



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MBA 2012**

**TESIS**

**“Estudio de los factores que afectan a la retención en los puestos de trabajo con tareas rutinarias”**

**AUTOR: Adrián Molle**

**TUTOR: Juan Pablo Sanguinetti**

**FIRMA DEL TUTOR:**

**LUGAR: Buenos Aires, Argentina**

**FECHA DE ENTREGA: Mayo, 2015**

## ***Agradecimiento***

A mi esposa, por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión y tolerancia. Por estar a mi lado y ser mi mejor consejera en las decisiones que voy tomando a lo largo de mi vida.

# ÍNDICE

## RESUMEN

## INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I: LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	1
TRAMPA 1: “Siempre hay un lugar para vos aquí”.....	1
TRAMPA 2: “El negocio no puede crecer lo suficientemente rápido para mantener a todos”.....	1
TRAMPA 3: “Los miembros de la familia se mantienen en silos de acuerdo a su línea de sangre”.....	2
Diferencias contra compañías “no familiares”.....	3
1: No se gasta en exceso en tiempos buenos ni en los malos.....	3
2: Mantiene la vara alta para gastos en activos fijos.....	3
3: Se endeudan poco.....	4
4: Adquieren menos (y más pequeñas) compañías.....	4
5: Muchas muestran un sorprendente nivel de diversificación.....	4
6: Son internacionales.....	5
7: Retienen talentos mejor que lo que lo hacen sus competidores.....	5
La motivación y los trabajadores que no son miembros de la familia.....	6
Aplicación teórica en la empresa “x”.....	7
<b>CAPÍTULO II: MOTIVACIÓN</b> .....	9
1. Definición de motivación.....	9
2. Modelo clásico de motivación. La jerarquía de necesidades de Maslow.....	10
3. Motivación del empleado.....	12
3.1 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....	12
3.2 Nuevo modelo de motivación de Nohria, Groysberg y Lee.....	12
3.3 Inventario de Amarres de Carrera de E. Schein.....	15
3.3.1 Amarre Técnico/Funcional.....	16
3.3.2 Amarre Gerencia General.....	16
3.3.3 Amarre de Autonomía.....	17
3.3.4 Amarre de Seguridad y Estabilidad.....	17
3.3.5 Amarre Creativo-Empresario.....	17
3.3.6 Amarre de Servicio a la Causa.....	18
3.3.7 Amarre en el Puro Desafío.....	18
3.3.8 Amarre en el Estilo de Vida.....	18
3.4 Evolución del concepto de Motivación de acuerdo a Daniel Pink.....	18
3.4.1 Motivación 1.0.....	18
3.4.2 Motivación 2.0.....	19
3.4.2.1 Motivación 2.1.....	19
3.4.3 Motivación 3.0.....	19
4. Incompatibilidades con la motivación 2.0 establecida por Daniel Pink.....	20
4.1 Como organizamos lo que hacemos.....	20
4.2 Como pensamos sobre lo que hacemos.....	20
4.3 Como hacemos lo que hacemos.....	20
5 Garrotes y zanahorias.....	21
5.1 “7” razones de porque a menudo no funcionan.....	21
5.2 Circunstancias en las que sí funcionan.....	23
5.2.1 Tareas rutinarias.....	23
5.2.2 Tareas creativas.....	24
5.2.3 Resumen.....	25
6. El comportamiento “Tipo I”.....	25
6.1 Algunas características del comportamiento “Tipo I”.....	25

6.2 Los 3 elementos fundamentales del comportamiento “Tipo I”	26
6.2.1 Autonomía	26
6.2.1.1 Tarea	27
6.2.1.1.1 “sobrecarga horizontal” versus “sobrecarga vertical” en tareas rutinarias	27
6.2.1.2 Tiempo	28
6.2.1.3 Técnica	28
6.2.1.4 Equipo	28
6.2.2 Maestría	29
6.2.3 Propósito	31
6.2.3.1 Metas	31
6.2.3.2 Palabras	31
6.2.3.3 Políticas	32
7. Algunos consejos de Daniel Pink sobre comportamiento “Tipo I”	32
7.1 “Tipo I” para organizaciones: Nueve maneras de mejorar	32
7.1.1 Probar el “20% del tiempo” con ruedas de entrenamiento	32
7.1.2 Encarar las recompensas “ahora que” entre los mismos empleados	32
7.1.3 Conducir una auditoría de autonomía	32
7.1.4 Dar los 3 pasos hacia la eliminación del control	33
7.1.5 Jugar “¿De todos modos, es el propósito de quién?”	33
7.1.6 Usar el examen de pronombres de Richard B. Reich	33
7.1.7 Diseñar motivación intrínseca	33
7.1.8 Promover “Goldilocks” para grupos	34
7.1.9 Convertir la próxima reunión en un día de relajación	34
8 La compensación Zen: Pagar a la gente al estilo “Tipo I”	34
8.1 Asegurar justicia interna y externa	35
8.2 Pagar más que el promedio	35
8.3 Si se utilizan métricas de performance, hacerlas con rangos amplios, relevantes y que no permitan los “atajos” para poder cumplirlas	35
Aplicación teórica en la empresa “x”	35
<b>CAPÍTULO III: ENGAGEMENT (COMPROMISO)</b>	38
Algunas ideas adicionales del Corporate Leadership Council sobre Engagement	40
El poder de la “propuesta de valor de empleo”	42
Aplicación teórica en la empresa “x”	46
<b>CAPÍTULO IV: LIDERAZGO</b>	47
Definición	47
Los seis estilos de liderazgo en detalle	49
1. El estilo coercitivo	49
2. El estilo orientativo	49
3. El estilo afiliativo	50
4. El estilo democrático	50
5. El estilo ejemplar	51
6. El estilo formativo	52
Aplicación teórica en la empresa “x”	53
<b>CAPÍTULO V: CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES</b>	55
Tradicionalistas (Leales)	55
Baby Boomers (Optimistas y competitivos)	55
Generación X (Escépticos)	56
Generación Y (Pragmáticos)	56
Desarrollo	57
Reconocimiento	57
Feedback	58
Autoridad	58

Aplicación teórica en la empresa "x" .....	58
<b>CAPÍTULO VI: METODOLOGÍA</b> .....	59
Tema de investigación.....	59
Planteamiento del problema.....	59
Definición de variables analizadas.....	59
Indagación.....	59
Delimitación del Universo.....	59
Delimitación de la Muestra.....	60
Diseño de la investigación.....	60
<b>CAPÍTULO VII: RESULTADOS</b> .....	63
<b>CONCLUSIONES</b> .....	84
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

El trabajo de investigación que se presenta a continuación busca encontrar cuáles son los factores por los que un empleado de la empresa “x” se encuentra realizando tareas rutinarias por más de 10 años. Para ello, se tendrán en cuenta varias cuestiones que pueden llegar a influir en dichos empleados tales como: características propias de la empresa “x”, motivación del empleado, nivel de compromiso del empleado con la empresa, sus compañeros y su tarea, atributos que influyen en un empleo que cuenta con una buena propuesta de valor para el empleado, características de los líderes con los que contaron y, por último, las características propias del empleado de acuerdo a la generación a la que pertenece. La combinación de estos factores permite entender que llevó a los empleados a permanecer en sus puestos de trabajo realizando las mismas tareas por muchos años.

En el *capítulo I* se detallan algunas características propias de las empresas que son similares a la empresa “x”, ya que la misma es una empresa familiar de capitales nacionales. Primero, se enumeran las trampas en las que suelen caer y que pueden perjudicar las probabilidades de sobrevivir a largo plazo. Luego, se enumeran las 7 cuestiones que realizan las empresas familiares, en líneas generales, para sobrevivir y diferenciarse de las empresas de capitales privados a través de políticas conservadoras. Como último punto, se establece una relación entre motivación y empresa familiar y como la empresa familiar puede influir en forma negativa o positiva sobre los empleados.

El *capítulo II* trata sobre la motivación, su definición y modelos realizados al respecto tales como “La jerarquía de necesidades de Maslow”, la “Teoría de los dos factores de F. Herzberg”, “el nuevo modelo de motivación de Nohria, Groysberg y Lee” y “el inventario de Amarres de Carrera” establecido por E. Schein”. Por último, se define la evolución de la motivación de acuerdo a Daniel Pink junto con su definición de como pensamos y hacemos lo que hacemos en el trabajo y las características propias de la motivación en la tarea rutinaria versus la motivación en tareas que requieren creatividad por parte del empleado.

En el *capítulo III* se define el concepto de compromiso y su impacto en el desarrollo de las tareas laborales. Se desarrollan los dos tipos de compromiso (racional y emocional) y su influencia en el desempeño y la retención del empleado. Se define a las personas no comprometidas, a las comprometidas pero no en su totalidad, y las personas realmente comprometidas. Por último, se define el poder que tiene una buena “propuesta de valor de empleo” de acuerdo a la definición y análisis del Corporate Leadership Council en Estados Unidos.

En el *capítulo IV* se define el concepto de liderazgo y sus características. Se enumeran los 6 principales estilos de liderazgo, cuando tienen un efecto positivo en el clima de trabajo y en los resultados y, por último, en que momento funciona mejor cada estilo de liderazgo.

En el capítulo V se definen las características propias de cada una de las generaciones que componen la edad de los empleados que fueron encuestados o entrevistados, a saber: Tradicionalistas, Baby boomers, Generación X y Generación Y. También se establece que entiende cada generación sobre el desarrollo, reconocimiento, feedback y autoridad.

En el *capítulo VI* se define la metodología adoptada para llevar adelante la investigación. Incluye la definición de la indagación, variables analizadas, el universo de personas y la muestra utilizada para realizar las encuestas y entrevistas que definieron los factores que permitieron responder a la indagación planteada.

En el *capítulo VII* se vuelcan los resultados obtenidos en las dos herramientas utilizadas en la investigación (encuestas y entrevistas). Se enumeran comentarios adicionales mencionados por los empleados que formaron parte de la muestra definida.

A continuación, se enumeran las *conclusiones* obtenidas en base a la investigación llevada adelante. Las mismas son las siguientes, en base a los factores que llevan al empleado a permanecer en sus funciones realizando tareas rutinarias, y están relacionadas con las cuestiones arriba descritas en cada uno de los capítulos enumerados:

- ➔ Cumplimiento de un horario fijo de trabajo.
- ➔ Posibilidad de conciliación de tiempo laboral y personal.
- ➔ Días adicionales de descanso en épocas festivas.
- ➔ “Breaks” permitidos durante la jornada laboral para fomentar la camaradería.
- ➔ Almuerzo en planta.
- ➔ Nivel de justicia y equidad por parte de la compañía hacia los empleados.
- ➔ Nivel de integridad y ética de los compañeros de trabajo con los que interactúan.
- ➔ Reconocimiento monetario de horas extras.
- ➔ Otorgamiento de, relativa, autonomía en la manera de llevar adelante las tareas asignadas.

Por último, se enumera la *bibliografía* consultada para llevar adelante la investigación y los *anexos* que formaron parte de la misma. Por un lado, el modelo de encuestas y, por el otro, el modelo de entrevistas personales. Este último fue confeccionado en base a los resultados de las encuestas, en las cuales se verificaron los amarres de carrera de los entrevistados de acuerdo a E. Schein y cuáles son los atributos que, para cada uno, no puede faltar en una buena propuesta de valor de empleo. En las entrevistas personales se hizo foco en los atributos elegidos por los encuestados y en los siguientes tópicos: influencia de la compañía “x” en sí, motivación personal, compromiso hacia la compañía, el equipo de trabajo, el jefe y la tarea y, por último, el liderazgo preponderante bajo los cuales se desempeñan los entrevistados.

**Palabras claves:** Motivación, tarea rutinaria, retención, resultado.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación realizado busca enumerar los factores de retención que son importantes para el empleado de la empresa "x" que realiza tareas rutinarias desde hace, por lo menos, 10 años.

Es común pensar que una tarea rutinaria puede llegar a aburrir luego de un período de tiempo. Ni hablar si dicho período de tiempo es de más de 10 años. Es por ello que es importante conocer estos factores para evitar la alta rotación que suele suceder en este tipo de tareas, logrando la retención del empleado, disminuyendo la rotación e, incluso, generando un ahorro de costos derivado de esta baja en la rotación. Los siguientes puntos hacen referencia a estas afirmaciones:

- ➔ Se genera un ahorro de costos debido a la permanencia de las personas en sus puestos de trabajo, lo cual permite amortizar y recuperar la inversión (capacitación, formación, tiempo) que se ha realizado en ellos, además de que la empresa "x" no tendrá que pagar indemnizaciones.
- ➔ Dada la reducción en la rotación, ningún empleado descuida sus funciones por tener que capacitar a un nuevo empleado que ingresa en el lugar de la persona que fue despedida o que renunció. Es decir, aquellos casos donde la empresa "x" no supo entender cuáles eran los factores de retención y motivación a tener en cuenta para que pueda cumplir correctamente con sus funciones.
- ➔ La empresa "x" puede definir la posición presente y futura del empleado si sabe que es lo que le interesa, optimizando el potencial de cada caso en particular.
- ➔ Sirven para que los supervisores o superiores puedan rediseñar y hacer más satisfactorios los puestos de trabajo de los subordinados que realizan tareas rutinarias.
- ➔ La empresa "x" puede saber qué factores mejorar si desea incrementar el desempeño y compromiso de los empleados que realizan tareas rutinarias.
- ➔ Por el contrario, la empresa "x" puede identificar con precisión qué factores no mejoran ni influyen en el desempeño de los empleados que realizan tareas rutinarias desde hace más de 10 años, evitando inversiones que no generarán ningún fruto.
- ➔ Finalmente, es importante establecer que no todas las cuestiones pasan por un incremento en la remuneración. Algunos inconvenientes motivacionales son más fáciles de solucionar de lo que la compañía puede pensar y las conclusiones al presente trabajo así lo demuestran.

## **CAPÍTULO I: LA EMPRESA FAMILIAR**

En Estados Unidos, es común pensar que las empresas familiares fracasarán antes de que los nietos de los fundadores tengan la compañía a su cargo. Las estadísticas dan soporte a este pensamiento. El 70% de las compañías familiares fracasan o son vendidas antes de que la segunda generación tenga chances de llegar a la dirección de la empresa. Sólo el 10% permanece activa, siendo propiedad de sus dueños y en donde la tercera generación llega a dirigirlas<sup>1</sup>. También en Estados Unidos, en contraste con las firmas que cotizan en forma pública, donde el promedio de permanencia de los CEO es de 6 años, muchas empresas familiares tienen el mismo líder por 20 o 25 años. Esta situación es la que sucede, en Argentina, en la compañía “x” donde su actual CEO (quien reporta en forma directa al Directorio) tiene una antigüedad laboral de más de 25 años. Estas tendencias en las empresas familiares son las que incrementan las dificultades en la adopción de nuevas tecnologías, modelos de negocios y comportamiento del consumidor. Este “conservadurismo” propio es el que hace que, muchas veces, las firmas familiares en mercados en desarrollo sufran las amenazas de la globalización al costarle adaptarse rápidamente a estos cambios. Es por ello que, liderar una empresa familiar es una tarea difícil pero, como se detallará a continuación, se están logrando adaptar.

Las altas tasas de fracasos de empresas familiares parecen ser inevitables, pero no lo son. El trabajo realizado por George Stalk y Henry Foley demuestra que, en reiteradas veces, estas compañías caen en la misma trampa. Reconocer y aprender a evitar estas trampas puede impulsar las probabilidades de sobrevivir a largo plazo.

Estas trampas son:

### **Trampa 1: “Siempre hay un lugar para vos aquí”**

Algunos propietarios de empresas familiares obligan a sus hijos a unirse a la compañía, lo que puede generar una cúpula de managers que no están interesados en estar allí. Más aún, los padres enfatizan el hecho de que sus hijos son libres de unirse al negocio cuando ellos lo deseen. Si la compañía es exitosa, estos niños van a ser criados rodeados de riquezas, lo que amplía sus opciones como adultos. Generalmente, esta situación se traduce en una promesa “implícita” de que “siempre hay un lugar para vos aquí”, lo que puede llevar a los hijos a tratar a la compañía como una opción “de última instancia”. Es así como Stalk y Foley descubrieron que muchas compañías que fallaron fueron dirigidas por generaciones que fallaron en otros negocios o utilizaron su juventud aspirando a ser atletas de alto rendimiento, artistas o músicos antes de ingresar en la compañía con una edad que se ubica alrededor de los 40 años. A pesar de sus fallas de experiencia, estos líderes ascenderán de posición debido a sus conexiones familiares, incrementando las posibilidades de que la compañía fracase.

Para evitar caer en la trampa, los autores establecen que: la compañía debe insistir en el entrenamiento y la proyección. Un puesto en la compañía no debería ser un derecho. Los que quieran unirse a la compañía no deberían poder acomodarse fácilmente. La mejor práctica para aquellas compañías familiares que quieran tomar alguno de sus hijos en un puesto de trabajo es (a) que tengan un título universitario o, en algunos casos, de posgrado (b) que ganen varios años de experiencia profesional fuera del negocio familiar y (c) que apliquen para posiciones abiertas y compitan contra aplicantes que no son familiares.

### **Trampa 2: “El negocio no puede crecer lo suficientemente rápido para mantener a todos”**

---

<sup>1</sup> Harvard Business Review (2012, Enero-Febrero). Avoid the traps that can destroy Family Businesses. George Stalk y Henry Foley. Página 1.

Un problema sub-apreciado es que las familias generalmente crecen más rápido que lo que lo hace el negocio. Si el fundador de la compañía tiene 3 hijos, cada uno se casara y tuviera 3 hijos cada uno, los cuales también se casarían y así sucesivamente, en 3 generaciones podrían haber 25 personas o más (incluyendo las esposas) trabajando o buscando trabajar para la compañía. Muchos negocios simplemente no tienen suficiente trabajo para emplear a cada uno de los miembros de la familia.

Para evitar caer en la trampa: se debe gerenciar la entrada de familiares y la escala de crecimiento del negocio. Los familiares que pasaron la trampa 1, asegurando que solo los familiares comprometidos y calificados puedan unirse a la compañía, ya han reducido la magnitud de la trampa 2. Otra solución es desarrollar estrategias para hacer crecer el negocio y crear responsabilidades adicionales para emplear a familiares.

### **Trampa 3: “Los miembros de la familia se mantienen en silos de acuerdo a su línea de sangre”**

Una de las cosas más impactantes que analizaron Stalk y Foley en los negocios familiares es la tendencia de padres e hijos a especializarse en el mismo aspecto del negocio, ya sea finanzas, operaciones o marketing. Esto puede ser problemático por varias razones. Primero, al permanecer en silos especializados, los gerentes de las generaciones siguientes no pueden ganar el “expertise” de las funciones cruzadas necesarias para ejecutivos de liderazgo. Segundo, cuando miembros de familia se supervisan unos a otros, la dinámica personal puede perjudicar un feedback “franco” e interferir con el coaching. Todos estos factores juntos pueden crear un vacío de liderazgo en las generaciones por venir. De esta forma, se puede llevar rápidamente a la generación actual a posiciones de liderazgo y mantenerlos por mucho tiempo, limitando la adaptabilidad de la compañía al cambio.

Para evitar caer en la trampa: designar mentores no pertenecientes a la familia. En pequeñas compañías, no sería práctico prohibir a miembros de la familia a supervisarse unos a otros. Pero incluso en estos casos, las compañías deberían minimizar el tiempo que los empleados utilizan para los familiares inmediatos. Algunas compañías asignan a un mentor que no sea familiar a cada uno de los miembros más jóvenes de la familia para proveerles la evaluación de objetivos de performance y consejos críticos que un empleado recibe comúnmente en un negocio no familiar. Para este trabajo, el coach debe operar bajo un paraguas protector, inmune a los comentarios de la familia.

*Como conclusión, Stalk y Foley establecen que para sobrevivir en el largo plazo, las firmas familiares necesitan adoptar políticas sobre quién debe ser contratado, quien debe ser promovido y lograr un balance entre la familia y los intereses del negocio. Asimismo, entiendo que la empresa debe lograr su profesionalización a través de la mejora de procesos, aplicación de indicadores de desempeño, requisitos específicos que deben ser cumplimentados para lograr objetivos y la implementación de sistemas de gestión adecuados.*

A partir de este punto, resulta interesante conocer que es lo que se puede aprender de los negocios familiares de acuerdo al trabajo desarrollado por Nicolas Kachaner, George Stalk y Alain Bloch.

En su investigación y análisis estadístico, obtuvieron los siguientes resultados. Para muchos, la frase “empresa familiar” significa una empresa mediana o pequeña con foco sobre el mercado local y con problemas de tipo familiar como, por ejemplo, disputas sobre la sucesión. Muchas compañías cumplen con esta descripción pero no refleja el poderoso rol que las compañías familiares juegan en la economía mundial hoy en día. Tal es el caso de compañías como Samsung y Walmart. Más del 30% de las compañías con ventas superiores al billón de dólares son empresas familiares (según datos del Boston Consulting Group).

Por lo general, se sabe que la estructura única de una empresa familiar le permite orientarse al largo plazo. Esto es lo que, por lo general, carece en las empresas públicas tradicionales (con

accionistas múltiples). Pero poco se sabe, en definitiva, que es lo que hace a las empresas familiares distintas. Algunos estudios sugieren que, en promedio, sobrepasan la performance de otros negocios en el largo plazo, aunque otros estudios demuestran lo contrario.

Los resultados del estudio realizado por Kachaner, Stalk y Bloch sobre 149 compañías muestran que, durante buenos tiempos económicos, las empresas familiares no ganan tanto dinero como las compañías con una estructura propietaria más dispersa. Pero que, cuando la economía entra en depresión, las empresas familiares superan las ganancias de las de sus pares. Cuando vieron los ciclos de negocios desde 1997 a 2009 encontraron que, en promedio, la performance financiera de largo plazo era mayor en las empresas familiares que aquellas que no lo eran en todos los países analizados (Estados Unidos, Canadá, Francia, España, Portugal, Italia y Méjico)<sup>2</sup>.

La conclusión a la que llegan es que las empresas familiares se enfocan en resistir en lugar de lograr mejorar la performance constantemente. Se olvidan de las ganancias en exceso disponibles durante los “buenos momentos económicos” para poder incrementar sus probabilidades de sobrevivir durante los “malos tiempos económicos”. Así, un CEO de una empresa familiar podría tener incentivos financieros similares a un CEO de una compañía no familiar pero la obligación familiar que este siente lo va a llevar a tomar diferentes decisiones estratégicas. Ejecutivos de una empresa familiar, por lo general, invertirán con un horizonte de 10 a 20 años, concentrados en lo que se puede hacer hoy para beneficiar a las generaciones próximas, en contraste con lo que suelen hacer los CEO, quienes tratan de dejar una “marca” en la compañía a través de lograr la “mejor performance posible”.

De esta manera, cuando los ejecutivos de las compañías son alentados a gerenciar para el largo plazo, creen que los mejores modelos son las empresas familiares. De hecho, identificaron varias compañías “no familiares” cuyas estrategias eran similares a las de las empresas familiares. Estas compañías mostraron patrones de performance similares a las compañías familiares: por debajo de sus competidores durante períodos de economía en expansión pero liderando el mercado en períodos de crisis.

Por lo tanto, ¿cómo hacen las compañías familiares para resistir? Kachaner, Stalk y Bloch identificaron 7 diferencias contra compañías “no familiares” en sus estudios.

## **1: No se gasta en exceso en tiempos buenos ni en los malos.**

Kachaner, Stalk y Bloch entienden que basta con entrar al lobby de la sede central para darse cuenta si se trata de una empresa familiar. Al contrario de lo que hacen las empresas multinacionales, muchas de estas compañías no tienen oficinas lujosas. Como un CEO de una compañía familiar multinacional les comentó: “el dinero más fácil de ganar es aquel que no se gastó”. Mientras incontables corporaciones utilizan “stock grants” y “opciones” para convertir a managers en accionistas y minimizar el clásico conflicto de la teoría de agencia, las empresas familiares parecen inmersas en el sentido de que el dinero de la compañía es el dinero de la familia y, como resultado de ello, simplemente hacen un mejor trabajo manteniendo sus gastos bajo control. Al examinar las finanzas de las compañías familiares durante los períodos de crisis, se ve que las mismas entran a la recesión con menores costos de estructura y, consecuentemente, están menos expuestas a tener que realizar despidos.

## **2: Mantienen la vara alta para gastos en activos fijos.**

Las empresas familiares son muy juiciosas a la hora de invertir en activos fijos. Un CEO de una empresa familiar les comentó: “Tenemos una regla simple. No gastamos más de lo que ganamos”. Esto parece sentido común pero la realidad es que nunca se escuchan dichos comentarios en ejecutivos que no son dueños de sus compañías. Asimismo agregó: “Si ganamos

---

<sup>2</sup> Harvard Business Review (2012, Noviembre). What you can learn from Family Business. Nicolas Kachaner, George Stalk y Alain Bloch. Páginas 1 y 2.

apenas 450 millones de euros de flujo libre de caja cada año, tratamos de no gastar más de 400 millones de euros por año y guardamos la diferencia para días lluviosos.”

Las inversiones en activos fijos en empresas familiares deben cubrir dos obstáculos: primero, el proyecto debe proveer buenos retornos para poder llevarse adelante; luego es comparado contra otros potenciales proyectos, para mantener el gasto bajo los límites establecidos por la compañía. Porque son más rigurosos, los negocios familiares tienden a invertir sólo en proyectos “fuertes”. Es por ello que suelen perder algunas “oportunidades” (y por lo tanto, tienen una menor performance) durante períodos de expansión económica, pero en tiempos de crisis su exposición será limitada porque evitaron proyectos que podrían haber dejado inconvenientes en los flujos de caja.

### **3: Se endeudan poco.**

En finanzas corporativas modernas, un juicioso monto de deuda es considera algo bueno porque el apalancamiento financiero maximiza la creación de valor. A pesar de ello, las empresas familiares asocian la deuda con fragilidad y riesgo. Deuda significa “menos espacio para maniobrar si ocurre algún imprevisto e implica estar en manos de un inversor que no es de la familia”. Las firmas estudiadas por Kachaner, Stalk y Bloch estaban mucho menos apalancadas que las comparables del grupo; desde 2001 a 2009, la deuda contabilizada era del 37% de sus capitales, en promedio, pero para el 47% del capital de las empresas no-familiares. Como resultado de ello, las compañías familiares no necesitaron hacer grandes sacrificios para conseguir demandas financieras durante períodos de recesión. Un CEO de una empresa familiar afirmaba: “la gente piensa que somos ricos y tenemos coraje pero, de hecho, somos cobardes y dejamos la mayor parte del dinero en la compañía para evitar dar mucho poder a nuestros bancos”.

### **4: Adquieren menos (y más pequeñas) compañías.**

De todas las jugadas que un manager puede hacer, una brillante adquisición transformacional puede ser la más difícil de resistir. Contiene riesgos pero puede pagar grandes recompensas. Muchas empresas familiares estudiadas evitaron estas jugadas. Favorecieron adquisiciones menores cercanas al “core business” del negocio u ofertas que simplemente involucraban una expansión geográfica. Hubo muchas excepciones significativas a esta regla. Cuando la empresa familiar estaba convencida de que su sector tradicional encaraba cambios estructurales o una disrupción o cuando un manager sentía que no participar en la consolidación de la industria podría poner en peligro la supervivencia de la compañía a largo plazo. Pero, generalmente, las compañías familiares no son muy enérgicas para llevar adelante nuevas adquisiciones. En promedio, Kachaner, Stalk y Bloch encontraron que las compañías familiares sólo hacían adquisiciones por un monto de alrededor del 2% de sus ingresos cada año, mientras que las compañías no familiares hacían adquisiciones por un monto del 3,7% (prácticamente el doble). Los negocios familiares prefieren un crecimiento orgánico y, usualmente, van a perseguir una asociación o joint ventures en lugar de adquisiciones. Como un director de recursos humanos de una empresa familiar lo describió: “No nos gustan las grandes adquisiciones, representan muchos riesgos de integración. Uno puede invertir en un momento que no es el correcto o invertir justo antes de una quiebra y, lo más importante, se puede llegar a alterar la cultura y los procesos de la compañía”.

### **5: Muchas muestran un sorprendente nivel de diversificación.**

Muchas empresas familiares (como Michelin y Walmart) se mantienen enfocadas en su core business. Pero, a pesar del conocimiento financiero actual de que la diversificación es mejor llevarla adelante por inversores individuales que por una corporación, un gran número de empresas familiares como Cargill, Tata y LG, eran, por mucho, más diversificadas que el promedio de las corporaciones. En sus estudios, Kachaner, Stalk y Bloch vieron que el 46% de los negocios familiares eran altamente diversificados mientras que sólo el 20% del grupo comparable lo era. Algunas

empresas familiares se han expandido en nuevas líneas de negocios orgánicamente, otros han adquirido pequeñas compañías en otras especialidades y han construido sobre ellas. Los CEOs que han consultado establecen que, como las recesiones se han hecho más profundas y más frecuentes, la diversificación se ha convertido en la clave para proteger la riqueza de la familia. Si un sector sufre una caída, los negocios en los otros sectores pueden generar fondos para permitir que la compañía pueda invertir en el futuro mientras sus competidores están tratando de salir adelante. Tener en cuenta la mirada cortoplacista de CEOs que trabajan en empresas no familiares y que, en general, no duran más de 6 años en sus puestos mientras que, como se señaló, en una empresa familiar los mismos llegan a permanecer hasta más de 25 años.

## **6: Son internacionales.**

En Estados Unidos, los autores establecen que las empresas familiares han sido ambiciosas sobre su expansión internacional. Generan más ventas en el exterior que lo que lo hacen otros negocios. En promedio, 49% de sus ingresos provienen de otros países en los cuales están instaladas, contra un 45% de ingresos en empresas no familiares. Los negocios familiares usualmente logran su crecimiento en el exterior a través de un crecimiento orgánico o adquisiciones de pequeñas compañías locales, sin mucha salida de dinero. Además, son muy pacientes una vez que entran a un nuevo mercado. Un ejecutivo de una empresa familiar de consumo masivo estableció: “Aceptamos que hemos perdido dinero en Estados Unidos por 20 años, pero sin nuestra persistencia hoy no seríamos líderes globales”.

## **7: Retienen talentos mejor que lo que lo hacen sus competidores.**

La retención en las empresas familiares estudiadas era mejor, en promedio, que las compañías con las que se compararon. Sólo el 9% de la fuerza de ventas (contra un 11% en empresas no familiares) rotó anualmente.

Los líderes de empresas familiares están a favor de los beneficios obtenidos por retener empleados a largo plazo: alta confianza, familiaridad del comportamiento entre trabajadores y la toma de decisiones y una cultura más fuerte. Estos negocios tienen en común lo que los académicos Karlene Roberts y Karl Weick llaman “organizaciones de alta confianza”, en donde los equipos de especialistas de muchos años de servicio desarrollan una dinámica eficiente de trabajo y un foco colectivo que los lleva a lograr sus objetivos. Así, un CEO de empresa familiar destacó: “No tenemos a los más inteligentes allí afuera pero saben hacer su trabajo como nadie más y, cuando surge un problema, actúan inmediatamente como un equipo, uno que ya ha estado allí”.

Es interesante como los negocios familiares generalmente no confían en incentivos financieros para incrementar la retención. En lugar de ello, hacen foco en crear una cultura de compromiso y propósito, evitando los despidos en épocas de recesión, promoviendo e invirtiendo en la gente.

*Al examinar los siete puntos de vista estudiados por los autores, se hace evidente la coherencia y la sinergia entre ellos. Adherirse a uno de ellos hace más fácil seguir al siguiente. La falta de gastos en exceso y la baja deuda ayudan a reducir la necesidad de despedir empleados, incrementando la retención. La expansión internacional provee una diversificación natural de riesgos. Menores adquisiciones significan menor deuda. El dinero ahorrado mediante la falta de gastos en exceso es invertido sabiamente si la compañía mantiene una vara alta en activos fijos. En lugar de trabajar en cada uno por separado, estas siete características se refuerzan unas a otras muy bien.*

## La motivación y los trabajadores que no son miembros de la familia:

Antes de cerrar el primer capítulo, resulta interesante mencionar algunas cuestiones breves relacionadas con la motivación del personal que no es miembro de la familia en las compañías familiares.

De acuerdo a Chua<sup>3</sup>, los trabajadores que no son de la familia muchas veces tienen la sensación de que se encuentran bajo un techo de cristal. Esto significa que sienten que los miembros de la familia van a contratar sólo a familiares para posiciones senior o puestos clave dentro de la organización. En este caso, es vital que la compañía familiar compense a las posiciones senior que no son miembros de la familia en forma adecuada para mantenerlos motivados y que se sientan parte de la organización.

De esta forma, Chua<sup>4</sup> establece que hay dos razones por las cuales una empresa familiar puede estimular el crecimiento de empleados que no son miembros de la familia. La primera es para evitar redundancias. El costo de emplear nuevas personas competentes es muy alto. Es por ello, que los negocios familiares deciden beneficiar al personal senior no perteneciente a la familia con ascensos a puestos superiores. La segunda razón es que es muy probable que las posiciones senior no lleguen al Directorio. La manera de compensarlos es la misma, con un crecimiento en sus posiciones y con un mejor salario.

En definitiva, estas cuestiones buscan mantener las expectativas altas y la motivación de los empleados que no forman parte de la familia en los negocios familiares.

Por su parte, Barnett y Kellermanns<sup>5</sup> establecen que cuando un negocio familiar tiene una política de Recursos Humanos en la que está involucrada e influye la familia, las personas que no forman parte de la familia usualmente fomentan tres diferentes percepciones de justicia sobre el negocio. Estas tres percepciones son:

- *Distributiva*: La percepción de justicia distributiva aplica cuando alguien se preocupa por cómo se aplica justicia en una decisión en relación a otra persona.

- *Procesal*: La percepción de justicia procesal está basada en la justicia que se establece en aquellas determinaciones relacionadas con los procesos de tomas de decisiones.

- *Interaccional*: Esta percepción considera la calidad del trato interpersonal al momento en que se toman las decisiones, lo que también describe la interacción entre el tomador de la decisión y el miembro que no forma parte de la familia en el proceso, para que la persona que no es parte de la familia sea tratada con respeto, honestidad y decoro.

