journal of Economic Surveys*; Dec2001, Vol. 15 Issue 5, p589.

Fried, Y. y Slowik, L. H. 2004. "Enriching Goal - Setting Theory With Time: An Integrated Approach". *Academy of Management Review*; Jul2004, Vol. 29 Issue 3, 404-422.

García, J. J. 2007. "Rompiendo paradigmas: La trascendencia de la motivación extrínseca". *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*; 2007, Vol. 10 Issue 2, p13-15, 3p.

Goleman, D. 2004. "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review*.

González Ibarra, J. 1998. *Administración y Organizaciones*, Noviembre 1998, pp 25-40.

Huang, F.; Horn, C. y Chen, C. 1999. "A study of ISO 9000 process, motivation and performance." *Total Quality Management*; Sep99, Vol. 10 Issue 7, p1009-1025.

- Johnson, R. E.; Chang, C.-H. y Yang, L.Q. 2010. "Commitment and Motivation at Work: The relevance of employee identity and regulatory focus". *Academy of Management Review*; Apr2010, Vol.35 Issue 2, 226-245.
- Kanfer, R. y Ackerman, P. L. 2000. "Individual Differences in Work Motivation: Further Explorations of a Trait Framework". *Applied Psychology: An International Review*, 2000, 49 (3), 470 – 482.
- Kanfer, R. y Ackerman, P. L. 2004. "Aging, Adult Development and Work Motivation". *Academy of Management Review*; Jul2004, Vol. 29 Issue 3, p440-458, 19p.
- Kark, R. y Van Dijk, D. 2007. "Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self - regulatory focus in leadership processes". *Academy of Management Review*; Apr2007, Vol. 32 Issue 2, p500-528.
- Kehr, H. M. 2004. "Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition". *Academy of Management Review*; Jul2004, Vol. 29 Issue 3, p479-499.
- Kersten, L. ; Buchanan, L. y Gardiner M. 2004. "Let Me Take You Down". *Harvard Business Review*.
- Kuvaas, B. 2006. "Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation". *International Journal of Human Resources Management*, 17, 504-522.
- Landes, L. 2006. "Getting the Best Out of People in the Workplace". *Journal for Quality & Participation*; Winter2006, Vol. 29 Issue 4, 27-29.
- Lanfrachi, J.; Narcy, M. y Larguem, M. 2010. "Shedding new light on intrinsic motivation at work: evidence from a discrete choice experiment". *Kyklos*, Feb2010, Vol.63 Issue 1, p75-93.
- Latham, G. P. 2004. "The motivational benefits of goal-setting". *Academy of Management Executive*; Nov2004, Vol. 18 Issue 4, p126-129.
- Latham, G. P. y Pinder, C. C. 2005. "Work motivation theory at the dawn of the twenty - first century". *Annual Review of Psychology*; 2005, Vol. 56 Issue 1, p485-516.
- Lewis, B. J. 2000. "Two Vital Ingredients for Maintaining Team Motivation". *Journal of Management in Engineering / May/June 2000*, p12.

- Locke, E. y Latham, G. 2004. "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century". *Academy of Management Review*; Jul2004, Vol. 29 Issue 3, p388-403.
- Locke, E.A. 2004. "Linking goals to monetary incentives". *Academy of Management Executive*; Nov2004, Vol. 18 Issue 4, p130-133.
- López, M. A. 2001. "La importancia de la motivación en la gestión empresarial". *Revista ALTA DIRECCION*, jul.-ago. 2001.
- Lord, R. y Farrington, P. 2006. "Age - Related differences in the motivation of knowledge workers". *Engineering Management Journal*, September 2006, Vol. 18, issue 3, 20-26.
- Marshall, J. 2007. "Gain by Understanding What Motivates Others". *Financial Executive*; Nov2007, Vol. 23 Issue 9, 44-45.
- Martin, R. 2006. "Directing for All the Wrong Reasons". *Harvard Business Review*.
- Martínez Miguélez, M. 2009. "Hacia una epistemología de la complejidad y transdisciplinariedad". *Utopía y Praxis Latinoamericana*, Año 14, Núm 46, Julio – Setiembre 2009, pp 11-31.
- Meyer, J. P.; Becker, T. E. y Vandenberghe, C. 2004. "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model". *Journal of Applied Psychology*; Dec2004, Vol. 89 Issue 6, p991-1007.
- Michaelson, C. 2005. "Meaningful Motivation for Work Motivation Theory". *Academy of Management Review*; Apr2005, Vol. 30 Issue 2, p235-238.
- Money, K.; Hillenbrand, C. y Da Camara, N. 2008. "Putting positive psychology to work in organisations". *Journal of General Management*; Winter 2008, Vol. 34 Issue 2, 21-36.
- Monfort, I. Parera; Núñez y González, A. L. 2005. "La motivación y su influencia en las organizaciones laborales". *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*; sep-dic2005, Vol. 25 Issue 2, p37-40.
- Morrison, E. E.; Biçurke III, G. C. y Greene, L. 2007. "Meaning in motivation: Does your organization need an inner life?". *Journal of Health & Human Services Administration*; Summer2007, Vol. 30 Issue 1, 98-115.