Así, Barnett y Kellermanns establecen que estas tres percepciones de justicia junto con las políticas de Recursos Humanos, la influencia de la familia y la creación de valor en el comportamiento del empleado determinan un esquema cierto. Dicho esquema es el que se desarrolla a continuación. La influencia de la familia en el negocio puede tener un efecto directo en la percepción de justicia de los miembros que no son de la familia o afectar las políticas de Recursos Humanos del negocio. Todo depende de cómo la influencia de la familia también es percibida por los empleados. El nivel de influencia familiar es determinado por cuántas interacciones hay entre la familia y el negocio. El nivel de influencia está, a su vez, relacionado con cómo el negocio utiliza la visión de largo plazo de la familia. Esto significa que el nivel de influencia de la familia en el negocio

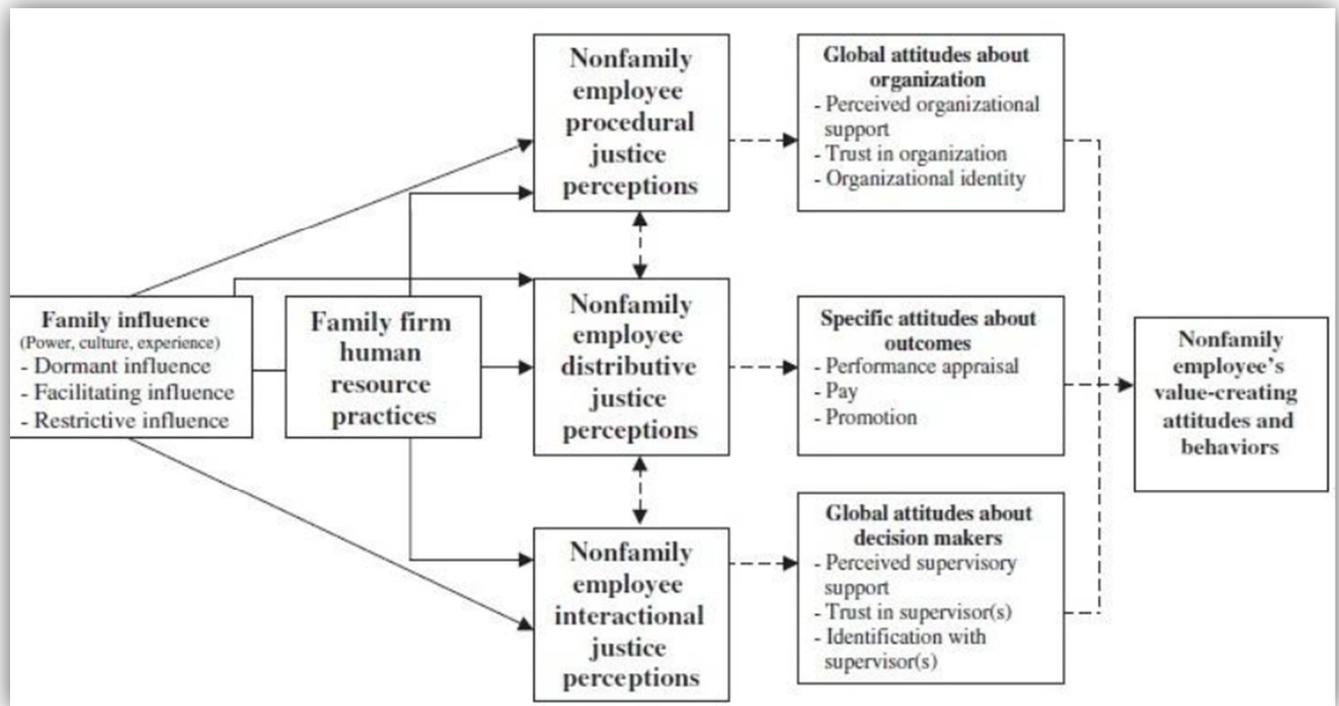
---

<sup>3</sup> Chua, J. H. Chrisman, J. & Sharma, P. (2003). Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with non family managers. *Family Business Review*. Vol 16(2), 89-107.

<sup>4</sup> Chua, J. H. Chrisman, J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol (23)4, 19-39.

<sup>5</sup> Barnett, T. & Kellermanns, F. W. (2006, Noviembre). Are we family and are we treated as family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Baylor University*. Vol (30)6, 837-854.

está determinado por la estrategia contenida en el mismo. En definitiva, esta teoría muestra cómo las distintas influencias de la familia afectan la motivación del empleado.



De acuerdo a Barnett y Kellermanns, cuando un negocio familiar construye políticas de Recursos Humanos, necesitan estar atentos a cuánta influencia de los valores de la familia y sus metas deberían implementarse. Por lo tanto, demasiada influencia puede crear un ambiente con favoritismos, y esto puede llevar a percepciones negativas basadas en el trato injusto hacia empleados que no son parte de la familia.

La influencia que la familia utiliza en el negocio familiar está basada en la experiencia, su cultura y el poder. La combinación de estos puede llevar a resultados positivos o negativos hacia la compañía. Particularmente, demasiada influencia familiar en la política de Recursos Humanos puede crear problemas de "agencia", como selección adversa, nepotismo (favoritismos sin tener en cuenta los méritos personales) y polizones (individuos que consumen más que una parte equitativa de un recurso). Estos problemas pueden crear percepciones de justicia distributiva negativa para aquellos empleados que no forman parte de la familia.

### Aplicación teórica en la empresa "x":

Dado que el análisis es realizado en base a la empresa "x" la cuál es una empresa familiar, resulta imprescindible enumerar las cuestiones arriba detalladas y que describen a este tipo de compañías para ayudar a entender mejor la motivación de sus trabajadores.

Así, la empresa "x" tiene una antigüedad de 75 años en el mercado y, actualmente, es dirigida por la segunda generación de los fundadores de la misma con participación de la tercera generación. Los fundadores ejercieron sus funciones hasta hace pocos años (2007), año en que falleció el último de los fundadores y tomó la dirección de la compañía la segunda generación de familiares.

A su vez, es importante entender qué puede llegar a pensar una persona que no pertenece a la familia dueña de la compañía frente a las decisiones políticas que esta última puede llegar a tomar. Específicamente, como puede llegar a afectar la motivación de una persona que realiza tareas

rutinarias durante mucho tiempo y como puede influir en su percepción de “justicia” o “injusticia” en el trato laboral. Tal como se verificará en los análisis de los resultados obtenidos en la investigación, se percibe de manera positiva el nivel de justicia y equidad por parte de la compañía hacia los empleados. Esta situación está generada por una percepción de justicia distributiva, procesal e interaccional positivas. En las entrevistas, por ejemplo, se destacó la preocupación del Directorio en la toma de decisiones en relación a otras personas como un aspecto positivo. También se mencionó *indirectamente* la percepción de justicia interaccional positiva en donde el Directorio, al tomar decisiones, considera a las personas no pertenecientes a la familia como si todos fuesen “una gran familia”. Lógicamente, este último punto lo perciben de manera *indirecta* a través de los comunicados o el contacto que tienen los empleados que realizan tareas rutinarias con el área de Recursos Humanos. En definitiva, si los empleados que no son de la familia sienten que trabajan bajo un techo de cristal, el mismo es básicamente inexistente ya que el Directorio otorga oportunidades a empleados no pertenecientes a la familia.

Con respecto a las trampas arriba mencionadas y su aplicación a la empresa “x”, cabe mencionar lo siguiente:

- Trampa 1: La empresa “x” está trabajando para no caer en esta trampa a través de la incorporación de familiares capacitados para los puestos requeridos o promoviendo personal interno.
- Trampa 2: Vinculada con la trampa 1, el directorio actualmente no está permitiendo la entrada a la compañía de *todos* los familiares.
- Trampa 3: El Directorio debe trabajar aún más en este aspecto para evitar caer en la trampa dado que las carreras universitarias de sus miembros corresponden a finanzas y administración de negocios.

En cuanto a las 7 diferencias de compañías familiares con “no familiares”, la empresa “x” cumple con las siguientes:

- “No se gasta en exceso en tiempos buenos ni en los malos”.
- “Mantienen la vara alta para gastos en activos fijos”.
- “Se endeudan poco”.
- “Adquieren menos (y más pequeñas) compañías”.
- “Son internacionales”.
- “Retienen talentos mejor que lo que lo hacen sus competidores”.

Es decir, cumple con 6 de las 7 diferencias analizadas que llevan a una empresa familiar al éxito en el largo plazo. Esta situación es la que ayudó, en parte, a la empresa “x” a desarrollarse y mantenerse en el mercado por más de 70 años.

## CAPÍTULO II: MOTIVACIÓN

### 1. Definición de motivación<sup>6</sup>:

La palabra motivación deriva del latín "motivus" o "motus", que significa "causa del movimiento". La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Otros autores definen la motivación como "la raíz dinámica del comportamiento, es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción". La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores.

Algunos *factores extrínsecos* pueden ser:

- El dinero
- El tiempo de trabajo
- Viajes
- Coches
- Cenas
- Bienes materiales

En cuanto a los *factores intrínsecos*, a partir de un estudio en el que participaron más de 6000 personas, Steven Reiss propuso una teoría que encuentra "16 deseos básicos" que guiarían prácticamente todos los comportamientos humanos. Los 16 deseos básicos que motivan nuestras acciones y definen nuestra personalidad son:

- Aceptación, la necesidad de sentirse aprobado.
- Curiosidad, la necesidad de aprender.
- Comer, la necesidad de alimentarse.
- Familia, la necesidad de tener hijos.
- Honor, la necesidad de ser leal a los valores tradicionales de nuestro grupo étnico o clan.
- Idealismo, la necesidad de buscar justicia social.
- Independencia, la necesidad de asegurar la individualidad.
- Orden, la necesidad de tener un ambiente organizado y estable.
- Actividad física, la necesidad de hacer ejercicio.
- Poder, la necesidad de influenciar.
- Romance, la necesidad sexual.
- Ahorrar, la necesidad de guardar.
- Contacto social, la necesidad de tener amigos.
- Posición social, la necesidad de destacar socialmente.
- Tranquilidad, la necesidad de sentirse seguro.
- Venganza, la necesidad de obtener un desquite contra una persona.

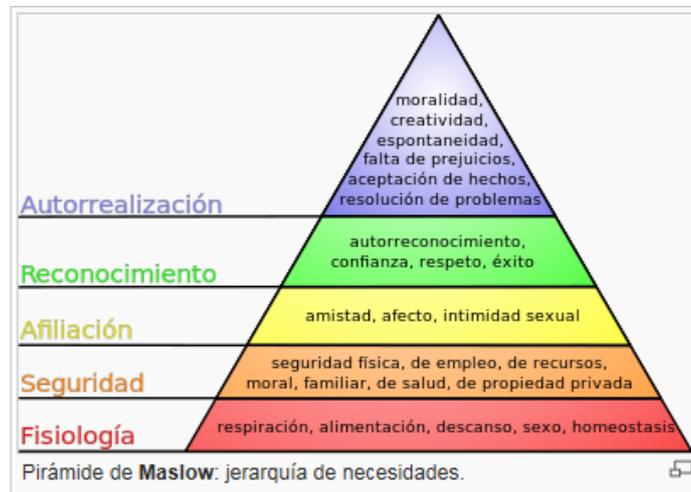
---

<sup>6</sup> Motivación. (n. d.). De Wikipedia. Obtenido el 19 de Abril de 2014 desde:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n#Causas\\_de\\_la\\_motivaci.C3.B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n#Causas_de_la_motivaci.C3.B3n)

## 2. Modelo clásico de motivación. La jerarquía de necesidades de Maslow

En su pirámide de jerarquía de necesidades, Maslow establece que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

A continuación transcribo la pirámide en detalle<sup>7</sup>:



La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (déficit needs o D-needs) (primordiales); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (being needs o B-needs).

La idea básica es: sólo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

### Necesidades básicas:

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):

- Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.
- Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido.

### Necesidades de seguridad y protección:

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- Seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud (asegurar el buen funcionamiento del cuerpo).

<sup>7</sup> Pirámide de Maslow. (n. d.). De Wikipedia. Obtenido el 1 de Noviembre de 2014 desde: [http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow)

- Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, automóvil, etc.).
- Necesidad de vivienda (protección).

#### Necesidades sociales:

Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- Función de relación (amistad).
- Aceptación social.

#### Necesidades de estima:

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima e ideas de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

#### Autorrealización:

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados o, al menos, hasta cierto punto.

#### Características generales de la teoría de Maslow:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

### 3. Motivación del empleado

#### 3.1 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg<sup>8</sup>

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Así, los elementos que componen cada factor son los siguientes:

##### Factores de higiene:

- Política y administración de la empresa.
- Supervisión.
- Relación con el supervisor.
- Condiciones laborales.
- Salario.
- Relaciones con los pares.
- Vida personal.
- Relaciones con los subordinados.
- Categoría.
- Seguro Social.

##### Factores de motivación:

- Logro.
- Reconocimiento.
- La labor en sí.
- Responsabilidad.
- Ascenso.
- Desarrollo.

#### 3.2 Nuevo modelo de motivación de Nohria, Groysberg y Lee<sup>9</sup>

El Nuevo Modelo de motivación del empleado desarrollado por Nohria, Groysberg y Lee sugiere que la gente se guía por 4 necesidades emocionales básicas, o factores, que son producto de la evolución común del ser humano. Los factores son: adquirir (obtener productos escasos, incluyendo intangibles como puede ser status social), pertenencia (formar conexiones con individuos y grupos), comprensión (satisfacer nuestra curiosidad y comprender el mundo alrededor nuestro) y defensa (protegernos contra amenazas externas y promover la justicia). Estos factores subyacen sobre todo lo que hacemos. Los gerentes y directivos deben tratar de satisfacer los 4 factores en su conjunto para incrementar la motivación total de sus empleados.

Es importante tener en cuenta que el pobre incremento de mejora en un factor, disminuye sustancialmente el impacto de las mejoras notables en los otros 3 factores.

---

<sup>8</sup> Teoría de los dos factores. (n. d.). De Wikipedia. Obtenido el 1 de Noviembre de 2014 desde: [http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa\\_de\\_los\\_dos\\_factores](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_los_dos_factores)

<sup>9</sup> Harvard Business Review (2008, Julio). Employee Motivation: A Powerful New Model. Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda-Eling Lee.

La organización como un todo debe atender los 4 factores fundamentales, pero también lo deben hacer cada gerente o directivo. Pueden llegar a estar restringidos por las normas organizacionales pero los empleados son lo bastante inteligentes para saber que sus superiores inmediatos tienen "espacio" para el cuál manejarse con sus empleados. De hecho, la investigación muestra que los gerentes influyen en la motivación tanto como lo hacen las políticas organizacionales.

Como los 4 factores emocionales están altamente conectados a nuestros cerebros, el grado en que son satisfechos afecta directamente nuestras emociones y, por extensión, nuestro comportamiento. Así, los 4 factores, y como operan, son los siguientes:

#### 1) El factor adquirir:

Todos estamos motivados a adquirir bienes escasos que refuerzan nuestro sentido de bienestar. Así, experimentamos deleite cuando este factor es cumplido y descontento cuando es frustrado. Este fenómeno aplica no sólo para bienes físicos como comida, vestimenta, un hogar y dinero, sino también a experiencias como viajar y el entretenimiento. Incluso, aquellos eventos que mejoran el status social como son las promociones y obtener una oficina propia o un lugar en el Directorio de la compañía. El impulso a adquirir tiende a ser relativo (siempre comparamos lo que tenemos contra lo que tiene el otro) e insaciable (siempre queremos más). Esto explica porque la gente se preocupa siempre no solo de su compensación sino también de la del otro. A su vez, explica porque las diferencias salariales son difíciles de imponer.

#### 2) El factor pertenencia:

El factor de pertenencia, cuando se lo encuentra, está asociado con fuertes sentimientos positivos como el amor y el cuidado y, cuando no se lo encuentra, con sentimientos negativos como soledad y anomia. En el trabajo, este factor hace referencia a como se potencia la motivación cuando los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y como genera la falta de moral cuando la compañía los traiciona. También explica porque los empleados encuentran difícil romper con las divisiones o silos funcionales. La gente se siente muy unida a su equipo de trabajo. Pero es cierto que la habilidad para formar un grado de pertenencia a un grupo colectivo mayor muchas veces deriva en que los empleados se preocupen más por la organización que por su grupo al cuál pertenecen.

#### 3) El factor comprensión:

Queremos encontrarle sentido al mundo que nos rodea, producir teorías y cuentas (científicas, religiosas, y culturales) que hagan que los eventos sean comprensibles y sugieran acciones razonables y respuestas. Nos sentimos frustrados cuando las cosas parecen no tener sentido pero nos sentimos vigorizados, típicamente, por el desafío de encontrar respuestas. En el lugar de trabajo, este factor hace referencia al deseo de hacer una contribución significativa. Los empleados están motivados por los trabajos que los desafíen y los habiliten a crecer y aprender, y son desmoralizados por aquellos que son monótonos o llevan a un callejón sin salida. Los empleados talentosos que se sienten atrapados, a menudo dejan sus compañías para buscar nuevos desafíos en otro lugar.

#### 4) El factor defensa:

En forma natural, nos defendemos a nosotros mismos, a nuestra propiedad y nuestros logros, nuestra familia y amigos, nuestras ideas y creencias, contra amenazas externas. El factor se basa en el concepto de "pelea o vuela" muy común en los animales. En los seres humanos, se manifiesta no sólo como comportamiento agresivo o defensivo sino también como el desafío para

crear instituciones que promuevan la justicia, que tengan metas e intenciones claras y que permita a las personas expresar sus ideas y opiniones. Cumplir con el factor defensa lleva al empleado a adquirir sentimientos de seguridad y confianza. Su incumplimiento produce emociones fuertemente negativas como miedo y resentimiento. Este factor nos dice mucho sobre la resistencia al cambio de la gente; es una de las razones por la cual los empleados pueden sentirse devastados por una adquisición o fusión con otras compañías (un cambio significativo), aun cuando este hecho represente la única esperanza para que la organización pueda seguir sobreviviendo.

Cada uno de los 4 factores es independiente. No se los puede ordenar jerárquicamente o sustituirlos uno por otro. No se puede pagar mucho dinero a los empleados y tener la esperanza de que se sentirán entusiasmados por su trabajo si la organización no promueve la pertenencia, o el trabajo no tiene sentido, o la gente se siente indefensa. Tampoco tiene sentido trabajar en el factor de pertenencia si no están bien pagados o son abandonados a un trabajo aburrido. Para que los empleados estén motivados, se debe trabajar en los 4 factores.

Cada factor mencionado anteriormente se encuentra relacionado con un nivel organizacional que satisface dicho factor. Así, los distintos niveles organizacionales son los siguientes:

#### 1) El sistema de recompensas:

El factor adquirir se satisface fácilmente por una organización a través del sistema de recompensas. Que tan efectivamente discrimina entre buenos o malos empleados es la manera en que se ata la recompensa a la performance. Esta es la mejor manera de dar oportunidades de avance y crecimiento a la gente.

#### 2) La cultura:

La manera más efectiva de satisfacer el factor pertenencia (engendrar un fuerte sentido de camaradería) es a través de la creación de una cultura que promueva el trabajo en equipo, la colaboración, la apertura hacia los demás y la amistad.

#### 3) Diseño de puestos de trabajo:

El factor comprensión se satisface a través de la creación de puestos de trabajo que tengan sentido para el empleado, sean interesantes y desafiantes.

#### 4) Manejo de la performance y procesos de asignación de recursos:

Aquellos procesos de manejo de performance que sean justos, confiables y transparentes junto con la asignación correcta de recursos ayuda a la gente a satisfacer el factor defensa.

El jefe es el que tiene el control sobre como la compañía implementa sus procesos y políticas. Los empleados no esperan que sus supervisores puedan afectar sustancialmente el sistema de recompensa medio de la organización, su cultura, el diseño de los puestos de trabajo, o el manejo de los sistemas. Sin embargo, los supervisores tienen la posibilidad de mantener cierta discreción bajo sus esferas de influencia. Algunos se esconden detrás de un sistema ineficiente mientras que otros hacen lo mejor que pueden de un modelo imperfecto. Los supervisores pueden fomentar un ambiente de trabajo de motivación aun cuando la compañía como un todo no lo aplique. Por otro lado, los supervisores pueden llegar a crear un ambiente tóxico aun cuando la empresa mantenga políticas totalmente motivadoras.

Aunque los empleados busquen en la organización la forma de satisfacer los 4 factores emocionales, esperan que sus supervisores hagan lo mejor que puedan para abordarlos dentro de las limitaciones que impone la institución.

A pesar de las habilidades que pueda tener un supervisor, si no puede lograr satisfacer los 4 factores emocionales, el perfil motivacional medio de su grupo se va a ver dañado. Es decir, se deben satisfacer los 4 factores en su conjunto, no sólo algunos.

En definitiva, para cada uno de los 4 factores que los empleados necesitan satisfacer, las compañías tienen un nivel organizacional que pueden utilizar. El cuadro a continuación resume el vínculo que existe entre cada factor y el nivel organizacional junto con las acciones específicas que la compañía puede llevar adelante en cada caso:

	FACTOR	NIVEL ORGANIZACIONAL	ACCIÓN
1	ADQUIRIR	SISTEMA DE RECOMPENSAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciar abiertamente los que trabajan en forma excelente de los que trabajan como la media y los que tienen un bajo desempeño.</li> <li>- Claramente, atar las recompensas a la performance</li> <li>- Pagar igual de bien que los competidores.</li> </ul>
2	PERTENENCIA	CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la dependencia mutua dentro del equipo y la amistad entre los trabajadores.</li> <li>- Valorar la colaboración y el trabajo en equipo.</li> <li>- Fomentar las buenas prácticas.</li> </ul>
3	COMPRESIÓN	DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar puestos que sean distintivos y tengan roles importantes dentro de la organización.</li> <li>- Diseñar puestos que tengan un sentido para el empleado y fomenten su contribución para la organización.</li> </ul>
4	DEFENSA	MANEJO DE LA PERFORMANCE Y PROCESOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la transparencia en todos los procesos.</li> <li>- Enfatizar en la equidad.</li> <li>- Construir confianza a través de la justicia, y la transparencia al otorgar recompensas, beneficios y cualquier otra forma de reconocimiento.</li> </ul>

### 3.3 Inventario de Amarres de Carrera de E. Schein<sup>101112</sup>

E. Schein observó que la forma en que una persona toma sus decisiones de trabajo se encuentra prefigurada en las decisiones que ha tomado en su etapa de formación y que todo ello va constituyendo un autoconcepto (imagen de sí mismo) que incluye tres aspectos coordinados entre sí:

- a) La percepción que se tiene de los propios talentos y capacidades.
- b) Los valores básicos.

<sup>10</sup> ¿El final del concepto de Carrera? (Julio 2008). De Materiabiz. Obtenido el 9 de Mayo de 2015 desde: <http://materiabiz.com/el-final-del-concepto-de-carrera/>

<sup>11</sup> Armando el rompecabezas de las elecciones laborales: el modelo de Schein (Julio 2008). De Materiabiz. Obtenido el 9 de Mayo de 2015 desde: <http://materiabiz.com/armando-el-rompecabezas-de-las-elecciones-laborales-el-modelo-de-schein/>

<sup>12</sup> Armando el rompecabezas de las elecciones laborales: el modelo de Schein (segunda parte) (Julio 2008). De Materiabiz. Obtenido el 9 de Mayo de 2015 desde: <http://materiabiz.com/armando-el-rompecabezas-de-las-elecciones-laborales-el-modelo-de-schein-segunda-parte/>

c) Los motivos y necesidades, que irán modificándose a lo largo del tiempo. Nadie precisa lo mismo en las primeras etapas de su inserción laboral, que en el momento en que se casa o tiene hijos.

Ahora bien, esta imagen de sí evoluciona bajo la forma de un bucle, impactando y estabilizando progresivamente a sus tres componentes. Así, se forma un patrón consistente que “ancla” las decisiones laborales. Las personas, procurando satisfacer la imagen que tienen de sí mismas, refuerzan el patrón y van consolidando el ancla.

De esta forma, si uno es capaz de descubrir la imagen que tiene de sí mismo, obtendrá una fuerza que permite, proactiva y retroactivamente, pensar con mayor inteligencia las decisiones laborales e incrementar la capacidad de guiar el trayecto.

En definitiva, conocer los amarres de carrera de los trabajadores sirve para distintos propósitos:

- Para no desaprovechar a un empleado: Cada persona necesita aprender a mantener sus intereses y a tomar elecciones que le permitan incrementar la posibilidad de obtener lo que él o ellas desean. Esto es importante también que lo sepa la organización.
- Para analizar la posición presente y futura: Se podrá, de este modo, decidir cuál de todas las posiciones posibles satisface necesidades, utiliza talentos y da cabida a los valores de la persona, optimizando de este modo su potencial.
- Para que el supervisor directo pueda moverse en dos direcciones: Por un lado, rediseñando y haciendo más satisfactorio el puesto. Por el otro, ayudando a la persona a tomar decisiones sensibles en la carrera.
- Brindan una idea de lo que las personas pueden pensar acerca de los próximos tres, cinco, diez años y acerca de la clase de pasos futuros de carrera que ellos desearían con relación al concepto de sí mismos que manejan.
- Pueden también determinar qué experiencias educativas, rotaciones, promociones, movimientos geográficos, movimientos laterales, etc. serán importantes para alcanzar los objetivos de la organización y la persona.

Los amarres de carrera definidos por E. Schein son 8, a saber: amarre técnico/funcional, amarre Gerencia General, amarre de Autonomía, amarre de Seguridad y Estabilidad, amarre Creativo-Empresario, amarre de Servicio a la Causa, amarre en el Puro Desafío y amarre en el Estilo de Vida. A continuación, desarrollaré el resumen conceptual correspondiente a cada amarre.

### 3.3.1 Amarre Técnico/Funcional

Estos individuos sienten gran entusiasmo por el contenido de una tarea determinada.

El tipo de trabajo que realmente los motiva es el que los desafía en términos de la mejora de habilidades. Una vez que han acordado las metas a alcanzar en la organización, piden el máximo de autonomía, presupuesto y facilidades para lograrlas.

Detestan ser separados de su área de expertise y tienen en baja estima las tareas de gerencia “generalista”.

En general, sólo aceptan tareas gerenciales si las perciben como un medio para alcanzar los objetivos (pero no disfrutan de ellas ni las consideran como intrínsecamente valiosas).

Estas personas suelen ser las más afectadas por los errores en las carreras en las organizaciones, diseñadas para la promoción vertical hacia puestos de gerencia cada vez más generales y menos técnicos.

*No renunciaría a la posibilidad de aplicar sus habilidades en un área.*

### 3.3.2 Amarre Gerencia General

Esta gente ambiciona subir en la escala gerencial, de tal modo que sus decisiones afecten la política de la organización y puedan hacer la diferencia entre un éxito o un fracaso.

Sus competencias específicas se desarrollan en las tres áreas siguientes.

Competencias analíticas: capacidad para identificar, analizar, sintetizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre.

Competencias Interpersonales e Intergrupales: capacidad para influir, supervisar, liderar, manejar y controlar personas de distintos niveles para el logro de los objetivos organizacionales.

Competencias Emocionales: capacidad de ser estimulado por asuntos y crisis emocionales e interpersonales; sostener altos niveles de responsabilidad sin quedar paralizado; y la habilidad de ejercer poder y tomar decisiones difíciles sin culpa o vergüenza.

Las personas con este Amarre de Carrera consideran a la especialización como una trampa. Así, pretenden desarrollar estas tres áreas, aunque sin especializarse exclusivamente en ninguna de ellas.

El Amarre de Carrera gerencial general es percibido rápidamente por quien lo posee. Una organización que demore en detectar este Amarre en sus empleados, seguramente terminará por perder a sus miembros gerencialmente orientados.

*No renunciaría a crecer en la escala para coordinar a otros.*

### 3.3.3 Amarre de Autonomía

Esta gente detesta ser atada a los procedimientos, reglas, horarios, códigos de vestimenta y otras normas comunes en la vida organizacional. Sienten que deben controlar siempre todos los detalles de su vida.

Si bien todos compartimos, en cierta forma esta sensación, en la gente con el Amarre de autonomía constituye una preocupación fundamental.

Así, estas personas valoran el tipo de trabajo “por proyecto”, donde tras definirse las metas se otorga máxima flexibilidad para que el individuo decida los medios para alcanzarlas.

La forma de contrato más apreciada por esta gente es el “part-time”.

*No renunciaría a definir su propio trabajo.*

### 3.3.4 Amarre de seguridad y estabilidad

Esta gente necesita organizar su carrera de tal forma de sentir seguridad, estabilidad y previsibilidad de futuros eventos.

Estos individuos están más preocupados por el contexto laboral (seguridad y estabilidad) que por el tipo de trabajo en sí y les gusta ser reconocidos por su lealtad a la organización y su desempeño.

Así, suelen buscar trabajo en organizaciones que ofrecen seguridad laboral y bajas tasas de despidos como el gobierno y el servicio civil.

*No renunciaría a la seguridad y estabilidad laboral.*

### 3.3.5 Amarre Creativo-Empresario

La urgencia creativa en estas personas se dirige específicamente a la creación de nuevas organizaciones, productos, o servicios que puedan ser identificados con los esfuerzos del “Emprendedor” (entrepreneur), que puedan sobrevivir por sí mismos y ser económicamente exitosos.

El dinero es la medida de su éxito. Para ellos, lo más importante es ser propietarios, construir riquezas y compañías. Su nombre, inscripto en un producto o servicio, es un ideal de vida.

*No renunciaría a crear su propia organización.*

### 3.3.6 Amarre de Servicio a la Causa

Estas personas orientan sus decisiones de carrera por un deseo de mejorar el mundo y se mueven por valores como servir a la nación o la humanidad.

Así, estos individuos procuran influir en las organizaciones de las que forman parte para que actúen orientadas por valores ecológicos o sociales.

La promoción más valorada es aquella que les permite alcanzar posiciones desde donde pueden influir más efectivamente para cumplir con sus valores.

Si perciben que sus valores no son reconocidos por las organizaciones, suelen desplazarse hacia profesiones independientes como las tareas de consultoría.

*No renunciaría a conseguir un valor en el mundo (mejorar, cambiar, implantar algo).*

### 3.3.7 Amarre en el Puro Desafío

Ellos son los “gladiadores” que anhelan desafíos cada vez mayores.

Para algunos, esto significa la búsqueda de trabajos cada vez más complejos. Para otros, el desafío puede tomar forma de altas exigencias personales y competitivas.

Algunos atletas, profesionales, vendedores y gerentes definen así sus prioridades.

La movilización y administración de estas personas es un problema extremadamente complejo en las organizaciones. Estos individuos se desaniman fácilmente y, con frecuencia, abandonan su trabajo para buscar nuevos desafíos.

*No renunciaría a resolver cosas irresolubles.*

### 3.3.8 Amarre en el Estilo de Vida

Este Amarre incluye a todos aquellos centrados en armonizar su vida familiar y laboral.

Esta gente busca una actitud en la organización (más que un programa o programas específicos) que refleje el Amarre y la preocupación por los temas ligados a la vida extra laboral.

Aprecian mucho a las compañías que proveen flexibilidad para viajar, guarderías y licencias por maternidad (o paternidad).

El amarre en el estilo de vida es crítico, principalmente, en asuntos vinculados con la movilidad geográfica de los trabajadores.

*No renunciaría a equilibrar vida personal, familiar y laboral.*

## 3.4 Evolución del concepto de Motivación de acuerdo a Daniel Pink

En su libro “Drive”, Daniel Pink define la motivación como el sistema operativo de una computadora y describe su evolución de la siguiente manera:

### 3.4.1 Motivación 1.0:

En un principio (hace más de 5000 años), la presunción subyacente sobre el comportamiento humano era simple y verdadero. Tratábamos de *sobrevivir*. Desde la búsqueda constante de alimentos hasta el enfrentamiento con animales, dicho impulso guiaba mayormente nuestro comportamiento. Este es el denominado sistema operativo “Motivación 1.0”. No era especialmente

elegante ni muy diferente a como se manejaban los animales salvajes en dicho entonces pero nos servía bien y funcionaba. Hasta que ya no sirvió más.

### 3.4.2 Motivación 2.0:

A medida que los humanos fueron formando sociedades más complejas, con la necesidad de cooperar unos con otros para que los objetivos se cumplan, un sistema operativo basado sólo en el impulso biológico ya no era adecuado. Lógicamente, el primer impulso siguió importando pero ya no describía ciertamente lo que éramos. También teníamos un segundo impulso, que era buscar la *recompensa* y evitar el *castigo* más abiertamente. Y es desde este punto de vista que nace lo que Daniel Pink denomina “Motivación 2.0”.

Aprovechar este segundo impulso fue esencial para el progreso económico alrededor del mundo, especialmente durante los últimos dos siglos. Considere el caso de la Revolución Industrial. Fue Frederick Taylor quien inventó el denominado “management científico”. El mismo fue el “software” que corría la plataforma de la motivación 2.0.

Taylor estableció que los trabajadores eran como partes de una maquinaria compleja. Si hacían el trabajo correcto y de la manera correcta, la maquinaria funcionaría correctamente. Para asegurarse que ello suceda, simplemente se debía dar recompensa al comportamiento buscado y castigar el comportamiento no deseado. La gente respondería racionalmente a estos factores externos (motivadores extrínsecos) y ambos junto con el sistema en sí, funcionarían correctamente.

La motivación 2.0 no es exactamente ennobecedora. Sugería que, en definitiva, los seres humanos no eran muy distintos a caballos (nos mantenían en la dirección correcta con una zanahoria colgando delante nuestro o empuñando un garrote de castigo). Pero lo que este sistema operativo carecía de belleza lo compensaba con efectividad. Funcionó bien hasta que ya no sirvió más.

Depende y es fomentado por lo que Daniel Pink llama *el comportamiento “Tipo X”*. El mismo es motivado por deseos extrínsecos en lugar de los intrínsecos. Se preocupan poco de la satisfacción inherente a la realización de una actividad y más por las recompensas externas a las que lleva dicha actividad. No significa que rechacen cualquier tipo de disfrute sobre lo que hacen pero el principal motivador es la recompensa externa. Cualquier satisfacción adicional es bienvenida pero secundaria.

#### 3.4.2.1 Motivación 2.1

Con el progreso del siglo 20, y con el crecimiento de economías cada vez más complejas y, dado que las personas debían desarrollar habilidades nuevas y más sofisticadas, la motivación 2.0 encontró resistencia. Con pensamientos provenientes de Abraham Maslow y Douglas McGregor, se define que la gente tiene otros y más importantes impulsos. Y estos impulsos pueden beneficiar el negocio si los managers y los líderes de negocios los respetaran. Así, muchas organizaciones buscaron distintas formas de garantizar a los empleados mayor autonomía y ayudarlos a crecer. Esto llevó a una humilde mejora de la motivación anterior, la “Motivación 2.1”.

En definitiva, la motivación 2.0 y 2.1 se mantuvieron intactas porque son fáciles de entender, simples para monitorear y son sencillas de reforzar. Pero un cambio era inminente.

#### 3.4.3 Motivación 3.0

Representa el upgrade necesario para enfrentar las nuevas realidades de cómo nos organizamos, como pensamos y hacemos lo que hacemos. Depende de lo que Daniel Pink llama *el comportamiento “Tipo I”*. Dicho comportamiento se nutre de deseos intrínsecos en lugar de extrínsecos. Es un comportamiento al que le importa poco las recompensas externas que llevan a realizar una actividad y se ocupa más de la satisfacción que le brinda realizar dicha actividad. El principal motivador del “Tipo I” es la libertad, el desafío y el propósito de la tarea. Cualquier otro aspecto es bienvenido, pero es un “bonus”.

## 4 Incompatibilidades con la motivación 2.0 establecida por Daniel Pink

La motivación 2.0 todavía sirve bien para algunos propósitos pero no se puede confiar del todo en la misma. En algunos casos sirve pero en otros no. Entender sus defectos ayuda a determinar que partes se deben mantener y cuáles se debe descartar en la búsqueda del “upgrade”. Así, la motivación 2.0 se ha vuelto incompatible con: *como organizamos lo que hacemos, como pensamos sobre lo que hacemos y como hacemos lo que hacemos*.

### 4.1 Como organizamos lo que hacemos

Para desarrollar este punto, se debe considerar el caso de Wikipedia. Wikipedia representa el más poderoso nuevo modelo de negocio del siglo 21: el “open source”.

Otros ejemplos son el Firefox, un navegador web free con open source, creado casi exclusivamente por voluntarios alrededor del mundo, y el Linux.

Así, esta nueva manera de organizar lo que hacemos no elimina las recompensas externas. La gente del movimiento “open-source” no han tomado votos de pobreza. Para muchos, participar en estos proyectos puede favorecer su reputación e incrementar sus habilidades, lo que puede incrementar su poder para obtener ganancias. Algunos emprendedores han lanzado nuevas, y en algunos casos lucrativas, compañías para ayudar a las organizaciones a implementar y mantener aplicaciones de software “open-source”.

Pero últimamente, el “open-source” depende de la motivación intrínseca con la misma ferocidad que los viejos modelos de negocios dependían de la motivación extrínseca. La “motivación 2.0” poco tiene que ver con este tipo de cuestiones. Un estudio llevado adelante por Karim Lakhani (profesor del MIT) y Bob Wolf (consultor del Boston Consulting Group) muestra que lo que esta gente siente es un “disfrute de sus trabajos basados en motivación intrínseca, basado en lo tan creativas que se sienten las personas cuando trabajan en estos proyectos. Este es el conductor más fuerte y persuasivo.

Los negocios tradicionales son maximizadores de ganancias, lo que encuadraría perfectamente en la “Motivación 2.0”. Estas nuevas entidades son *creadoras de propósitos*, lo que no encajaría con este sistema operativo antiguo porque no persigue los mismos principios.

### 4.2 Como pensamos sobre lo que hacemos

El caso que representa este punto se da en el estudio de la economía. En la misma, se estudia el comportamiento económico humano. Se solía poner mucho énfasis en la economía tradicional y no en la “persona” en sí. Esta persona cerebro-calculadora hiperracional no es real. En definitiva, las personas son irracionales.

El problema para la “Motivación 2.0” es que asume que todas las personas son robots maximizadores de beneficios. La premisa es que siempre responderán en forma racional a los incentivos extrínsecos pero la economía demuestra que no es así. A veces, estos motivadores funcionan y otras veces no. En otros casos, incluso generan daños colaterales. En definitiva, la manera que los economistas piensan hoy en día poco tiene que ver con la “Motivación 2.0”.

Si resulta difícil de entender, un ejemplo es cuando una persona deja un trabajo lucrativo para tomar otro por un menor salario sólo por el hecho de que le provee de un sentido claro de “propósito”. Otro más se da cuando una persona arma rompecabezas a pesar de que no va a recibir ningún pago por ello.

### 4.3 Como hacemos lo que hacemos

Para muchas personas el trabajo es una rutina, sin desafíos y dirigidos por otros. Pero para un número sorprendentemente grande de gente, los trabajos se han vuelto más complejos, más

interesantes y auto-dirigidos (dirigidos por uno mismo). Este tipo de trabajo presenta un desafío directo a las presunciones de la “Motivación 2.0”.

Con respecto a la complejidad del trabajo, científicos que estudian el comportamiento usualmente dividen lo que hacemos en el trabajo en dos categorías: “algorítmico” y “heurístico”. Una *tarea algorítmica* es aquella en la que se debe seguir un conjunto de instrucciones establecidas hacia un único camino para llegar a una conclusión. Eso significa que existe un “algoritmo” para resolverlo. Una *tarea heurística* es lo contrario. Como no existe un algoritmo se deben experimentar distintas posibilidades para desarrollar una nueva solución. El primero puede ser un empleado en una librería y el segundo puede ser un responsable a cargo de una campaña de publicidad nueva e innovadora.

Las implicancias sobre la motivación son numerosas. Las recompensas externas y castigos, ambos “garrote y zanahoria” pueden funcionar bien para tareas algorítmicas pero pueden ser devastadoras con tareas heurísticas. La motivación intrínseca conduce a la creatividad, controlar la motivación extrínseca va en detrimento de la creatividad. En otras palabras, los conceptos principales de la “motivación 2.0” perjudican la performance de las tareas heurísticas, el trabajo del lado derecho del cerebro sobre el cual depende la economía hoy en día.

## 5 Garrotes y zanahorias

### 5.1 “7” razones de porque a menudo no funcionan

1) Pueden extinguir la motivación intrínseca.

Las recompensas “si-entonces” requieren que las personas pierdan parte de su autonomía y con ello el hecho de disfrutar de la actividad que realizan.

La gente utiliza las recompensas esperando ganar el beneficio de incrementar la motivación y el comportamiento del otro pero, al hacerlo, pueden a menudo incurrir en lo no intencional y el escondido costo de destruir la motivación intrínseca de la persona hacia la actividad que está realizando.

El impacto de la recompensa sobre el compromiso se indicará con mayor detalle en el próximo capítulo.

2) Pueden disminuir la performance.

Siguiendo con el punto 1), en definitiva los incentivos financieros pueden generar un impacto negativo en la performance general al eliminar la creatividad individual, como se verá a continuación.

3) Pueden destruir la creatividad.

Contrario a lo que establece la “Motivación 2.0”, un incentivo financiero diseñado para aclarar el pensamiento y agudizar la creatividad termina nublando el pensamiento y destruyendo la creatividad. Ello se debe a que las recompensas, por su naturaleza misma, nos hacen enfocarnos hacia un objetivo. Es muy útil cuando hay un camino claro a seguir hacia la solución del problema (trabajos del tipo “algorítmico”). Nos ayuda a mirar hacia adelante y correr rápido hacia la meta pero los motivadores “si-entonces” son terribles para incentivar en aquellos desafíos creativos. La recompensa desenfoca a la gente y no les permite tener una mirada amplia de la situación frente a este tipo de desafíos.

Así, por ejemplo, aquellos artistas que buscan pintar o realizar esculturas por el placer mismo que ello les produce en lugar de realizarlas por una recompensa extrínseca, han producido obras que han sido reconocidas públicamente como “superiores”.

4) Pueden desplazar el buen comportamiento.

Este punto se describe fácilmente con un estudio realizado a donantes de sangre. Se comprobó que pagar por donar sangre disminuye la cantidad de donantes. La “motivación 2.0” hubiese sugerido que la gente estaría más dispuesta a donar sangre a cambio de una recompensa. Se presentaría una mayor cantidad de donantes, indicando una motivación intrínseca, pero ello no fue así. En lugar de incrementarse, la cantidad de donantes de sangre disminuyó. El motivo es que el incentivo económico destruyó el deseo intrínseco de hacer algo bueno. Donar sangre es aquello por lo que se está haciendo algo “bueno”. Es por ello que los donantes voluntarios aumentan durante un desastre natural u otras calamidades.

La verdad es que mezclar recompensas con tareas interesantes, creativas o nobles (sin entender la peculiar motivación que existe atrás de ella) puede ser un juego peligroso. Cuando se usan las recompensas “si-entonces” en estos casos, usualmente son más perjudiciales que beneficiosas. Al descuidar los ingredientes genuinos de la motivación (autonomía, maestría y propósito) se limita lo que cada uno puede llegar a alcanzar.

5) Pueden incitar a las trampas, atajos y comportamientos poco éticos.

El punto se describe con aquellas tareas en las que se fijan metas.

Las metas funcionan. Ayudan a evitar distracciones, a trabajar duro por más tiempo y a lograr mayores resultados.

Ahora, las metas que se fijan las personas por sí mismas y logran otorgar “maestría” en sus tareas son siempre saludables. Pero las metas que son impuestas por otros (objetivos de ventas, retornos por trimestre) pueden ser peligrosos y tener efectos adversos.

Como todo motivador extrínseco, las metas limitan nuestro foco de trabajo. Esa es una de las razones por la que son efectivas; concentran la mente. Pero un foco limitado es un costo para la compañía. Para una tarea compleja o conceptual, ofrecer una recompensa puede engeguercer la mirada “amplia” necesaria para obtener soluciones innovadoras. Peor aún, cuando una meta es suprema (particularmente, una meta medible y de corto plazo que otorga un gran premio) puede restringir nuestra mirada sobre las dimensiones de nuestro comportamiento. Es decir, el problema que surge de establecer a las recompensas extrínsecas como el único destino que importa es que algunas personas van a elegir el camino más rápido para llegar allí aún a expensas de tener que tomar el camino más “desagradable” (sobrecargas de pedidos a clientes, reparaciones de vehículos innecesarias en un taller mecánico).

Contrario a todo esto, se encuentra el comportamiento llevado adelante por la motivación intrínseca. Cuando la recompensa es la actividad en sí misma (aprendizaje profundo, deleitar a clientes, hacer lo mejor de uno mismo) no existen atajos. El único camino para llegar a destino es el “correcto”. En cierto sentido, es imposible actuar en forma no ética porque la persona que se va a encontrar en desventaja no es un competidor sino uno mismo.

6) Pueden convertirse en adictivos.

Al ofrecer una recompensa, se da una señal de que la tarea no es “placentera”. Con esta primera señal y la recompensa que va de la mano de ella, se fuerza al trabajador a ir por un camino del que es difícil salir. Si se ofrece una recompensa pequeña, el trabajador no va a responder pero si se ofrece una recompensa lo suficientemente generosa, el trabajador responderá. El inconveniente aparece en que el empleador va a tener que entregar la misma recompensa una segunda vez y así sucesivamente. No hay manera de salir. El trabajador no va a realizar esa tarea “gratis” porque se le ofreció una recompensa para ello.

Así, las recompensas son adictivas. Una vez ofrecidas, el trabajador la esperará cada vez que enfrente una tarea similar y así obliga al empleador a tener que pagarla una y otra vez. Al poco tiempo, la recompensa existente tampoco va a ser suficiente. Va a ser percibida menos como un “bonus” y más como un “status quo”, lo que obliga al empleador a incrementarlas para lograr el mismo efecto.

7) Pueden fomentar el pensamiento a corto plazo.

Las recompensas limitan la *amplitud* de nuestros pensamientos pero la motivación extrínseca (especialmente las tangibles como lo es las “si-entonces”) también pueden reducir la *profundidad* de nuestros pensamientos. Pueden hacer que se ponga el foco en lo que está “a la vista” y lo inmediato en lugar de lo que se encuentra “a la distancia”.

Fijar una recompensa para lo inmediato puede perjudicar la performance a lo largo del tiempo. Así, lo que las acciones no éticas y el comportamiento adictivo tienen en común es que, más que cualquier otra cosa, son comportamientos de corto plazo. La adicción requiere arreglar rápido lo inmediato sin importar el daño eventual. Los “tramposos” también quieren ganar rápido sin importar las consecuencias futuras.

Numerosas investigaciones han demostrado que las compañías que invierten la mayor parte del tiempo en las ganancias trimestrales logran una significativa menor ganancia a largo plazo que las compañías que no lo hacen.

De esta forma, en ambientes donde las recompensas extrínsecas son las más importantes, muchas personas trabajan sólo hasta el punto en que se cumple el objetivo que deriva en la recompensa y no más allá de ello.

## 5.2 Circunstancias especiales en las que sí funcionan

Los garrotes y las zanahorias no son siempre malos. Si lo fueran, la “Motivación 2.0” no hubiese durado tanto tiempo. El punto de partida, por supuesto, es asegurar recompensas base (beneficios, salarios, premios, etc.) que sean justas y adecuadas. Sin una base saludable, la motivación de cualquier tipo es difícil y, a menudo, imposible.

Pero una vez que la misma está establecida, existen circunstancias donde es correcto utilizar motivadores extrínsecos.

### 5.2.1 Tareas rutinarias

Para *tareas rutinarias*, que no son muy interesantes y no demandan mucho pensamiento creativo, las recompensas pueden proveer una pequeña aceleración motivacional sin el perjuicio del efecto adverso. Como Edward Deci, Richard Ryan y Richard Koestner explican: “las recompensas no afectan la motivación intrínseca para tareas aburridas porque hay o poco o ningún motivador intrínseco afectado.”

Mucho de lo que hacemos día a día en el trabajo no es de lo más interesante. Es más, para mucha gente, mucho de lo que hacen *todo* el día consiste en tareas rutinarias poco emocionantes. En estas situaciones es positivo trabajar en convertir la rutina en un juego. Ya sea, incrementar la variedad de las tareas o utilizarlas para incrementar la maestría en otras habilidades. Pero ello no siempre es posible. Esto significa que, en algunos casos, aún las recompensas “si-entonces” son una opción.

Un ejemplo puede ser si se necesita un equipo para trabajar un fin de semana en enrollar posters promocionales e insertarlos en sus correspondientes tubos para enviar por correo porque sino no van a hacer a tiempo a lanzar un plan de marketing. No es una tarea muy interesante (menos para un fin de semana). Por lo tanto, en este caso, las recompensas “si-entonces” pueden ser efectivas. Se podría llegar a pagar una pequeña suma de dinero por cada poster que esté listo para ser enviado por correo. Dada esta situación, se podría llegar a incrementar la productividad general.

A su vez, es importante que en este tipo de tareas se trabaje en los siguientes aspectos para lograr incrementar la productividad:

- Ofrecer un racional de porque la tarea es necesaria. La idea es lograr asignarle un significado a la tarea “aburrida” y lograr el compromiso para realizarla, si es parte de un propósito mayor.

- Reconocer que la tarea es aburrida. Este es, por supuesto, un acto de empatía. El reconocimiento va a ayudar a la gente a entender porque esta es una rara instancia en que se aplica una recompensa “si-entonces” si la compañía no suele aplicarlas.

- Permitir a la gente que complete la tarea a su manera. Se debe pensar en autonomía, no en control. Se debe definir cuál es el resultado requerido pero, en lugar de especificar el camino para alcanzarlo, es conveniente dar libertad sobre cómo hacer el trabajo.

### 5.2.2 Tareas creativas

Cuando las tareas deben ser creativas, la cuestión es otra. Es posible, pero difícil, incorporar recompensas en tareas no rutinarias y creativas, sin causar ningún daño.

Por lo pronto, que es lo que se debe hacer en estos casos:

- NO ofrecer una recompensa “si-entonces” para realizar una tarea creativa.

- Se deben establecer condiciones genuinas de un ambiente motivador. El lugar de trabajo debe ser agradable.

- Las recompensas “base” deben ser suficientes. Es decir, la compensación básica debe ser adecuada y justa. Debe ser similar a las que recibe la gente que realiza los mismos trabajos en organizaciones parecidas.

- El equipo de trabajo debe tener autonomía (de acuerdo a su grado de madurez). Debe poder contar con una amplia oportunidad de lograr la maestría en sus tareas. Sus tareas diarias deben poder relacionarse a un propósito mayor.

Si estas cuestiones se encuentran en orden, la mejor estrategia es proveer un sentido de urgencia y significado y salirse del camino para no interferir.

A pesar de ello, se puede incrementar la performance en este tipo de tareas creativas. Se debe tener cuidado y manejar con delicadeza pero es posible ofrecer recompensas. Para llevarlas adelante es necesario cumplir con un requerimiento esencial: *cualquier recompensa extrínseca debe ser inesperada y ofrecida sólo luego de que la tarea está completa.*

Cuando las recompensas “si-entonces” son un error, se debe cambiar a recompensas “ahora que”. Por ejemplo, “ahora que terminaron de hacer el poster para la próxima campaña publicitaria y quedó excelente, quisiera celebrar invitándolos a comer”.

De esta forma, la recompensa no es vista como la razón para hacer la tarea y no afectan la motivación intrínseca.

Es importante establecer que si las recompensas “ahora que” son constantemente ofrecidas, se pueden convertir en recompensas “si-entonces”, lo que puede perjudicar la performance de un equipo creativo.

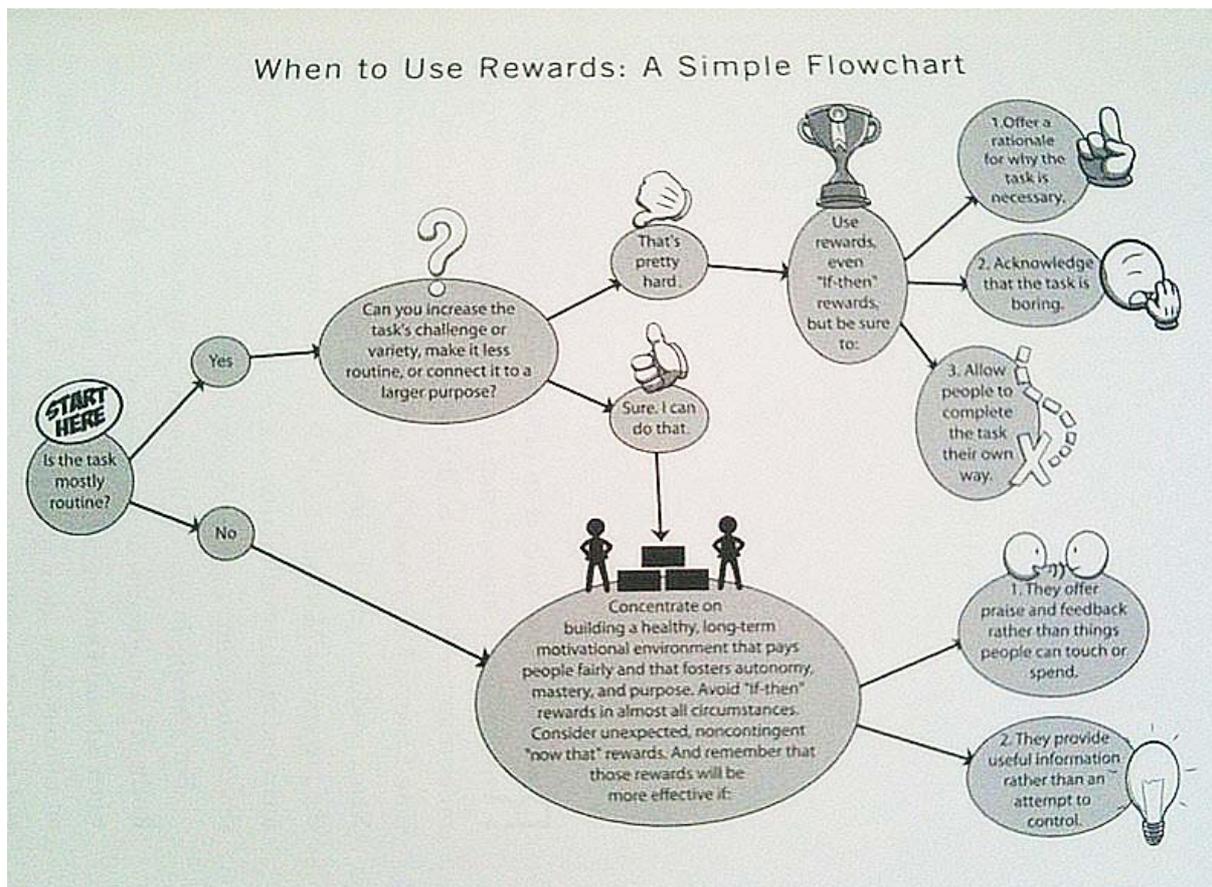
Se puede lograr un resultado aún mejor si se siguen los siguientes lineamientos:

- Considerar recompensas “no tangibles”. Alabanzas y feedback positivo son menos corrosivos que el efectivo y los trofeos. El feedback positivo tiene un efecto mejorador sobre la motivación intrínseca.

- Proveer información útil. La gente desea saber cómo es visto su trabajo, pero sólo si la información no es un mero esfuerzo para manipular sus comportamientos. Es importante dar a la gente información significativa sobre sus trabajos. Por ejemplo, “excelente trabajo, muy buen uso de los colores”. Cuanto más se alaba el esfuerzo y la estrategia en lugar de la obtención de un resultado en particular, más efectivo es el efecto sobre la performance (siempre que esté basado en comportamientos observables o datos objetivos).

## 5.2.3 Resumen

El siguiente cuadro extraído del libro de Daniel Pink resume las circunstancias en las que los garrotes y las zanahorias sí sirven<sup>13</sup>:



## 6 El comportamiento “Tipo I”

### 6.1 Algunas características del comportamiento “Tipo I”

Dada la evolución del concepto de motivación establecido por Daniel Pink, resulta imprescindible conocer las características del comportamiento “Tipo I” relacionado con la motivación 3.0.

De esta forma, las características propias del comportamiento “Tipo I” son:

- El comportamiento “Tipo I” se hace no se nace. Estos patrones de comportamiento no son rasgos fijos. Son proclividades que emergen de circunstancias, experiencias y el contexto. Como el

<sup>13</sup> Pink, Daniel (2009). Drive. En Canongate Books (Ed.), pág. 68. New York, NY.

comportamiento “Tipo I” nace en parte de las necesidades humanas, no depende de la edad, género o nacionalidad. La ciencia ha demostrado que una vez que la gente aprende las prácticas y actitudes fundamentales (ya las puede ejercitar), su motivación y performance final, se eleva. Cualquier “Tipo X” se puede convertir en “Tipo I”.

- Los del “Tipo I” casi siempre tienen mejor performance que el “Tipo X” en el largo plazo. La gente intrínsecamente motivada usualmente logra más que los buscadores de recompensas. Esto no es cierto en el corto plazo. Un foco intenso en recompensas extrínsecas puede, en efecto, derivar en resultados rápidos. El problema es que esto es difícil de sostener. Y no asiste a la maestría, que es lo que se busca a lo largo del recorrido. La evidencia muestra que la gente más exitosa no está buscando en forma directa las nociones convencionales de éxito. Están trabajando muy duro y persistiendo a través de dificultades debido a su deseo interno de controlar sus vidas, aprender sobre el mundo y lograr algo que perdure.

- El “Tipo I” no menosprecia el dinero o el reconocimiento. Tanto el “Tipo I” como el “Tipo X” se preocupan por el dinero. Si la compensación de un empleado no cubre la línea básica descrita más arriba, si su organización no le paga el monto adecuado (de acuerdo, mínimamente, a la media fijada por el mercado para la posición) o si el pago no es equitativo comparado con otros que hacen tareas similares, la motivación de dichas personas caerá, no importa si es del “Tipo I” o “Tipo X”. A pesar de ello, una vez que la compensación llega a dicho nivel, el dinero juega un rol diferente para el “Tipo I” que para el “Tipo X”. El “Tipo I” no rechaza aumentos de salario y le interesa recibir su salario. Pero un pago adecuado es tan esencial que termina quitando el tema del dinero fuera de la mesa de discusión para que se puedan enfocar en el trabajo en sí mismo. Por el contrario, para muchas personas “Tipo X” el dinero ES la mesa de discusión. Es por qué hacen lo que hacen. El reconocimiento es similar. El “Tipo I” quiere ser reconocido por sus logros porque el reconocimiento es una forma de feedback. Pero para ellos, a diferencia del “Tipo X”, el reconocimiento no es una meta en sí misma.

- El comportamiento “Tipo I” es una fuente de energía renovable. Se debe pensar en el comportamiento “Tipo X” como el carbón y el “Tipo I” como el sol. Para la historia reciente, el carbón ha sido el recurso más barato, fácil y eficiente. Pero el carbón tiene dos problemas. Primero, contamina el aire y crea los gases invernaderos. Segundo, es que se acaba. Conseguir más del mismo se ha vuelto cada vez más difícil y más caro, año a año. El comportamiento “Tipo X” es similar. El énfasis en las recompensas y castigos muestra sus propias externalidades. El motivador “si-entonces” siempre será más caro. El comportamiento “Tipo I”, que es construido alrededor de la motivación intrínseca, se basa en recursos que son fácilmente repuestos y generan poco daño. Es la motivación equivalente a energía limpia: barata, segura para usar y eternamente renovable.

- El comportamiento “Tipo I” promueve un mejor estado mental y físico. La gente orientada a la autonomía y la motivación intrínseca tiene una alta autoestima, mejores relaciones interpersonales y un mejor estado general que aquellos que son extrínsecamente motivados. Por el contrario, aquellas personas cuyas aspiraciones son las del “Tipo X” como puede ser dinero, fama o belleza, tienden a tener una pobre salud psicológica.

- Por último, el comportamiento “Tipo I” depende de 3 nutrientes fundamentales: autonomía, maestría y propósito. El comportamiento “Tipo I” está abocado a ser cada vez mejor en algo que importe. Y conecta ese trayecto hacia la excelencia a un propósito mayor.

## 6.2 Los 3 elementos fundamentales del comportamiento “Tipo I”

### 6.2.1 Autonomía

Autonomía es diferente a independiente. No es el “ve solo” o “sé individualista y no confíes en nadie”. Significa actuar con opciones. Lo que implica que podemos ser autónomos y felizmente interdependientes con otros.

Un sentido de autonomía tiene un poderoso efecto en la performance individual y en la actitud. Numerosos estudios indican que existe un alto grado de satisfacción laboral en aquellos trabajadores cuyos jefes ofrecieron “soporte en autonomía”. Estos jefes vieron varias cuestiones desde el lado del empleado, dieron feedback significativo e información, dieron amplias opciones sobre qué hacer y cómo hacerlo y alentaron a los empleados a tomar nuevos proyectos. El incremento resultante en la satisfacción laboral derivó en una mejor performance en la tarea. Más aún, los beneficios que confiere la autonomía a los individuos se extiende a sus organizaciones. Los negocios que confieren autonomía en los puestos de trabajo crecen más que los que no lo hacen.

La idea no es mejorar el management sino buscar el auto-direccionamiento (engagement).

Por ejemplo, la compañía Atlassian, para incentivar la creatividad dentro de su equipo y para asegurar que los trabajadores la estaban pasando bien en el trabajo, decidió alentarlos a trabajar un día en cualquier problema que ellos quisieran, aunque no formara parte de sus tareas regulares. Esto derivó en la creación de exitosos programas para la compañía.

El comportamiento del “Tipo I” emerge cuando la gente tiene autonomía sobre su tarea, su tiempo, su técnica y su equipo.

### 6.2.1.1 Tarea

El ejemplo que representa este punto se da en 3M. En los años ‘30 y ‘40, William McKnight tenía como credo: “Contrata buena gente y déjalos solos”. Así, los técnicos podían utilizar el 15% de su tiempo en proyectos que ellos elijan. De esta forma nació el “Post It”.

Autonomía sobre la tarea es uno de los aspectos esenciales de la “Motivación 3.0”.

#### 6.2.1.1.1 “sobrecarga horizontal” versus “sobrecarga vertical” en tareas rutinarias

En este punto, quisiera agregar algunas definiciones de Frederick Herzberg con respecto a la tarea rutinaria<sup>14</sup>.

Herzberg establece que, las compañías, en su esfuerzo por enriquecer la labor del empleado, con frecuencia, sólo logran disminuir la contribución personal de ese individuo, en vez de proporcionarle la oportunidad de prosperar en la tarea a la que está acostumbrado. Tal esfuerzo, al que denomina “*sobrecarga horizontal de tareas*” (frente a la “*sobrecarga vertical*”, o la concesión de factores motivadores), ha sido el principal problema. Es decir, esta “sobrecarga horizontal de tareas” es la que, sencillamente, aumenta la falta de significado de la tarea, eliminando la motivación. Algunos ejemplos de este enfoque, y de su efecto, son los siguientes:

- Motivar al empleado mediante el aumento de la cantidad de producción que se espera de él. Si aprieta 10.000 tuercas por día, ver si puede apretar diariamente 20.000. La aritmética que esto implica nos dice que si se multiplica cero por cero, el producto sigue siendo cero.
- Agregar otra tarea, igualmente carente de significado a la ya existente, por regla general, alguna actividad rutinaria de oficina. Aquí también, la aritmética consiste en sumar cero más cero.
- Rotar la designación de cierto número de tareas que necesitan ser enriquecidas. Esto equivale a pasar algún tiempo lavando platos y, después, irse a lavar cubiertos. La aritmética aquí consiste en la sustitución de un cero por otro.

---

<sup>14</sup> N. D. (n. d.). One more time: How do you Motivate Employees? Frederick Herzberg.

A continuación, detallo los 7 principios que define como “sobrecarga vertical de tareas” y que derivan en factores motivadores, aplicables a tareas rutinarias:

	Principio	Motivadores Implicados
A.	Quitar algunos controles sin sustraer responsabilidad.	Responsabilidad y realización personal.
B.	Aumentar la responsabilidad de los individuos por su propio trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
C.	Dar a la persona una unidad natural completa de trabajo (módulo, división, área, y así sucesivamente).	Responsabilidad, realización y reconocimiento.
D.	Dar más autoridad al empleado en su actividad; libertad en el trabajo.	Responsabilidad, realización y reconocimiento.
E.	Hacer que los informes periódicos estén a disposición del trabajador, en vez de sólo para el supervisor.	Reconocimiento interno.
F.	Introducir tareas nuevas y más difíciles que no se habían manejado previamente.	Desarrollo y aprendizaje.
G.	Asignar tareas específicas o especializadas a individuos, permitiéndoles convertirse en expertos.	Responsabilidad, desarrollo y ascenso.

### 6.2.1.2 Tiempo

En este punto, el ejemplo se da con las horas facturables de los abogados. Si fallan en facturar las horas suficientes, sus puestos de trabajo se encontrarán en jaque. Como resultado de ello, sus focos se desvían, inevitablemente, del output de su trabajo (resolver el problema del cliente) al input (acumular tantas horas facturables como sea posible). Si las recompensas vienen del tiempo, entonces tiempo es lo que la compañía va a obtener. Este tipo de metas medibles puede destruir la motivación intrínseca, la iniciativa individual e incluso incentivar comportamientos no éticos.

Las horas facturables poco tienen que ver con la “Motivación 3.0”. Esta gente quiere hacer bien el trabajo. Por lo tanto, se le debe dar lugar a que se enfoquen en el trabajo en sí y no en el tiempo que les lleva hacerlo. Así, muchas firmas están optando por facturar directamente honorarios fijos.

### 6.2.1.3 Técnica

Los representantes de call centers tienen poca posibilidad de tomar decisiones y sus trabajos son, muy a menudo, típicamente rutinarios. Puede llegar a ser un trabajo tortuoso y, más aún, si los managers en su afán por aumentar la productividad escuchan las conversaciones de los representantes y monitorean cuánto duran las llamadas.

Así, la compañía Zappos (retailer de zapatos online), no hace monitoreos de la atención a los clientes, ni da a los empleados “guiones”, ya que cree que el trabajo de sus empleados es atender a los clientes bien, y deja que lo hagan a su modo.

El resultado de este énfasis en la autonomía sobre la técnica es una rotación anual de personal mínima.

### 6.2.1.4 Equipo

Los emprendedores podrían llegar a obtener autonomía sobre la tarea, tiempo y técnica pero la autonomía sobre el equipo es otra historia. Es por ello que mucha gente se lanza a sus emprendimientos, para tener la chance de construir sus propios equipos.

Muchas compañías están viendo esta situación y descubriendo las virtudes de ofrecer a las personas algún grado de libertad sobre aquellos con los que trabajan. Por ejemplo, la cadena de comida orgánica Whole Foods permite que los miembros de un equipo voten si un nuevo integrante debe ser contratado full-time o no.

Algunos estudios han demostrado que la gente con alta motivación intrínseca son mejores compañeros de trabajo<sup>15</sup>. Esto genera enormes posibilidades para este frente. Si se quiere trabajar con más empleados del “Tipo I”, la mejor estrategia es convertirse en uno. Resulta que la autonomía puede llegar a ser contagiosa.

Alentar la autonomía no significa desalentar la responsabilidad. La “Motivación 2.0” asumía que si la gente tenía libertad, eludirían sus tareas y que la autonomía era un camino para saltar la responsabilidad. La “Motivación 3.0” nace de un concepto diferente. Presume que la gente es responsable por naturaleza y que, asegurarse que tienen el control sobre sus tareas, su tiempo, su técnica y su equipo es el camino hacia ese destino.

Lógicamente, las empresas que se manejan desde hace mucho tiempo con la “Motivación 2.0” deben trabajar la transición a la “Motivación 3.0” de a poco de acuerdo a los puntos desarrollados y los que restan desarrollar.

Se presume que nacemos para ser individuos autónomos no automatizados<sup>16</sup>. Somos diseñados para ser del “Tipo I”. Pero fuerzas externas, incluyendo la idea de que debemos ser dirigidos por un superior, han colaborado para convertir a la gente en el “Tipo X”. Si se actualiza el ambiente en el que nos movemos y los líderes reconocen que el comportamiento originario es del “Tipo I”, es posible evolucionar.

## 6.2.2 Maestría

Es el elemento del comportamiento “Tipo I” que representa el deseo de ser cada vez mejor en algo que importa.

A través de la autonomía se busca el compromiso y sólo a través del compromiso se puede producir maestría.

En este punto es importante describir lo que Mihaly Csikszentmihalyi describe como *flow*<sup>17</sup>. Son aquellos momentos en los que la persona que está realizando una tarea parece que se encuentra en trance. Así, las experiencias más altas y satisfactorias en la vida de la gente se encuentran cuando la misma está en flow. Durante el flow, las metas son claras. Por ejemplo, llegar a la cima de una montaña o patear la pelota a la red. El feedback es inmediato. La montaña se acerca o se aleja, la pelota entra o no a la red.

Más importante aún, durante el flow, la relación entre lo que una persona tiene que hacer y lo que podría hacer es perfecto. El desafío puede no ser fácil, incluso puede llegar a estar fuera de las habilidades de las personas, pero esto es lo que “estira” el cuerpo y la mente de una manera que hace que el esfuerzo en sí mismo sea la más deliciosa recompensa. Dicho balance produce un grado de foco en la tarea y de satisfacción que fácilmente supera cualquier otra o cotidiana experiencia. Durante el flow, la gente vive tan metida en el momento y se siente tan bajo control que sus sentidos de tiempo, lugar e incluso ellos mismos desaparece. Son autónomos, por supuesto, pero más que ello, están comprometidos.

---

<sup>15</sup> Maylene Gagné y Edward L. Deci, “Self-Determination Theory and Work Motivation”, Journal of Organizational Behavior 26 (2005): 331-62.

<sup>16</sup> Pink, Daniel (2009). Drive. En Canongate Books (Ed.), pág. 107. New York, NY.

<sup>17</sup> Pink, Daniel (2009). Drive. En Canongate Books (Ed.), pág. 116. New York, NY.