- Muñoz Martínez, R. y Rodríguez Muñoz, S. 2005. "La inteligencia emocional y su relación con el proceso directivo en el contexto empresarial". *Ingeniería Industrial*; 2005, Vol. 26 Issue 1, 18-24.
- Nohria, N.; Groysberg, B. y Lee, L.E. 2008. "Employee motivation: a powerful new model". *Harvard Business Review*.
- Osterloh, M. y Frey, B. 2000. "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms". *Organization Science*; Sep/Oct2000, Vol. 11 Issue 5, p538-550.
- Osterloh, M.; Frost, J. y Frey, B. S. 2002. "The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms". *International Journal of the Economics of Business*; Feb2002, Vol. 9 Issue 1, p61-77.
- Pérez, J.A. y Amador, C. "Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño". *Revista Interamericana de Psicología*, 2005, Vol.39, Num.3, pp 421-430.
- Pounds, J. 2006. "The great motivational myth". *Management Services*; Autumn2006, Vol. 50 Issue 3, p40-43.
- Prendergast, C. 2009. "Intrinsic Motivation and Incentives". *American Economic Review*; May2008, Vol. 98 Issue 2, 201-205.
- Qubein, N. 2001. "10 Principles of Motivation". *Financial Executive*; Jul/Aug2001, Vol. 17 Issue 5, 37-38.
- Ramis Palmer, M. C.; Manassero Mas, M. A.; Ferrer Pérez, V. A. y García-Buades, E. 2007. "¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo." *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*; 2007, Vol. 23 Issue 2, p161-181, 21p.
- Ramlall, S. 2004. "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Sep2004, Vol. 5 Issue 1/2, p52-63.
- Reichheld, F.F. y Rogers, P. 2005. "Motivating Through Metrics". *Harvard Business Review*.
- Ren, T. 2010. "Value Congruence as a Source of Intrinsic Motivation". *Kyklos*; Feb2010, Vol. 63 Issue 1, p94-109, 16p.
- Rosanas, J.M. 2006. "Indicadores de gestión, incentivos, motivación y ética en el control de gestión". *Occasional Paper*, IESE Business School, No 6/11, Mayo, 2006.



Seo, M.G., Barrett, L. F. y Bartunek, J. M. 2004. "The role of affective experience in work motivation". *Academy of Management Review*; Jul2004, Vol. 29 Issue 3, p423-439.

Solarte-Pazos, L. 2006. "Management y teoría conductista desde la perspectiva de las ciencias humanas: Una mirada desde la interdisciplinariedad". *Cuadernos de Administración* (01203592); 2006, Vol. 19 Issue 31, 219-242.

Staren, E. D. 2009. "Optimizing Staff Motivation". *Phisican Executive* July-August/2009, p74-77.

Steers, R. M.; Mowday, R. T. y Shapiro, D. L. 2004. "The future of work motivation theory". *Academy of Management Review*; Jul2004, Vol. 29 Issue 3, p379-387.

Stone, D.N., Deci, E. L. y Ryan, R. M. 2009. "Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory". *Journal of General Management*; Spring2009, Vol. 34 Issue 3, p75-91.

Tejero, C. M. y Fernández, M. J. (2009). "Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar". *RELIEVE*, v. 15, n. 2, 1-16.

Trillo Ojea, M. 2008. "Los contratos temporales y a tiempo parcial como formas de trabajo atípicas. Especial referencia a su régimen de seguridad social". *Gaceta Laboral*; ene-abr2009, Vol. 15 Issue 1, 101-130.

Tuckey, M., Brewer, N. y Williamson, P. 2002. "The influence of motives and goal orientation on feedback seeking". *Journal of Occupational & Organizational Psychology*; Jun2002, Vol. 75 Issue 2, 195-216.

Valdés Ortega, J. R. 2005. "La gestión por competencias en el sector de las finanzas y precios". *Folletos Gerenciales*; may2005, Vol. 9 Issue 5, 23-46.

Vallerand, R. J. 2000. "Deci and Ryan's Self-Determination theory: A View From the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation". *Psychological Inquiry*; 2000, Vol. 11 Issue 4, p312.

Vallerand, R.J.; Koestner, R. y Pelletier, L.G. 2008. "Reflections on self-determination theory". *Canadian Psychological Association*, 2008, Vol.49, No.3, 257-262.

Van Kleef, G. A.; Homan, A.C.; Beersma, B.; Van Knippenberg, D.; Van Knippenberg, B. y Damen, F. 2009. "Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation". *Academy of Management Journal*, Vol.52, No3, 562-580.

Van Knippenberg, D. 2000. "Work motivation and Performance: A Social Identity Perspective". Applied Psychology: An International Review, 2000, 49 (3), 357- 371.

Van Yperen, N. W. y Hagedoorn, M. 2003. "Do high job demands increase motivation or fatigue or both? The role of job control and job support". Academy of Management Journal; Jun2003, Vol. 46 Issue 3, p339-348, 10p.

Van-Dijk, D. y Kluger, A. N. 2004. "Feedback Sign Effect on Motivation: Is it Moderated by Regulatory Focus?". Applied Psychology: An International Review; Jan2004, Vol. 53 Issue 1, p113-135.

Wright, T. A. 2003. "What Every Manager Should Know: Does Personality Help Drive Employee Motivation?". Academy of Management Executive; May2003, Vol. 17 Issue 2, p131-133, 3p.

Zhang, W. y Bartol, K. M. 2010. "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement". Academy of Management Journal, Feb2010, Vol.53 Issue 1, 107-128.

### ***Monografías y tesis académicas***

Aldaz, M. M. y Magnou, V. 2002. "Características de la gerencia y su incidencia en la motivación". FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION para optar al grado de Licenciado en Administración.

Bedodo, V. y Giglio, C. 2006. "Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica". Memoria para optar al título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

### ***Artículos de prensa***

"Entrepreneurial Motivation". Journal of Financial Planning; Nov/Dec2009 Practice Management Sol, 16-17.

Adkins, B. 2005. "Self-motivation is the key to workplace productivity". Fort Worth Business Press; 3/21/2005, Vol. 18 Issue 12, 25-25.

Jones, J. D. 2001. "Self-motivation from employees vital". Mississippi Business Journal; 10/15/2001, Vol. 23 Issue 42, p4, 2p.

Goldsmith, D. A. y Goldsmith, L. A. 2007. "Honesty with your employees comes before motivation". Business Journal (Central New York); 8/17/2007, Vol. 21 Issue 33, p10-10.

Ramírez de Arellano, E. 2001. "Personal motivado: el principal activo". LogiCEL. Nº 33 Marzo 2001.

Schliesman, K. 2004. "Employee Motivation: Some people get it some don't". Inside Tucson Business; 2/23/2004, Vol. 13 Issue 34, 18-20.

Takash, J. 2008. "The Importance of Motivation". Business West; 10/27/2008, Vol. 25 Issue 12, p69-70, 2p.

Thomas, K.W. 2001. "La motivación intrínseca y su funcionamiento". Revista Training & Development Digest, Julio 2001, Número 29.

Waldo, D. 2001. "Recession-proofing employee motivation". Westchester County Business Journal; 03/05/2001, Vol. 40 Issue 10, p9, 3/8p.