Alcanzar el estado de flow no sólo por un momento sino como una ética de vida, manteniendo esa preciosa “mirada en el objeto” es lo que lleva a la maestría. Y esta puede ser una forma de vida.

De esta manera, numerosas compañías están trabajando hoy en día en la creación de ambientes de trabajo que sean “flow-friendly” para ayudar a la gente a lograr maestría y autonomía en sus funciones, lo que deriva en un incremento de productividad y satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, fijando objetivos claros y maneras de entregar rápidos feedback a la gente. Así, cada sector, en lugar de reunirse con los empleados una vez por año para analizar la performance anual, los gerentes se sientan con sus empleados 6 veces por año y muchas veces por más de 90 minutos para discutir el nivel de compromiso de cada uno y el camino hacia la maestría. La idea es lograr ajustar las tareas (dentro de lo posible) para ayudar a los trabajadores a encontrar sus estados de flow.

Las compañías ofrecen a sus nuevos empleados lo que se denomina “*Goldilocks Tasks*”. Son desafíos que no son ni muy difíciles ni muy fáciles. La frustración dentro del trabajo es el frecuente desajuste entre lo que la gente debe hacer y lo que puede hacer. Cuando lo que deben hacer excede sus capacidades, el resultado es “ansiedad”. Cuando lo que deben hacer está muy por debajo de sus capacidades, el resultado es “aburrimiento”. Pero cuando se encuentra el punto justo, el resultado es glorioso. Esta es la esencia del flow.

En el caso de tareas rutinarias, un ejemplo puede ser otorgar a una persona la responsabilidad de una división o un área, tal como establece Herzberg en el punto desarrollado anteriormente con su concepto de “sobrecarga vertical”.

El estado “flow” es esencial para alcanzar maestría pero no la garantiza porque ambos conceptos operan en diferentes horizontes de tiempo. Uno sucede en un momento mientras que el otro puede producirse luego de meses, años o décadas.

El punto a establecer es como relacionar flow con la maestría. Para ello, existen 3 leyes que conforman la maestría:

#### 1) La maestría es una forma de pensar

Como con muchas cosas en la vida, la búsqueda de la maestría se encuentra en nuestra cabeza.

Lo que la gente cree es lo que determina lo que logra (o intenta lograr). Nuestras creencias sobre nosotros mismos y la naturaleza de nuestras habilidades determinan como interpretamos nuestras experiencias y podemos fijar parámetros sobre lo que logramos.

Así, el comportamiento “Tipo X” prefiere metas de performance en lugar de metas de aprendizaje y elimina al esfuerzo como un signo de debilidad. El comportamiento “Tipo I” tiene una teoría incremental de inteligencia, valora metas de aprendizaje sobre metas de performance y considera al esfuerzo como una manera de mejorar en algo que importa. En el primero, la maestría no es posible. En el segundo es inevitable.

#### 2) La maestría es “dolor”

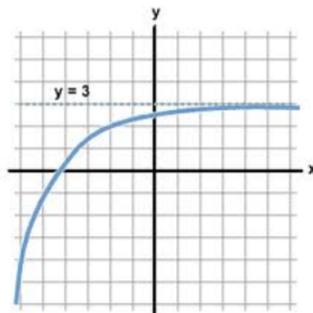
La maestría es perseverancia y pasión por metas de largo plazo. No es algo fácil. La maestría requiere esfuerzo (difícil y doloroso esfuerzo) por un período largo de tiempo (no una semana o un mes sino una década).

Aquí el flow entra de dos maneras. Si la gente es consciente de lo que los pone en estado de flow, van a tener una idea más clara sobre las tareas a las que le deben dedicar más tiempo y esfuerzo para lograr la maestría. Y esos momentos de flow en búsqueda de la excelencia puede ayudar a la gente a superar las partes difíciles. Pero, en definitiva, la maestría implica trabajar y trabajar para mostrar pocas mejorías. El progreso se logra a largo plazo y con mucho esfuerzo. Es agotador, pero ese no es el problema. Es la solución.

El esfuerzo constante es, para el comportamiento “Tipo I”, una de las cosas que le da sentido a la vida.

### 3) La maestría es una asíntota

Para reflejar el concepto, a continuación se presenta un gráfico de una asíntota horizontal. Es una línea recta que una curva alcanza pero nunca llega a tocar.



Esta es la naturaleza de la maestría. Se puede llegar muy pero muy cerca de ella pero nunca se puede la llega a tocar. Es imposible llegar a realizarla completamente.

La asíntota de la maestría es una fuente de frustración. Es decir, ¿porqué buscar algo que no se puede alcanzar? Pero también es una fuente atractiva. La diversión se encuentra en la búsqueda más que en la realización. En definitiva, la maestría atrae precisamente porque nos elude.

## 6.2.3 Propósito

La gente que trabaja con autonomía y buscando mejorar (maestría), tiene altos niveles de desempeño. Pero si lo que hacen tiene que ver con un objetivo superior, mucho más aún.

La “Motivación 2.0” no reconoce al propósito como un motivador. El comportamiento “Tipo X” no elimina el concepto pero lo relega a un estatus inferior. Es un buen accesorio, si lo quieren, siempre y cuando no intervenga en lo que realmente importa.

Por el contrario, la “Motivación 3.0” busca este aspecto de la condición humana. El propósito es el que genera la energía para poder vivir.

En definitiva, el ganar dinero, potente como lo es, no genera el ímpetu necesario para organizaciones ni para individuos. Esta es la gran distinción final entre los sistemas operativos 2.0 y 3.0. La “Motivación 2.0” se centra en la maximización de beneficios. La “Motivación 3.0” no rechaza la rentabilidad pero le otorga la misma importancia a la maximización del propósito.

El propósito se ve reflejado en 3 aspectos de la vida organizacional: metas, palabras y políticas.

### 6.2.3.1 Metas

Ya sea para la realización de tareas rutinarias como creativas, las nuevas generaciones de trabajadores ya no consideran al dinero como la forma más importante de compensación. En lugar de ello, prefieren elegir un rango de factores no monetarios. Desde un “gran equipo” hasta la “habilidad de entregar de vuelta algo a la sociedad a través del trabajo”. Y si no pueden encontrar este paquete satisfactorio de recompensas en una compañía existente, crearán la organización propia.

Así, los objetivos de las compañías con “Motivación 3.0” no son perseguir la rentabilidad manteniendo la ética y cumpliendo con las leyes. Sus metas son perseguir estos propósitos y usar la rentabilidad como una “ayuda” en lugar de como un objetivo.

### 6.2.3.2 Palabras

Las palabras importan. Si uno escucha atentamente, se pueden llegar a percibir algunos cambios en el dialecto, más orientados al propósito. Así, Daniel Pink en su libro “Drive” cita a Gary Hamel quien establece que “las metas del management son usualmente descriptas con palabras como eficiencia, ventaja, valor, superioridad, foco y diferenciación. Importante como son, carecen del poder para elevar el corazón humano”. Dice que los líderes de negocios “deben buscar maneras de transmitir ideales más profundos que lleguen al alma, con palabras como honor, verdad, amor, justicia y belleza”. Por último establece: “Humaniza lo que la gente dice y seguramente humanizarás lo que hacen.”

Los trabajadores de las compañías pueden referirse a las mismas como “ellos” o “nosotros” y esto genera lugares totalmente diferentes. En la “Motivación 3.0”, las compañías “nosotros” son las que ganan.

### 6.2.3.3 Políticas

Entre las palabras que los negocios utilizan y las metas que buscan se encuentran las políticas que implementan para convertir la primera en la segunda. Aquí, también, se pueden detectar los primeros temblores de aproximaciones diferentes a las que se buscan. Por ejemplo, muchas compañías han gastado tiempo considerable y esfuerzos abocados a crear lineamientos de ética corporativa en las últimas décadas. Si bien las políticas corporativas son muy valiosas, pueden influir en el comportamiento de manera errónea, cambiando a la gente del “Tipo I” al “Tipo X”.

En otras palabras, las políticas pueden guiar a las personas a cumplir con un comportamiento ético mínimo para que no sean castigados, pero no hicieron nada para inyectar un propósito corporativo en las venas de los empleados. Lo mejor sería hacer foco en el poder de la autonomía al servicio de la maximización del propósito.

De acuerdo al The Boston Globe, las compañías pueden mejorar el bienestar emocional de sus empleados asignando parte de sus presupuestos para caridad. Es decir, al dar poder a los empleados sobre como la compañía devuelve dinero a la comunidad puede lograr incrementar la satisfacción personal mejor que si ofrecieran recompensas financieras del tipo “si-entonces”.

## 7 Algunos consejos de Daniel Pink sobre comportamiento “Tipo I”

### 7.1 “Tipo I” para organizaciones: Nueve maneras de mejorar

#### 7.1.1 Probar el “20% del tiempo” con ruedas de entrenamiento

No conviene largarse de golpe con el 20% del tiempo libre para que la gente trabaje en las tareas en que desee. Se puede comenzar con el 10%. Por ejemplo, con la tarde de un día de los 5 de la semana. En lugar de hacerlo para siempre, se puede probar por un lapso de 6 meses. Al crear la autonomía, se estará ayudando a la gente a actuar en sus ideas y convertir su tiempo libre en tiempo productivo.

#### 7.1.2 Encarar las recompensas “ahora que” entre los mismos empleados

Cualquiera en la compañía puede recompensar a un compañero porque hizo algo excepcional. Por lo tanto, recibirá un reconocimiento. Estos reconocimientos evitan los defectos de las recompensas “si-entonces” porque vienen por parte de un compañero y no por parte del jefe. Esto tiene un significado mayor e incluso es motivante.

#### 7.1.3 Conducir una auditoría de autonomía

Para saber el grado de autonomía que existe en la compañía se debe responder a las siguientes 4 preguntas con un puntaje del 0 (casi nada) al 10 (una gran cantidad de autonomía):

- ¿Cuanta autonomía tiene sobre tus tareas en el trabajo, tus principales responsabilidades y lo que haces en un día determinado?

- ¿Cuanta autonomía tiene sobre el tiempo en el trabajo, por ejemplo, cuando llega, cuando se retira y como distribuye las horas durante el día?

- ¿Cuánta autonomía tiene sobre su equipo en el trabajo, esto es, con qué grado de autonomía puede elegir la gente con la que típicamente trabaja?

- ¿Cuánta autonomía tiene sobre su técnica en el trabajo, cuál es su performance en sus tareas principales?

Luego se debe calcular el promedio en base a un total de 40 puntos. Una vez obtenido este número, se debe comparar contra las percepciones que se tenía al respecto. Investigar si existe algún problema en una de las 4 áreas consultadas.

#### **7.1.4 Dar los 3 pasos hacia la eliminación del control**

A – Involucrar a la gente en la definición de metas. Las investigaciones muestran que los individuos están más comprometidos cuando persiguen metas en las que participaron para definir. Incluso, pueden llegar a fijar metas más altas que las que el jefe hubiese establecido.

B – Usar vocabulario “no controlador”. En lugar de usar “debe” o “debería”, convendría utilizar “piensa en ello” o “considera”. Un pequeño cambio en el vocabulario puede ayudar a mejorar el compromiso hasta puede reducir que la gente busque desafiar.

C – Mantener “horas de oficina”. A veces es conveniente permitir que la gente se acerque a la oficina por sí mismos. Es recomendable dejar una o dos horas a la semana para que los empleados se acerquen a hablar de cualquier tema que tengan dando vueltas en la cabeza. Ellos se beneficiarán y se puede llegar a aprender algo nuevo.

#### **7.1.5 Jugar “¿De todos modos, es el propósito de quién?”**

Es un ejercicio para achicar la brecha entre percepción y realidad. La idea es juntar a los empleados en una oficina y pedirles que respondan a la pregunta: ¿Cuál es el propósito de la compañía? Luego se deben leer las respuestas en voz alta. Las respuestas, ¿son similares? O cada uno tiene una creencia distinta. Este ejercicio simple puede orientar sobre el alma de la compañía y como es percibida por la gente. Si la gente no sabe porque hace lo que hace, ¿Cómo se puede esperar que estén motivados para hacerlo?

#### **7.1.6 Usar el examen de pronombres de Richard B. Reich**

Utilizado para medir la salud de la organización, cuando habla con los empleados le presta atención a los pronombres que utilizan. ¿Los empleados se refieren a la compañía como “ellos” o “nosotros”? “Ellos” implica cierto grado de falta de compromiso. “Nosotros” implica todo lo contrario, que sienten que son parte de algo significativo. Todos quieren autonomía, maestría y propósito. La cuestión es que el “nosotros” lo puede lograr pero el “ellos” no.

### 7.1.7 Diseñar motivación intrínseca

Se puede hacer foco en la motivación intrínseca si se hace lo siguiente:

- Crear un ambiente donde la gente se sienta a gusto participando.
- Dar autonomía a los empleados.
- Mantener el sistema lo más abierto posible.

### 7.1.8 Promover “Goldilocks” para grupos

Casi todos han tenido una experiencia de satisfacción de una tarea del tipo “Goldilock”. Aquella que no es ni tan fácil ni tan difícil y que, al realizarla, entrega una hermosa sensación de flow. Pero a veces es difícil replicar esa experiencia cuando se trabaja en un equipo. La gente termina haciendo el trabajo que siempre hace porque demostraron que lo pueden hacer bien, y unos pocos desafortunados deben realizar las tareas libres de flow que nadie quiere hacer. Aquí se describen algunas maneras de llevar “Goldilocks” al grupo:

- Comenzar con un equipo diverso. La idea es armar grupos donde la gente se estimule entre sí y cada uno pueda aprender del otro para que no sean homogéneos en términos de entrenamiento y background. Se desea gente que pueda ayudar con las ideas del otro.

- Hacer del grupo una zona de “no rivalidad”. Enfrentar compañeros de trabajo con la esperanza de que la competencia vaya a lograr mejorar la performance es un error y, generalmente, perjudica la motivación intrínseca. Buscar “colaboración” o “cooperación”.

- Probar un pequeño cambio de tareas. Si alguien está aburrido con su tarea actual, ver si puede entrenar a otra persona en lo que él es un experto. Después, analizar si puede tomar algún aspecto de un miembro del equipo más experimentado.

- Animar con un propósito, no motivar con recompensas. Nada ayuda más a un equipo que una misión compartida. Cuanto más se comparte una causa común, se logra obtener un trabajo excelente y satisfactorio.

### 7.1.9 Convertir la próxima reunión en un día de relajación

Para la próxima reunión, separar un día entero donde los empleados puedan trabajar en lo que tengan ganas, de la manera que quieran y con quien quieran. Es importante asegurarse de que cuenten con los recursos que necesitan. Imponer sólo una regla: “La gente debe entregar algo (una idea, un prototipo de un producto, la mejora de un proceso interno) el próximo día”. Las organizaciones de comportamiento “Tipo I” saben lo que el “Tipo X” no entiende: desafíos verdaderos son mucho más vigorizantes que el placer de controlar.

## 8 La compensación Zen: Pagar a la gente al estilo “Tipo I”

La motivación del “Tipo I” no requiere regatear el sueldo de los empleados o que todos sean “voluntarios”, pero requiere una nueva forma de pagar.

En la “Motivación 3.0”, el mejor uso del dinero es sacar el tema del dinero de arriba de la mesa.

Cuanto mayor es el sueldo, más afecta la performance e inhibe la creatividad. Así, la mejor estrategia es pagar la compensación correcta y sacarla de vista. Las organizaciones efectivas pagan

a la gente una cantidad de dinero tal y de formas que permiten a los individuos prácticamente olvidarse de las compensaciones y enfocarse en la tarea en sí misma.

A continuación se presentan 3 técnicas:

### **8.1 Asegurar justicia interna y externa**

El aspecto más importante de cualquier paquete de compensación es la justicia. La misma tiene dos variantes: interna y externa. Justicia interna implica pagar a la gente en forma similar entre los que realizan las mismas tareas. Justicia externa implica pagar a la gente en línea con otros que hacen tareas similares pero que también trabajan en organizaciones similares.

Pagar a la gente de acuerdo al “Tipo I” no implica que a todos se les vaya a pagar lo mismo. El que tenga un trabajo que contribuye con mayor desempeño para la organización, aportando valor agregado al core del negocio, va a recibir un mayor salario. La gente no se queja de esto porque es justo.

Obtener la equidad interna y externa no es en sí mismo un motivador pero es la manera de sacar la cuestión del dinero de arriba de la mesa y que pueda afectar la motivación personal.

### **8.2 Pagar más que el promedio**

Pagar a la gente un poco más de lo que establece el mercado puede atraer talentos a la compañía, reducir la rotación de personal e incrementar la productividad y la moral.

Mayores salarios incluso reducen los costos de las compañías.

Pagar más que el promedio es una manera elegante de eliminar las recompensas “si-entonces”, elimina la preocupación sobre la injusticia y ayuda a sacar la cuestión del dinero de arriba de la mesa.

### **8.3 Si se utilizan métricas de performance, hacerlas con rangos amplios, relevantes y que no permitan los “atajos” para poder cumplirlas**

Si, por ejemplo, las métricas se fijan por volumen de ventas, nada más importa que lograr dicho objetivo aún a costa de perjudicar a la compañía.

Ahora, si las métricas dependen de: ventas del próximo trimestre, ventas del año, la rentabilidad de la compañía y las ganancias de los próximos dos años; los niveles de satisfacción de los clientes, ideas de nuevos productos y evaluaciones a los pares, la historia es otra. Si la persona es inteligente, va a tratar de vender los productos, ayudar a los clientes, ayudar a los pares y, en definitiva, hacer un buen trabajo. Cuando las métricas son variadas, es más difícil romperlas.

A su vez, los pagos por lograr los objetivos deben ser proporcionales al logro obtenido o al aporte de valor a la compañía. Cuando el premio cumple estas características, es muy probable que los empleados no se “desvíen” de sus caminos para cumplir los objetivos.

### **Aplicación teórica en la empresa “x”:**

A efectos de indagar sobre los factores de retención que afectan a los empleados que realizan tareas rutinarias en la empresa “x”, corresponde tener presente un abanico de teorías sobre motivación que ayuden a analizar, desde distintos aspectos, esta cuestión. La empresa “x” debe conocer a sus empleados y entender qué los motiva y qué les gusta para poder trabajar sobre estos aspectos y no desperdiciar dinero en políticas de Recursos Humanos que pueden llegar a generar un efecto negativo sobre el desempeño y la motivación de las personas.

Daniel Pink incluso aclara cómo la definición de motivación evoluciona en el tiempo para poder entender cómo se define “hoy”. También resume las cuestiones principales en que debe trabajar la empresa “x” para mantener motivados a los empleados que realizan tareas rutinarias en

contraposición de los que realizan tareas creativas. La diferenciación entre la motivación de ambos es clave para establecer cómo debería proceder la empresa "x" y, en algunos casos, los superiores de las personas que realizan tareas rutinarias, para que no pierdan motivación.

Con respecto a las 9 maneras de mejorar la motivación de los empleados que menciona Daniel Pink y su aplicación en la empresa "x", las pasaré a mencionar una a una junto con su grado de aplicación actual en base a la investigación realizada:

1) Probar con el "20% del tiempo" con ruedas de entrenamiento:

Actualmente no es aplicado por la empresa "x" pero dado el alto nivel de compromiso obtenido como resultado de la investigación y el nivel de desempeño actual de las personas que realizan tareas rutinarias, se podría aplicar en forma paulatina tal como indica Daniel Pink.

2) Encarar las recompensas "ahora que" entre los mismos empleados:

Este punto tampoco es aplicado por la compañía "x" pero dado el nivel de camaradería y de integridad y ética de los compañeros de trabajo con los que interactúan (ambos factores obtenidos como resultados de la investigación), se podría implementar sin ningún problema. Incluso, generaría un impulso de motivación adicional a los factores de retención y motivación actual.

3) Conducir una auditoría de autonomía:

Este análisis no fue llevado adelante tal como lo indica Daniel Pink con sus 4 preguntas y puntajes correspondientes pero dado que uno de los factores de retención obtenido de los resultados de la investigación es el "otorgamiento de, relativa, autonomía en la manera de llevar adelante las tareas asignadas", claramente la empresa "x" cumple con este punto importante de motivación definido por Daniel Pink.

4) Dar los 3 pasos hacia la eliminación del control:

A continuación, detallaré los comentarios de cada uno de los 3 pasos definidos por Daniel Pink.

Paso A: Como parte de su "cierto nivel" de autonomía otorgado a los empleados que realizan tareas rutinarias, hoy en día, pueden definir sus metas. En cierto modo, porque las mismas forman parte de sus evaluaciones de desempeño anuales. Este punto está bien llevado adelante por la compañía "x".

B: Con respecto al vocabulario "no controlador", la empresa "x" debería trabajar en ello. Parte de este comentario se verá reflejado en las conclusiones relacionadas con los supervisores de las personas entrevistadas.

C: Relacionado con el punto anterior, la empresa "x" debería aplicar una política sobre el mantenimiento de "horas de oficina" mencionado por Daniel Pink ya que los supervisores actuales (a excepción de los nuevos) no promueven este beneficio.

5) Jugar "¿De todos modos, es el propósito de quién?"

La empresa "x" no cumple hoy en día con este punto para verificar que todos los empleados que realizan tareas rutinarias estén orientados sobre el alma de la compañía. Si bien, como se verificará en el análisis de la investigación, saben lo que hacen y están orgullosos de su aporte a la

compañía, sería de suma importancia que los supervisores se acerquen a los empleados para que quede claro porque se hace lo que se hace.

6) Usar el examen de pronombres de Richard B. Reich:

Sin lugar a dudas, las personas entrevistadas hablaban de la compañía como “nosotros”. Tal como indica Daniel Pink, implica que los empleados se sienten parte de algo significativo y están comprometidos con sus trabajos. Este punto se confirma en los análisis llevados adelante para llegar a la conclusión de la investigación.

7) Diseñar motivación intrínseca:

Tal como mencioné en el punto 3), uno de los factores de retención obtenidos en la investigación fue el “otorgamiento de, relativa, autonomía en la manera de llevar adelante las tareas asignadas”. Por lo tanto, si bien se cumple, en parte, la necesidad de generar autonomía que derive en motivación intrínseca, la empresa “x” debe trabajar más al respecto.

8) Promover “Goldilocks” para grupos:

La empresa “x” debe trabajar sobre este punto si desea aplicarlo. El resultado de la investigación (punto correspondiente a “Estilo del Supervisor”) reveló que no se cumple una asignación paulatina de nuevas tareas y desafíos más complejos que los actuales, tampoco es algo que les importe mucho a los entrevistados y afirmaron que están satisfechos con la situación tal cual se encuentra hoy en día. Personalmente, estoy convencido de que si se aplicase este punto tal cual como indica Daniel Pink que se tienen que implementar, generaría un grado de motivación adicional al actual.

9) Convertir la próxima reunión en un día de relajación:

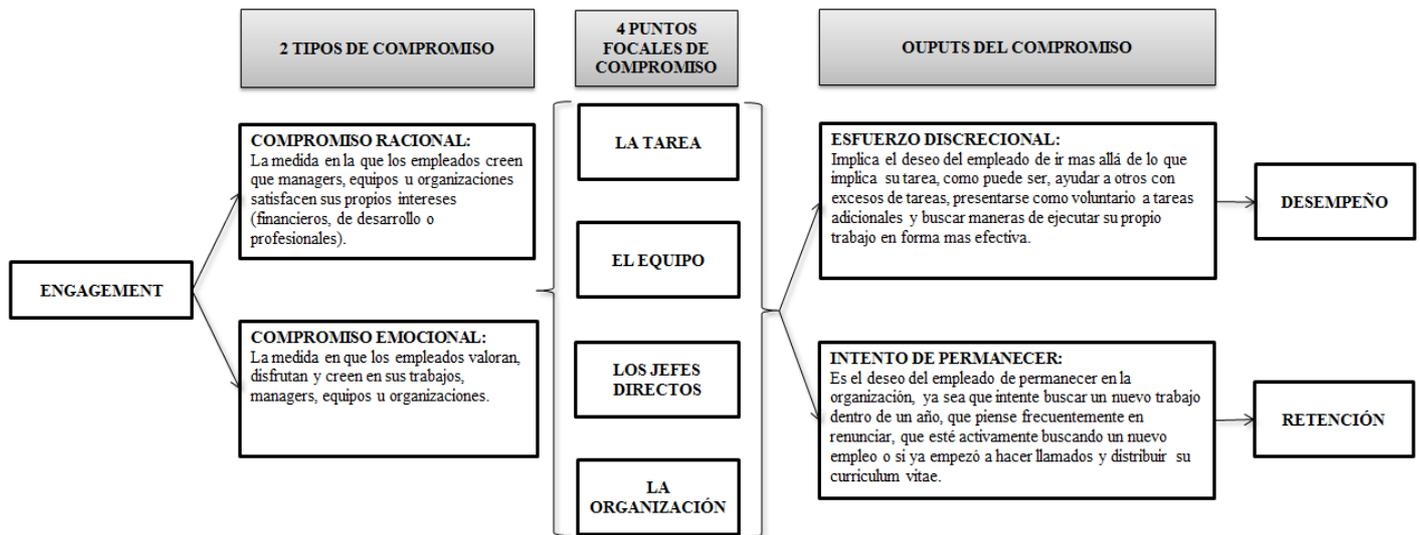
Si bien se aplica en aquellos sectores comerciales donde la tarea es netamente creativa, no se aplica en aquellos sectores donde la tarea es rutinaria. La empresa “x” debería trabajar al respecto para poder mejorar esta situación y explotar los conocimientos actuales, el compromiso y la motivación de sus empleados.

Si bien son varios los factores de retención obtenidos en las conclusiones de la investigación llevada adelante, el análisis detallado de las 9 maneras de mejorar que propone Daniel Pink mostró que la empresa “x” tiene mucho por mejorar para que la motivación y el compromiso actual de los empleados que realizan tareas rutinarias sea superior.

## CAPÍTULO III: ENGAGEMENT (COMPROMISO)

El Corporate Leadership Council Executive Board define al engagement como el grado en que los empleados están comprometidos (racional o emocionalmente) con algo o alguien de la organización impactando en la forma en que trabajan (su dedicación) y en el deseo de permanecer allí<sup>18</sup>.

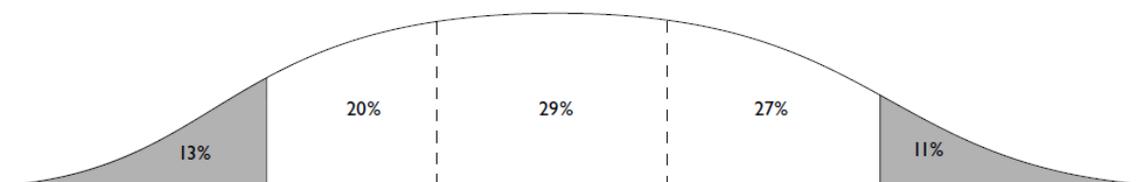
De esta forma, creó el siguiente modelo sobre compromiso del empleado:



Para llevar adelante la medición del compromiso del empleado, el Corporate Leadership Council realizó una encuesta de 47 preguntas que miden el peso del compromiso racional y emocional en la tarea, el jefe directo, el equipo y la organización junto con el nivel de esfuerzo discrecional y la intención de permanecer en la compañía.

Así, en la medición realizada en el año 2004, participaron más de 50.000 empleados, de 59 organizaciones, en 30 países y 14 industrias. A continuación destaco los principales resultados.

El gráfico a continuación muestra la distribución de los resultados de la encuesta en un gráfico de GAUSS:



El 13% de la izquierda es la cantidad de trabajadores que no están comprometidos con su trabajo, el 76% del medio son aquellos trabajadores que no están comprometidos totalmente con su trabajo pero definitivamente no se encuentran dentro de los que no están comprometidos y el 11% de la derecha representa la cantidad de trabajadores que están altamente comprometidos con su trabajo.

La descripción de cada una de las 3 clasificaciones es la siguiente:

<sup>18</sup> Corporate Leadership Council (2004). Driving Performance and Retention Through Employee Engagement: A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies. Obtenido de: <http://www.usc.edu/programs/cwfl/assets/pdf/Employee%20engagement.pdf>

**A – No comprometidos (13%):**

- Exhiben una fuerte falta de compromiso emocional y racional hacia su trabajo, jefes directos, el equipo y la compañía.
- Tienen una performance pobre y trabajan con el mínimo esfuerzo.
- 4 veces más propensos a dejar la organización que los empleados promedios.
- Y 9 veces más propensos a dejar la organización que los empleados realmente comprometidos con su trabajo (11%).

**B – Comprometidos pero no en su totalidad (76%):**

- Exhiben un fuerte compromiso emocional y racional hacia un único foco, pero un compromiso muy moderado hacia los restantes focos.
- El 20% se inclina hacia el área de los trabajadores no comprometidos, 27% se inclina hacia los trabajadores altamente comprometidos, mientras que el restante 29% son realmente ambivalentes.
- Empleados que no van más allá de sus tareas asignadas pero tampoco eluden sus responsabilidades.
- Hay una variación significativa en la intención a quedarse.

**C – Comprometidos (11%):**

- Exhiben un fuerte compromiso emocional y racional hacia el trabajo, los jefes directos, el equipo y la organización.
- Son personas con alta performance que usualmente ayudan a otros con mucha carga de tareas, se postulan como voluntarios para realizar otros trabajos y están constantemente buscando maneras de hacer mejor sus asignaciones diarias.
- Representan la mitad de los empleados que, en promedio, dejarían la organización.
- Y 9 veces más propensos a permanecer en la organización que los empleados no comprometidos con su trabajo (13%).

**Otros resultados obtenidos en base a la encuesta realizada:**

1 – Mientras que las diferencias de compromiso entre segmentos demográficos es mínima, las diferencias existentes entre tipos de compañías es dramática. Del 11% de empleados altamente comprometidos, el 23,8% pertenece a compañías de primera línea y el 2,9% a empresas pequeñas y medianas.

2 – El compromiso no es una cura en sí mismo. Los trabajadores de alta performance, dependen primero de un reclutamiento de talentos de alta calidad. Ello implica reclutar por inteligencia, set de habilidades correcto y una fuerte ética de trabajo. A pesar de ello, una vez en sus puestos, el compromiso se observa sólo en un 43% de las mejoras observadas de performance. El 57% restante

implica una mejora en la performance a través de acciones directas sobre la performance (entrenamientos, desarrollo de carrera, mejores computadoras).

3 – Aquellos empleados con un alto nivel de compromiso muy difícilmente dejen la compañía.

4 – Es importante identificar la diferencia de lo que el compromiso puede hacer. Las compañías con un porcentaje alto de empleados con compromiso racional y emocional tienen empleados con alto porcentaje de esfuerzo discrecional e intención de quedarse.

5 – En el mismo informe, el Corporate Leadership Council verificó que las compañías con mayor grado de empleados comprometidos tienen un crecimiento de ingresos anual mejor que aquellas industrias con un bajo promedio de empleados comprometidos.

6 – En su mayoría, los empleados dejan las organizaciones en busca de sus propios intereses pero las emociones juegan un rol muy importante.

7 – En la encuesta se detectaron más de 300 apalancadores potenciales para conducir al compromiso. Algunos de ellos son: trabajos desafiantes, variedad de tareas, cultura de innovación, cultura de flexibilidad, foco en el cliente, los jefes están abiertos a nuevas ideas, beneficios sobre planes de salud, cultura de oportunidades, los jefes respetan a los empleados como individuos, etc.

8 – Un equipo senior de trabajo de “puertas abiertas” inspira esfuerzo. Aquellos jefes que están abiertos a nuevas ideas, se preocupan por sus empleados, fijan como prioritario el desarrollo de los empleados, están comprometidos a crear nuevos trabajos y hacen un esfuerzo para evitar despidos, reciben de vuelta un alto esfuerzo por parte de sus empleados.

9 – Atar la compensación a performance es la palanca que más influencia sobre el esfuerzo discrecional. Ahora, la fuerza de ventas está consistentemente más motivada por palancas de compensación que el resto de los trabajadores.

10 – Las personas recién contratadas van a trabajar más duro cuando entienden y creen en la importancia de sus trabajos hacia la organización.

11 – Un mentor eficiente ayuda a los empleados a sentirse personalmente conectados hacia la organización. Los planes de desarrollo de calidad ayudan a los empleados a sentirse racional y emocionalmente comprometidos. Por último, un entrenamiento general sobre habilidades manda un mensaje de “compromiso creíble” hacia los empleados. Todos estos puntos logran el máximo impacto sobre el desarrollo del esfuerzo discrecional.

#### **Algunas ideas adicionales del Corporate Leadership Council sobre Engagement<sup>19</sup>:**

- El compromiso de los empleados no es una característica por pertenecer a un grupo sino que es la característica individual de los empleados por ser ganados o perdidos, creados o destruidos por sus organizaciones.

- El compromiso es una fuente de ventaja competitiva. Algunas compañías tienen empleados altamente comprometidos y con alto esfuerzo hasta 10 veces más que otras.

---

<sup>19</sup> Corporate Leadership Council (2004). Driving Performance and Retention Through Employee Engagement: A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies. Obtenido de: <http://www.usc.edu/programs/cwfl/assets/pdf/Employee%20engagement.pdf>

- Empleados altamente comprometidos trabajan más duro hasta en un 57%, logran una performance un 20% mejor y tienen un 87% menos de probabilidades de dejar sus empleos comparado con empleados con bajos niveles de compromiso.
- El compromiso del empleado debe ser manejado junto con otros conductores de performance, como es el reclutamiento de talentos con alta calidad y proveer a ese talento con la información, experiencia y recursos que necesitan para lograr lo mejor de sí.
- El compromiso emocional es 4 veces más valorable que el compromiso racional para producir esfuerzo discrecional. En efecto, la búsqueda de una fuerza de trabajo con alta performance es sinónimo de búsqueda de compromiso emocional.
- Los empleados dejan la compañía (el mercado laboral brinda oportunidades de inserción) cuando concluyen que ya no cubre sus intereses personales.
- Es importante asegurar el compromiso racional de los empleados primero (satisfacción personal de intereses financieros, de desarrollo y profesionales). Es más probable que los empleados se comprometan emocionalmente si sus intereses personales son cubiertos.
- La mayoría de las estrategias tienen un impacto común en los empleados. La mayoría de los empleados, la mayor parte del tiempo, necesitan las mismas cosas para comprometerse, esforzarse y lograr lo mejor de sí.
- El rol más importante de los managers es servir como un conductor de otra, más valorable, forma de compromiso del empleado: organizacional, trabajo y equipo.
- El impacto de la excelencia en habilidades adicionales para los managers se disminuye rápidamente. Construir en un número limitado de fortalezas existentes de los managers maximiza la rentabilidad de la compañía.
- La mayor parte de los managers tienen un tramo limitado de control, una limitación inherente que reduce su participación como un nivelador de compromiso a lo largo de la organización.
- Los empleados trabajan más duro cuando creen que el ejecutivo senior del equipo se ha comprometido con ellos en la forma de apertura a nuevas ideas y desarrollo de empleados.
- Mientras que es menos importante la percepción del empleado sobre el compromiso de los ejecutivos senior, las áreas específicas de habilidades ejecutivas (como liderar y dirigir gente y el proceso de gerenciamiento día a día) todavía tienen un impacto significativo en el esfuerzo discrecional.
- Las compensaciones atraen talentos a la organización y juegan un importante rol en la retención pero tienen un impacto limitado en el esfuerzo del empleado.
- El elemento más importante de una estrategia de compensación que conduzca al esfuerzo es su conexión con la performance del empleado.
- Distribuir clara, irresistible y accionable información sobre los programas de beneficios puede tener un impacto en el esfuerzo y retención del empleado que es conmensurable con los programas en sí mismos.

- El impacto de los programas de beneficios en base a esfuerzo y retención caen precipitadamente luego de que un grupo de “necesidades básicas” (por ejemplo, salud, retiro) y programas de “nicho” son implementados.
- La primer prioridad de los programas de “a bordo” debería ser insistir en el entendimiento de, y la creencia en, la importancia del trabajo a realizar.
- Entender cómo hacer el trabajo de uno y la creencia de la importancia del mismo es lo más crítico en conducir al esfuerzo. Más aún que acceder a los recursos necesarios, una oportunidad de promoción o, incluso, seguridad. Los empleados necesitan sentirse conectados para dar lo mejor de sí mismos.
- Proveer consejos de carrera, un plan de desarrollo individualizado y entrenamiento general proveen un “compromiso creíble” para el empleado.
- Las palancas más efectivas del esfuerzo del empleado son los bienes públicos organizacionales, notables culturas de comunicación, integridad e innovación.

### **El poder de la “propuesta de valor al empleo”:**

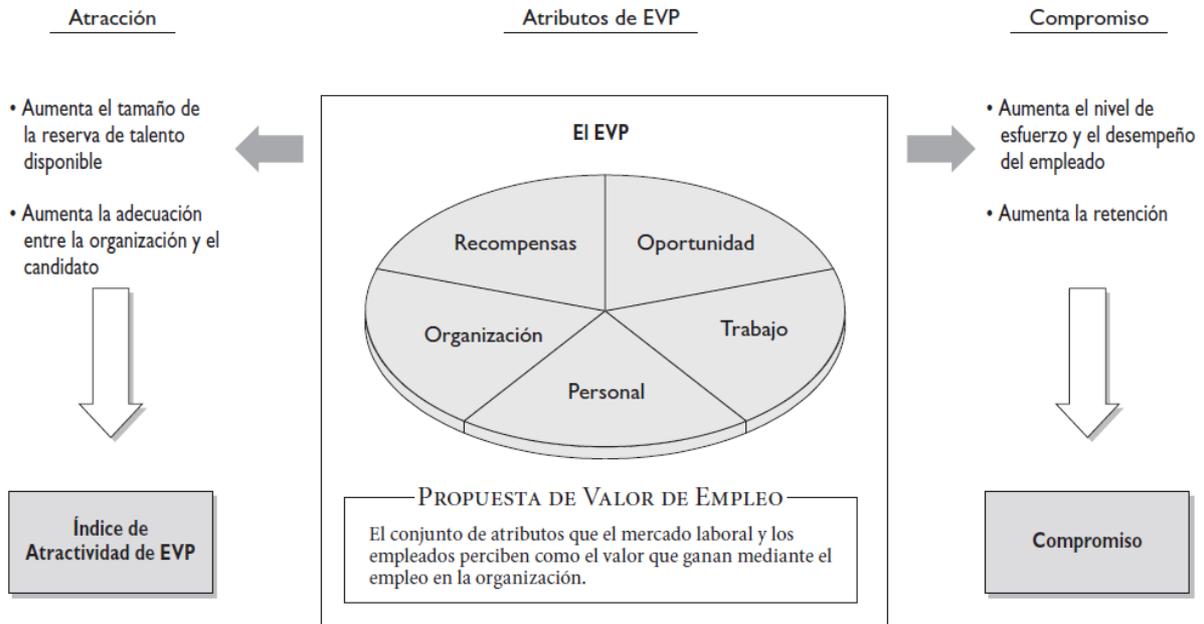
Antes de finalizar el capítulo, quisiera destacar y describir la importancia del poder de la “propuesta de valor al empleo” estudiada por el Corporate Leadership Council<sup>20</sup> y que se vincula con el compromiso de los empleados.

Para abordar la escasez de talento, las organizaciones han empezado a reconocer el poder de la propuesta de valor de empleo (employment value proposition; EVP) para atraer talentos y asegurar el compromiso a largo plazo.

Mediante la gestión efectiva del EVP, las organizaciones pueden aumentar el tamaño de su reserva de talento disponible, así como aumentar la adecuación del candidato con la organización. Una vez que los candidatos se unen a la organización, el EVP puede mejorar sus niveles de esfuerzo y su desempeño promocionando un mayor compromiso y reduciendo la rotación.

---

<sup>20</sup> Corporate Leadership Council (2006-2007). Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico: Creando una Propuesta Competitiva de Valor al Empleo.

**La Propuesta de Valor de Empleo (EVP) impulsa la atracción y el compromiso en el mercado laboral**

Por lo tanto, los beneficios finales de gestionar el EVP es el compromiso. De acuerdo al CLC, los EVP eficaces asegurarán que los nuevos empleados contratados tendrán un mayor compromiso con la organización, resultando en mayor esfuerzo, desempeño y retención. Se verificará el EVP en la empresa "x" con empleados que llevan una antigüedad mayor a los 10 años.

Algunas características propias del EVP son:

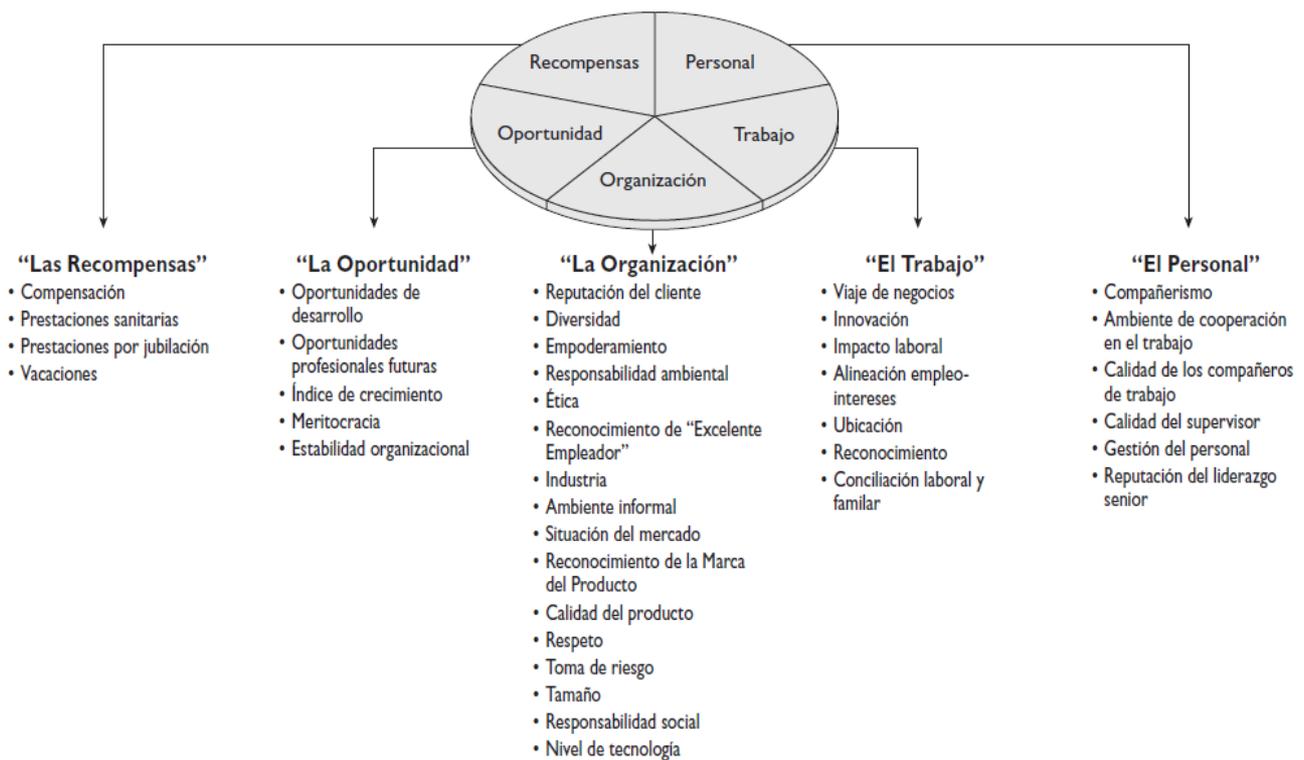
- Ahorros en compensación. Aumentando la atractividad del EVP reduce la prima de compensación que las organizaciones deben pagar para contratar talento y retenerlo.
- Insuficiente provisión de EVP. La provisión insuficiente del EVP tiene un impacto directo en el compromiso del empleado. Un EVP bien gestionado resulta en cuatro veces más empleados altamente comprometidos.
- Los problemas que explican el bajo desempeño del EVP de la mayoría de las organizaciones son 3:

1 – Pobre alineación de preferencias: Recursos humanos sobreestima la importancia del personal y subestima la importancia de la compensación y recompensa a la hora de impulsar la atracción. Esta disparidad se complica más debido a la variación de preferencias por segmento de empleados.

2 – Falta de diferenciación del EVP: El mercado laboral comunica pequeñas diferencias en los EVP de las organizaciones.

3 – Provisión insuficiente por parte de las organizaciones de los atributos más importantes: La mayor parte de las organizaciones no proporcionan lo que prometen al mercado laboral; arruinando, de este modo, la atractividad organizacional y los niveles de compromiso de los nuevos empleados.

De esta forma, los 38 atributos del EVP, agrupados en 5 grupos, son los siguientes:



Cada uno de los atributos se define de la siguiente manera:

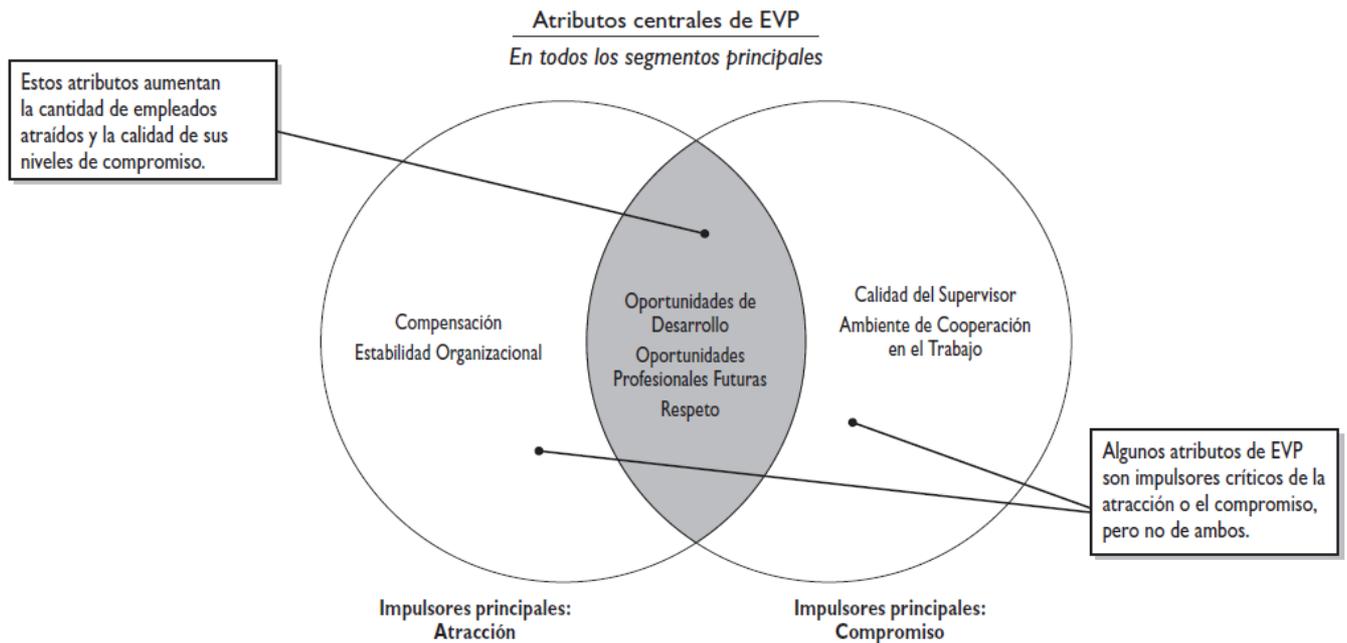
- 1) Viaje de negocios: El volumen de viajes de negocios fuera de la ciudad que requiere el trabajo junto con las condiciones en que se realizan y las compensaciones que se reciben por ellos.
- 2) Compañerismo: Si trabajar para la organización brinda oportunidades de relacionarse socialmente con otros empleados.
- 3) Ambiente de cooperación en el Trabajo: Si es un ambiente de trabajo en equipo y cooperativo.
- 4) Tamaño de la empresa: Según el número de empleados de la organización.
- 5) Compensación: La competitividad del paquete de compensación financiera del trabajo.
- 6) Calidad de los Compañeros de Trabajo: Si los compañeros de trabajo mantienen un estándar alto de calidad en sus tareas.
- 7) Prestigio del Cliente: La reputación de los clientes y usuarios a los que se sirve.
- 8) Oportunidades de desarrollo: Las oportunidades de desarrollo/educacionales que brinda el trabajo y la organización.
- 9) Diversidad: El nivel de compromiso de la organización para contratar a fuerza laboral diversa.
- 10) Empoderamiento: El nivel de participación de los empleados en decisiones que afectan a su trabajo y profesión.
- 11) Responsabilidad ambiental: El nivel de compromiso de la organización con la salud y sostenibilidad ambiental.
- 12) Ética/Integridad: El compromiso de la organización con el cumplimiento interno y externo de una correcta política relacionada con la ética e integridad.
- 13) Ambiente Formal/Informal de Trabajo: Si el ambiente de trabajo es formal y dirigido por pautas y normas establecidas, cuyo incumplimiento deriva en una sanción o si es informal y no se exige un cumplimiento estricto de normas de conducta y comportamiento.
- 14) Oportunidades Profesionales Futuras: Las oportunidades profesionales futuras brindadas por la organización.
- 15) Reconocimiento de “Excelente Empleador”: Si la reputación de la organización como empleador ha sido o no reconocida por una tercera organización.
- 16) Índice de crecimiento: Nivel de crecimiento anual de la compañía.

- 17) Prestaciones sanitarias: Nivel de calidad de la obra social y las instalaciones sanitarias de la organización.
- 18) Conveniencia de la Industria: Si es importante la industria donde se desempeña la organización.
- 19) Trabajo Innovador: La oportunidad que brinda el puesto de trabajo para trabajar en proyectos innovadores, "de vanguardia".
- 20) Alineación Empleo-Intereses: Si las responsabilidades laborales se corresponden con sus intereses.
- 21) Impacto laboral: El nivel de impacto del trabajo personal en los resultados del negocio.
- 22) Ubicación: Distancia que deben recorrer los trabajadores para ir a la organización y las características del barrio (peligroso/no peligroso, etc.).
- 23) Calidad del Supervisor: La calidad de los supervisores de la organización en cuanto a relacionamiento con sus subordinados.
- 24) Situación del Mercado: La posición competitiva que la organización mantiene en sus mercados.
- 25) Meritocracia: Si los empleados son recompensados y promocionados en base a sus logros.
- 26) Estabilidad organizacional: El nivel de estabilidad de la organización y el empleo.
- 27) Gestión del Personal: La reputación de la organización en relación con la gestión de personal.
- 28) Reconocimiento de la Marca del Producto: El nivel de reconocimiento en el mercado de la marca de los productos.
- 29) Calidad del producto/servicio: La reputación de la calidad del producto o servicio de la organización.
- 30) Reconocimiento: El reconocimiento proporcionado a los empleados por parte de la organización y los supervisores.
- 31) Respeto: El grado de respeto que la organización muestra hacia los empleados.
- 32) Prestaciones por jubilación: El alcance de las prestaciones por jubilación de la organización.
- 33) Toma de riesgo: El nivel de riesgo que la organización anima a los empleados a tomar.
- 34) Reputación del Liderazgo Senior: La calidad del liderazgo senior de la organización.
- 35) Responsabilidad Social: El nivel de compromiso de la organización con la responsabilidad social (por ejemplo, servicio comunitario, filantropía, etc.).
- 36) Nivel de tecnología: La medida en que la organización invierte en tecnología y material moderno.
- 37) Vacaciones: El espacio de tiempo de vacaciones del que disfrutaban los empleados anualmente.
- 38) Conciliación de la Vida Laboral y Familiar: La medida en que el trabajo permite a los empleados conciliar el trabajo con otros intereses.

De acuerdo a lo que establece el CLC en el mismo informe, creando compromiso en la fuerza laboral genera un mayor desempeño e índices más altos de retención. En particular, aumentando el compromiso del empleado resulta en un mayor esfuerzo discrecional y, por tanto, aumenta el desempeño del empleado hasta 20 puntos porcentuales. De modo similar, aumentando el compromiso del empleado también apoyará la retención, reduciendo la probabilidad de abandono en un 87%.

También establece que los empleados se unen a organizaciones expresamente por las recompensas y oportunidades y permanecen por el personal y la organización. Un entorno que respeta y da poder a los empleados, es la clave para impulsar el compromiso del empleado.

Así, de los 38 atributos de EVP, siete son críticos para impulsar la atracción o el compromiso en todos los principales segmentos de talento y geografías, pero solo tres impulsan ambos.



De esta forma, solamente 7 de 38 atributos potenciales son universalmente importantes en impulsar tanto la atracción como la retención. Cualquier EVP debería partir desde los siete elementos centrales que proporcionan alrededor del 60% del beneficio de la atracción y el compromiso en todos los principales segmentos de talento. El énfasis de cada empresa cambiará dependiendo de la importancia relativa de la atracción y retención para la organización.

### **Aplicación teórica en la empresa “x”:**

La empresa “x” debe saber si los empleados están comprometidos con la tarea, el equipo, los jefes directos y la compañía. Distintos grados de compromiso, generarán distintos grados de rendimiento en la tarea y, a largo plazo, se verá reflejado en la motivación individual. Dadas estas cuestiones, una persona comprometida, por su parte, difícilmente va a dejar de trabajar en la empresa “x”.

Por otro lado, entender cuál es la Propuesta de Valor de Empleo (EVP) que le interesa a la persona que realiza tareas rutinarias es clave para poder entenderla. Una mala gestión del EVP genera una caída en el compromiso personal. De los 38 atributos definidos por el CLC sobre la Propuesta de Valor de Empleo, la empresa “x” debe conocer cuáles son los 5 atributos que más les interesan a los empleados que realizan tareas rutinarias. Tal como se confirmará más adelante, no siempre el atributo de compensaciones es el que más le debe preocupar cubrir a la compañía.

## CAPÍTULO IV: LIDERAZGO

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser, actuar o comportarse de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.<sup>21</sup>

En el informe de Daniel Goleman denominado “Liderazgo que obtiene resultados”<sup>22</sup>, se determinan características del liderazgo eficaz. Para ello, se determinaron seis estilos de liderazgo distintos, cada uno de los cuales surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional. Tomados individualmente, los estilos parecen tener un impacto único y directo en el clima de trabajo de una empresa, división o equipo y, a su vez, en su desempeño financiero. La investigación indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo; utilizan la mayoría de ellos en una semana determinada -de forma fluida y en medidas diferentes-, dependiendo de la situación de negocios. Lo interesante de la cuestión es saber cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan al desempeño y a los resultados, en que momento un ejecutivo debería cambiarse a otro de los seis estilos y que, además, es aconsejable poder cambiarse de estilo de liderazgo flexiblemente de acuerdo a lo que requiera cada situación en particular. Pero la parte más importante del informe es como se vinculan los distintos aspectos de la inteligencia emocional con los resultados de negocios.

David McClelland descubrió que los líderes que tienen fortalezas en una masa crítica de seis o más competencias de inteligencia emocional eran mucho más eficaces que sus pares que carecían de ellas. Así, descubrió que aquellos ejecutivos que carecían de inteligencia emocional rara vez estaban clasificados como sobresalientes en sus evaluaciones de desempeño anuales y sus divisiones tuvieron en promedio una rendimiento más bajo.

Antes de proseguir, resulta interesante hacer una introducción a la inteligencia emocional. La misma es la “habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia”. Comprende cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales. Cada capacidad, a su vez, está compuesta por conjuntos específicos de competencias. A continuación se detallan las capacidades y sus correspondientes rasgos:

### 1) Autoconciencia:

- *Autoconocimiento emocional:* la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones, y otros.
- *Autoevaluación exacta:* una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.
- *Autoconfianza:* un sentido fuerte y positivo del valor propio.

### 2) Autogestión:

- *Autocontrol:* la capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.
- *Confiabilidad:* un despliegue constante de honestidad e integridad.
- *Conciencia:* la capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades.
- *Adaptabilidad:* la capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos.

---

<sup>21</sup> Liderazgo. (n. d.). De Wikipedia. Obtenido el 5 de Abril de 2014 desde:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

<sup>22</sup> Harvard Business Review (2005, Noviembre). Liderazgo que obtiene resultados. Daniel Goleman.

- *Orientación al logro*: el impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno.
- *Iniciativa*: la disposición a aprovechar oportunidades.

### 3) Conciencia social:

- *Empatía*: la habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- *Conciencia organizacional*: la capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.
- *Orientación al servicio*: la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

### 4) Habilidades sociales:

- *Liderazgo visionario*: la habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.
- *Influencia*: la habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.
- *Desarrollo de otros*: la propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.
- *Comunicación*: la habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.
- *Catalizador del cambio*: la destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.
- *Manejo de conflictos*: la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones.
- *Creación de lazos*: la destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.
- *Trabajo en equipo y colaboración*: competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.

De esta forma, Daniel Goleman evaluó la esfera de influencia inmediata de cada ejecutivo sobre su clima. "Clima" no es un término amorfo. Hace referencia a seis factores clave que influyen en el clima de trabajo de una organización: su *flexibilidad*, esto es, cuán libres se sienten los empleados para innovar sin verse preocupados por los trámites burocráticos; su sentido de *responsabilidad* hacia la organización; el nivel de *estándares* que fijan las personas; el sentido de precisión sobre el feedback de desempeño y lo apropiado de las *recompensas*; la *claridad* que tienen las personas acerca de la misión y valores; y finalmente el nivel de *compromiso* hacia un propósito común.

Los seis estilos de liderazgo tienen un efecto cuantificable sobre cada aspecto del clima. Además, en sus investigaciones descubrió que los líderes que usaban estilos que afectaban positivamente al clima tenían notoriamente mejores resultados financieros que aquellos que no. Esto no quiere decir que el clima organizacional sea el único impulsor del desempeño. Las condiciones económicas y las dinámicas competitivas importan enormemente. Pero el análisis de Daniel Goleman

sugiere fuertemente que el clima es responsable de hasta un tercio de los resultados. Y esto es un impacto demasiado grande como para ignorarlo.

## **Los seis estilos de liderazgo en detalle:**

Los ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero sólo cuatro de ellos tienen consistentemente un efecto positivo en el clima y en los resultados.

### **1) El estilo coercitivo:**

Es aquel estilo llevado adelante por líderes que no temen tomar decisiones, así caigan bien o mal. Pueden llegar a intimidar, humillar o, incluso, gritar su descontento frente al más mínimo error. No teme echar empleados, sin importar jerarquía o la antigüedad del empleado. Logran que los subordinados le “teman” ante un continuo maltrato. Logran bajar la moral general.

De todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos eficaz para la mayoría de las situaciones. Teniendo en cuenta lo que el estilo le hace al clima de una organización, la flexibilidad es lo más difícil de alcanzar. La toma de decisiones extremadamente vertical del líder mata las ideas antes de nacer. La gente se siente tan poco respetada que piensa, “no pienso llevar mis ideas hacia arriba porque las descartarán”. Igualmente, el sentido de responsabilidad de las personas se evapora: incapaces de actuar por iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad y sienten poca responsabilidad hacia su desempeño. Algunos se resienten tanto que adoptan la actitud de “no voy a ayudar a ese maldito”.

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. La mayoría de los trabajadores de alto desempeño son motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción de un trabajo que está bien hecho. El estilo coercitivo erosiona tal orgullo. Y finalmente, este estilo socava una de las herramientas primordiales del líder, motivar a las personas mostrándoles cómo su trabajo calza dentro de una misión mayor y compartida. Tal pérdida, medida en términos de menor claridad y compromiso, aleja a las personas de sus propios trabajos, las que se preguntan “¿qué importa todo esto?”.

Dado el impacto del estilo coercitivo, se podría suponer que nunca debería ser aplicado, pero existen ocasiones en las que funciona de manera excelente. El estilo coercitivo sólo debería ser usado con una cautela extrema y en las pocas situaciones en las que sea absolutamente imperativo, como en un vuelco o cuando se avecina una adquisición hostil. En estos casos, el estilo coercitivo puede romper los hábitos de negocios erróneos y remecer a las personas para que adopten nuevas formas de trabajo. Siempre es apropiado durante una emergencia genuina, como después de un terremoto o un incendio. Y puede funcionar con empleados problemáticos con quienes ha fallado todo lo demás. Pero si un líder depende únicamente de este estilo o sigue usándolo una vez que la emergencia ha desaparecido, el impacto de largo plazo de su insensibilidad sobre la moral y los sentimientos de aquellos a quienes lidera será desastroso.

### **2) El estilo orientativo:**

De los seis estilos de liderazgo, el orientativo es altamente eficaz, impulsando cada aspecto del clima. Es aquel que hace referencia a un líder que trabaja con entusiasmo y visión clara. El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas, aclarándoles cómo su trabajo calza dentro de la visión mayor de la organización. Las personas que trabajan para estos líderes entienden que lo que hacen importa y por qué.

El liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión mayor, el líder orientativo define los estándares que giran en torno a esa visión. Cuando el líder brinda un feedback sobre desempeño – ya sea positivo o negativo –, el criterio singular es si ese desempeño favorece o no a la visión. Los estándares para el éxito son claros para todos, así como las recompensas. Finalmente, es

importante el impacto de este estilo sobre la flexibilidad. Un líder orientativo determina el fin, pero por lo general les da a las personas una gran libertad de acción para que conciben sus propios medios. Los líderes orientativos le dan a la gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

Debido a su impacto positivo, el estilo orientativo funciona bien en casi cualquier situación de negocios. Pero es particularmente eficaz cuando una empresa está a la deriva. Un líder orientativo establece un nuevo curso y vende a su gente una visión renovada de largo plazo.

Por potente que sea, el estilo orientativo no funcionará en todas las situaciones. Por ejemplo, este enfoque falla cuando un líder trabaja con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él; éstos podrían ver en él a alguien pomposo o sin sintonía con la realidad. Otra limitación: si un ejecutivo trata de ser orientativo y se vuelve arrogante, podría socavar el espíritu igualitario de un equipo eficaz. A pesar de estas advertencias, los líderes demostrarían su sabiduría si optan por escoger con más frecuencia el “palo” orientativo, en lugar de no hacerlo.

### 3) El estilo afiliativo:

Si el estilo coercitivo exige “has lo que te digo” y el orientativo pide “ven conmigo”, el afiliativo dice “las personas son lo primero”. Este estilo gira alrededor de las personas, quienes lo proponen valoran a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas. El líder afiliativo brega por mantener contentos a los empleados y por crear armonía entre ellos. Gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes y luego cosecha los frutos de tal enfoque, principalmente, una lealtad férrea. Este estilo también tiene un marcado efecto positivo en la comunicación. Las personas que se caen bien hablan mucho entre ellas. Comparten ideas e inspiración. Este estilo promueve la flexibilidad: los amigos se tienen confianza, permitiendo que la innovación y la toma de riesgos sean habituales. La flexibilidad también aumenta porque un líder afiliativo, al igual que un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente que está madurando, no impone restricciones innecesarias sobre cómo deben hacer su trabajo los empleados. Les dan la libertad de hacer su trabajo en la forma que creen es la más eficaz.

En cuanto al sentido de reconocimiento y recompensa por un trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece amplio feedback positivo. Ese feedback tiene una potencia especial en el lugar de trabajo porque es poco frecuente: aparte de una revisión anual, por lo general la mayoría de las personas no recibe ningún feedback sobre sus esfuerzos del día a día, o sólo recibe feedback negativo. Esto hace que las palabras positivas del líder afiliativo sean más motivadoras. Finalmente, los líderes de este tipo son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia. Por ejemplo, es probable que inviten a sus subordinados a comer o a tomarse un trago, a solas, para saber cómo les va. Traerán una torta para celebrar un logro de un grupo. Son constructores de relaciones innatas.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser utilizado de forma única. Su enfoque exclusivo en el elogio puede permitir que el mal desempeño no sea corregido: los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. Y puesto que los líderes afiliativos pocas veces ofrecen consejos constructivos sobre cómo mejorar, los empleados deben por sí mismos darse cuenta de cómo hacerlo. Cuando las personas requieren instrucciones claras para navegar entre desafíos complejos, el estilo afiliativo los deja sin timón. De hecho, si se depende de él en exceso, lo cierto es que este estilo puede conducir al fracaso. Es por ello que muchos líderes usan este estilo en estrecha conjunción con el estilo orientativo. De esta forma, se une un líder orientativo que formula una visión, fija estándares y permite a la gente conocer la forma en que su trabajo favorece las metas del grupo con el enfoque cálido y cultivador del líder afiliativo. La combinación de ambos estilos es potente.

### 4) El estilo democrático:

Representa a aquel líder que invierte tiempo en obtener ideas y acuerdos de las personas, construye confianza, respecto y compromiso. Al dejar que los trabajadores tengan el derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y cómo realizan su trabajo, el líder democrático impulsa la flexibilidad y la responsabilidad. Y al escuchar las preocupaciones de los empleados, aprende qué hacer para mantener la moral en alto. Finalmente, dado que tienen derecho para opinar al fijar sus metas y los estándares para evaluar el éxito, las personas que operan en un sistema democrático tienden a ser muy realistas acerca de qué puede o no ser logrado.

Sin embargo, el estilo democrático tiene sus inconvenientes, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de algunos otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes puede ser la realización de reuniones interminables, en las que una y otra vez se vuelven a considerar las mismas ideas, el consenso se mantiene elusivo y cuyo único resultado visible es programar más reuniones. Algunos líderes democráticos usan este estilo para evitar tomar decisiones drásticas, a la espera de que suficientes discusiones detalladas en algún momento alumbrarán la solución. Pero lo cierto es que su gente termina sintiéndose confundida y sin liderazgo. Incluso este enfoque puede intensificar los conflictos.

Este enfoque es ideal cuando es el mismo líder el que no está seguro sobre la mejor dirección a seguir y necesita ideas y consejos de los empleados capaces. Incluso si el líder tiene una visión fuerte, el estilo democrático funciona bien para generar ideas frescas para ejecutarla.

Desde luego, el estilo democrático tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados como para ofrecer consejos sensatos. Así, sería un error construir consenso en tiempos de crisis.

## 5) El estilo ejemplar:

Al igual que el coercitivo, el estilo ejemplar tiene su lugar en el repertorio del líder, pero debería ser usado en contadas ocasiones. Eso no es lo que se esperaría encontrar. Después de todo, los sellos característicos de este estilo suenan admirables. El líder establece estándares de desempeño extremadamente altos y él mismo los ejemplifica. Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas más rápido y mejor, y pide lo mismo de todos quienes lo rodean. De inmediato identifica a las personas de bajo desempeño y demanda más de ellas. Si no llegan a estar a la altura de la situación, las reemplaza con quienes pueden hacerlo. Se podría pensar que este enfoque mejora los resultados, pero no es así.

De hecho, el estilo ejemplar destruye el clima. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca el paso, y su moral decae. Las orientaciones para el trabajo pueden que estén claras en la mente del líder, pero no las establece claramente; espera que la gente sepa qué hacer e incluso piensa "si te lo tengo que decir, eres la persona equivocada para el puesto". El trabajo ya no es asunto de dar lo mejor de sí, sino que de adivinar lo que el líder quiere. Al mismo tiempo, las personas sienten a menudo que el líder no confía en ellas para trabajar de acuerdo a su propio estilo o para tomar iniciativa. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido.

En cuanto a las recompensas, el líder que marca el paso no brinda feedback sobre cómo lo están haciendo las personas o se inmiscuye para hacerse cargo cuando piensan que están rezagadas. Y si el líder se ausenta, la gente se siente sin dirección; está demasiado acostumbrada a que el "experto" establezca las reglas. Finalmente, el compromiso cae bajo el régimen de un líder de este tipo, porque las personas no tienen idea de cómo su esfuerzo encaja dentro del cuadro mayor.

El enfoque funciona bien cuando todos los empleados están automotivados, son altamente competentes y necesitan poca dirección o coordinación; por ejemplo, puede funcionar para líderes de profesionales altamente preparados y motivados, como grupos de I&D y equipos legales. Al contar con un grupo talentoso al que hay que liderar, cuando se marca el paso se hace exactamente eso: que el trabajo se haga a tiempo e incluso antes de lo programado. Pero como cualquier estilo de liderazgo, el estilo ejemplar nunca debe ser usado en forma exclusiva.

## 6) El estilo formativo:

Los líderes formativos ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades exclusivas, y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Instan a los empleados a establecer metas de desarrollo de largo plazo y los ayudan a concebir un plan para alcanzarlas. Llegan a acuerdos con sus empleados sobre su rol y responsabilidad a la hora de ejecutar los planes de desarrollo, y les brindan instrucción y feedback. Los líderes formativos son excelentes en delegar; dan a los empleados asignaciones desafiantes, aunque eso signifique que las tareas no serán cumplidas prontamente. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a soportar fallas de corto plazo si ello favorece el aprendizaje de largo plazo.

El estilo formativo es el que menos se usa. Muchos líderes no tienen tiempo, en esta economía de presión constante, para el lento y tedioso trabajo de instruir a las personas y ayudarlas a crecer. Pero la realidad es que toma poco o nada de tiempo adicional. Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una herramienta poderosa: su impacto sobre el clima y el desempeño es marcadamente positivo.