### ***Citas secundarias***

Adams, J.S. 1963. "Toward an understanding of inequity". Journal of Abnormal and Social Psychology Vol.67, N.5, pp 422-436. Citado en Arévalo tomé et al. (2009) y Locke y Latham (2004).

Akerlof, G.A. 1982. "Labor contracts as partial gift exchange". Quart. J Econom., 84, 488-500. Citado en Osterloh y Frey (2000).

Akerlof, G.A. y Yellen, J.L. 1986. "Efficiency wage models and the labor market". Cambridge University Press, Cambridge, UK. Citado en Osterloh y Frey (2000).

Amabile, T. 2000. "Stimulate creativity by fueling passion". Handbook of Principles of organizational behavior, 331-341. Locke y Latham (2004).

Argyris, C. 1957. "Personality and organization". New York: Harper & Row. Citado en Locke y Latham (2004).

Arrow, J.K. 1974. "The limits of organization". Norton, New York. Citado en Osterloh y Frey (2000).

Aspinwall, L.G. y Taylor, S.E. 1997. "A stitch in time: self regulation and proactive coping". Psychological bulletin, 120, 248-287. Citado en Seo et al (2004).

Baker, G.P.; Jensen, M.C. y Murphy, K.J. 1988. "Compensation and incentives: Practice versus theory". *J. Finance*, 43, 593-616. Citado en Osterloh y Frey (2000).

Barkema, H.G. 1995. "Do job executives work harder when they are monitored?". *Kyklos*, 48, pp 19-42. Citado en Osterloh et al (2002).

Bass, B.M. 1985. "Leadership and Performance beyond Expectations". Nueva York: Free Press. Citado en Ramis Palmer et al (2007)

Berlew, D.E. 1986. "Managing human energy: Pushing versus pulling". *Executive Power*, 30-50. Citado en Kehr (2004).

Besley, T. y Ghatak, M. 2005. "Competition and Incentives with Motivated Agents". *American Economic Review*. 95: 616–636. Citado en Lanfrachi et al (2010).

Brockner, J. y Higgins, E.T. 2001. "Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 35-66. Citado en Kark y Van Dijk (2007).

Brunstein, J.C. 2000. "Motivation and performance following failure: The effortful pursuit of self defining goals". *Applied Psychology: An International Review*, 49, 340-356. Citado en Van Dijk y Kluger (2004).

Chen, G. y Mathieu, J.E. 2008. "Goal orientation dispositions and trajectories: The roles of supplementary and complementary situational inducements". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Citado en Currell y Marques-Quintero (2009).

Chiavenato, I. 2000. "Administración de Recursos Humanos". México [etc], McGraw-Hill. Citado en Arévalo et al (2009).

Crowe, E. y Higgins, E.T. 1997. "Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 117-132. Citado en Kark y Van Dijk (2007).

Csikszentmihalyi, M. y Massimini, F. 1985. "On the psychological selection of bio-cultural information". *New Ideas of Psychology*, 3, 115-118. Citado en Deci y Ryan (2000).

De Dreu, C.K.W. y Carnevale, P.J. 2003. "Motivational bases of information processing and strategy in conflict and negotiation". *Advances in experimental social psychology*, Vol.35, 235-291. *Advances in experimental social psychology*, Vol.35, 235-291.

Deci, E.L. 1971. "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation". *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 113-120. Citado en Deci y Ryan (2000).

Deci, E.L. 1972. "Effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation". *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 217-229. Citado en Deci y Ryan (2000).

Deci, E.L. 1975. "Intrinsic motivation". New York: Plenum. Citado en Deci y Ryan (2000) y Osterloh et al (2002).

Deci, E.L. y Flaste, R. 1995. "Why do we do what we do: the dynamics of personal autonomy". New York: Putnam. Citado en Osterloh et al (2002).

Deci, E.L. y Ryan, R.M. 1985. "Intrinsic motivation and self determination in human behavior". Plenum, New York. Citado en Curral y Marques-Quintero (2009), Kuvaas (2006), Deci y Ryan (2000), Pérez y Amador (2005) y Meyer et al (2003).

Deci, E.L., Koestner, R. y Ryan, R.M. 1999. "A meta-analysis review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation". *Psychological Bulletin*, 125, 627-668. Citado en Deci y Ryan (2000).

Deci, E.L., Koestner, R. y Ryan, R.M. 1999. "The undermining effect is a reality after all - Extrinsic rewards, task interest, and self determination". *Psychological bulletin*, 125, 627-700. Citado en Deci y Ryan (2000) y Osterloh et al (2002).

Deci, E.L.; Koestner, R. y Ryan, R.M. 2001. "Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again". *Review of Educational Research*, 71, 1-27. Citado en Pérez y Amador (2005).

Donova, J.J. 2001. "Work motivation". *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 2. London. Citado en Agut Nieto y Carrero Planes (2007).

Eisenberg, R. y Cameron, J. 1996. "Detrimental effects of reward: Reality or myth?". *American Psychologist*, 51, 1153-1166. Citado en Deci y Ryan (2000).

Elsbach, K.D. y Barr, P.S. 1999. "The effects of mood on individuals' use of structured decision protocols". *Organization science*; Sep/Oct2000, Vol. 10 , p1055-1067. Citado en Seo et al (2004).

Fernández Terreros, J. 1995. "Entrenamiento en liderazgo y rendimiento de equipos de trabajo". En L. González, A. De La Torre y J. De Elena (Comps.), *Psicología del Trabajo y de las*

Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nueva Tecnologías (pp.605-618). Sevilla: Eudema. Citado en Ramis Palmer et al (2007).

Frey, B.S. y Oberholzer, F. 1997. "The cost of price incentives: and empirical analysis of motivation crowding-out". *American Economic Review*, 87, 746-755. Citado en Osterloh et al (2002).

Friedman, R.S. y Foster, J. 2001. "The effects of promotion and prevention cues on creativity". *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1001-1013. Citado en Kark y Van Dijk (2007).

Gibbons, J. 2006. "Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications". Conference Board, 2006. Citado en Dewhurst et al (2009).

Gibbons, R. 1988. "Incentives in organizations". *J.Econom. Perspectives*, 12, 115-132. Citado en Osterloh y Frey (2000).

Guay, F.; Senécal, C.; Gauthier, L. y Fernet, C. 2003. "Predicting career indecision: A self determination theory perspective". *Journal of Counseling Psychology*, 50, 165-177. Citado en Pérez y Amador (2005).

Hastings, D.F. 1999. "Lincoln Electric's harsh lessons from international expansion". *Harvard Business Review*, 77, 162-178. Citado en Seo et al (2004).

Hersey, P. y Blanchard, K.H. 1969. "Life cycle theory of leadership". *Training and Development Journal*, 23, 26-34. Citado en Ramis Palmer et al (2007).

Herzberg, F.; Mausner, B. y Synderman, B. 1959. "The motivation to work". New York: Wiley. Citado en Arévalo tomé et al (2009) y Locke y Latham (2004).

Higgings, E.T. 1997. "Self - discrepancy: A theory relating self and affect". *Psychological Review*, 94, 319-340. Citado en Kark y Van Dijk (2007) y Meyer et al (2003).

Higgings, E.T. 1998. "Beyond pleasure and pain". *American Psychologist*, 52, 1280-1300. Citado en Kark y Van Dijk (2007) y Meyer et al (2003).

Higgings, E.T. 2000. "Making a good decision: Value from it". *American Psychologist*, 13, 141-154. Citado en Van Dijk y Kluger (2004).

House, R.J. 1971. "A path goal theory of leadership effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338. Citado en Ramis Palmer et al (2007).

Izen, A.M.; Daubman, K.A. y Nowicki, G.P. 1987. "Positive affect facilitates creative problem-solving". *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1122-1131. Citado en Seo et al (2004).

Judge, T. A., y Hies, R. 2002. "Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review". *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 797-807. Citado en Wright (2003).

Kanfer, R. 1990. "Motivation theory and organizational psychology". *Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed.)*, vol. 1: 75-170. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Citado en Zhang y Bartol (2010).

Knight, D.; Durham, C. y Locke, E. 2001. "The relationship of team goals, incentives and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance". *Academy of Management Journal*, 44, 326-338. Citado en Locke y Latham (2004).