Existe una paradoja en el efecto positivo del estilo formativo sobre el desempeño, puesto que se enfoca primordialmente en el desarrollo personal y no en tareas inmediatas relacionadas con el trabajo. Aun así, el estilo formativo mejora los resultados. La razón: exige un diálogo constante, y ese diálogo tiene una forma de empujar hacia arriba a todos los impulsores del clima. Por ejemplo, para el caso de la flexibilidad, cuando un empleado sabe que su jefe lo observa y se preocupa por lo que hace, se siente con libertad para experimentar. Después de todo, está seguro de obtener un feedback constructivo y rápido. Igualmente, el diálogo constante propio de este estilo garantiza que las personas saben lo que se espera de ellas y cómo su trabajo encaja en una visión o estrategia más amplia. Eso afecta la responsabilidad y la claridad. En cuanto al compromiso, el estilo formativo también es de ayuda, porque el mensaje implícito de este estilo es “creo en ti, estoy invirtiendo en ti y espero tus mayores esfuerzos”. Los empleados a menudo llegan a estar a la altura de este desafío con corazón, mente y alma.

El estilo formativo funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero tal vez sea más eficaz cuando las personas que lo reciben están “dispuestas a ello”. Por ejemplo, este estilo funciona particularmente bien, cuando los empleados ya están conscientes de sus debilidades y desearían mejorar su desempeño. De manera similar, funciona bien cuando los empleados se dan cuenta de que el cultivo de nuevas habilidades puede ayudarlos a progresar. En forma rápida, funciona mejor con empleados que quieren ser capacitados.

En contraste, el estilo formativo tiene poco sentido cuando los empleados, cualesquiera sean los motivos, son resistentes al aprendizaje o al cambio de sus maneras de trabajar. Fracasa si el líder carece de experticia para ayudar al empleado. El hecho es que muchos ejecutivos no están familiarizados con este estilo, o simplemente son ineptos a la hora de aplicarlo; particularmente, cuando se trata de brindar un feedback sobre el desempeño constante, que motive en vez de crear miedo o apatía.

Aunque el estilo formativo no esté enfocado en los “resultados finales”, los brinda.

A continuación, muestro un resumen de los estilos, su origen, cuándo funciona mejor y su impacto en el clima de una organización y, por ende, en su desempeño:

	COERCITIVO	ORIENTATIVO	AFILIATIVO
<b>El modus operandi del líder</b>	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales
<b>El estilo en una frase</b>	"Haz lo que te digo"	"Ven conmigo"	"Las personas son lo primero"
<b>Competencias subyacentes de la inteligencia emocional</b>	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Empatía, construcción de relaciones, comunicación
<b>Cuándo funciona mejor</b>	Para una transformación o con empleados problema	Para brindar una visión nueva u orientación clara	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes
<b>Impacto general sobre el clima</b>	Negativo	El mas fuertemente positivo	Positivo

	DEMOCRÁTICO	EJEMPLAR	FORMATIVO
<b>El modus operandi del líder</b>	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
<b>El estilo en una frase</b>	"¿Qué piensas tú?"	"Haz como yo, ahora"	"Intenta esto"
<b>Competencias subyacentes de la inteligencia emocional</b>	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
<b>Cuándo funciona mejor</b>	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
<b>Impacto general sobre el clima</b>	Positivo	Negativo	Positivo

Los estudios realizados por Daniel Goleman han demostrado que mientras más estilos exhiba un líder, mejor. Aquellos líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo- tienen el mejor clima y desempeño de negocios posibles. Y cuando es necesario, los líderes más eficaces cambian flexiblemente entre los estilos de liderazgo.

Los líderes podrían expandir su repertorio de estilos. Para hacerlo, primero deben entender qué competencias de la inteligencia emocional subyacen a los estilos de liderazgo que no poseen. Luego pueden trabajar asiduamente para aumentar su coeficiente de ellas.

No es la finalidad del presente capítulo entrar en demasiados detalles sobre como acrecentar la inteligencia emocional pero sí quisiera destacar que, según Daniel Goleman, a diferencia del coeficiente intelectual, que en gran parte es genético (cambia muy poco desde la niñez), las habilidades de la inteligencia emocional pueden ser aprendidas a cualquier edad. Sin embargo, no es fácil. Desarrollar la inteligencia emocional supone práctica y compromiso. Pero los beneficios bien valen la inversión.

### **Aplicación teórica en la empresa "x":**

En este caso, la empresa "x" debe conocer cómo influyeron los jefes actuales o anteriores en la persona que realiza tareas rutinarias desde hace mucho tiempo. En especial, si tuvieron un efecto negativo o positivo sobre la persona, su desempeño y motivación para poder trabajar. En consecuencia, la compañía deberá aplicar políticas correctivas (o no) sobre los mandos medios

actuales y poder recibir a las nuevas personas que ingresen a la compañía para realizar tareas rutinarias junto con perfiles de jefes que sabe que pueden llegar a influir en ellos. También debe saber cómo es cada perfil de jefe, las combinaciones que generan efectos positivos en las personas y las que no lo hacen.

Tal como se verificará en los resultados y las conclusiones de la investigación llevada adelante, el liderazgo bajo el cual los empleados que realizan tareas rutinarias desde hace más de 10 años trabajaron la mayor parte de sus carreras no fue positivo ayudando en la motivación necesaria para este tipo de tareas. Dichos jefes no fomentaron el diálogo abierto y la participación. Recién hoy en día esta situación está cambiando gracias a nuevas políticas internas en la compañía "x" y a que muchos superiores se están jubilando. Cabe resaltar que los estilos de liderazgo preponderantes obtenidos en la investigación tampoco fueron, por consiguiente, los ideales. Se destacan el estilo ejemplar y coercitivo, los que fijan cumplimientos inmediatos y fijan altos estándares de desempeño.

## **CAPÍTULO V: CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES**<sup>2324</sup>

Hoy en día existen 6 tendencias que están convergiendo, causando importantes cambios en los patrones tradicionales de trabajo. Estas son:

- Cambio en la estructura familiar.
- Cambios en las expectativas de los hombres.
- Cambio de expectativas en las generaciones jóvenes.
- Cada vez más mujeres.
- Cada vez menos trabajadores calificados.
- Creciente impacto de la tecnología.

Así, por primera vez, conviven 4 generaciones en la empresa (Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X y Generación Y) y cada una tiene sus expectativas que la caracterizan y ve de distinta manera lo que es el desarrollo, el reconocimiento, el feedback y la autoridad. Es decir, existen diferencias profundas en la forma de pensar, distintas actitudes, valores y estilos. A continuación, se desarrollan las características propias de cada generación.

### **Tradicionalistas (Leales):**

Esta generación corresponde a las personas nacidas entre 1900 y 1945.

Son personas influenciadas por patriotas, héroes, divas (Rossevelt, Hitchcock). En cuanto a los lugares, por primera vez tienen proyección internacional (Hiroshima, Bahía de Cochinos, Corea). Vivieron algunos eventos que marcaron la historia del mundo (las guerras mundiales y la gran depresión, la guerra de Corea). En cuanto a tecnología, es la radio y el cine.

En cuanto a sus valores, se destacan aprender a vivir con poco, el ahorro “guardar para el invierno”, el patriotismo, trabajo duro “de casa al trabajo y del trabajo a casa” y fe en las instituciones.

Con respecto al *MANAGEMENT*, el mismo está basado en el modelo militar de cadena de mando (top-down), los jefes mandan y los subordinados obedecen. Los valores son: sacrificio, trabajo duro, conformismo, ley y orden, respeto por la autoridad, paciencia, el deber antes que el placer, el honor. Creen en la lógica. Ven el retiro como una compensación bien recibida y lo esperan ansiosamente.

*En resumen, los tradicionalistas son personas que consideran que han tenido que hacer un gran sacrificio en su vida para llegar a la posición que tienen y se caracterizan fundamentalmente por la dedicación, el trabajo a conciencia y el respeto a la autoridad. Por estas razones, el espacio de trabajo más acorde a sus características es aquel que marca las jerarquías y establece claramente las diferencias en los puestos de trabajo.*

### **Baby boomers (Optimistas y competitivos):**

La clasificación corresponde a las personas nacidas entre 1946 y 1964.

Forman parte de la “explosión demográfica”. Generan cambios en todos los sectores de actividad. Sus referentes son personas de gran influencia: Martin Luther King, Kennedy, Janis Joplin,

---

<sup>23</sup> Capítulo realizado en base a la información brindada por Paula Molinari en la materia Recursos Humanos del MBA 2012 de la Universidad Torcuato Di Tella.

<sup>24</sup> 4 generaciones sociales en el mismo espacio de trabajo = conflicto generacional. (n.d.). Obtenido el 30 de Marzo de 2014 desde:  
[http://www.steelcase.es/es/recursos/sala\\_de\\_prensa/noticias/paginas/4\\_generaciones\\_sociales\\_mismo\\_espacio\\_trabajo.aspx](http://www.steelcase.es/es/recursos/sala_de_prensa/noticias/paginas/4_generaciones_sociales_mismo_espacio_trabajo.aspx)

Los Beatles. Sus objetos son los productos de consumo, Rolex, la televisión con sus series y publicidades.

Las condiciones en las que crecen y se desempeñan son la economía de postguerra que genera un contexto de construcción, optimismo, abundancia de puestos de trabajo. El boom de los productos de consumo, los que generan la apertura de nuevas oportunidades laborales. Poseen altos niveles de educación y tienen deseos de cambio, energía y optimismo.

En cuanto al *MANAGEMENT*, es una generación que busca competir, generar cambios y liderar. Sienten que “son lo que son en el trabajo y sienten que pueden ganar plata y triunfar (compensando las privaciones de la generación anterior)”. Buscan poder y participación. El equilibrio entre la vida laboral y la vida personal aparece como problema. Con respecto al retiro, no piensan en retirarse nunca. Quieren seguir trabajando de una forma o de la otra (ser siempre productivos).

*En definitiva, los boomers son optimistas y orientados al trabajo en equipo a la vez que a su desarrollo profesional. Consideran que son el motor de las empresas pero que no están suficientemente reconocidos. Sin embargo, ejercen como modelo para las siguientes generaciones. El espacio de trabajo en el que se sienten más a gusto es aquel que reúne espacios individuales y espacios de equipo.*

### **Generación X (Escépticos):**

Son las personas nacidas entre 1965 y 1980.

Las características de esta generación es que son pocos e incomprensidos. Sus referentes son Madonna, Michael Jordan, Bill Clinton, Bill Gates. Sus objetos son la televisión por cable las 24 horas del día y los videojuegos (llega la computadora personal).

Con respecto a las condiciones, triplican las tasas de divorcio, pierden confianza en las instituciones y en las personas. Tienen más fe en sí mismos que en los otros. En este período aparece la violencia, el sida, la cocaína y la destrucción del medio ambiente.

En relación al *MANAGEMENT*, buscan el “self command”. Cambian de trabajo buscando lo que prefieren. Desconfían de las promesas y son más independientes y autónomos. La calidad de vida que buscan es vivir como ellos quieren. Sus intereses son trabajar en lo que ellos quieren. Confían en sí mismos y el autodesarrollo (aumentar su activo). A diferencia de los baby boomers, buscan lo que les guste a ellos y no simplemente “acepto la misión”. Se interesan en la diferenciación con la educación por iniciativa propia.

*Así, la generación X tiene una visión global y son independientes y flexibles. No se sienten intimidados por la autoridad pero son considerados algo perezosos y poco asertivos por las mayores generaciones. El espacio de trabajo que más les caracteriza es aquel flexible y personalizable, con espacios abiertos y acceso directo a la tecnología.*

### **Generación Y (Pragmáticos):**

Son aquellas personas nacidas a partir de 1981.

Se los conoce como el nuevo Baby Boom. Algunos de los otros nombres con los que se los conoce son: Generación del porqué, los del milenio, generación Next. Son los “incomprensidos”. Sus lugares son los “virtuales” y sus objetos son internet, los teléfonos celulares, MP3 y Playstation. Son los “ciudadanos del mundo”.

En cuanto a sus condiciones, se los conoce como hijos de los optimistas baby boomers, sienten que pueden hacer cosas y cambiar el mundo pero aprendieron de la generación anterior a no tener confianza ilimitada: pragmáticos. Crecieron participando de las decisiones familiares. Valoran la diversidad y son respetuosos de las diferencias.

En cuanto al *MANAGEMENT*, buscan un contexto laboral que tenga la diversidad a la que están acostumbrados. Buscan un espacio para participar, quieren autonomía y poder decidir. Les

interesa la justicia, la solidaridad y el ambiente de colaboración. Su calidad de vida es “vivir como quieren”. Valoran la sustentabilidad y la responsabilidad social empresaria.

*Resumiendo, la generación Y está formada por personas optimistas y sociables que buscan un mentor en el terreno profesional. No se sienten atados a ningún trabajo en particular porque no consideran que sea fundamental para vivir y esto los hace ir cambiando de empresa. Se aburren con facilidad y consideran que fuera de una oficina hay mucho más que aprender que dentro de ella. El espacio de trabajo en el que mejor pueden desarrollarse profesionalmente se caracteriza por ser divertido, flexible y abierto en el que puedan personalizar su espacio y que tengan acceso directo a la tecnología.*

### **Desarrollo:**

Desde el punto de vista del desarrollo, se dan las siguientes características por generación:

- Tradicionalistas: Buscan construir un legado.
- Baby Boomers: Buscan construir una carrera brillante.
- Generación X: Construir una carrera portátil.
- Generación Y: Construir carreras paralelas.
- Tradicionalistas y Baby Boomers: Desean la seguridad laboral (la seguridad se las da la empresa).
- Generación X y Generación Y: Se prioriza la seguridad de carrera mediante la construcción de un portafolio de habilidades (la seguridad se las da la carrera).

En mayor detalle, los tradicionalistas son leales, tienen confianza en el sistema (no sirve hablar de autodesarrollo), no se sienten cómodos hablando de desarrollo (sienten que si piden algo son desleales).

Los Baby Boomers sienten que tienen tiempo limitado para crecer. Le dan mucha importancia a su plan de carrera y buscan desafíos. Se están moviendo a una etapa más “contemplativa”. Tienen una segunda carrera.

La Generación X no espera. Buscan oportunidades que les generen un portafolio de conocimientos y experiencias. Tienen foco en el autodesarrollo y terror en el estancamiento. Valoran el feedback de sus superiores (coaching) y ser capacitados.

La Generación Y tiene varias carreras y una visión multidimensional de las oportunidades. Balancean hobbies, deportes, actividades sociales, voluntariados.

### **Reconocimiento:**

Es importante destacar que implica el reconocimiento para cada una de las generaciones:

- Tradicionalistas: Buscan la satisfacción de un trabajo bien hecho.
- Baby Boomers: Les interesa el dinero, el cargo, su status y la promoción.
- Generación X: Desean libertad y autonomía.
- Generación Y: Para ellos, el trabajo debe tener sentido.

Entonces, que implica, en profundidad el reconocimiento. Para los tradicionalistas, implica seguridad laboral, planes de retiro, premios (antigüedad), servicio médico y beneficios que hacen la vida más confortable (por ejemplo, transporte).

Los Baby Boomers buscan dinero, seniority, cargo, y símbolos de status (oficina, estacionamiento). Quieren el auto de la compañía y reconocimiento de gastos. Cerca del retiro, desean obtener planes de retiro y soporte financiero. También buscan soporte para la segunda carrera.

La Generación X desea un balance entre vida personal y laboral y libertad. También busca acceso a educación de primer nivel y a tecnología de primer nivel. Quieren velocidad en su carrera. Sus códigos informales son el lenguaje y la vestimenta. El lay out debe ser creativo y que transmita libertad.

La Generación Y quiere un entorno divertido, posibilidad de trabajar con pares, un ambiente multicultural y jefes confiables. Es decir, “un lugar con sentido para ellos”.

### **Feedback:**

En relación a que interpreta cada generación lo que es el feedback, se resume de la siguiente manera:

- Tradicionalistas: “No hay noticias, es buena noticia”.
- Baby Boomers: Desean feedback una vez al año y con mucha documentación, esperando reconocimiento.
- Generación X: Se representa con frases como: “perdón por interrumpir, pero ¿cómo me ves?”.
- Generación Y: El feedback debe estar disponible todo el tiempo, cuando ellos quieren y con sólo “apretar un botón”.

### **Autoridad:**

Por último, se destacan las siguientes características de lo que representa la autoridad para cada generación:

- Tradicionalistas: Respetan los títulos y las personas que los tienen.
- Baby Boomers: Simulan que respetan a sus superiores, pero son desconfiados. Aprendieron por educación a respetar la autoridad, pero por la experiencia aprendieron que el respeto no siempre es justificado.
- Generación X e Y: Respetan la autoridad cuando tiene credibilidad, profesionalismo. Les importa la disponibilidad.

### **Aplicación teórica en la empresa “x”:**

La empresa “x” debe saber que hoy en día conviven diferentes generaciones en la compañía y que cada una tiene expectativas diferentes y perciben el desarrollo, reconocimiento, feedback y la autoridad de una manera distinta. Trabajar sobre estas características en las personas que realizan tareas rutinarias, combinadas con las teorías desarrolladas hasta el momento, es clave para entender cómo piensan, cuáles son sus valores, porque se generan determinadas actitudes y los estilos propios. De esta manera, logrará obtener los beneficios detallados en la Introducción.

## **CAPÍTULO VI: METODOLOGÍA**

En el presente capítulo detallé la metodología y herramientas que utilicé para llevar adelante el análisis de la indagación planteada.

### **Tema de investigación:**

“Conocer los motivos que llevan a un empleado a trabajar durante un tiempo de 10 años en tareas rutinarias en la empresa “x”.

### **Planteamiento del problema:**

Mi idea fue descubrir qué factores llevaron a los empleados de la empresa “x” a trabajar durante un período de 10 años en la misma compañía, realizando la misma tarea y sin bajar su performance. A través de la investigación definida, también busqué analizar si existe alguna motivación intrínseca que los haya ayudado a llevar adelante sus tareas por tanto tiempo.

### **Definición de variables analizadas:**

Las variables que consideré a efectos de llevar a la práctica el estudio de campo fueron las siguientes:

- Empresa familiar: Entendiendo que la empresa “x” es una compañía nacional perteneciente a una familia, busqué entender qué característica propia pudo haber influenciado en los trabajadores de tareas rutinarias para que lleven adelante sus funciones.
- Motivación y engagement: Investigué qué cuestiones desarrolladas en el marco teórico sobre motivación y compromiso fueron aplicadas por la empresa “x” o si son propias del trabajador.
- Liderazgo: Dentro de las características propias de cada líder, mi idea fue descubrir qué tipo de líder se destacó para dirigir a este grupo de trabajadores y si tuvo un impacto positivo en la performance y la continuidad del trabajador para realizar su tarea. En caso de que el líder haya tenido un impacto negativo, este punto se complementó con el que sigue.
- Características generacionales: En la investigación, resultó importante analizar si existieron características propias de cada generación según su edad, ya no relacionadas al líder, que llevaron a estos trabajadores a realizar sus tareas por tanto tiempo.

### **Indagación:**

Indagar los factores que determinan que un trabajador se mantenga realizando continuamente tareas rutinarias por un tiempo mínimo de 10 años en la empresa “x”.

### **Delimitación del Universo:**

La empresa “x” tiene, a Diciembre de 2013, 831 empleados en total.

La investigación se realizó sobre trabajadores analistas y encargados de la empresa “x” con una antigüedad mínima de 10 años y que realizan tareas rutinarias desde su comienzo en la compañía. Se entiende como tarea rutinaria a aquellas que no implican ningún aporte creativo constante por parte del trabajador o, si existe, es mínimo. Ejemplos de estas tareas son: ingreso de datos, impresión de documentos o folletos promocionales, ordenamiento y archivo de documentos,

soportes administrativos de distintas áreas. Es decir, son trabajos que se realizan en forma “automática” y sin ningún (o muy poco) valor agregado por parte del trabajador.

Es importante destacar que los trabajadores investigados no se encuentran incluidos bajo ningún régimen sindicalizado.

Así, el universo de trabajadores que realizan tareas rutinarias es de 192 personas, de las cuales el 40% tiene más de 10 años de antigüedad. Por lo tanto, el universo total que cumple con los requisitos establecidos es de 77 personas.

### **Delimitación de la Muestra:**

El 40% de las 77 personas que poseen los requisitos de antigüedad establecidos fue entrevistada, encuestada o ambas. En definitiva, se llevó adelante la investigación de la indagación establecida en base a 30 personas.

### **Diseño de la investigación:**

La investigación fue llevada adelante en base a los siguientes procedimientos:

- **Encuestas:** Fue el primer instrumento a llevar adelante. Las encuestas fueron realizadas en base al formulario definido en el ANEXO I adjunto y que corresponden, por un lado, al inventario de amarres de carrera definido por E. Schein y, por el otro, a un análisis de valoraciones personales de los 38 atributos relacionados con el trabajo. Estos últimos, corresponden a la “propuesta de valor de empleo” (EVP) definida por el CLC.

Los encuestados respondieron a las preguntas definidas por E. Schein de acuerdo al puntaje definido para valorar cada ítem:

- 1: Nunca verdadero
- 2 o 3: Ocasionalmente verdadero
- 4 o 5: Generalmente verdadero
- 6: Siempre verdadero

Una vez contestadas las 40 preguntas y otorgados los 4 puntos adicionales a las 3 preguntas que el encuestado consideró más importantes, procedí a calcular los resultados de cada encuesta de acuerdo al siguiente cuadro. El mismo definió el amarre de carrera de cada encuestado.

	<b>TF</b>	<b>GG</b>	<b>AU</b>	<b>SE</b>	<b>CE</b>	<b>SC</b>	<b>PD</b>	<b>EV</b>
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.
	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.
	33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.	40.
<b>SUBTOTAL</b>								
<b>TOTAL (+5)</b>								

Las referencias establecidas son las siguientes, donde cada amarre de carrera tiende a desarrollar el siguiente tipo de temas dominantes:

- TF: Amarre técnico/funcional.
- GG: Amarre Gerencia General.
- AU: Amarre de Autonomía.

- SE: Amarre de Seguridad y Estabilidad.
- CE: Amarre Creativo-Empresario.
- SC: Amarre de Servicio a la Causa.
- PD: Amarre en el Puro Desafío.
- EV: Amarre en el Estilo de Vida.

Por su parte, entender y proponer una adecuada propuesta de valor al empleo (EVP) permite a la compañía asegurar el compromiso a largo plazo.

Así, los encuestados debieron asignar 100 puntos entre los 38 atributos definidos por el CLC, siempre en múltiplos de 5.

Para el análisis de los atributos del EVP elegidos, se consideró el puntaje otorgado por cada entrevistado y la cantidad de veces que dicho atributo fue elegido. De esta forma, se definió con exactitud el valor de importancia relativa de cada atributo. Es decir, los mismos se ponderaron sobre el puntaje total asignado por los entrevistados y la cantidad de entrevistados que eligieron dicho atributo. De esta forma, pude saber con exactitud los atributos más importantes que fueron elegidos en las encuestas.

Para evitar cualquier duda o inconveniente que la encuesta pudiera haber generado, la misma fue enviada primero a sólo 5 personas. Una vez que confirmé que dichas personas entendieron la encuesta a la perfección y que no quedó lugar a dudas sobre el instrumento, el mismo fue enviado al 100% de la muestra (30 personas).

- Entrevistas: Fue el segundo instrumento a llevar adelante. El mismo fue realizado en base a los resultados de las encuestas. Los modelos de entrevistas personales se encuentran definidos en el ANEXO II adjunto.

Finalizadas las encuestas, calculé los resultados y quedó determinado que sólo 5 atributos relacionados con el trabajo y definidos por el CLC representaban el 61,2% de las elecciones de los encuestados según la importancia asignada por cada uno y las veces en que fueron elegidos (sobre los 38 atributos posibles de elegir). El modelo de entrevista hizo foco a estas 5 elecciones que fueron elegidas por más del 86% de la muestra encuestada (26 personas) con distintos grados de importancia para cada uno. Los 5 atributos seleccionados fueron: Ética, Reconocimiento, Compañerismo, Calidad del Supervisor y Conciliación laboral y familiar.

Dicho modelo de entrevista se compone de dos partes. Por un lado, la primera parte donde verifiqué en forma específica qué factor llevó a los encuestados a elegir los 5 atributos del trabajo según el CLC. Por el otro, en la segunda parte, llevé adelante una entrevista abierta destinada a reforzar las elecciones del entrevistado en la primera parte y a profundizar algunas características y elecciones personales que influyeron en su manera de pensar sobre su trabajo y que determinaron que decida seguir adelante con sus funciones por el período mínimo de 10 años.

Se entrevistó al 50% de la muestra (15 personas), considerando a aquellas personas que eligieron los 5 atributos determinados en el modelo de entrevista, con la finalidad de poder indagar en el motivo por el cual los eligieron.

- Datos estadísticos: Independientemente de la información relevada en las entrevistas y las encuestas, se complementó la investigación con datos estadísticos brindados por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa "x" sobre la población total de la compañía, sus características, la antigüedad laboral y el nivel educativo de la muestra y el universo, la apertura del porcentaje anual promedio de egresos junto con el detalle de los distintos tipos de egresos y, por último, los resultados de las evaluaciones de desempeño del universo de personas que realizan tareas rutinarias .

- Observaciones: En la investigación también plasmé información observable que pude verificar en forma personal dada mi antigüedad en la empresa "x" (8 años) y el conocimiento que tengo de las cuestiones laborales internas.

### **Análisis de la investigación:**

Una vez compilada la información arriba descrita, en el capítulo siguiente de Resultados procedí a detallarla y a relacionarla con el marco teórico. Luego, enumeré los factores determinantes de la indagación establecida en el capítulo de Conclusiones, teniendo en cuenta el grado de importancia que tuvieron para las personas entrevistadas, relacionándolos con sus características y pensamientos personales.

## CAPÍTULO VII: RESULTADOS<sup>25</sup>

A continuación, desarrollaré el análisis y enumeración de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas.

Con respecto a las encuestas, comenzaré desarrollando la información general: sexo, distribución de edades (según características generacionales), antigüedad laboral y nivel educativo, comparándola contra la información brindada por el área de Recursos Humanos para el universo de personas bajo análisis.

Si bien se encuestaron 30 personas, la comparación contra el universo de personas (70 personas) es la siguiente:

### - Sexo:

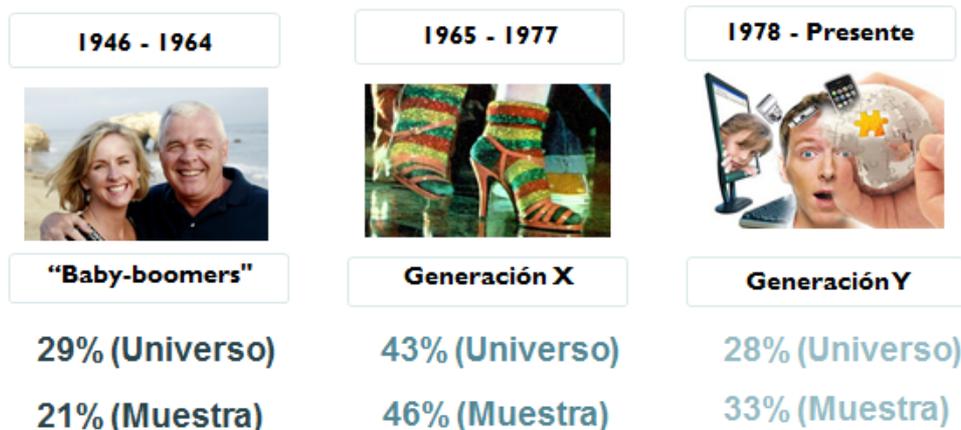


26% (Universo)  
33% (Muestra)

74% (Universo)  
77% (Muestra)



### - Distribución de edades según características generacionales:



Es importante recordar algunas de las características principales desarrolladas en el capítulo V y que son propias de cada generación, a saber:

- Desarrollo:

Los Baby Boomers sienten que tienen tiempo limitado para crecer. Le dan mucha importancia a su plan de carrera y buscan desafíos. Se están moviendo a una etapa más "contemplativa". Tienen una segunda carrera.

<sup>25</sup> A efectos de mantener la confidencialidad y privacidad solicitada por la empresa "x", algunos comentarios que ayudaron a determinar las conclusiones no fueron incorporados en el presente capítulo.

La Generación X no espera. Buscan oportunidades que les generen un portfolio de conocimientos y experiencias. Tienen foco en el autodesarrollo y temor en el estancamiento. Valoran el feedback de sus superiores (coaching) y ser capacitados.

La Generación Y tiene varias carreras y una visión multidimensional de las oportunidades. Balancean hobbies, deportes, actividades sociales, voluntariados.

- Reconocimiento:

Los Baby Boomers buscan dinero, seniority, cargo, y símbolos de status (oficina, estacionamiento). Quieren el auto de la compañía y reconocimiento de gastos. Cerca del retiro, desean obtener planes de retiro y soporte financiero. También buscan soporte para la segunda carrera.

La Generación X desea un balance entre vida personal y laboral y libertad. También busca acceso a educación de primer nivel y a tecnología de primer nivel. Quieren velocidad en su carrera. Sus códigos informales son el lenguaje y la vestimenta. El lay out debe ser creativo y que transmita libertad.

La Generación Y quiere un entorno divertido, posibilidad de trabajar con pares, un ambiente multicultural y jefes confiables. Es decir, “un lugar con sentido para ellos”.

- Feedback:

- Baby Boomers: Desean feedback una vez al año y con mucha documentación, esperando reconocimiento.

- Generación X: Se representa con frases como: “perdón por interrumpir, pero ¿cómo me ves?”.

- Generación Y: El feedback debe estar disponible todo el tiempo, cuando ellos quieren y con sólo “apretar un botón”.

- Autoridad:

- Baby Boomers: Simulan que respetan a sus superiores, pero son desconfiados. Aprendieron por educación a respetar la autoridad, pero por la experiencia aprendieron que el respeto no siempre es justificado.

- Generación X e Y: Respetan la autoridad cuando tiene credibilidad, profesionalismo. Les importa la disponibilidad.

**- Antigüedad laboral:**

Antigüedad	% (Universo)	% (Muestra)
De 11 a 15 años	18%	13%
De 16 a 20 años	27%	20%
Mayor de 21 años	55%	67%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**- Nivel educativo:**

Nivel educativo	% (Universo)	% (Muestra)
Primario completo	0%	0%
Secundario completo	84%	80%
Universitario completo (incluye Terciario)	16%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

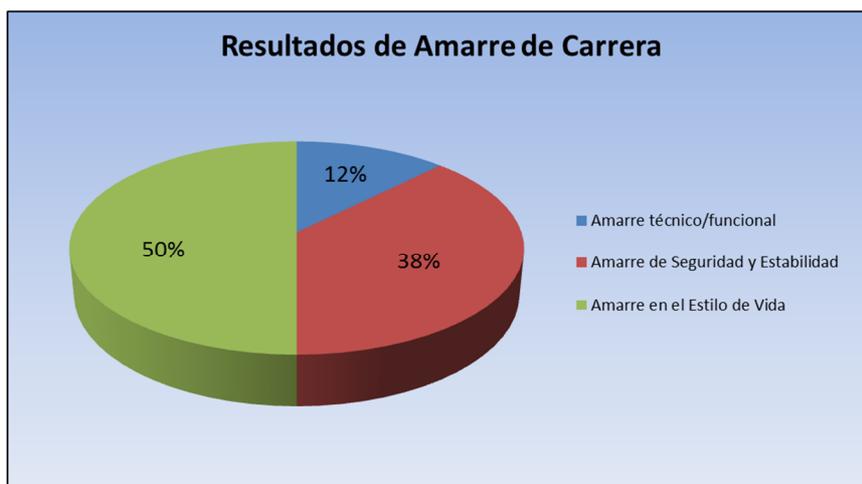
En definitiva, la muestra seleccionada para realizar la encuesta fue representativa del universo de personas sobre la cual se llevó a cabo la investigación.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:**

En cuanto a los resultados generales obtenidos en las encuestas, los mismos fueron los siguientes:

### **1) ANCLAS DE CARRERA (de Edgar Schein):**

El siguiente gráfico representa los resultados obtenidos en la primer parte de las encuestas. Para calcular los porcentajes de participación de cada amarre se totalizaron todos los resultados, incluidos aquellos casos donde el encuestado tenía como resultado dos amarres de carrera.



De esta manera, las características *detailladas* propias de cada amarre de carrera, de acuerdo a Edgar Schein, son las siguientes:

#### **- Amarre en el Estilo de Vida (50% de participación):**

Se refiere a toda aquella gente que se halla centrada en tratar de armonizar sus Amarres de carrera, familiares y personales. Es que lo que se halla en juego para esta gente es la persona, la familia y la carrera.

Lo que busca esta gente es una actitud en la organización (más que un programa o programas específicos) que refleje el Amarre y la preocupación por los temas ligados a la vida extra laboral.

Aprecian mucho que las organizaciones les provean de flexibilidad para poder viajar sólo cuando lo permite la situación familiar, guarderías, licencias por maternidad (o paternidad).

Se observa este amarre de carrera especialmente en mujeres pero cada vez más en hombres, sobre todo desde que existe la familia en que los dos miembros de la pareja tienen su propia carrera.

Este amarre de carrera se vuelve crítico sobre todo frente al tema de la movilidad geográfica.

*En definitiva, no renunciaría a equilibrar vida personal, familiar y laboral.*

- Amarre de Seguridad y Estabilidad (38% de participación):

Esta gente necesita organizar su carrera de tal forma de sentir seguridad y estabilidad, que los futuros eventos sean predecibles, y que pueden descansar en el conocimiento que ellos ya han adquirido. Si bien todos buscamos seguridad y estabilidad, en esta gente éste es un tema que orienta y restringe todas las decisiones de carrera.

Buscan trabajo en organizaciones que tengan fama de ofrecer seguridad y que evitan los despidos. Por ello, es que en general se orientan hacia el gobierno y el servicio civil.

Aprecian especialmente las “esposas doradas” (lo que comparten con los amarres de carrera Gerencia General), depositando sus carreras en manos de sus jefes y las organizaciones. En general, se contentan con quedar en los niveles medios, y si en todo caso tienen talentos no usados, prefieren utilizarlos fuera de la organización.

Están más preocupados por el contexto del trabajo (seguridad y estabilidad) que por el tipo de trabajo en sí.

Muchas organizaciones dependen de este tipo de gente así como de los amarres de carrera Técnico/Funcional.

Aprecian la existencia de sistemas públicos de antigüedad que den cuenta de la forma de promoción.

Les gusta ser reconocidos sobre todo por su lealtad a la organización y su desempeño, dándoles especialmente estabilidad y empleo continuo.

Casi todos los sistemas de personal están bastante bien adaptados a este tipo de amarres de carrera, aunque raramente ofrezcan la seguridad eterna que esta gente desearía.

*En resumen, no renunciaría a la seguridad y estabilidad en el empleo.*

- Amarre Técnico/Funcional (12% de participación):

Lo que los entusiasma es el contenido de una tarea determinada.

El tipo de tarea que los motiva, es el que los desafía en términos de la mejora de habilidades.

Detestan que se les quite de su área de expertise, ya que ven con escaso valor las tareas de gerencia “generalista”.

Una vez que han acordado sobre las metas que se deben alcanzar en la organización o departamento al que pertenecen, ellos piden el máximo de autonomía. A su vez, reclaman el máximo de presupuesto y facilidades para el logro de metas planteadas.