Kruglanski, A.W. 1989. "Lay epistemics and human knowledge: cognitive and motivational bases". New York: Plenum. Citado en Van Kleef et al (2009).

Lepper, M.R.; Greene, D. y Nisbett, R.E. 1973. "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards. A test of the "overjustification" hypothesis". *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129-137. Citado en Deci y Ryan (2000).

Lim, R.G. 1997. "Overconfidence in negotiation revisited". *International Journal of Conflict Management*, 8, 52-79. Citado en Seo et al (2004).

Locke, E. y Latham, G. 1990. "A theory of goal setting and task performance". Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Citado en Agut Nieto y Carrero Planes (2007).

Locke, E. y Latham, G. 2002. "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey". *American Psychologist*, 57, pp 705-717. Citado en Locke y Latham (2004).

Locke, E. y Scheweiger, D.M. 1979. "Participation in decision-making: one more look". *Research in organizational behavior*, vol.1, pp 265-339. Citado en Arévalo tomé et al (2009).

Locke, E.A. 1997. "The motivation to work: what we know". *Advances in Motivation and Achievement*, Vol.10, pp 375-412. Citado en Meyer et al (2003).

López - Mena, L. 1992. "Dificultades para la motivación mediante refuerzo positivo en la empresa". *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*; 8, 22, 77-87. Citado en Agut Nieto y Carrero Planes (2007).

Maslow, A.H. 1943. "A theory of human motivation". New York: Harper & Row. Citado en Arévalo tomé et al (2009).

Mayo, E. 1933. "The human problems of an industrial civilization". New York: Harper & Row. Citado en Steers et al (2009).

McClelland, D.C. 1965. "Toward a theory of motive acquisition". American Psychologist 20, núm 5, pp 321-333. Citado en Arévalo tomé et al (2009).

McClelland, D.C. 1995. "Scientific psychology as a social enterprise". Working Paper, Boston University. Citado en Kehr (2004).

McClelland, D.C. y Winter, D. 1969. "Motivating economic achievement". New York: Free Press. Citado en Locke y Latham (2004).

McClelland, D.C.; Atkinson, J.W.; Clark, R.A. y Lowell, E.L. 1953. "The achievement motive". New York: Appleton - Century - Crofts. Citado en Kehr (2004).

Meyer, J. P. y Herscovitch, L. 2001. "Commitment in the workplace: Toward a general model". Human Resources Management Review, 11, 299-326. Citado en Meyer et al (2003).

Milgrom, P.R. y Roberts, J. 1992. "Economics organization and management". Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. Citado en Osterloh y Frey (2000).

Misumi, J. 1985. "The Behavioral Science of Leadership. An Interdisciplinary Japanese Research Program." Michigan: University of Michigan Press. Citado en Ramis Palmer et al (2007).

Mitchell, T.R., y Daniels, D. 2003. "Motivation". W. Borman, D.R. Ilgen y R.J. Citado en Currell y Marques-Quintero (2009).

Munduate, L. 1984. "La motivación en el trabajo". Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Citado en Agut Nieto y Carrero Planes (2007).

Muñoz, A. (1990). "Satisfacción e insatisfacción en el trabajo". Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España. Citado en Tejero y Fernández (2009).

Osterloh, M. y Frey, B. 2003. "Corporate governance for crooks? The case for corporate virtue". Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich. Citado en Rosanas (2006).



- Pearson, C.R. y Porath, C.L. 2005. "On the nature, consequences, and remedies of workplace incivility: no time for 'nice'? Think again". *The Academy of Management Executive*. Febrero, 2005. Citado en Edelberg (2007).
- Pinder, C.C. 1998. "Motivation in work organizations". Upper Saddle River, Prentice Hall. Citado en Meyer et al (2004).
- Robbins, S.P. 2003. "La verdad sobre la dirección de personas". Barcelona: Gestión 2000. Citado en Ramis Palmer et al (2007).
- Rosa, D.C. 1998. "Estudio sobre la motivación en un grupo de empleados públicos de Puerto Rico". Tesis de Doctorado, Instituto Psicológico de Puerto Rico, Recinto de San Juan, Porto Rico. Citado en Pérez y Amador (2005).
- Ryan, R.M. y Deci, E.L. 2000. "Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, 55, 68-78. Citado en Kuvaas (2006) y Meyer et al (2003).
- Ryan, R.M. y Deci, E.L. 2000. "Intrinsic and extrinsic motivation: classic definitions and new directions". *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. Citado en Pérez y Amador (2005).
- Ryan, R.M. y Connell, J.P. 1989. "Perceived locus of casualty and internalization: examining reasons for acting in two domains". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761. Citado en Deci y Ryan (2000).
- Salanova, M.; Hontangas, P. y Peiró, J.M. 1996. "Motivación laboral". J.M. Peiró y F.Prieto (Eds.). Citado en Agut Nieto y Carrero Planes (2007).
- Shah, J.; Higgings, E.T. y Friedman, R.S. 1998. "Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 285-293. Citado en Kark y Van Dijk (2007).
- Shalley, C. E. 1995. "Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity". *Academy of Management Journal*, 38: 483–503. Citado en Zhang y Bartol (2010).
- Shalley, C. E.; Gilson, L. L., y Blum, T. C. 2000. "Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intent to turnover". *Academy of Management Journal*, 43: 215–224. Citado en Zhang y Bartol (2010).

Shamir, B., Zakay, E., Breinin E. B., y Popper, M. 1998. "Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance". *Academy of Management Journal*, 41: 387–409. Citado en Kark y Van Dijk (2007).

Simon, H.A. 1967. "Scientific discovery and the psychology of problem solving". *Mind and cosmos: Essays in contemporary science and philosophy*: 22–40. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. Citado en Zhang y Bartol (2010).

Skinner, B.F. 1971. "Beyond freedom and dignity". Nueva York: Alfred A.Knopf. Citado en Arévalo tomé et al (2009).

Taylor, F. 1911. "Scientific management". New York: Harper. Citado en Steers et al (2009).

Thierry, H. 1998. "Motivation and satisfaction". *Handbook of work and organizational psychology*, Vol.4, UK. Citado en Agut Nieto y Carrero Planes (2007).

Thomas, K.W. 2002. "Intrinsic motivation at work: building energy and commitment". San Francisco, CA: Berrett - Koelher. Citado en Kuvaas (2006).

Tubbs, M.E. y Ekeberg, S.E. 1991. "The role of intentions in work motivation: implications for goal-setting theory and research". *Academy of Management Review*, 16, 180-199. Citado en Kehr (2004).

Vroom, V.H. 1964. "Work and motivation". New York: Wiley. Citado en Steers et al (2009).

Vroom, V.H. 1969. "The handbook of social psychology". 2da ed., Mass: Addison – Wesley. Citado en Arévalo Tomé et al (2009).

Vroom, V.H. y Yetton, P.W. 1973. "Leadership and Decision Making". Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. Citado en Ramis Palmer et al (2007).

Weitzel, W. y Johnson, E. 1989. "Decline in organizations: A literature integration and extension". *Administrative Science Quarterly*, 34, 91-109. Citado en Seo et al (2004).

Williamson, O.E. 1985. "The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting". Free Press, New York. Citado en Osterloh y Frey (2000).

Wilson, T. 2002. "Sistemas de remuneración eficaces". *Management en Recursos Humanos*, No.5, pp 1-6, Santiago, Chile. Citado en Bedodo y Giglio (2006).

Yukl, G. 1981. "Leadership in Organizations". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Citado en Ramis Palmer et al (2007).

### ***Páginas web consultadas***

Arana, W. 2001. "Motivación". <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivacion.htm>.

Arana, W. 2001. "Motivación y Productividad".  
<http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivaprodu.htm>

García Santillán, A. y Uscanga Guevara, M. T. 2008. "Desarrollo y Comportamiento de la Motivación en el Trabajo". Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/](http://www.eumed.net/) Universidad de Málaga.

Heera. [http://www.heera.com.my/articles/stick\\_n\\_carrot.html](http://www.heera.com.my/articles/stick_n_carrot.html) Fecha: 12/07/2010.

Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>,  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Carrot\\_and\\_stick](http://en.wikipedia.org/wiki/Carrot_and_stick) y <http://es.wikipedia.org/wiki/Meme>  
Fecha: 02/05/2010.