Si bien pueden aceptar tareas de gerencia, ellas son tomadas solamente si se las percibe como un medio para llevar a cabo la tarea, pero no disfrutan de ella, ni perciben que sean intrínsecamente valiosas.

Hay que estar atentos a su capacidad de supervisión, para que su promoción no les impida luego volver a la posición de especialista que tanto anhelan.

Los pagos y beneficios que disfrutan y desean, son los que se relacionan con su nivel educativo (títulos) y expertise en su área. Prefieren los beneficios portátiles (programas de retiro, o seguros) antes que “esposas doradas” que lo aten a la organización (antigüedad, bonos internos, etc.).

Prefieren ser promovidos dentro de una escala de mayor exigencia técnica, más que en la pirámide administrativa o gerencial. De todos modos, son pocas las organizaciones que pueden responder a esta necesidad tan peculiar.

En general, perciben como más valioso el reconocimiento de sus pares profesionales que los premios de las gerencias. Esto quiere decir que muchas veces prefieren más el reconocimiento de un colaborador si es un colega, que el que proviene de un jefe que no entiende de su área de expertise.

Le dan mucha importancia a las oportunidades para el mejoramiento profesional, como son los encuentros, congresos profesionales y cursos especializados. En ese sentido, dan más importancia a que se publique en una revista especializada un trabajo de su autoría, que a un cheque con un pago extra.

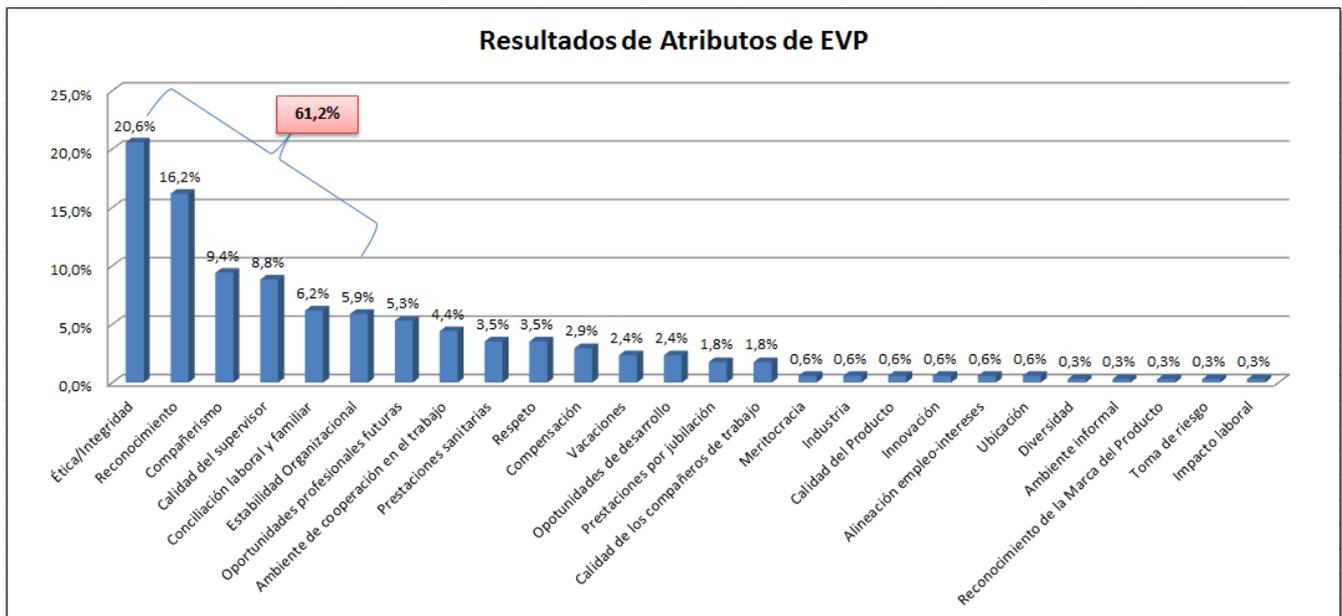
En general, son los más afectados por los errores en las carreras en las organizaciones, ya que ellas están diseñadas para la promoción vertical hacia puestos de gerencia cada vez más generales y menos técnicos.

*Por lo tanto, no renunciaría a la posibilidad de aplicar sus habilidades en un área.*

Se puede verificar que una parte importante de las características correspondientes a los amarres de carrera con mayor participación (Seguridad y estabilidad y Estilo de Vida) arriba descriptos se relacionan con las características generacionales definidas. En especial, en aquellas correspondientes al balance entre vida profesional y laboral y flexibilidad.

## **2) PROPUESTA DE VALOR DE EMPLEO - EVP (del Corporate Leadership Council):**

A continuación, presento un gráfico con los resultados de la importancia relativa de los atributos del EVP que fueron elegidos por la mayor cantidad de encuestados y con mayor puntaje.



De esta manera, los primeros 5 atributos representan el 61,2% de las elecciones totales de los encuestados y son aquellos sobre los cuáles trabajé en las entrevistas personales dada la importancia otorgada a los mismos.

La definición de cada uno de los mismos es:

- Ética/Integridad: Definida como el compromiso de la organización con el cumplimiento interno y externo de una correcta política relacionada con la ética e integridad.

- Reconocimiento: Proporcionado a los empleados por parte de la organización y los supervisores.

- Compañerismo: Si trabajar para la organización brinda oportunidades de relacionarse socialmente con otros empleados.

- Calidad del supervisor: En cuanto a relacionamiento con sus subordinados.

- Conciliación laboral y familiar: La medida en que el trabajo permite a los empleados conciliar el trabajo con otros intereses.

## **SUMARIO PRELIMINAR**

Hasta este punto, y todavía sin profundizar la información con las entrevistas personales, se pueden enumerar varios puntos que coinciden entre sí con las personas encuestadas y que hacen a la respuesta de la indagación planteada, a saber:

- Por definición, los Baby Boomers desean feedback una vez al año, esperando reconocimiento. La Generación X valora el feedback de sus superiores y le interesa saber cómo es visto. Tanto la Generación X como la Y, desean que el superior esté disponible constantemente y sea de fácil acceso. A estos últimos, les gusta el coaching. No sorprende que dentro de los atributos elegidos se encuentren el Reconocimiento y Calidad del supervisor.
- A la Generación X e Y (principal porcentaje de personas encuestadas) les interesa un entorno divertido, con posibilidad de trabajar con pares, en un ambiente multicultural y con jefes confiables. Tampoco es de sorprender que dentro de los atributos elegidos se encuentre el Compañerismo.
- Tanto la Generación X como la Y buscan un balance entre vida personal y laboral. Esta situación se ve reflejada en el estilo de amarre de carrera de Estilo de Vida, la que se describe por su preocupación por los temas ligados a la vida extra laboral (y con un porcentaje de participación del 50% sobre el total de los amarres). En definitiva, estas cuestiones se terminan viendo reflejadas en el atributo de Conciliación Laboral y Familiar.
- El atributo del EVP de Ética (atributo más elegido y con mayor puntaje de importancia) se encuentra relacionado con el amarre de carrera de Seguridad y Estabilidad (38% de participación), donde la persona se siente cómoda en un ambiente estable, donde los futuros eventos sean predecibles y donde la organización tenga fama de ofrecer seguridad y evitar los despidos. Les gusta un lugar donde puedan depositar sus carreras en manos de sus jefes y las organizaciones (relacionado también al atributo elegido Estilo del Supervisor).
- Para el caso del Amarre de Seguridad y Estabilidad, aquellos talentos no usados por las personas dentro de la organización, pueden ser utilizados fuera de la organización. Esta característica está relacionada con el atributo de Conciliación Laboral y Familiar.
- Claramente, algunas características propias del amarre de Seguridad y Estabilidad y el amarre Técnico/Funcional se relacionan con los perfiles de las personas entrevistadas y encuestadas que realizan tareas rutinarias por más de 10 años, a saber: detestan que se les quite de su área de expertise, ya que ven con escaso valor las tareas de gerencia "generalista", se contentan con quedar en los niveles medios, están más preocupados por el contexto del trabajo (seguridad y estabilidad) que por el tipo de trabajo en sí y, por último, les

gusta ser reconocidos sobre todo por su lealtad a la organización y su desempeño, dándoles especialmente estabilidad y empleo continuo.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS PERSONALES:**

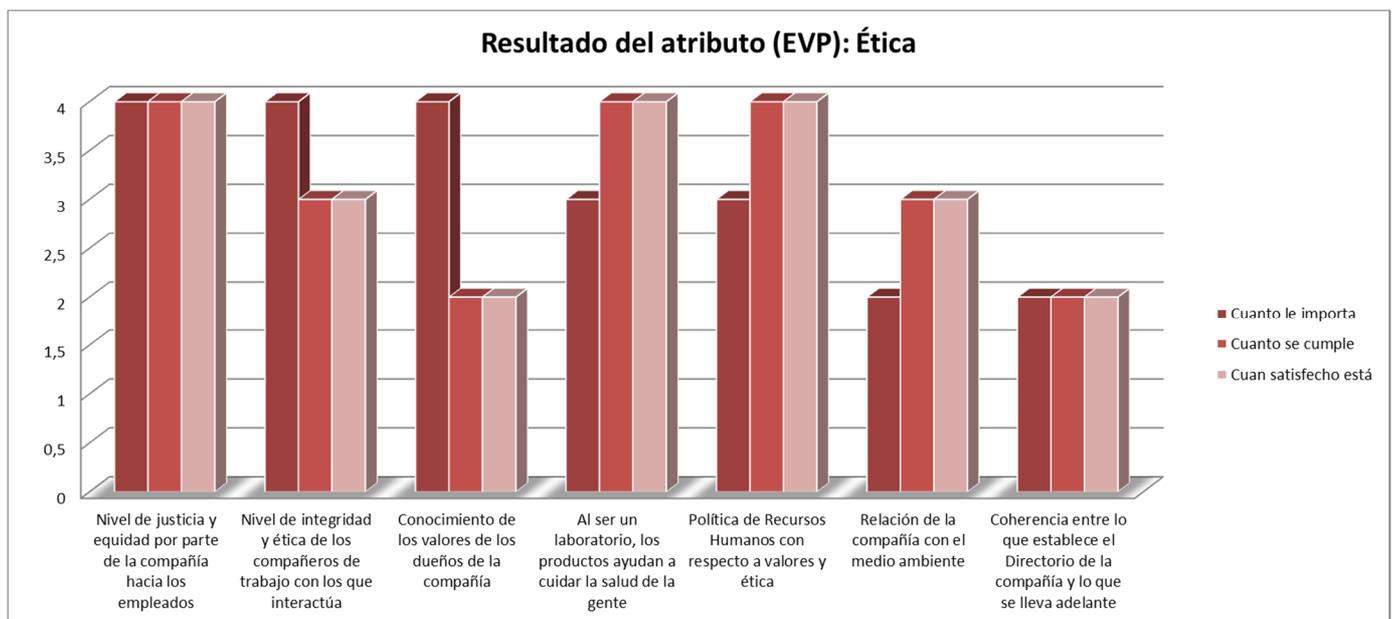
En base a la información obtenida y desarrollada hasta ahora, se confeccionó el modelo de entrevista personal. La finalidad del mismo fue identificar con mayor claridad cuánto le importan los atributos seleccionados a los entrevistados, si se cumplen en la empresa “x” y si está satisfecho con la situación actual.

A continuación, desarrollaré punto a punto cada uno de los resultados de las partes del modelo de entrevistas personales para luego llegar a un resultado final que derivará en las conclusiones desarrolladas en el próximo capítulo.

Es importante aclarar que los valores que se muestran en los gráficos correspondientes a los atributos del EVP fueron redondeados para su mejor comprensión.

### **Primera parte: Atributos de la Propuesta de Valor de Empleo**

#### **1) Atributo del EVP: ÉTICA**



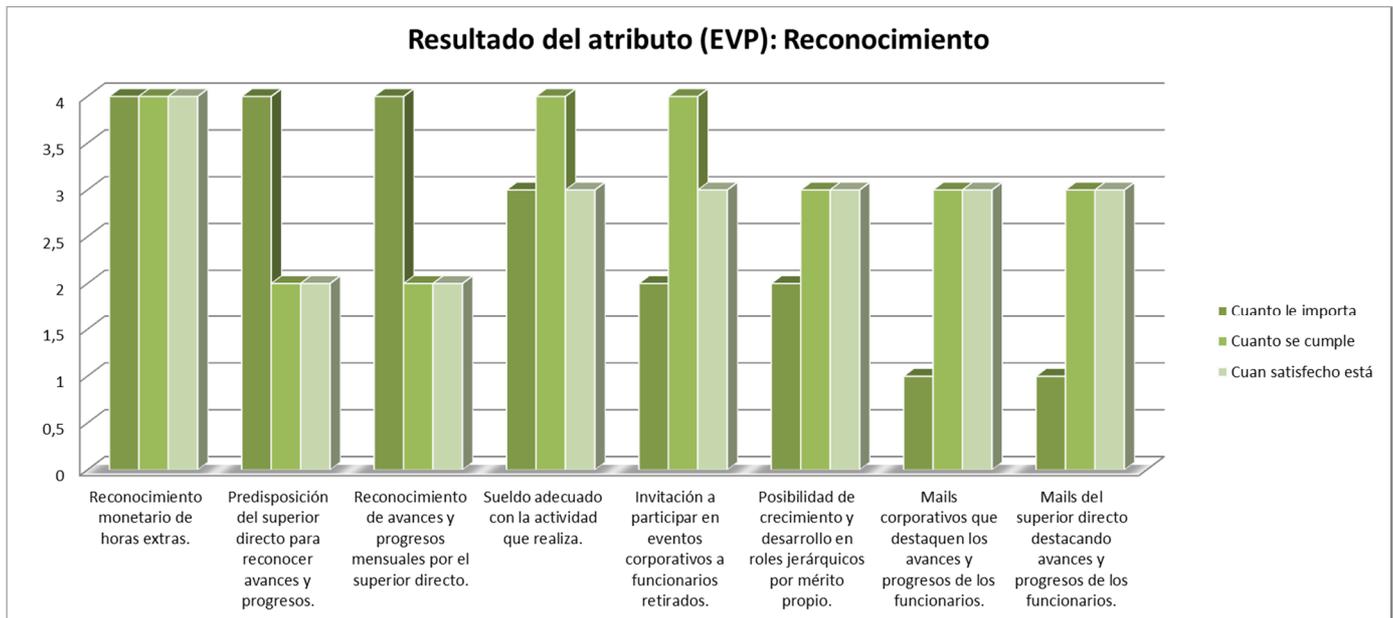
Sin lugar a dudas, los ítems que más les importa a los encuestados con respecto a la Ética son el nivel de justicia y equidad por parte de la compañía hacia los empleados, el nivel de integridad y ética de los compañeros y colegas de trabajo y conocer los valores de los dueños de la empresa. Con respecto al nivel de justicia y equidad, entienden que se cumple en un 100% por parte de la compañía y están muy satisfechos con la situación tal cuál se encuentra hoy en día. El nivel de integridad y ética de los compañeros no se cumple en su totalidad dado que hay personas que algunos definieron como “tóxicas” para el ambiente de trabajo, pero no quita que estén contentos. Les importa mucho lo que puedan pensar los dueños actuales de la compañía pero poco saben al respecto. No están satisfechos con esta situación, quisieran saber más al respecto.

En menor medida, pero sin dejar de ser importante, les interesa que la empresa “x” venda medicamentos que ayuden a las personas y la política de Recursos Humanos sobre valores y ética.

Medianamente, les importa la relación de la compañía con el medio ambiente y la coherencia entre lo que establece el Directorio y lo que se lleva adelante. Dado que el Directorio no mantiene

una relación cercana a los empleados de rangos jerárquicos bajos, no pueden confirmar si lo que dicen lo es llevado adelante.

## 2) Atributo del EVP: RECONOCIMIENTO



En cuanto al atributo de Reconocimiento, a los entrevistados les importa mucho, y se cumple a la perfección, que se les reconozcan las horas extras que hacen por su trabajo, aunque admiten que preferirían no hacerlas. Es decir, en las entrevistas han establecido que si las deben cumplir sacrificando su tiempo personal, sólo lo harían a cambio del pago monetario de las mismas. Vale aclarar que el pago de las horas extras no reemplaza el concepto que tienen sobre las compensaciones, las cuales quedan claramente fuera de la mesa de discusión debido a que establecen que cobran un sueldo adecuado a sus funciones.

Les importa mucho que el superior directo esté predispuesto para reconocer avances y progresos, aunque este ítem no se cumple del todo. Más adelante se verificará esta respuesta con las respuestas obtenidas sobre liderazgo.

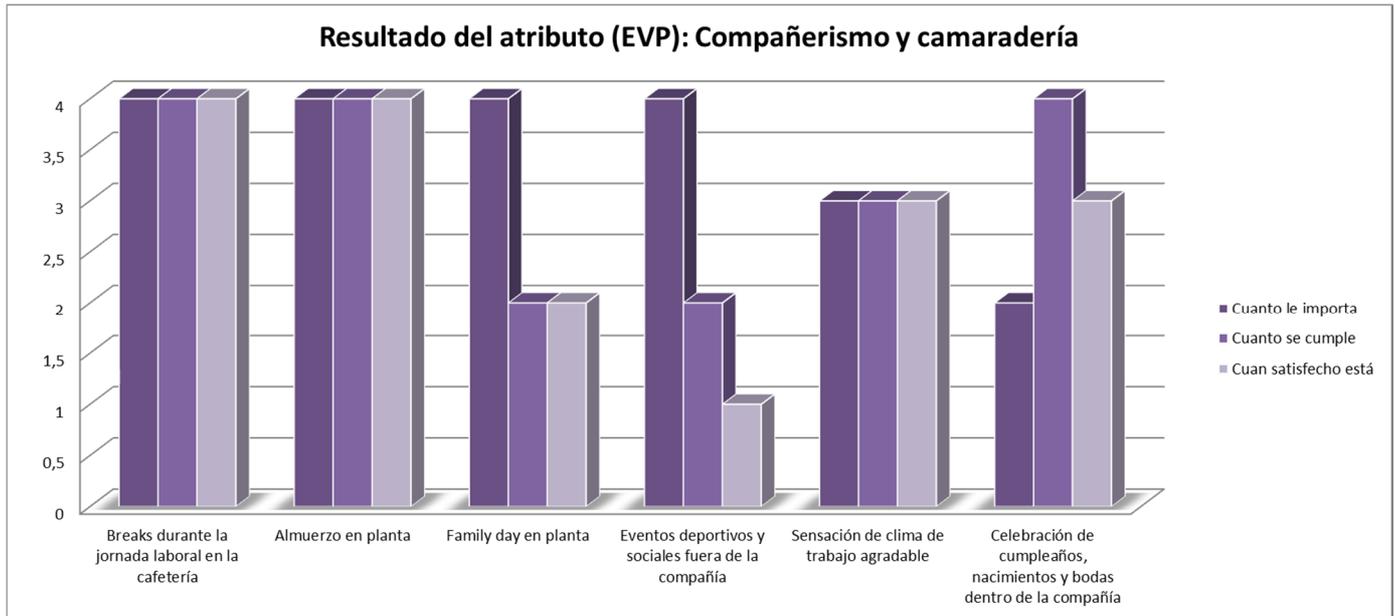
De la misma manera que el punto anterior, les gustaría que el superior por si solo reconozca avances y progresos en forma mensual y con un feedback directo hacia la persona. Al menos, para entender que su trabajo está bien visto y que es reconocido en otros sectores y para verificar que sus superiores están satisfechos con sus desempeños.

Les importa también que el sueldo sea adecuado a la actividad que realizan. Les gustaría ganar más dinero pero admiten que sus salarios son acordes a la actividad que realizan.

Nos les importa mucho que se inviten jubilados a eventos corporativos aunque se haga en forma habitual y tampoco buscan un desarrollo en roles jerárquicos superiores, aunque reconocen que muchos compañeros lograron crecer en base a sus desempeños.

Poco les importa recibir mails corporativos o de sus superiores indicando progresos en sus funciones, aunque suelen recibirlos. Les importa más que el superior tenga buena predisposición y reconozca en forma personal los logros y progresos.

## 3) Atributo del EVP: COMPAÑERISMO



El compañerismo y la camaradería es un atributo muy valorado en la empresa "x" por los entrevistados. Éstos reconocen que mantienen muy buena relación con sus colegas y compañeros de equipo, con los cuales, en muchos casos, comparten la misma antigüedad laboral. Es decir, tienen muchos años de relacionamiento y no sólo comparten momentos dentro de la empresa sino también fuera de la misma.

Los ítems que más les importa y que la compañía cumple son, por un lado, los momentos en los que pueden cortar la rutina para juntarse a tomar un café en el sitio destinado para tal fin. Les parece que pueden contar con un momento agradable de camaradería durante unos minutos antes de continuar con sus tareas. De la misma manera, comparten los almuerzos en planta.

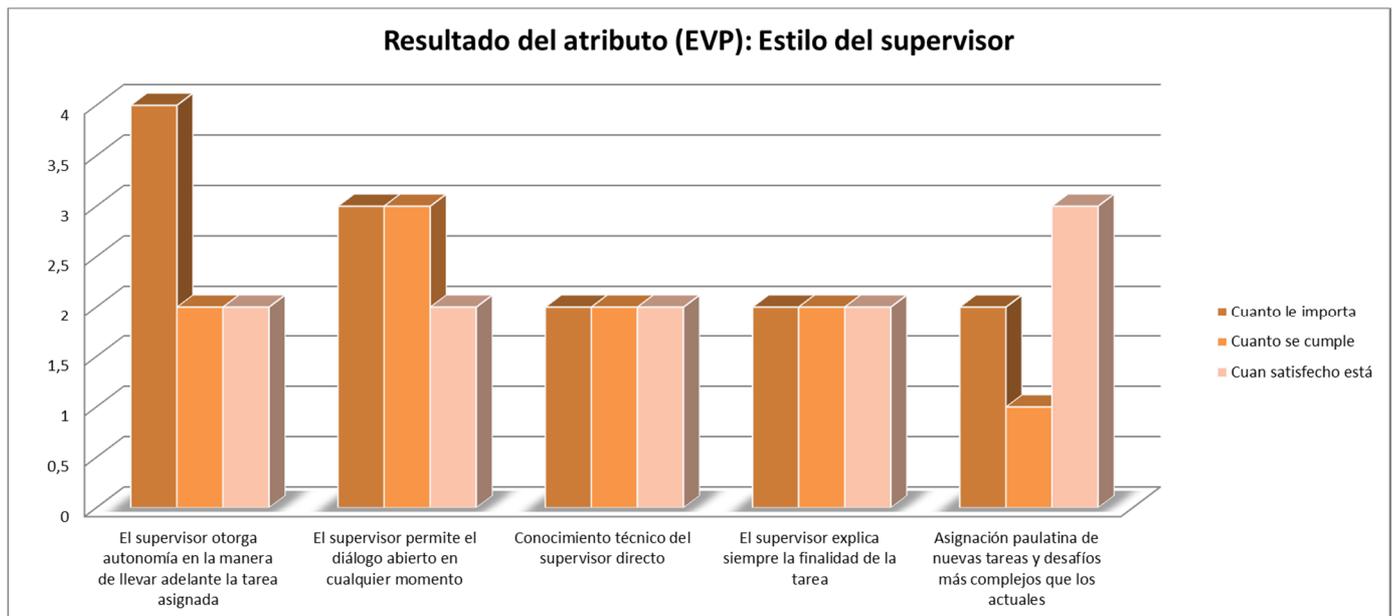
Les gusta mucho que sus familias puedan visitar la planta y ver donde trabajan aunque, no es algo que la compañía esté llevando adelante con mucho esmero. Por el momento, sólo se hace una vez al año (si se hace).

Sin lugar a dudas, les parece muy importante poder compartir momentos fuera de la compañía y en ambientes relajados aunque saben que la compañía no promueve mucho este tipo de actividades. Les gustaría que las mismas sean reforzadas.

Están satisfechos con el clima de trabajo.

A pesar de que la compañía lo promueve, no les importa mucho que se festejen públicamente eventos privados y personales.

#### 4) Atributo del EVP: ESTILO DEL SUPERVISOR



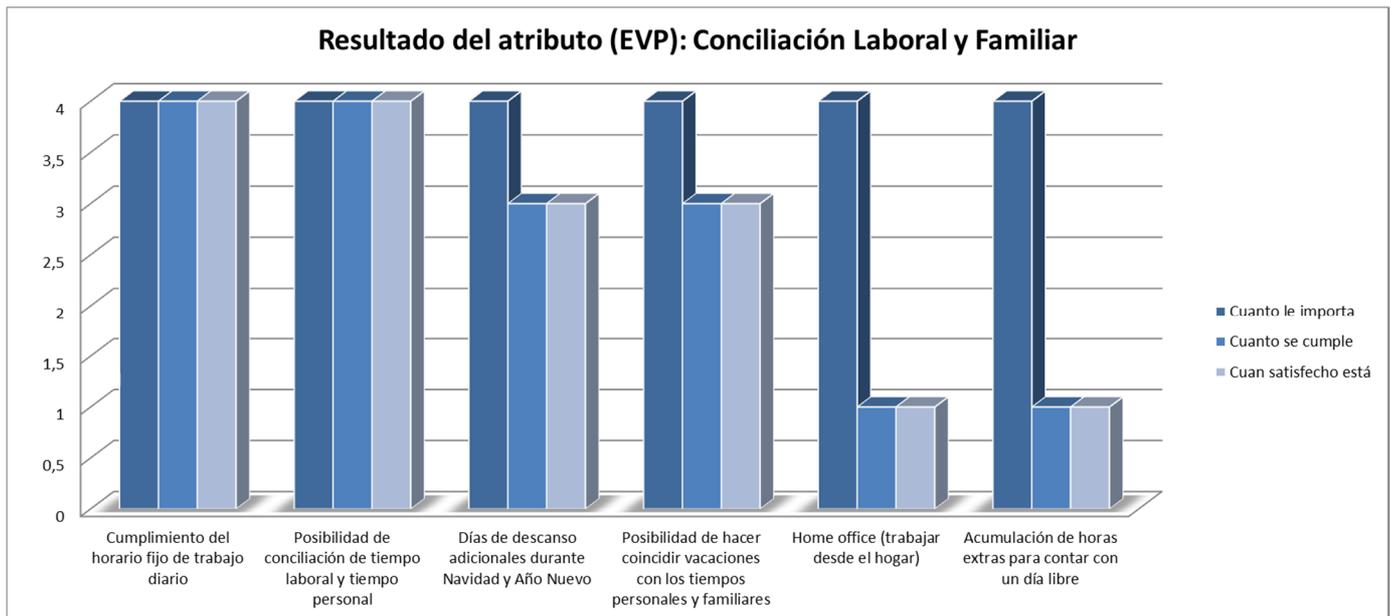
Con respecto al estilo del supervisor, dada la antigüedad con la que cuentan en sus puestos, a los entrevistados les gustaría poder contar con mayor autonomía en la manera de realizar sus tareas y no tener un constante control por parte de sus supervisores. Entienden que cuentan con los conocimientos suficientes para poder desempeñarse prácticamente solos sin ningún control.

Si bien les importa mucho el reconocimiento y la predisposición por parte del superior, no están muy interesados en el “diálogo abierto” en cualquier momento y sobre cualquier tema, a pesar de que se cumple bastante.

Les importa poco el conocimiento técnico del supervisor. En muchos casos ven que son superiores suyos sólo por sus “estudios” y no por su capacidad. Incluso, se observan numerosas situaciones con jefes con edades inferiores a los subordinados (entrevistados) debido a que hay superiores que se fueron jubilando. Esto hace que pongan más en duda las habilidades de sus superiores. Reconocen que tienen los conocimientos de todo lo que hacen porque lo hacen desde hace mucho tiempo y que saben hacer sus tareas mejor que sus superiores. Tampoco les importa mucho que el supervisor explique la finalidad de la tarea. Ya la conocen desde hace mucho tiempo.

En menor medida, les gustaría recibir nuevas tareas, a pesar de que no se cumple y eso tampoco los tiene insatisfechos.

## 5) Atributo del EVP: CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR



Sin lugar a dudas, es el atributo que más les importa.

Los entrevistados cumplen un horario fijo de trabajo que les permite conciliar su vida laboral y familiar. No tienen necesidad de quedarse horas extras en forma continua para poder cumplir con sus obligaciones. Se encuentran muy satisfechos con el hecho de que pueden contar con días de descanso adicionales durante Navidad y Año Nuevo, aunque esta situación no se pueda llevar adelante todos los años. Lo mismo sucede con la posibilidad de poder elegir los días en que se tomarán días de vacaciones.

A pesar de que les gustaría poder trabajar desde su hogar (en aquellas tareas donde sea posible) y acumular horas extras para contar con un día libre, la compañía no cuenta con estas opciones, o solo lo aplica en roles jerárquicos superiores como Gerentes o Directores.

## **Segunda parte: Entrevista Abierta**

### **A) La compañía "x":**

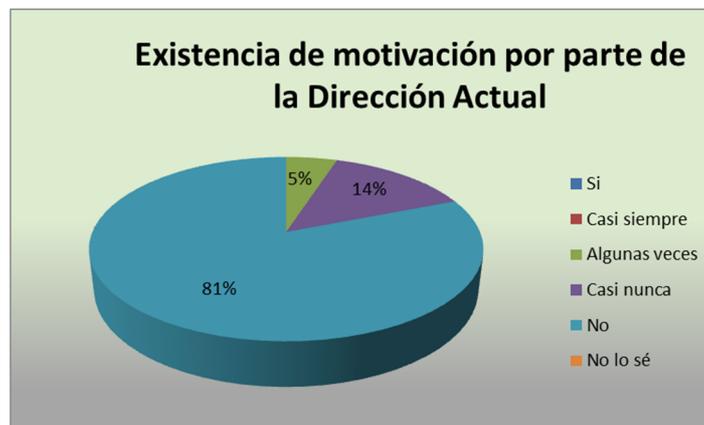
1) Los fundadores de la compañía "x" supieron motivar y llegar a los empleados:



Los entrevistados reconocen que los dueños fundadores (primera generación) de la compañía "x" supieron motivar a los empleados a través de su presencia constante entre los empleados de todas las jerarquías y la demostración de constante preocupación hacia sus

empleados. Para ello, solían llamar a todos los empleados para sus cumpleaños, felicitarlos si egresaban en sus estudios, desayunar y almorzar con cualquier empleado, preguntándoles cómo se sentían trabajando para la compañía "x" y si estaban contentos.

2) Continuando con la respuesta anterior, la dirección actual de la compañía "x" continúa en la misma línea que los fundadores:



Claramente, la segunda y tercer generación de dueños de la empresa "x" no continúa la línea de motivación de los fundadores, ni lleva adelante las preocupaciones que estos últimos mostraban hacia los empleados.

Asimismo, reconocen que la empresa creció en cantidad de empleados desde que fallecieron los fundadores de la compañía y que la relación que mantenían con ellos no puede mantenerse aunque les gustaría que la dirección actual sea, al menos, un poco parecida a la dirección original de la empresa. Esta nueva dirección sólo se relaciona con gerentes y roles jerárquicos superiores.

3) La compañía "x" llevaría adelante despidos masivos sólo en casos de extrema necesidad:



El 84% de los entrevistados establece que no existe una sensación de posibilidad de despidos masivos y el 16% restante indicó que casi nunca tiene dicha sensación.

Manifiestan que, por el momento, no se ha vivido una situación de este tipo a pesar de que la compañía atravesó numerosas crisis económicas en el país. Siempre se ha cuidado al personal. Esta cuestión se percibe como un valor muypreciado.

Los indicadores brindados por el área de Recursos Humanos dan soporte a esta cuestión:

- La cantidad de egresos sobre el *total* del personal ronda el 5% anual promedio (incluyendo despidos, renuncias, fallecimientos, jubilaciones).

- Dicho 5% se distribuye de la siguiente manera:

Egresos	%
Renuncias	2,34%
Despidos	1,17%
Fallecimientos	0,21%
Fin de Contratos	0,11%
Jubilaciones	1,17%
<b>TOTAL</b>	<b>5,00%</b>

4) Relacionado con la pregunta anterior, ¿siente que esta situación ayudó a cuidar a sus empleados y retenerlos?

El 100% de los entrevistados respondió que sí. Sienten que la compañía de alguna manera los "cuida".

5) Para usted, ¿es importante que la compañía "x" sea de un grupo familiar?



Son varios los factores que llevaron a responder la pregunta de esta manera:

- Se mantiene la imagen de los fundadores de la empresa (no la dirección actual).
- Creen que, al ser un grupo familiar, la compañía termina siendo una "gran familia".
- Se percibe que no les gustan los cambios. Si la compañía continúa de la misma manera en la que estaba cuando ingresaron, mejor.

6) ¿Usted piensa jubilarse trabajando para la compañía "x"?



En menor medida, reconocen que tanto por su nivel actual de estudios como de edades, no podrían cambiar de compañía. En la mayoría de los casos están contentos, se sienten cuidados y cómodos.

## **B) Motivación:**

1) Indique con una "X" todos los factores en los cuáles se encuentra satisfecho en su trabajo actual:

Todos los entrevistados indicaron estar satisfechos con los 4 factores (sistema de recompensas, cultura, puesto de trabajo y performance y asignación de recursos) enumerados por Nohria, Groysberg y Lee.

Con respecto al puesto de trabajo, si bien admiten que no son puestos "clave" dentro de la compañía, están satisfechos con lo que hacen y admiten que forman parte de los eslabones que constituyen la compañía en su conjunto para que funcione.

2) ¿Le gusta la tarea que realiza?



Sienten que pueden dar más para contribuir con la compañía. Saben que son tareas administrativas y, en algunos casos, "aburridas" pero es lo que hacen desde hace mucho tiempo y saben que lo hacen bien. Algunos se sienten orgullosos del aporte que brindan a la compañía.

3) ¿Siente que pierde noción del tiempo al trabajar en sus tareas dado su entusiasmo y compromiso?



El cuadro refleja que no llegan a un estado de "flow" con sus tareas. El mismo lo logran por el conjunto de cuestiones relacionadas a la tarea que ofrece la compañía. Realizan sus tareas con

entusiasmo pero el hecho de poder compartir momentos con sus compañeros, hace que el día sea más “divertido” y “llevadero”.

A pesar de que no muestran un entusiasmo y compromiso óptimo por sus tareas, el siguiente cuadro, brindado por el área de Recursos Humanos, de las evaluaciones de desempeño del universo de personas bajo análisis (70 personas), demuestra que el desempeño de estos empleados no ha caído en el año 2013.



Se puede apreciar que mantienen un buen desempeño en sus puestos de trabajo. Esta situación, sumada a las antes mencionadas sobre camaradería y compañerismo, hacen que puedan perder la noción del tiempo al trabajar y que, en definitiva, trabajen con buen desempeño en sus funciones logrando estado de “flow”.

4) ¿Le resulta importante su tarea y el propósito por el cual la realiza?



Si bien reconocen que no son tareas con un alto valor agregado, saben que sus funciones son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

5) Marque el grado de satisfacción de cada uno de los siguientes factores en su trabajo y compañía actual, siendo 1 la mayor satisfacción y 4 la menor:

A continuación, detallo los grados de satisfacción elegidos por los entrevistados. Los resultados se encuentran redondeados para su mejor comprensión.

1	- Condiciones laborales.
1	- Relaciones con los pares.
1	- Vida personal.
1	- Seguro Social.
2	- Relación con el supervisor.
2	- Salario.
2	- Categoría (nivel jerárquico).
3	- Política y administración de la empresa.
3	- Supervisión.
3	- Relaciones con los subordinados (si correspondiese).

Claramente, están satisfechos con los factores de higiene definidos en la teoría de los dos factores de F. Herzberg. No se evaluó ni siquiera un ítem con valor 4 (la menor satisfacción).

Esta situación implica que los entrevistados no están insatisfechos en sus trabajos.

### **C) Compromiso:**

1) Marque el grado en que cada uno de los siguientes 4 ítems satisface sus propios intereses, siendo 1 el mayor grado y 3 el menor:

Tarea	2
Equipo	1
Jefe	2
Empresa	1

Por lo tanto, de acuerdo al CLC, existe un compromiso racional en estos empleados.

2) Marque el grado en que disfruta y valora cada uno de los siguientes 4 ítems, siendo 1 el mayor grado y 3 el menor:

Tarea	2
Equipo	1
Jefe	2
Empresa	1

En este caso, se demuestra la existencia de un compromiso emocional por parte de los empleados.

Tanto en la pregunta 1 como en la 2, los entrevistados han confirmado que disfrutan y valoran tanto el equipo como la empresa y que satisfacen sus propios intereses. Por un lado, debido a la camaradería generada dentro de los equipos de trabajo (pero sólo entre pares), no así con la mayoría de los jefes y, por el otro, reconocen que la compañía les gusta pero saben que no realizan un trabajo que generan gran valor agregado y que no es "clave" para la compañía.

De acuerdo al modelo establecido por el CLC sobre el compromiso del empleado desarrollado en el capítulo III, existiría un esfuerzo discrecional y un intento de permanecer en la compañía, lo que se vería reflejado en un mejor desempeño por parte de estos empleados y en la retención de los mismos, derivando en el compromiso en sus trabajos a largo plazo.

3) Si tuviese la posibilidad, ¿piensa que podría ayudar a otros con mucha carga de tareas, sin descuidar sus tareas asignadas?



El cuadro confirma la afirmación desarrollada en el punto anterior. Los empleados comprometidos, buscan la posibilidad de ayudar a otros sin descuidar sus tareas y, tal como aclararon, si ello no implica tener que quedarse después de hora.

4) ¿Recomendaría a un conocido trabajar en la empresa "x"?



Son varias las cuestiones que justifican la respuesta de por qué recomendaría la empresa "x" a un amigo. Algunas de ellas son porque se valora la persona. También porque tienen un grupo de compañeros de trabajo con los que se identifican. Entienden que los salarios que se pagan son acordes a la tarea realizada. Pero, en promedio, no harían la recomendación en base a la calidad de sus jefes.

5) ¿Cuál es el "factor de empuje" clave que siente todas las mañanas al levantarse para ir a trabajar?

Las respuestas de esta pregunta fueron varias. Las más importantes son: responsabilidad, cumplir con las obligaciones hacia sus familias, necesidad del salario para vivir, el clima agradable de trabajo y porque reconocen que es una fuente digna de ingresos.

6) ¿Cómo se ve de acá a 10 años en el ámbito laboral?

No creen que sus condiciones actuales varíen demasiado. Algunos entienden que pueden llegar a tener algún crecimiento jerárquico (nos mas allá de un mando medio). En definitiva, todos están de acuerdo en que, mínimamente, estarán trabajando dada la estabilidad laboral que ofrece la compañía.

**D) Liderazgo:**

1) Características preponderantes de sus superiores durante su período de trabajo en la compañía, según los 6 estilos de liderazgo:



Claramente, los estilos de liderazgo preponderantes que tuvieron los entrevistados no fueron los ideales. Tanto el ejemplar como el coercitivo tienen un impacto negativo sobre el clima laboral. Estos modelos exigen cumplimientos inmediatos y fijan altos estándares de desempeño.

Incluso, mencionaron que muchos superiores con estos estilos se jubilaron y, si bien los reemplazantes no suelen contar con la experiencia que ellos tienen, sienten que son jefes con una mejor calidad humana y permiten la participación activa en el sector.

2) La respuesta seleccionada en el punto anterior, ¿responde a las características de los superiores que le gusta o le gustó tener?



Siguiendo con las afirmaciones mencionadas en la respuesta anterior, los jefes que tienen o solían tener no les gustan.

Los nuevos jefes, que ingresan a la compañía porque los anteriores se jubilaron, mejoraron la participación de la gente, permiten el diálogo abierto, escuchan y reciben opiniones. Hoy en día, alrededor del 20% del universo de personas analizado que realiza tareas rutinarias cuenta con un "nuevo" jefe, desde hace, en promedio, 2 años. Es decir, todavía todos mantienen la imagen de los jefes con los que contaron en la mayor parte de su antigüedad laboral.

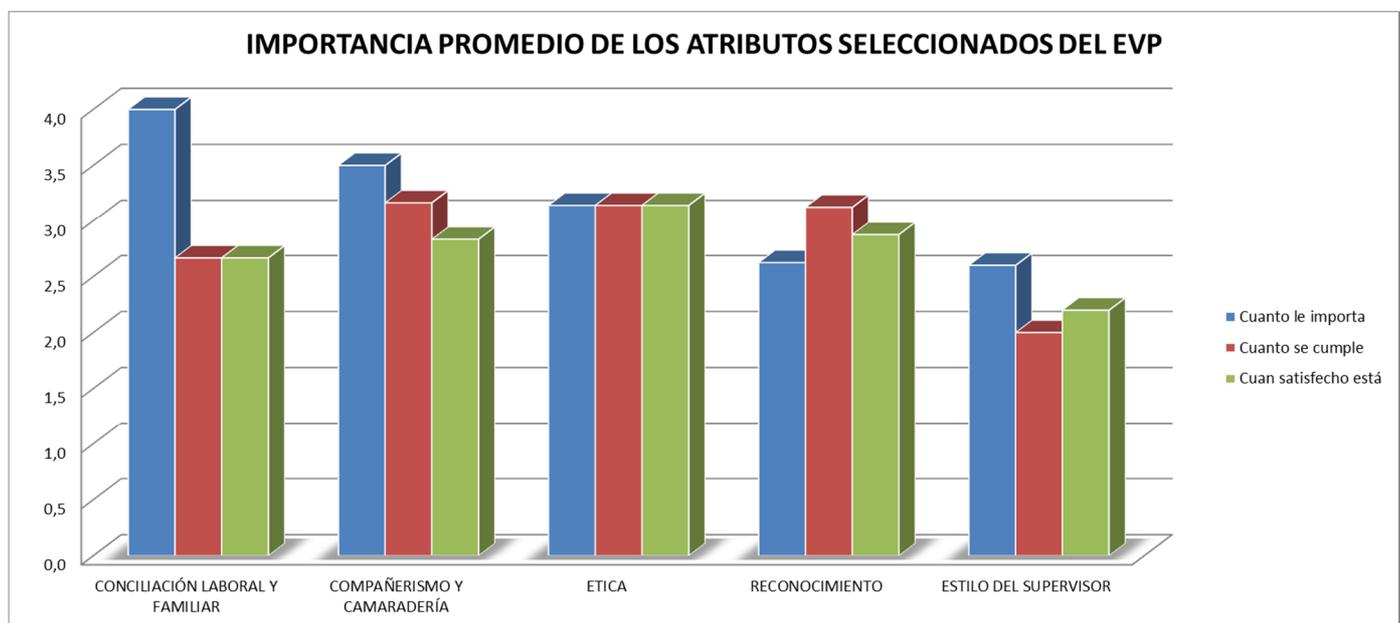
Por consiguiente, aclararon que tampoco tuvieron muchas opciones para comparar si los estilos de liderazgo que tuvieron les gustaron ya que la mayoría de los entrevistados siguen con el mismo jefe con el que comenzaron sus carreras en la compañía. En muchos casos, ven que los superiores de otros sectores son "peores" jefes para su gusto, por lo que se terminan conformando con el que tienen.

Hoy en día perciben otras realidades y les gusta más. Declararon que sus jefes (sin incluir los nuevos) son más participativos (dentro de sus limitaciones) que lo que eran anteriormente. Creen que estos cambios pueden llegar a corresponder a nuevas políticas de la Dirección de Recursos Humanos destinadas a fomentar el vínculo jefe-subordinado.

## SUMARIO FINAL

Finalizado el desarrollo de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, a continuación enumeraré los puntos principales que me llevaron a contestar la indagación definida:

- Los Amarres de Carrera de las personas encuestadas son: Amarre en el Estilo de Vida (50%), Amarre de Seguridad y Estabilidad (38%) y Amarre Técnico/Funcional (12%).
- Se verificó que dichos Amarres de Carrera mantenían una relación con las características generacionales de las personas encuestadas y entrevistadas.
- Los atributos de la Propuesta de Valor de Empleo que fueron elegidos por la mayor cantidad de encuestados (y con mayor puntaje) fueron: Ética e Integridad, Reconocimiento, Compañerismo, Calidad del Supervisor y Conciliación Laboral y Familiar.
- En el Sumario Preliminar se verificó y detalló la interconexión entre las características generacionales, los Amarres de Carrera de las personas encuestadas y los atributos del EVP elegidos, comprobando que existe una relación directa entre todos ellos.
- Con respecto al análisis de la primera parte de las entrevistas (atributos de la propuesta de valor de empleo), el siguiente gráfico muestra la importancia promedio de los atributos de acuerdo a las respuestas de los entrevistados:



- El atributo de Conciliación Laboral y Familiar es el que más les importa y, en buena medida, se cumplen por la empresa "x" y el entrevistado está satisfecho con ello. Las características del atributo que se destacan son: en primer medida, cumplimiento de horario fijo de trabajo, luego la posibilidad de conciliar tiempo laboral y personal, poder contar con días de descanso adicionales durante las fiestas de Fin de Año y, por último, no tener inconvenientes para hacer coincidir sus vacaciones de acuerdo a las necesidades de sus familias.

- El segundo atributo, en grado de importancia, es el de Compañerismo y Camaradería. Sin lugar a dudas, se destaca la posibilidad de poder contar con “breaks” para compartir con sus compañeros y la posibilidad de almorzar todos juntos.
- El tercer atributo según el grado de importancia para el entrevistado es la Ética e integridad de la compañía “x”. En este atributo se destaca, en primer lugar, el nivel de justicia y equidad por parte de la compañía hacia los empleados. Este punto se ve reflejado, en forma positiva, con las tres percepciones desarrolladas por Barnett y Kellermanns en el capítulo I (Distributiva, Procesal e Interaccional). En segundo lugar, se destaca el nivel de integridad y ética de los compañeros de trabajo con los que interactúa.
- Con respecto al cuarto atributo (Reconocimiento), resaltaron el reconocimiento monetario de horas extras. No hubo buenos resultados con respecto al superior directo. Este punto se desarrollará más adelante.
- En relación al quinto y último atributo (Estilo del Supervisor), a los entrevistados les gustaría mucho poder contar con una mayor autonomía en la manera de llevar adelante sus tareas. Este ítem no se cumple del todo, al igual que el supervisor tampoco suele explicar la finalidad de la tarea que realizan a sus subordinados. Estos dos hechos, sumados a que el supervisor no genera mucha empatía con sus subordinados, van en contra de la motivación de los trabajadores que realizan tareas rutinarias cuyo concepto teórico fue desarrollado por Daniel Pink y expuesto en el capítulo II. Con respecto a motivación, se desarrollarán algunos conceptos adicionales más adelante de acuerdo a los resultados de la segunda parte de las entrevistas.
- En la segunda parte de las entrevistas abiertas se analizaron 4 ítems que influyen en las decisiones de los entrevistados al valorar los atributos arriba descriptos. Estos son: La compañía “x” en sí, la motivación actual de los empleados que realizan tareas rutinarias desde más de 10 años, su compromiso hacia la compañía y los líderes que tuvieron a lo largo de su trayectoria laboral en la compañía “x”. A continuación, se analizarán los 4 ítems en detalle.
- Con respecto a la compañía “x” en sí, durante el período en el cuál los fundadores de la empresa llevaban adelante sus funciones, los mismos han desarrollado un factor positivo de retención reconocido por los entrevistados. Hoy en día, no pasa lo mismo con el Directorio pero se sienten seguros ya que creen que la empresa no llevaría adelante despidos masivos (relacionado a atributo de Ética/Integridad y el Amarre de Carrera de Seguridad y Estabilidad). Hoy en día, se está perdiendo la concepción de “gran familia” que solían sentir al trabajar para la empresa “x”. Reconocen que es positivo para ellos trabajar en la compañía “x” pero, claramente, la compañía “x” por sí misma, hoy no es un factor determinante de retención para estos empleados. Incluso, reconocen que el Directorio actual funciona con la trampa 1 desarrollada en el capítulo I (“siempre hay un lugar para vos aquí”) dados los cambios que han visto en los organigramas internos en los últimos tiempos. Este último punto, tal como se desarrolló en el capítulo I, impacta en forma negativa en la empresa.
- En cuanto a la motivación de los empleados, si bien se destacó la falta de liderazgo de los supervisores con respecto a este tema, los empleados entrevistados están motivados. Se encuentran satisfechos con los 4 factores desarrollados por Nohria, Groyberg y Lee. Están cómodos con la tarea que realizan y su aporte a la compañía. Logran un estado de “flow” *indirecto*, ya que no nace por el sólo hecho de hacer sus tareas sino por el conjunto de elementos que fueron analizados y que ofrece la compañía. Sus altos desempeños lo

demuestran en forma numérica. De acuerdo a lo establecido por F. Herzberg y los resultados obtenidos, tampoco están insatisfechos en sus trabajos.

- También están comprometidos con sus funciones. De acuerdo al CLC, cuentan con un compromiso racional y emocional. Están dispuestos a ayudar a otros si sus tiempos lo permiten y, de acá a 10 años, perciben que la compañía puede seguir ofreciendo la estabilidad que les gusta y necesitan en sus posiciones.
- Los liderazgos que tuvieron no fueron positivos ayudando en la motivación necesaria para este tipo de tareas. No fomentaron el diálogo abierto y la participación. Recién hoy en día esta situación está cambiando gracias a nuevas políticas internas en la compañía "x" y a que muchos superiores se están jubilando.

## CONCLUSIONES

Dada la información desarrollada hasta el momento, se pueden enumerar los factores mencionados en la indagación establecida: "Indagar los factores que determinan que un trabajador se mantenga realizando continuamente tareas rutinarias por un tiempo mínimo de 10 años en la empresa "x"".

Previo al desarrollo de los mismos, es importante destacar que las conclusiones y resultados obtenidos no serían comparables con otras compañías debido a que existen características propias de la compañía "x" que, desconozco, si pueden ser aplicadas a todas las compañías por igual. Así, la empresa "x" es un laboratorio de capitales nacionales con una antigüedad de más de 70 años en el mercado argentino.

En definitiva, los trabajadores que realizan tareas rutinarias desde hace más de 10 años en la empresa "x" se encuentran motivados y comprometidos en sus funciones. Actualmente, no se sienten totalmente a gusto con la compañía "x" en sí ni con sus superiores pero continúan desempeñándose en forma comprometida debido a los siguientes factores que se relacionan con sus características personales:

- Cumplimiento de un horario fijo de trabajo.
- Posibilidad de conciliación de tiempo laboral y personal.
- Días adicionales de descanso en épocas festivas.
- "Breaks" permitidos durante la jornada laboral para fomentar la camaradería.
- Almuerzo en planta.
- Nivel de justicia y equidad por parte de la compañía hacia los empleados.
- Nivel de integridad y ética de los compañeros de trabajo con los que interactúan.
- Reconocimiento monetario de horas extras.
- Otorgamiento de, relativa, autonomía en la manera de llevar adelante las tareas asignadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barnett, T. & Kellermanns, F. W. (2006, Noviembre). Are we family and are we treated as family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. Baylor University.
- Chua, J. H. Chrisman, J. & Sharma, P. (2003). Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with non family managers. Family Business Review.
- Chua, J. H. Chrisman, J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Corporate Leadership Council (2004). Driving Performance and Retention Through Employee Engagement: A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies. Obtenido de: <http://www.usc.edu/programs/cwfl/assets/pdf/Employee%20engagement.pdf>
- Corporate Leadership Council (2006-2007). Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico: Creando una Propuesta Competitiva de Valor al Empleo.
- Harvard Business Review (2005, Noviembre). Liderazgo que obtiene resultados. Daniel Goleman.
- Harvard Business Review (2008, Julio). Employee Motivation: A Powerful New Model. Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda-Eling Lee.
- Harvard Business Review (2012, Enero-Febrero). Avoid the traps that can destroy Family Businesses. George Stalk y Henry Foley.
- Harvard Business Review (2012, Noviembre). What you can learn from Family Business. Nicolas Kachaner, George Stalk y Alain Bloch.
- materiabiz.com
- Maylene Gagné y Edward L. Deci (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behavior.
- N. D. (n. d.). One more time: How do you Motivate Employees? Frederick Herzberg.
- Pink, Daniel (2009). Drive. Canongate Books.
- www.wikipedia.com

## ANEXOS

### ANEXO I:

Sexo:  
Edad:  
Antigüedad laboral:  
Nivel educativo:

#### **MODELO DE FORMULARIO DE ENCUESTA PARA ANCLAS DE CARRERA (de Edgar Schein):**

El propósito de este instrumento es estimular su pensamiento acerca de sus áreas de competencia, motivos y valores. El cuestionario por sí solo no revelará su Amarre de Carrera.

Trate de responder las preguntas de la forma mas honesta y rápida posible. Evite los valores extremos excepto en situaciones en las que Ud. sienta fuertes sentimientos en una u otra dirección.

#### **Cómo valorar los ítems.**

Asígnele a cada uno de los siguientes cuarenta (40) ítems, un numero entre 1 y 6 de acuerdo a la siguiente escala:

<b>nunca verdadero</b>	<b>ocasionalmente verdadero</b>	<b>generalmente verdadero</b>	<b>siempre verdadero</b>
<b>1</b>	<b>2 ó 3</b>	<b>4 ó 5</b>	<b>6</b>

Cuanto más alto es el numero, más verdadero es ese ítem para Ud. Por ejemplo, si el ítem dice *"sueño con ser el presidente de una compañía"*, Ud. lo valoraría de la siguiente forma:

- 1- si la afirmación nunca es verdadera para Ud.
- 2 ó 3- si la afirmación es ocasionalmente verdadera para Ud.
- 4 ó 5- si la afirmación es generalmente verdadera para Ud.
- 6- si la afirmación es siempre verdadera para Ud.

Por favor, pase a la hoja siguiente y comience asignando los valores apropiados en los espacios en blanco ubicados en el margen izquierdo de cada ítem.

1. Yo sueño con ser bueno en lo que hago de modo tal que mi consejo profesional vaya a ser continuamente requerido.
2. Yo me siento plenamente satisfecho con mi trabajo cuando puedo integrar y administrar los esfuerzos de otras personas.
3. Yo sueño con tener una carrera que me permita trabajar por mi mismo, y con mis propios horarios.
4. La seguridad y la estabilidad son mas importantes para mi que la libertad y la autonomía.
5. Yo estoy siempre en la búsqueda de ideas que me permitan comenzar con mi propia organización.
6. Yo me sentiré exitoso en mi carrera solo si puedo experimentar la sensación de haber realizado alguna contribución al bienestar de la sociedad.
7. Yo sueño con una carrera mediante la cual pueda resolver problemas o salir con éxito de situaciones extremadamente desafiantes.
8. Yo preferiría dejar mi organización a ser colocado en un empleo que comprometa mi capacidad para ver cumplidos mis intereses familiares e individuales.
9. Yo me sentiré exitoso en mi carrera solo si puedo desarrollar mis habilidades técnicas y funcionales con el mayor grado posible de competencia.
10. Yo sueño con estar a cargo de una organización compleja y con tomar decisiones que afecten a muchas personas.
11. Yo me siento plenamente satisfecho con mi trabajo cuando soy libre de definir mis horarios, tareas procedimientos.
12. Yo preferiría dejar la organización a aceptar una tarea que arriesgue mi seguridad en la misma.
13. Construir mi propio negocio es mas importante que alcanzar un alto puesto gerencial en la organización de otra persona.

14. Yo me siento plenamente satisfecho con mi carrera cuando puedo usar mis habilidades al servicio de otras personas.
15. Yo me sentiré exitoso en mi carrera solo si enfrento y logro superar desafíos verdaderamente complicados.
16. Yo sueño con tener una carrera que me permita integrar necesidades personales, familiares y laborales.
17. Convertirme en gerente en mi área de expertise técnica/funcional me resulta más atractivo que convertirme en gerente general
18. Yo me sentiré exitoso en mi carrera si puedo ser el gerente general de alguna organización.
19. Yo me sentiré exitoso en mi carrera solo si puedo alcanzar autonomía y libertad absoluta.
20. Yo busco empleo en organizaciones que me proporcionen sentimientos de seguridad y estabilidad.
21. Yo me siento plenamente satisfecho con mi carrera cuando puedo construir algo que resulte el producto de mis propias ideas e intereses.
22. Utilizar mis habilidades para hacer del mundo un lugar mejor, es mas importante para mi que alcanzar una posición gerencial de alto nivel.
23. Yo me he sentido plenamente satisfecho en mi carrera cuando he podido resolver problemas aparentemente irresolubles.
24. Yo me siento exitoso en mi vida solo cuando puedo equilibrar mis deberes familiares, personales y profesionales.
25. Yo preferiría dejar mi organización antes que aceptar una rotación que me sacara de mi área de expertise.
26. Convertirme en gerente general me resulta más atractivo que convertirme en gerente en mi área de expertise técnica/funcional
27. La posibilidad de tener un empleo independiente, libre de reglas y limitaciones es mas importante para mi que la seguridad.
28. Yo me siento plenamente satisfecho con mi trabajo cuando siento que tengo seguridad económica y laboral completa.

29. Yo seré exitoso en mi carrera solo si puedo construir algo que sea enteramente un producto o idea mía.
30. Yo sueño con tener una carrera que brinde una seria contribución a la humanidad y a la sociedad.
31. Yo procuro buscar oportunidades laborales que desafien fuertemente mis habilidades competitivas y/o de resolución de problemas
32. Compensar las demandas personales y profesionales es mas importante para mi que el hecho de alcanzar un alto cargo gerencial.
33. Yo me siento satisfecho con mi trabajo cuando puedo utilizar mis habilidades y capacidades especiales.
34. Yo preferiría dejar mi organización antes que aceptar un empleo que me saque de la carrera gerencial.
35. Yo preferiría dejar mi organización antes que aceptar un empleo que reduzca mi autonomía y libertad.
36. Yo sueño con tener una carrera que me otorgue la sensación de seguridad y estabilidad.
37. Yo sueño con construir y empezar mi propio negocio.
38. Yo preferiría dejar mi organización antes que aceptar una tarea que debilite mi capacidad de servicio a los otros.
39. Trabajar en problemas que son prácticamente irresolubles es mas importante para mi que alcanzar un puesto gerencial de alto nivel.
40. Yo siempre busco oportunidades de trabajo que tengan la menor interferencia posible con mis problemas personales y familiares.

Ahora, revise sus respuesta y localice todos los ítems a los que les asignó los mayores puntajes. Entre ellos seleccione los TRES ítems que, a su criterio, son "los mas verdaderos" y otorgue a cada uno un puntaje adicional de CUATRO puntos.

## **MODELO DE FORMULARIO DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA PROPUESTA DE VALOR DE EMPLEO - EVP (del Corporate Leadership Council):**

De los 38 atributos relacionados con el trabajo, enumerados a continuación y organizados en 5 grupos, por favor, distribuya 100 puntos (en unidades de 5 puntos) entre los atributos que son importantes para usted. Escriba al lado de cada atributo seleccionado una breve descripción de porque lo eligió y le otorgó el puntaje correspondiente.

### **LAS RECOMPENSAS:**

- Compensación .....
- Prestaciones sanitarias .....
- Prestaciones por jubilación .....
- Vacaciones .....

### **LA OPORTUNIDAD:**

- Oportunidades de desarrollo .....
- Oportunidades profesionales futuras .....
- Índice de crecimiento .....
- Meritocracia .....
- Estabilidad Organizacional .....

### **LA ORGANIZACIÓN:**

- Reputación del cliente .....
- Diversidad .....
- Empoderamiento .....
- Responsabilidad ambiental .....
- Ética .....
- Reconocimiento de "Excelente empleador" .....
- Industria .....
- Ambiente informal .....
- Situación del mercado .....
- Reconocimiento de la Marca del Producto .....
- Calidad del Producto .....
- Respeto .....
- Toma de riesgo .....
- Tamaño .....
- Responsabilidad social .....
- Nivel de tecnología .....

**EL TRABAJO:**

- Viaje de negocios .....
- Innovación .....
- Impacto laboral .....
- Alineación empleo-intereses .....
- Ubicación .....
- Reconocimiento .....
- Conciliación laboral y familiar .....

**EL PERSONAL:**

- Compañerismo .....
- Ambiente de cooperación en el trabajo .....
- Calidad de los compañeros de trabajo .....
- Calidad del supervisor .....
- Gestión del personal .....
- Reputación del liderazgo senior .....

A continuación, se detallan las definiciones de cada uno de los atributos:

- 1) Viaje de negocios: El volumen de viajes de negocios fuera de la ciudad que requiere el trabajo junto con las condiciones en que se realizan y las compensaciones que se reciben por ellos.
- 2) Compañerismo: Si trabajar para la organización brinda oportunidades de relacionarse socialmente con otros empleados.
- 3) Ambiente de cooperación en el Trabajo: Si es un ambiente de trabajo en equipo y cooperativo.
- 4) Tamaño de la empresa: Según el número de empleados de la organización.
- 5) Compensación: La competitividad del paquete de compensación financiera del trabajo.
- 6) Calidad de los Compañeros de Trabajo: Si los compañeros de trabajo mantienen un estándar alto de calidad en sus tareas.
- 7) Prestigio del Cliente: La reputación de los clientes y usuarios a los que se sirve.
- 8) Oportunidades de desarrollo: Las oportunidades de desarrollo/educacionales que brinda el trabajo y la organización.
- 9) Diversidad: El nivel de compromiso de la organización para contratar a fuerza laboral diversa.
- 10) Empoderamiento: El nivel de participación de los empleados en decisiones que afectan a su trabajo y profesión.
- 11) Responsabilidad ambiental: El nivel de compromiso de la organización con la salud y sostenibilidad ambiental.
- 12) Ética/Integridad: El compromiso de la organización con el cumplimiento interno y externo de una correcta política relacionada con la ética e integridad.
- 13) Ambiente Formal/Informal de Trabajo: Si el ambiente de trabajo es formal y dirigido por pautas y normas establecidas, cuyo incumplimiento deriva en una sanción o si es informal y no se exige un cumplimiento estricto de normas de conducta y comportamiento.
- 14) Oportunidades Profesionales Futuras: Las oportunidades profesionales futuras brindadas por la organización.

- 15) Reconocimiento de "Excelente Empleador": Si la reputación de la organización como empleador ha sido o no reconocida por una tercera organización.
- 16) Índice de crecimiento: Nivel de crecimiento anual de la compañía.
- 17) Prestaciones sanitarias: Nivel de calidad de la obra social y las instalaciones sanitarias de la organización.
- 18) Conveniencia de la Industria: Si es importante la industria donde se desempeña la organización.
- 19) Trabajo Innovador: La oportunidad que brinda el puesto de trabajo para trabajar en proyectos innovadores, "de vanguardia".
- 20) Alineación Empleo-Intereses: Si las responsabilidades laborales se corresponden con sus intereses.
- 21) Impacto laboral: El nivel de impacto del trabajo personal en los resultados del negocio.
- 22) Ubicación: Distancia que deben recorrer los trabajadores para ir a la organización y las características del barrio (peligroso/no peligroso, etc.).
- 23) Calidad del Supervisor: La calidad de los supervisores de la organización en cuanto a relacionamiento con sus subordinados.
- 24) Situación del Mercado: La posición competitiva que la organización mantiene en sus mercados.
- 25) Meritocracia: Si los empleados son recompensados y promocionados en base a sus logros.
- 26) Estabilidad organizacional: El nivel de estabilidad de la organización y el empleo.
- 27) Gestión del Personal: La reputación de la organización en relación con la gestión de personal.
- 28) Reconocimiento de la Marca del Producto: El nivel de reconocimiento en el mercado de la marca de los productos.
- 29) Calidad del producto/servicio: La reputación de la calidad del producto o servicio de la organización.
- 30) Reconocimiento: El reconocimiento proporcionado a los empleados por parte de la organización y los supervisores.
- 31) Respeto: El grado de respeto que la organización muestra hacia los empleados.
- 32) Prestaciones por jubilación: El alcance de las prestaciones por jubilación de la organización.
- 33) Toma de riesgo: El nivel de riesgo que la organización anima a los empleados a tomar.
- 34) Reputación del Liderazgo Senior: La calidad del liderazgo senior de la organización.
- 35) Responsabilidad Social: El nivel de compromiso de la organización con la responsabilidad social (por ejemplo, servicio comunitario, filantropía, etc.).
- 36) Nivel de tecnología: La medida en que la organización invierte en tecnología y material moderno.
- 37) Vacaciones: El espacio de tiempo de vacaciones del que disfrutaban los empleados anualmente.
- 38) Conciliación de la Vida Laboral y Familiar: La medida en que el trabajo permite a los empleados conciliar el trabajo con otros intereses.



**Parte II: Entrevista abierta**

**La compañía "x":**

1) Los fundadores de la compañía "x" supieron motivar y llegar a los empleados:

Si	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
No	
No lo sé	

Comentarios al respecto:

2) Continuando con la respuesta anterior, la dirección actual de la compañía "x" continúa en la misma línea que los fundadores:

Si	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
No	
No lo sé	

Comentarios al respecto:

3) La compañía "x" llevaría adelante despidos masivos sólo en casos de extrema necesidad:

Si	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
No	

Comentarios al respecto:

4) Relacionado con la pregunta anterior, ¿siente que esta situación ayudó a cuidar a sus empleados y retenerlos?

Si	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
No	

Comentarios al respecto:

5) Para usted, ¿es importante que la compañía "x" sea de un grupo familiar? Por favor, amplíe su respuesta en comentarios.

Si	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
No	

Comentarios al respecto:

6) ¿Usted piensa jubilarse trabajando para la compañía "x"?

Si	
Seguramente	
No creo	
Seguro que no	
No	

Comentarios al respecto:

**Motivación:**

1) Indique con una "X" todos los factores en los cuáles se encuentra satisfecho en su trabajo actual:

<input type="checkbox"/>	SISTEMA DE RECOMPENSAS (equidad, cantidad, asignación según performance).
<input type="checkbox"/>	CULTURA (amistad, colaboración, trabajo en equipo).
<input type="checkbox"/>	PUESTO DE TRABAJO (importancia de su puesto actual dentro de la organización).
<input type="checkbox"/>	PERFORMANCE Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS (todos los procesos son transparentes, equitativos y justos).

Comentarios al respecto:

2) ¿Le gusta la tarea que realiza?

Si	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Comentarios al respecto:

3) ¿Siente que pierde noción del tiempo al trabajar en sus tareas dado su entusiasmo y compromiso?

Si	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Comentarios al respecto:

4) ¿Le resulta importante su tarea y el propósito por el cual la realiza?

Si	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Comentarios al respecto:

5) Marque el grado de satisfacción de cada uno de los siguientes factores en su trabajo y compañía actual, siendo 1 la mayor satisfacción y 4 la menor:

<input type="checkbox"/>	- Política y administración de la empresa.
<input type="checkbox"/>	- Supervisión.
<input type="checkbox"/>	- Relación con el supervisor.
<input type="checkbox"/>	- Condiciones laborales.
<input type="checkbox"/>	- Salario.
<input type="checkbox"/>	- Relaciones con los pares.
<input type="checkbox"/>	- Vida personal.
<input type="checkbox"/>	- Relaciones con los subordinados (si correspondiese).
<input type="checkbox"/>	- Categoría (nivel jerárquico).
<input type="checkbox"/>	- Seguro Social.

Comentarios al respecto:



**Compromiso:**

1) Marque el grado en que cada uno de los siguientes 4 ítems satisface sus propios intereses, siendo 1 el mayor grado y 3 el menor:

Tarea	<input type="text"/>
Equipo	<input type="text"/>
Jefe	<input type="text"/>
Empresa	<input type="text"/>

2) Marque el grado en que disfruta y valora cada uno de los siguientes 4 ítems, siendo 1 el mayor grado y 3 el menor:

Tarea	<input type="text"/>
Equipo	<input type="text"/>
Jefe	<input type="text"/>
Empresa	<input type="text"/>

3) Si tuviese la posibilidad, ¿piensa que podría ayudar a otros con mucha carga de tareas, sin descuidar sus tareas asignadas?

Si	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>
Algunas veces	<input type="text"/>
Casi nunca	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

Comentarios al respecto:

4) ¿Recomendaría a un conocido trabajar en la empresa "x"? Justifique su respuesta.

Si	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>
Algunas veces	<input type="text"/>
Casi nunca	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

Comentarios al respecto:

5) ¿Cuál es el "factor de empuje" clave que siente todas las mañanas al levantarse para ir a trabajar?

Comentarios al respecto:

6) ¿Cómo se ve de acá a 10 años en el ámbito laboral?

Comentarios al respecto:

**Liderazgo:**

1) Marque con una "X" todas las características preponderantes de sus superiores durante su período de trabajo en la compañía, según los siguientes 6 estilos de liderazgo:

Estilo	Características / Frases que lo describen:
<input type="checkbox"/> Coercitivo	Exige cumplimiento inmediato / "Haz lo que te digo"
<input type="checkbox"/> Orientativo	Moviliza a las personas hacia una visión / "Ven conmigo"
<input type="checkbox"/> Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales / "Las personas son lo primero"
<input type="checkbox"/> Democrático	Forja consenso mediante la participación / "¿Qué piensas tú?"
<input type="checkbox"/> Ejemplar	Fija altos estándares para el desempeño / "Haz como yo, ahora"
<input type="checkbox"/> Formativo	Desarrolla a las personas para el futuro / "Intenta esto"

Comentarios al respecto:

2) La respuesta seleccionada en el punto anterior, ¿responde a las características de los superiores que le gusta o le gustó tener?

Si	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>
Algunas veces	<input type="text"/>
Casi nunca	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

Comentarios al respecto: