



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN -  
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

## ÚLTIMAS TENDENCIAS EN LA POTENCIACIÓN DEL TALENTO: TRABAJO EXPLORATORIO

ORIENTADOR: CR.LIC. DANIEL GINESTA

JUAN FRANCESCHINI  
ANDRES MURO  
ALVARO CABRAL

Diciembre 2010  
Montevideo, Uruguay



**Página de Aprobación**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

.....

.....

Autor/es

.....

.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

## Últimas tendencias en la potenciación del talento: Trabajo exploratorio

### RESUMEN EJECUTIVO (ABSTRACT)

El objetivo del presente trabajo es estudiar las variables que inciden en la satisfacción laboral, de modo tal de potenciar a los empleados talentosos.

Como parte de la revisión de la literatura se ha profundizado en las principales teorías de la motivación y las últimas tendencias en potenciación del talento, concentrándose en la evidencia empírica recabada por distintos investigadores.

A partir de las teorías estudiadas se ha construido un modelo teórico, detallando las variables que inciden sobre la satisfacción laboral, para luego llevar a cabo un triple enfoque de investigación a través de encuestas, entrevistas y el desarrollo de una actividad experimental.

Entre los principales hallazgos del trabajo se encuentra el efecto neutro a negativo de las recompensas extrínsecas atadas a resultados sobre tareas no rutinarias que requieren de habilidades cognitivas, el bajo porcentaje de personas completamente satisfechas a nivel laboral en Uruguay (dentro del alcance determinado en el estudio) y la validez empírica del modelo teórico propuesto.

## Últimas tendencias en la potenciación del talento: Trabajo exploratorio

### ÍNDICE

<b><u>1.INTRODUCCIÓN.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>2.ESTADO DEL CONOCIMIENTO.....</u></b>	<b><u>9</u></b>
<u>1.Existe un nuevo paradigma.....</u>	<u>9</u>
<u>2.Explorando la motivación humana.....</u>	<u>10</u>
2.1.Definición de motivación.....	10
2.2.Primeras teorías de la motivación.....	10
2.3.Motivación extrínseca e intrínseca.....	11
<u>3.Un poco de historia.....</u>	<u>12</u>
<u>4.Karl Duncker, el problema de la vela y los efectos de las recompensas monetarias.....</u>	<u>15</u>
<u>5.Job Sculpting, el arte de retener talento .....</u>	<u>17</u>
<u>6.Ser bueno en algo que importa.....</u>	<u>19</u>
<u>7.Analizando las recompensas extrínsecas por el absurdo.....</u>	<u>21</u>
7.1.Mala conducta.....	21
7.2.Adicción.....	22
7.3.Pensamiento de corto plazo.....	22
<b><u>3.NUEVAS METODOLOGÍAS, GRANDES RESULTADOS.....</u></b>	<b><u>24</u></b>
<u>1.Caso 3M .....</u>	<u>24</u>
<u>2.Caso Google.....</u>	<u>24</u>
<u>3.Caso Atlassian .....</u>	<u>24</u>
<u>4.Caso Netflix .....</u>	<u>25</u>
<b><u>4.MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....</u></b>	<b><u>26</u></b>
<u>1.Descripción de las variables independientes.....</u>	<u>27</u>
<b><u>5.TRABAJO DE CAMPO.....</u></b>	<b><u>29</u></b>
<u>1.Encuestas.....</u>	<u>29</u>
<u>2.Actividad Experimental.....</u>	<u>32</u>

## Últimas tendencias en la potenciación del talento: Trabajo exploratorio

<b>3.Entrevistas.....</b>	<b>36</b>
3.1.Cra. Gisela Durán.....	36
3.2.Cr. Osvaldo De la Fuente.....	38
3.3.Cr. Ignacio Da Silveira.....	40
<b>6.CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>43</b>
<b>7.BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>45</b>
<b>8.ANEXOS.....</b>	<b>48</b>
1.Anexo A: Formulario de satisfacción profesional.....	48
2.Anexo B: Test aplicado en la actividad experimental.....	52
3.Anexo C: Resultados de la actividad experimental.....	88

## 1. INTRODUCCIÓN

*"El desafío de hoy no es únicamente retener personas talentosas sino lograr comprometerlas, capturando sus mentes y corazones en cada etapa de su vida laboral". (Lockwood, 2007)*



Actualmente en el mundo empresarial, seleccionar personal calificado puede ser complejo, pero retenerlo se ha convertido en un verdadero desafío. La propuesta de estudio pretende identificar cuáles son los factores que inciden en la satisfacción profesional de un empleado y su peso relativo, de modo tal de encontrar mecanismos para su potenciación y retención.

Nuestra experiencia personal nos ha llevado a observar que en las empresas que contratan profesionales jóvenes, se dan altos índices de rotación de personal. Es por esto que creemos pertinente estudiar las razones que influyen en la satisfacción del empleado y su mejor desempeño, con el objetivo de retener el personal talentoso y calificado, de modo tal de desarrollar empresas más sólidas.

Así como las empresas planifican y definen sus estrategias de negocio, los empleados talentosos planifican sus carreras y definen su permanencia en una organización en la medida en que

ésta llene sus expectativas de desarrollo, aprendizaje, oportunidades de crecimiento y ante todo el reconocimiento por su valor agregado a la organización. Existen varias generaciones interactuando en el mercado laboral con enfoques muy distintos hacia el trabajo, lo que esperan de éste y lo que están dispuestos a brindar. (Alfaro, 2010)

El talento es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o [aptitudes](#) que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que es posible encontrar en su desempeño.

Es asimismo una manifestación de la [inteligencia emocional](#) y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo, para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. (Wikipedia)

Una persona talentosa es aquella que tiene la capacidad para obtener resultados que den valor a la empresa en un entorno de trabajo, personas con competencias que pueden "marcar la diferencia". (Centro para empresas y profesionales (Microsoft), 2010)

El compromiso de la fuerza laboral es un proceso continuo y evolutivo que abarca muchas actividades, siendo las más visibles el reclutar, entrenar, recompensar y retener empleados productivos y eficientes, a través del entendimiento de las prácticas organizacionales, los motivadores de los empleados, sus comportamientos y aspiraciones.

Hay una correlación directa entre el nivel de compromiso de los colaboradores y la rentabilidad de las organizaciones, de manera que el tema se convierte en una prioridad de negocio y no como antes se creía, en un tema únicamente de recursos humanos.

Varias son las razones que determinan que la retención del personal talentoso sea una tarea clave a desarrollar en las empresas: (Letodiani, 2006)

- La globalización ha causado demanda de personal calificado, dado que sus funciones se han vuelto más exigentes. Actualmente las compañías necesitan empleados que puedan asumir riesgos, responder a los retos del entorno cambiante, capaces de inducir al personal a incrementar la productividad y colaborar activamente para el logro de objetivos corporativos.
- Así como las compañías se han dado cuenta que necesitan gente altamente capacitada, los empleados también se han dado cuenta de las ventajas de cambiar de compañía. Lo que rompió el tradicional pacto que cambiaba seguridad en el trabajo por lealtad. Además del aumento en la demanda proveniente de las empresas ya establecidas, las empresas nuevas han aumentado en gran medida la demanda de personal altamente capacitado.

- Las compañías que pierdan sus talentos clave ante la disponibilidad de nuevas oportunidades en el mercado deberán asumir las consecuencias y embarcarse en la difícil y costosa labor de captar, reclutar y capacitar nuevos empleados para llenar las vacantes. Los gastos asociados a estas actividades pueden alcanzar niveles significativos; de hecho, si sumamos estos costos a la pérdida de capital intelectual, el debilitamiento de las relaciones con los clientes, la disminución de la productividad y la merma de habilidades laborales, el costo final de reemplazar los empleados perdidos podría superar su salario anual.

Como mencionábamos anteriormente existen muchos costos relacionados con la pérdida de un talento, de ahí el impacto en la organización y la importancia de este estudio. No sólo se pierden los conocimientos del área y de la propia empresa que el empleado había adquirido, sus capacidades y experiencia, sino también existen costos de capacitación y de productividad de los empleados retenidos, costos de salida como ser el tiempo administrativo y el costo de la liquidación, costos de reclutamiento y selección. Como la retención a largo plazo de la fuerza laboral altamente productiva es codiciada, y la meta de los recursos humanos es atraer y mantener empleados altamente productivos, es necesario que las organizaciones comiencen a entender cómo maximizar la retención de empleados talentosos. (Alfaro, 2010)

La relación entre las empresas y sus colaboradores se ha transformado a través del tiempo, recorriendo diferentes etapas: desde la maximización de la productividad acompañada del concepto tradicional del jefe, aquel que desconfía de su gente, mantiene un estricto control de sus acciones, está pendiente de sus horas de llegada y de salida, de sus permisos y vacaciones, que cuestiona fuertemente su salario y no valora sus logros y aciertos; hasta el día de hoy que empiezan a ganar fuerza nuevas tendencias en administración, en donde los empleados adquieren protagonismo, y participan de las grandes decisiones de las empresas. En el modelo tradicional el empleado seguía instrucciones que provenían de rangos superiores de una estructura organizacional vertical, sin poder plasmar sus ideas e iniciativas en el ámbito laboral, y desaprovechando por ende la mayor parte de su potencial. Este desperdicio de potencial genera empleados insatisfechos y no comprometidos, aumentando de esta forma la probabilidad de que abandonen la empresa.

Ya no es posible “otear el panorama” y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega” (Senge, 1999). Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. La gente ha pasado de lo que se conoce como una visión “instrumental” del trabajo, el trabajo como medio para un fin, a una visión más “sagrada”, donde la gente busca los beneficios intrínsecos del trabajo. (Yankelovich, 1981)

De acuerdo al nuevo paradigma de la administración, las organizaciones girarán en torno a las personas con talento y sus necesidades. Esta nueva situación de "poder del empleado" tiene muchas consecuencias tanto para empresas como para trabajadores ya que se pasa de un escenario en el que la empresa "controla la situación" a un escenario en el que es el trabajador es

el que lo controla. De esta manera, el empleado es el que toma las decisiones y puede aprovechar todo su potencial, aumentando su satisfacción y compromiso con la organización.

Aunque la mayoría de las organizaciones comentan que el mayor activo de sus empresas es el capital humano, la realidad dista mucho de esta afirmación. Es inminente la necesidad del cambio cultural en todos los niveles de la organización, y esto tardará años en suceder completamente.

El área de recursos humanos se encuentra en un proceso de cambio desde el modelo tradicional de reclutamiento y procesos administrativos a una visión más global: búsqueda constante de talentos, selección, evaluación, contratación, fidelización, diseño de retribuciones acordes, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, entre otros.

Se requiere una cultura empresarial diferente, que contemple aspectos tales como el clima organizacional, lo que significa el reto profesional para el directivo, un estilo orientado a personas, un reconocimiento de sus aportes, progresión y crecimiento profesional, oportunidades diversas de aprendizaje.

#### ANTES

Las personas necesitan empresas

La ventaja competitiva: las máquinas, el capital, la geografía

Talento tiene cierta importancia

Los empleos escasean

Los empleados son leales y estables

Las personas aceptan el paquete retributivo normal que se les ofrece

#### AHORA

Las compañías necesitan personas

El talento constituye la ventaja competitiva

Talento tiene gran importancia

Los talentos escasean

Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo

Las personas exigen más que simplemente la retribución

(<http://globalactiveconsulting.com/asesoria/articulos/organizacion-rrhh/guerra-talento-empresarial.php>)

Las organizaciones tienen que estudiar qué elementos recompensarán a una persona para mantenerse en una organización, prestando un servicio y asumiendo desafíos. No es sólo dinero, es esa compensación intrínseca que durante mucho tiempo ha existido y en la que se ha basado el mundo académico. Poder escribir un libro que le interesa, sacar tiempo para ello y que le paguen, cursar un master en un determinado momento, asistir a una conferencia relacionada con su trabajo. Para el empresario, la posibilidad de atraer ese conocimiento que necesita no es suficiente, tiene que retenerlo, algo que no se puede hacer sólo con dinero. Debe retenerlo manteniendo motivado a su personal, logrando que se sienta integrado en la cultura empresarial y vea reconocidos sus aportes.

## 2. ESTADO DEL CONOCIMIENTO

Este apartado tiene como objetivo revisar la literatura académica respecto a motivación, satisfacción y gestión del talento humano. Comenzando en los 1940', la época de Abraham Maslow y Harry Harlow, hasta la actualidad, donde son referentes James Butler, Timothy Waldroop y Daniel Pink. Lo interesante del capítulo, es mostrar como las prácticas de potenciación de talentos se han adaptado a las distintas etapas de la humanidad, conforme a los cambios en el tipo de trabajo, desde la era industrial hasta la era de la información.

Se introduce asimismo, un interesante mundo empírico, y para ello se exponen una serie de experimentos científicos basados en temas de comportamiento humano.

Por otro lado, se procura revelar la incógnita en torno al nuevo paradigma en la estructura organizacional y el sistema de incentivos. ¿Estamos ante el advenimiento de una nueva forma de concebir a la empresa?

### 1. Existe un nuevo paradigma

Una de las primeras obras en abordar el tema del nuevo paradigma en la ciencia del comportamiento, es Reingeniería (Hammer & Champy, 1993).

En este libro se explica cómo las empresas se han estancado en un modelo que responde a las circunstancias económicas y sociales del siglo XX, y que para adaptarnos a los cambios que propone la era post-industrial, necesitamos un abordaje completamente nuevo.

Los autores proponen la ruptura del modelo de organización vigente desde la revolución industrial, predicado por Adam Smith en su obra "La riqueza de las naciones". El contexto que rodea a las organizaciones de la actualidad ha cambiado tanto en relación al de doscientos años atrás, que resulta impensable que el modelo de negocio de aquella época pueda tener vigencia hoy en día. Quien no adopte este nuevo conjunto de principios y procedimientos se encuentra predestinado al fracaso.

En el transcurso de los últimos dos siglos las organizaciones fueron construidas en torno a la división del trabajo de Adam Smith, donde las actividades industriales debían fragmentarse en una serie de tareas básicas ejecutadas cada una por una persona distinta. La era postindustrial en la que está ingresando la humanidad requiere que las organizaciones se construyan en torno a la idea de que todas esas tareas básicas deben volver a juntarse para formar procesos de negocio coherentes. Según estos autores, para lograr este objetivo es necesario apelar a la reingeniería.

La reingeniería implica iniciar desde cero, olvidarse de cómo se llevaban adelante los negocios hasta el momento para alcanzar la mejor manera de realizarlos en la actualidad. Ya no se trata de

preguntarse cómo desarrollar actividades con un menor costo o en menores tiempos, sino por qué se realizan esas tareas.

Otro de los autores que generaron gran impacto en el mundo académico respecto a la introducción de este cambio en esta manera de pensar y concebir a las organizaciones, fue Peter Senge, en su obra “La Quinta Disciplina”.

Este libro desarrolla el concepto de Organización Inteligente, vinculado estrechamente al cambio de paradigma al cual nos hemos estado refiriendo. Son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Citando a la revista Fortune: “Olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado organización inteligente.”

No es común que las organizaciones estimulen el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos. “Las personas ingresan en los negocios como individuos brillantes, cultos y entusiastas, rebosantes de energías y deseos de introducir cambios – dice Bill O'Brien, de Hanover Insurance—. Cuando llegan a los treinta años, algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interesa en el fin de semana. Pierden el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera. Aprovechamos muy poco de sus energías y casi nada de su espíritu.” (Senge, 1999)

Muy pocos se enfocan en desarrollar su dominio personal, centrándose en vaguedades, perdiendo de vista las cosas que de veras nos interesan para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones.

Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gente capaz y deseosa de aprender.

## 2. Explorando la motivación humana

### 2.1. Definición de motivación

La motivación puede definirse como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Los tres elementos clave en esta definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento, la dirección a canalizar el esfuerzo hacia el logro de los objetivos de la organización y la persistencia es la medida del tiempo durante el cual alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (Robbins & Judge, 2009)

### 2.2. Primeras teorías de la motivación

- Teoría de la jerarquía de las necesidades

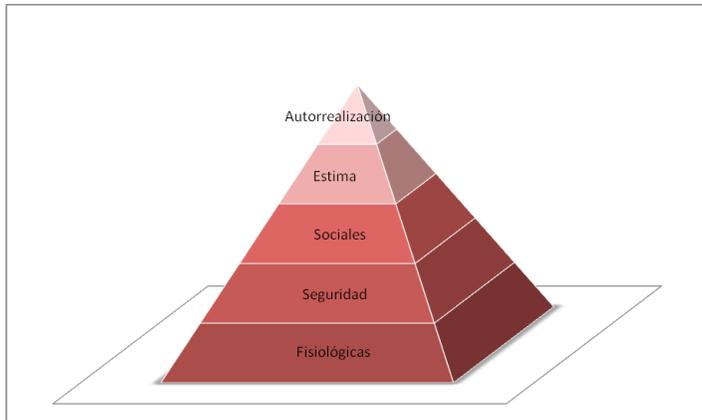
Una de las teorías más conocidas es la enunciada por Abraham Maslow que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. (Maslow, 1943)

- 1- Fisiológicas: incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2- Seguridad: están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3- Sociales: afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4- Estima: quedan incluidos factores de estimación internos, como el respeto de sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- 5- Autorrealización: impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser. Se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

En la medida que se logra satisfacer lo suficiente cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. El individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se satisface en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si se desea motivar a alguien es necesario entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización, como necesidades de orden superior. Dicha diferencia se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobretodo en el exterior (por ejemplo con el salario).

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Sin embargo Maslow no le dio una base empírica a su teoría.



- Teoría X e Y (McGregor, 1960)

Douglas McGregor propuso dos visiones de los seres humanos: una negativa en esencia llamada teoría X, y la otra básicamente positiva, denominada teoría Y. De acuerdo con la teoría X se supone que a los empleados les disgusta en modo inherente el trabajo, son haraganes, no les gusta la responsabilidad, y por lo tanto deben ser dirigidos, incluso forzados a trabajar. En contraste con esta teoría sobre la naturaleza de los seres humanos, la teoría Y supone que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar la responsabilidad practicando la autorregulación.

La teoría Y plantea que las necesidades de Maslow de orden superior dominan a los individuos. De hecho McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X, por lo tanto propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

- Teoría de los dos factores (Herzberg, 1968)

Esta teoría también llamada teoría de motivación e higiene, propuesta por el psicólogo Fredrick Herzberg, parte de la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede determinar el éxito o el fracaso.

Herzberg realizó su investigación a partir de la siguiente pregunta: ¿Qué espera la gente de su trabajo?; pidió a las personas que describieran situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en sus trabajos mostraban tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos, sin embargo los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo. Afirma Herzberg que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo este no se vuelve necesariamente satisfactorio. Por lo tanto, cuando se eliminan los factores de insatisfacción tal vez se tenga tranquilidad, pero no necesariamente motivación. Como resultado las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo, fueron caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si el objetivo es motivar a las personas es necesario hacer énfasis en los factores asociados con su trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Estas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

Esta teoría fue desacreditada y tuvo muchos detractores en cuanto a la metodología utilizada en la investigación, ya que se basó en elementos subjetivos y de interpretación personal de las respuestas que se le dieron al investigador.

- Teoría de las expectativas (Vroom & Deci, 1971)

En la teoría de las expectativas se establece que un individuo se sentirá motivado a actuar de cierta forma en la medida que tenga la expectativa de que dicho acto sea seguido por un resultado atractivo para él.

La teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación de fuerza y desempeño: expectativa de que cierto esfuerzo llevará a un mejor desempeño y reconocimiento del mismo.

Es común que la falta de motivación entre los empleados se deba a que piensen que sin importar cuánto se esfuercen, no obtendrán una buena evaluación de desempeño de sus superiores.

2. Relación de desempeño y recompensa: grado en que el individuo cree que alcanzar cierto nivel de performance le permitirá obtener el resultado deseado.

Cuando los empleados entienden que la relación que ofrece su organización entre evaluación de su desempeño y recompensa es vaga, su motivación baja, pues consideran que no obtendrán el reconocimiento esperado.

3. Relación de recompensa y metas personales: grado en que las recompensas de una organización satisfacen las necesidades o metas personales.

Es posible que la organización recompense un buen desempeño, pero que esta recompensa no se encuentre alineada con los intereses intrínsecos del empleado. De este modo no solo no se logra la motivación, sino que es probable que genere frustración.

- Teoría de las necesidades (McClelland, 1989)

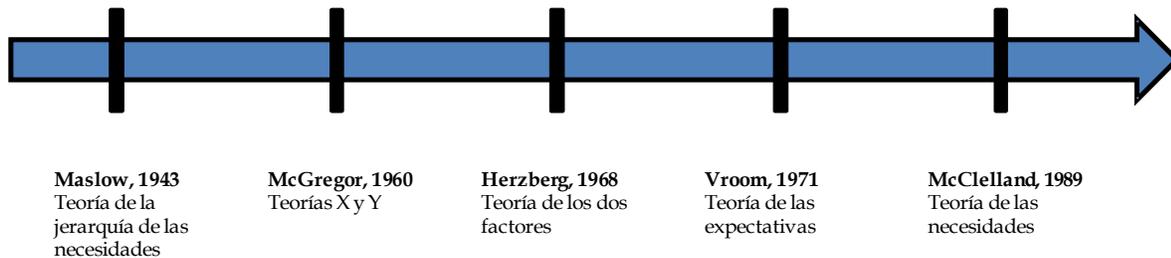
La teoría de las necesidades de David McClelland se basa en la existencia de tres necesidades de las personas: logro, poder y afiliación.

- La necesidad de logro se refiere al impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares.
- La necesidad de poder es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- La necesidad de afiliación es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

El estudio se centró en la necesidad de logro. La conclusión a la que arribó en su investigación fue que los trabajadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0,5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de lograr el éxito es del 50%. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. Por otra parte, no les agradan las situaciones muy favorables porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse.

Aunque se han realizado menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación, también en esos aspectos se han hecho descubrimientos consistentes. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgos, las personas talentosas estarán muy motivadas. En segundo lugar, una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. En tercer lugar,

las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación.



### Línea temporal de las primeras teorías de la motivación

### 2.3. Motivación extrínseca e intrínseca

Una historia para pensar:

Existía un hombre que en su hogar tenía un gran jardín. Los niños del barrio solían ir a jugar allí, lo que le provocaba un gran enojo.

Un día se le ocurrió pagarle a los niños un dólar para que fueran a jugar a su jardín. Los niños rápidamente aceptaron y disfrutaron del juego y de la recompensa. Al día siguiente el hombre les dijo que solo podía darles 50 centavos de dólar, y al tercer día solo cinco centavos. Esto enojó a los niños y le dijeron que no irían a su casa a jugar por una recompensa tan pequeña. ¿Qué fue lo que pasó? Los niños dejaron de jugar en el jardín de este hombre por cinco centavos, aún cuando antes lo hacían por nada; la prioridad ya no era el juego en sí mismo, sino la recompensa. (Wilson, 2006)

La motivación intrínseca es la necesidad individual de sentirse competente en lo que se hace y puede resumirse básicamente en tres conceptos: conocimiento, logros y estimulación. (Gould & Weinberg, 2003)

Conocimiento: consiste en estudiar, aprender y adquirir habilidades nuevas.

Logros: consiste en la búsqueda de alcanzar metas, de plantearse objetivos y cumplirlos.

Estimulación: es el deseo de participar en actividades que generen a nivel intelectual sensaciones placenteras al individuo.

La motivación extrínseca consiste en desempeñar una actividad de modo tal de obtener un resultado de un tercero, como el reconocimiento y aprobación de los pares y la sociedad o recompensas monetarias.

Existe la creencia que las recompensas externas siempre son positivas a la hora de mejorar una actividad en la que el individuo ya presenta motivación intrínseca, sin embargo la recompensa puede convertirse en el primer factor para desarrollar una actividad dejando de lado a la auto-determinación que nace con la motivación intrínseca. Se ha demostrado que las recompensas pueden bajar los niveles de desempeño, especialmente cuando ese desempeño implica creatividad. (Sawyer, 2005)

A través de numerosos estudios (Deci E. L., 1975), diversos investigadores han demostrado que siempre que haya una recompensa en juego por el desarrollo de una tarea, y esta se convierta en la razón más importante para realizarla, el desempeño baja notablemente pues ya no se encuentra a la tarea como valiosa en sí misma. La recompensa configura un factor extrínseco al desarrollo de la tarea, y puede tomar formas variadas, como ser dinero, premios o elogios. El efecto que produce la recompensa es el de centrar al individuo en la tarea para hacerla rápidamente y sin asumir riesgos, de manera de obtener el premio, lo que va en detrimento de su creatividad.

Theresa Amabile, profesora asociada de psicología de la Universidad de Brandeis, ha dedicado mucho trabajo al estudio de la creatividad y la motivación. En un artículo publicado por ella (Amabile, 1985) presentó un informe de los experimentos realizados con estudiantes de educación básica y de universidad. A los dos grupos se les pidió realizar collages "tontos". También se les pidió a los niños que inventaran historias. Los proyectos menos creativos, de acuerdo a la calificación de un grupo de profesores, fueron hechos por aquellos estudiantes con quienes se habían convenido recompensas. Según Amabile es probable que el trabajo comisionado, en general, sea menos creativo que el trabajo que se hace a raíz de un interés personal.

Otro efecto de la recompensa es la disminución de la sensación de autonomía del individuo, que pasa a sentir que es controlado por ella. En tercer lugar, la introducción de estos factores extrínsecos afecta negativamente a los intereses intrínsecos de las personas sobre las tareas, ya que cuando las realizan por dinero, éxito o aprobación, las tareas se tornan menos placenteras en detrimento de su correcta ejecución. Los principios básicos de la recompensa ciertamente funcionan, pero en un contexto restringido a tareas que no son especialmente interesantes.

En un estudio realizado en 1982, el psicólogo de Stanford Mark L. Lepper (Lepper & Gilovich, 1982) demostró que cualquier tarea, sin importar que tan placentera haya parecido una vez, sería devaluada si fuese presentada como un medio en vez de un fin en sí mismo. Experimentó diciéndole a un grupo de preescolares que no podrían comprometerse con una actividad que les gustara hasta tanto no hayan tomado parte en otra. Aunque habían disfrutado de ambas actividades por igual, los niños llegaron a tener aversión a la tarea que era un requisito previo para la otra.

### 3. Un poco de historia

En 1949, en la Universidad de Wisconsin, Harry F. Harlow y dos colegas realizaron una actividad que constaba en reunir un grupo de monos y hacerlos resolver un sencillo puzle que habían diseñado. Para solucionar el ejercicio, los chimpancés debían realizar tres simples pasos: retirar un clavo, quitar un gancho que lo sujetaba y finalmente levantar la cubierta. Los experimentadores colocaron los puzles en las jaulas de los monos para observar como reaccionaban, y para prepararlos para las pruebas que serían aplicadas en el final del entrenamiento de dos semanas.

Lo que los científicos no esperaban, es que los monos comenzaran a jugar con los puzles con determinación, fijación y algo que podía asimilarse a alegría.

Alcanzados los días trece y catorce del experimento, los monos habían comenzado a adaptarse a la tarea. Resolvían los puzles de manera frecuente y rápida. La mayoría de las oportunidades resolvían el problema en menos de sesenta segundos.

De esa manera, Harlow se encontró con un hecho que contrastaba con las nociones conocidas del comportamiento de los primates.

Los científicos conocían los dos principales motivadores del comportamiento humano. El primer motivador es el biológico. Los humanos y otros animales comen para saciar el hambre, toman agua para satisfacer la sed y buscan refugio para evitar el frío. Pero esto no explica el comportamiento de los monos; según palabras de Harlow: *“La solución del problema no era recompensada con comida, agua o satisfacción sexual”*. (Harlow, Harlow, & Meyer, Learning Motivated by a Manipulation Drive, 1950)

El otro conocido motivador también fallaba para explicar el particular comportamiento de los monos. Si las motivaciones biológicas provienen desde dentro de las personas, el segundo motivador viene desde fuera. Este motivador está constituido por las recompensas y castigos que el ambiente nos ofrece por comportarnos de determinada manera. Esto es un hecho. Los humanos respondemos de una manera muy interesante cuando nos ofrecen una recompensa en dinero.

Sin embargo, este motivador no explica el comportamiento de los monos en el experimento de Harlow. Como el investigador escribió: *“la conducta obtenida en este experimento posee algunas preguntas interesantes relacionadas con la teoría de la motivación, ya que se obtuvo un desempeño eficiente y sostenido, sin apelar a ningún tipo de incentivos extrínsecos”*.

Para responder a esta pregunta, Harlow ofreció una nueva teoría - que podemos atar a un tercer motivador: *“El desarrollo de la tarea ofrece recompensa intrínseca”*. *“Los monos resolvieron los puzles simplemente porque lo encontraron gratificante y divertido. El regocijo de la tarea fue la propia recompensa”*

Esta noción permite inclusive entender cómo se relacionan estos 3 motivadores. Porque de hecho es posible identificar cierta jerarquía entre ellos. Cuando los monos eran recompensados con comida para resolver el ejercicio, los investigadores observaron sorprendidos como éstos cometían más errores y resolvían el puzle menos frecuentemente. *“La introducción de comida en el presente experimento, actuó en detrimento del desempeño, algo no reportado en la literatura de la ciencia comportamental”*.

Harlow continuó enfatizando la robustez del experimento. El científico escribió:

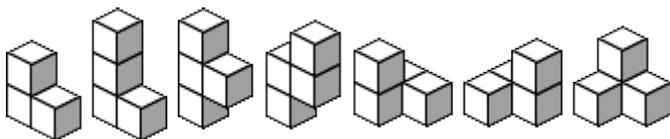
*“Aparentemente este motivador, puede ser tan básico y sólido como el resto de los motivadores. Además, existe alguna razón para creer que puede ser igual de eficiente en el proceso de aprendizaje”*. (Harlow, Harlow, & Meyer, Learning Motivated by a Manipulation Drive, 1950).

Harlow realizó un descubrimiento que de alguna forma sacudió al mundo académico. Instó a los científicos a “descartar una parte importante de la literatura teórica”. (Harlow, Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses, 1953) Dijo que para entender realmente la condición humana, debemos considerar el tercer motivador.

Esta noción del tercer motivador, parece haberse mantenido en la periferia científica por muchos años. Hasta que dos décadas después, otro científico continuó investigando el descubrimiento realizado en 1949 por Harlow.

En 1969, Edward Deci, sicólogo graduado en la Universidad de Carnegie Mellon, mostraba su interés por la motivación y sospechaba que el mundo científico había malinterpretado sus reglas. Tomando el legado de Harlow, realizó un estudio utilizando como herramienta el puzle Soma, que luego ganaría popularidad gracias a la empresa de juguetes Parker Brothers. (Pink, 2009).

Este puzle está compuesto por siete piezas plásticas. Los jugadores pueden armar con las siete piezas más de un millón de combinaciones, desde formas abstractas hasta objetos reconocibles.



Para este estudio, Deci dividió a los participantes, quienes eran estudiantes universitarios, en un grupo experimental (Grupo 1) y en un grupo de control (Grupo 2). Cada uno participó en tres sesiones de una hora que fueron desarrolladas en días consecutivos. (Deci E. , Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation, 1971)

Las sesiones funcionaban de esta manera: cada participante entraba en un cuarto y se sentaba en una mesa que presentaba las siete piezas plásticas del puzle Soma y dibujos de tres combinaciones de las piezas y copias del diario The New York Times y la revista de The New Yorker.

Deci se sentaba en el otro extremo de la mesa y le explicaba las instrucciones mientras controlaba el tiempo disponible para cumplir con la tarea.

En la primera sesión, los miembros de ambos grupos tenían que combinar las piezas para replicar las configuraciones que tenían ante ellos. En la segunda sesión, los participantes debían hacer lo mismo pero con diferentes configuraciones - aunque esta vez, Deci explicó al Grupo 1 que les pagaría un dólar por cada combinación exitosa. El Grupo 2, entre tanto, recibiría nuevos dibujos para replicar pero sin recibir ningún incentivo monetario. Finalmente en la tercera sesión, ambos grupos recibirían otra vez nuevos dibujos, pero en este caso ninguno recibiría compensación por su desempeño, exactamente como en la primera sesión.

Para explicar mejor cómo funcionaba el experimento, se presenta a continuación la siguiente tabla:

	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3
Grupo 1	Sin recompensa	Recompensa	Sin recompensa
Grupo 2	Sin recompensa	Sin recompensa	Sin recompensa

Lo interesante del experimento surge en el medio de cada sesión. Luego de que un participante combinaba las piezas del Soma para replicar dos de los tres dibujos, Deci paraba el procedimiento. Les comentaba que les iba a dar un cuarto dibujo - pero para elegir cuál era el indicado, debía ingresar los datos del experimento en una computadora. Esto significaba tener que salir del cuarto por unos minutos.

En el momento que salía de la habitación, les ofrecía a los participantes, total libertad durante el lapso de su ausencia.

Sin embargo Deci en realidad no se ausentaba para realizar tareas de procesamiento de datos, sino que de hecho, caminaba hacia un cuarto contiguo conectado con la habitación del experimento a través de esas ventanas que permiten ver solo al investigador.

Luego, por el transcurso de ocho minutos, Deci observaba el comportamiento de las personas en la habitación.

En la primera sesión, no existían diferencias importantes entre los participantes del Grupo 1 y del Grupo 2 mientras duraba el recreo de ocho minutos. Ambos grupos continuaban jugando con los puzles, en promedio, durante aproximadamente cuatro minutos - lo que sugería cierto interés por el puzle.

En el segundo día, ya con la configuración de recompensas puesta en marcha, el Grupo 2 (sin recompensas), se comportaba de una manera muy similar al día 1. Sin embargo el Grupo 1 (recompensado) se volvió repentinamente muy interesado en el puzle Soma. En promedio, el

Grupo 1 dedicaba a jugar con las piezas más de cinco minutos. Quizás para adelantar el próximo desafío y de esa manera ganar probabilidades de obtener una mayor recompensa.

Esto parecería tener cierta lógica: recompensar a una persona hará que trabaje más duro y más enfocada. Sin embargo, lo que ocurrió en el tercer día confirmó las sospechas de Deci sobre la particular manera en que las personas son motivadas. En esta sesión, Deci explicó a los participantes que no disponía de suficiente dinero para recompensarlos, por lo tanto había decidido continuar con la sesión pero sin paga.

Durante los ocho minutos de elección libre, los participantes del Grupo 2, jugaron con el puzle por un lapso más extenso de tiempo que en las sesiones anteriores, posiblemente porque se sentían más atrapados e interesados por el juego. Los sujetos del Grupo 1, respondieron diferente: Ahora dedicaron una fracción mucho menor de su tiempo disponible para jugar con las piezas (dos minutos menos que en la segunda sesión, y un minuto respecto a la primera sesión).

En una réplica del descubrimiento de Harlow, casi veinte años después, Deci reveló que la motivación humana opera por leyes que se contraponen con lo que la mayoría de los científicos y también los ciudadanos suponen. Tanto unos como otros creen que las recompensas constituyen el factor que lleva a las personas a desempeñar ciertas tareas.

Deci por el contrario descubrió en 1969 – y luego confirmó en otros dos experimentos – que los humanos operan a la inversa:

*“Cuando el dinero es utilizado como una recompensa externa para cierta actividad, los sujetos pierden interés intrínseco por la actividad”.* (Deci E. , Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity, 1971) Las recompensas pueden significar un incentivo de corto plazo, sin embargo a largo plazo la motivación de una persona para continuar desempeñando la actividad puede verse disminuida

Según sostiene Deci, los seres humanos demuestran una “tendencia inherente a buscar desafíos, a extender y ejercer sus capacidades, a explorar y a aprender”. Pero el tercer motivador (el que ya había descubierto Harlow), parece mostrarse mucho más frágil que los otros dos, y necesita del ambiente indicado para sobrevivir. *“Aquellos que estén interesados en desarrollar e incrementar la motivación interna en sus empleados, estudiantes, hijos, etc., no deberían concentrarse en sistemas contruidos en base a recompensas extrínsecas y rigurosos controles”.*

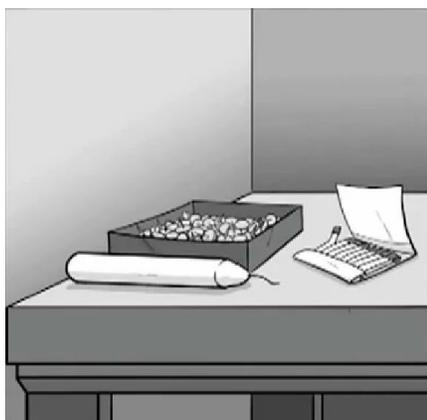
“Es controversial” contó Deci a Daniel Pink, en una entrevista que sirvió de insumo para el best-seller: Drive: The surprising truth about what motivates us, “nadie espera que una recompensa pueda tener un efecto negativo sobre el desempeño de una persona”.

#### 4. Karl Duncker, el problema de la vela y los efectos de las recompensas monetarias

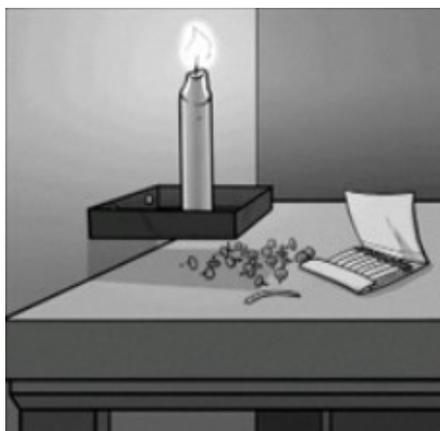
Karl Duncker, fue un reconocido psicólogo, quien en el año 1945, realizó un experimento que llamó “el problema de la vela”. (Duncker, 1945)

Este experimento fue tomado por distintos investigadores y bajo condiciones distintas, para explicar fenómenos de la ciencia del comportamiento humano. (Adamson, 1952)

La actividad se desarrolló de la siguiente manera: Un experimentador lleva a una persona a un cuarto, donde se ubica una mesa con una vela, una caja de chinches y una caja de fósforos. La tarea de la persona es fijar la vela a la pared de tal forma que la cera no gotee sobre la mesa.



Para resolver este enigma, la persona debe vaciar las chinches de la caja, de modo de utilizar el recipiente como plataforma. Luego adhiere la caja a la pared con las chinches, y coloca la vela en la plataforma. La solución es un tanto particular como se demuestra a continuación:



La persona al enfrentarse al problema debe superar lo que se conoce como “fijación funcional”. Tiene que poder concebir a la caja de chinches como un instrumento necesario para resolver el problema, y no como un receptáculo de las chinches.

Sesenta años después, Sam Glucksberg, un profesor de la Universidad de Princeton en EEUU, utilizó este problema para demostrar el poder de los incentivos. (Glucksberg & Weisberg, 2007)

El investigador reunió dos grupos de participantes, y condujo el experimento de esta manera:

Al primer grupo de participantes, les explicó que les iba a cronometrar el tiempo de resolución del problema, con el objetivo de recompensar monetariamente su desempeño. Si la persona se encontraba en el 25% de los participantes más rápidos, se le otorgaba un premio de cinco dólares. Si la persona era la más rápida del grupo, recibiría veinte dólares. Un caso típico de recompensa atada a desempeño.

Al segundo grupo de participantes, les dijo que los iba a cronometrar, únicamente para establecer normas y promedios, del tiempo que les toma a las personas resolver este tipo de problemas.

Tenemos aquí un ejemplo del efecto de las recompensas monetarias sobre el desempeño de las personas frente a un problema. El grupo recompensado tardó más de tres minutos y medio que el segundo grupo.

¿Es esto una anomalía, un evento excepcional sujeto a las condiciones del experimento? No, este problema se ha replicado una y otra vez, en distintos países, en distintas circunstancias, pero con el mismo resultado.

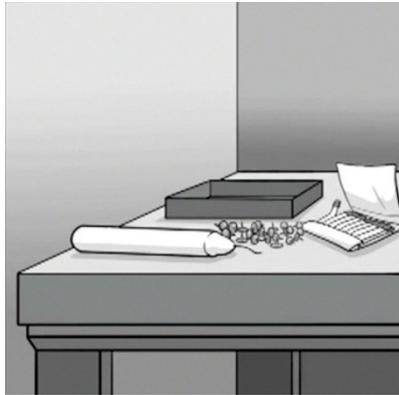
El problema de la vela, es un excelente ejemplo de cómo la ciencia brinda información acerca del comportamiento humano. Este caso es otro de los hallazgos más robustos que encontramos en las ciencias sociales, y también uno de los más ignorados.

La principal conclusión de este experimento es que el dinero entorpece el razonamiento y bloquea la creatividad. Sin embargo la mayoría de las organizaciones de hoy en día, estructuran su sistema de incentivos en base a recompensas monetarias; buscan agudizar la creatividad y motivar la innovación, ofreciendo al empleado bonos y comisiones.

De acuerdo a lo observado en el experimento, los motivadores extrínsecos - como el dinero por ejemplo - funcionan muy bien para ciertas tareas, pero para otras, pueden llegar a dañar y obstaculizar las competencias de la persona.

Glucksberg, volvió a replicar el problema de la vela. Esta vez con algunas modificaciones.

La persona entraba al cuarto y además de encontrar la vela, las chinches y los fósforos; tenía a disposición una caja vacía. Básicamente se trataba del mismo problema pero en condiciones distintas. Se presenta a continuación una figura que lo ilustra:



En esta ocasión, fue el grupo recompensado el que supero en desempeño al grupo no recompensado

¿Cómo se puede explicar esta situación? Cuando la caja vacía es un objeto independiente, la persona no requiere de ningún tipo de creatividad o pensamiento lateral. Lo único que tiene que seguir es una serie de pasos lógicamente ordenados. Tiene que ejecutar el siguiente proceso:

- 1) Tomar la caja vacía
- 2) Adhlerirla a la pared con la ayuda de las chinches
- 3) Colocar la vela en la caja

Las recompensas extrínsecas, funcionan muy bien, cuando las tareas se asemejan al segundo problema de la vela. Tareas donde hay un conjunto simple de reglas, un claro objetivo y una solución única. El dinero por su naturaleza reduce nuestro enfoque y concentra la mente en la tarea. Es por eso que funcionaron tan bien en las tareas industriales del siglo XIX y XX, como por ejemplo:

- 1) Llevar la carretilla al depósito de carbón.
- 2) Llenarla con el material
- 3) Trasladarla hasta la chimenea
- 4) Depositar el carbón en la chimenea

Para estas tareas, las recompensas monetarias son aceleradoras de desempeño. Sin embargo para tareas no rutinarias, esto parece no funcionar así.

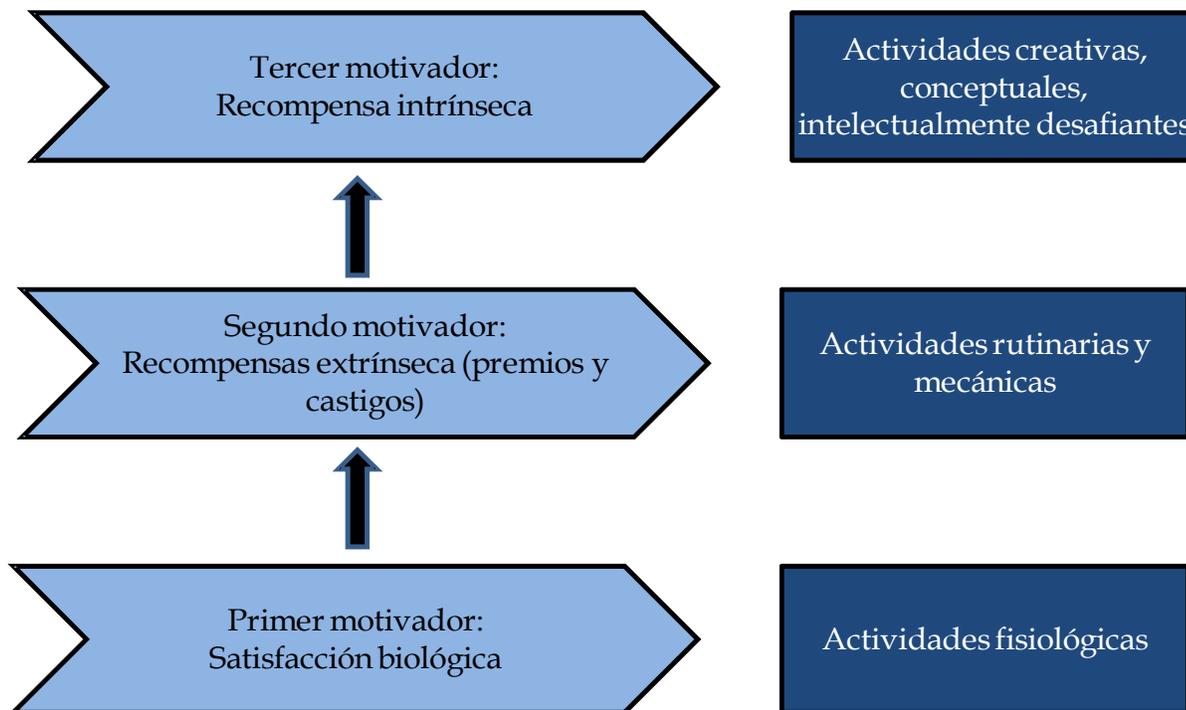
En la actualidad, las personas se enfrentan a tareas que son más parecidas al problema de la vela número 1, más que al problema de la vela número 2. Este tipo de tareas son las que hacen la diferencia, tareas creativas, conceptuales y de pensamiento lateral.

Para una tarea no rutinaria, que no se puede dividir en actividades claramente diferenciables, y que no tiene una solución única; el dinero no tiene un efecto positivo sobre su desempeño. (Pink, 2009). Parece difícil dividir en actividades simples y tangibles el proceso de invención de un nuevo producto así como el proceso de descubrimiento de un nuevo enfoque para comercializar un servicio.

Existe un número importante de organizaciones que funcionan con este concepto. La solución de acuerdo a lo observado, no es aumentar las recompensas monetarias para incrementar la satisfacción del empleado o amenazarlo con un castigo para que cumpla con los objetivos. Es necesario emprender un abordaje totalmente distinto.

Igualmente, como se ha demostrado, la ciencia aporta las claves para destrabar este dilema. Es preciso aprender de la evidencia empírica que provee esta serie de experimentos de modo de capitalizarla en las instituciones.

#### Síntesis conceptual de la evidencia empírica



## 5. Job Sculpting, el arte de retener talento

La mayoría de los empleadores han vivido experiencias en las cuales profesionales que se unieron a su compañía con grandes expectativas añadieron una gran cantidad de valor por un par de años y luego partieron inesperadamente. Generalmente a esas salidas no se les presta la atención que merecen. (Butler & Waldroop, 2005)

El estudio de Butler y Waldroop sugiere que la siguiente dinámica es frecuente en la vida laboral. Muchos profesionales talentosos abandonan sus organizaciones porque las personas que están al mando no comprenden la psicología de la satisfacción laboral; asumen que las personas que se destacan en su trabajo son necesariamente felices con las actividades que desempeñan en la organización. Sin embargo, la realidad es que las competencias desarrolladas no siempre reflejan o conducen a la satisfacción laboral. Según los autores la clave de la retención del talento radica en que las tareas desempeñadas en la organización coincidan con los intereses profundamente arraigados del empleado. Estos intereses no son pasatiempos, como practicar un deporte o ir al teatro, ni tampoco son otras actividades como el estudio de historia o la poesía. En cambio, los intereses profundamente arraigados son las pasiones intrínsecas a las personas, que son producto de su naturaleza y educación. Los intereses profundamente arraigados no determinan en que área se destacan las personas, sino que muestran que clase de actividades las hacen felices. En el trabajo la felicidad generalmente se traduce en fidelidad, mantiene a las personas comprometidas y disminuye sus intenciones de renunciar.

El trabajo a medida (Job Sculpting) es el arte de asociar el trabajo con los intereses profundamente arraigados del individuo, de forjar una carrera orientada a la persona, con el objetivo de lograr retener talentos. El trabajo a medida es desafiante pues la mayoría de las personas tienen una mínima idea sobre sus propios intereses arraigados, han pasado la mayor parte de sus vidas tratando de colmar las expectativas de otras personas o han seguido el consejo de carrera más común: dedicarse a aquello en lo que uno es bueno. Otras personas no han profundizado en sus intereses porque han tomado el camino más corto, como continuar con la profesión de un integrante de la familia, o simplemente no están atentos a las alternativas de carrera en los distintos puntos de su vida.

La mayoría de los profesionales comienzan sus carreras conociendo muy poco acerca de las distintas alternativas para el ejercicio de su profesión, y finalmente muchas personas terminan con el trabajo incorrecto porque han optado por seguir la recompensa económica o el prestigio. Sin importar la razón, el hecho es que un número importante de personas en general no saben qué clase de trabajo los hará felices.

### Categorías de intereses

Los autores han encontrado que la mayoría de las personas en el mundo de los negocios se sienten motivadas por hasta tres categorías de intereses, dentro de las ocho que componen su modelo. Los intereses no determinan en que es buena una persona, sino en qué clase de trabajos

le gustaría desempeñarse. La conclusión del estudio sobre el número e importancia de los intereses profundamente arraigados ha surgido de más de una década de investigación en el campo de la satisfacción laboral. En 1986 los autores comenzaron a entrevistar profesionales dentro de un amplio rango de industrias y comenzaron a aplicarles una batería de test psicológicos con el objetivo de indagar qué factores contribuían a la satisfacción laboral. En un período de 12 años la base de datos ha alcanzado un tamaño de 650 personas. El resultado del estudio ha permitido concluir que los intereses pueden dividirse en 8 categorías. Estas categorías representan la manera en que los intereses profundamente arraigados encuentran su expresión en el mundo de los negocios. A continuación se resumen cada una de ellas:

- Aplicación de la tecnología

Los que presentan este interés, tienen vocación por encontrar mejores maneras de resolver problemas empresariales a través del uso de la tecnología.

Usualmente disfrutan del trabajo que involucra planificación y análisis productivo, y sistemas operativos para rediseñar el proceso de negocio.

Leen revistas de software y manuales por diversión y se sienten motivados cuando un nuevo hardware es instalado en la compañía. Pero a veces los signos son más sutiles, prefieren entender cómo funciona una máquina, más allá de saber cómo manejarla.

- Análisis cuantitativo

Algunas personas no solo son buenas manejando números, sino que se destacan en ello. Ven el análisis cuantitativo como la mejor manera, y a veces la única, de resolver problemas en su negocio.

Asimismo, conciben el trabajo matemático como diversión, como por ejemplo, analizar un flujo de caja, estudiar el desempeño de una cartera de inversiones o de un instrumento financiero.

Muchas de estas personas tienen trabajos que no reflejan su interés profundamente arraigado. De hecho se encuentran desempeñando otro tipo de actividades porque les han aconsejado que su verdadera pasión atentará contra sus posibilidades de carrera. Sin embargo estas personas son fácilmente reconocibles porque a pesar de la actividad que le encomienden siempre arrastran el análisis hacia el campo de los números.

Este es el caso de un profesional de recursos humanos que analiza su organización en términos de niveles de compensaciones y beneficios o a través del estudio de ratios. Similarmente un gerente de marketing que disfruta analizar datos estadísticos de clientes en vez de tomar datos subjetivos a través de grupos foco.

- Desarrollo de teorías y pensamiento conceptual

A algunas personas nada les genera más satisfacción que pensar y hablar sobre ideas abstractas. Estas personas son arrastradas hacia las teorías, el porqué de las estrategias les interesa mucho más que el cómo. Pueden entusiasmarse con la construcción de modelos de negocio que explican las fuerzas del mercado en una industria dada. La investigación también demuestra que las personas con este interés habitualmente tienen una tendencia a seguir carreras académicas.

Se identifican no solo por conversar con el lenguaje de la teoría, sino que también disfrutan hablar sobre conceptos abstractos. A menudo resuelven los problemas desde un nivel conceptual muy alto.

- Producción creativa

Ciertas personas disfrutan comenzar los proyectos, donde existen muchas interrogantes y donde se puede lograr algo valioso partiendo de cero. Estos individuos son frecuentemente vistos como imaginativos, piensan “fuera de la caja”. Parecen ser capturados cuando existe una tormenta de ideas o cuando se debe inventar una solución poco convencional. De hecho, sienten atracción por lo nuevo, son conducidos hacia lo original, sea un producto o un proceso.

La investigación muestra que muchos empresarios, científicos e ingenieros tienen este interés profundamente arraigado. Muchos de ellos tienen interés en las artes, pero no es una condición necesaria.

En el mundo de los negocios muchas veces este interés puede derivar en satisfacción laboral por ejemplo a través del desarrollo de nuevos productos o publicidad. Muchas de estas personas deciden incorporarse a industrias creativas, tal como la del entretenimiento.

- Counseling y Mentoring

En esta categoría de intereses las personas reflejan su vocación por la enseñanza, por guiar a los empleados, y en ocasiones a los clientes para obtener mejores desempeños. Gustan de brindar capacitación y retroalimentación por varias razones, como ser la satisfacción por el éxito de las personas o el hecho de sentirse que son necesarios. Se ven orientadas a ocupar cargos en los que puedan ayudar a los demás a crecer y desarrollarse profesionalmente.

- Administración de personal y relaciones

No se debe confundir el gusto por brindar consejos con la administración de personal. Aunque las personas con este interés profundamente arraigado disfrutan del trato diario con la gente, se sienten más gratificados por ver cumplir las metas organizacionales que por contribuir al crecimiento de la gente. Generalmente alcanzan la realización personal en posiciones gerenciales o en carreras de ventas.

Dirección de empresas

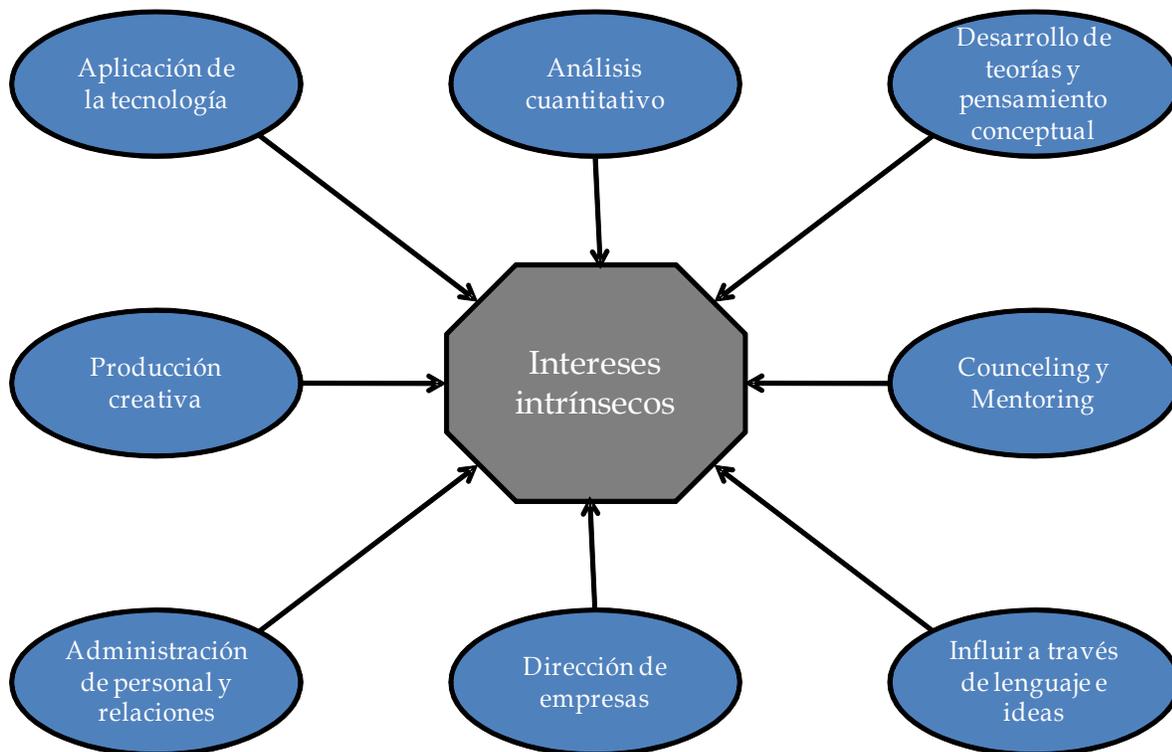
Más allá de que les agrade o no administrar personal, las personas con este interés encuentran la satisfacción tomando las decisiones que determinan la dirección que tomará el equipo de trabajo, la unidad empresarial o la compañía en sí misma.

Su verdadera vocación es estar a cargo de proyectos o iniciativas. Tienen la tendencia a asumir tanta responsabilidad como sea posible.

- Influir a través de lenguaje e ideas

Se trata de personas a las que les gusta contar historias, negociar y persuadir. Se sienten realizadas cuando se las deja comunicar con libertad.

En general los individuos con este interés intrínseco se sienten atraídos por carreras como relaciones públicas o publicidad, pero también se las puede encontrar en otros cargos ya que un buen nivel de escritura y lenguaje son habilidades muy reconocidas y valoradas.



Resumen conceptual de las categorías de intereses

## 6. Ser bueno en algo que importa

Los términos autonomía y control se ubican en polos opuestos y por lo tanto dirigen a las personas hacia destinos diferentes. El control orienta al cumplimiento; la autonomía orienta al compromiso.

Esta distinción conduce a analizar otro de los factores que intervienen en el complejo sistema motivacional que presentan las personas: la superación<sup>a</sup>, el deseo de ser cada vez mejor en algo que importa. (Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, 2009)

Si el objetivo de una organización es dirigir a una persona a desempeñar tareas de determinada manera – esto es, llevarlos a cumplir con un trabajo – los motivadores externos presentados en capítulos anteriores son efectivos y funcionan correctamente. La estrategia de recompensas y castigos logrará orientar a los empleados al camino definido por el Gerente.

Si antes se buscaba cumplimiento, hoy se debe buscar compromiso, y solamente el compromiso puede generar superación.

La búsqueda de la superación, una parte importante del tercer motivador, – el que descubrió Harlow – se ha convertido en un elemento esencial en la exploración del lugar de cada individuo en la economía actual.

A pesar del uso frecuente de algunas palabras como “empowerment”, el ambiente de trabajo presenta en estos días una ausencia casi total de compromiso y a su vez frustración en la búsqueda de la superación.

Un interesante trabajo realizado por Gallup en este tema, nos muestra que en los Estados Unidos, más del 50 por ciento de los empleados no se sienten comprometidos con su trabajo, y casi 20 por ciento se encuentran activamente desentendidos. El costo de esta apatía asciende a unos 300 mil millones de dólares en pérdida de productividad – una suma más grande que el PBI de Portugal, Singapur o Israel. (Zenger, Folkman, & Edinger, 2009)

Sin embargo otro estudio, que presenta conclusiones alarmantes, muestra como Estados Unidos parece un lugar idílico en relación a sus ambientes de trabajo. De acuerdo a un estudio de McKinsey & Co., en algunos países solamente el 2 o 3 por ciento de sus empleados se muestran “altamente comprometidos” en sus trabajos. (Kirkland, 2009)

Igualmente importante, el compromiso debe ser entendido como una ruta necesaria hacia la superación. Mientras el cumplimiento puede ser una estrategia efectiva para la supervivencia, es un camino incorrecto si se quiere encontrar la satisfacción personal. Sin embargo tanto en oficinas como en salones de clase pueden observarse altos niveles de cumplimiento, pero no así de compromiso.

---

<sup>a</sup> En el texto original se hace referencia al concepto de “mastery”, que a los efectos de esta investigación se tradujo al español como “superación”.

## Experiencias autotélicas

El científico Mihaly Csikszentmihalyi, nacido en Hungría, Ph.D de la Universidad de psicología de Chicago, resistió las corrientes de su profesión y comenzó a estudiar nuevas formas y nuevos rumbos en el campo del comportamiento humano. Él quería explorar el abordaje “positivo, innovador y creativo de la vida, en sustitución de la visión patológica que tenía Sigmund Freud o el estudio de Skinner y otros autores que limitaban al comportamiento como simples estímulos y respuestas” (Csikszentmihalyi, 2009). Csikszentmihalyi comenzó escribiendo sobre creatividad, la creatividad lo llevó al estudio sobre los juegos, y el estudio de los juegos lo llevó a explorar una faceta humana que lo hizo mundialmente reconocido.

Csikszentmihalyi descubrió que las personas disfrutaban de lo que definió como “experiencias autotélicas” – proviene del griego auto (propio) y telos (meta o propósito). En una experiencia autotélica, la meta es propiamente satisfactoria, la actividad es la recompensa en sí.

Los pintores que Csikszentmihalyi observó durante su investigación de Ph.D, se encontraban tan enfocados en sus tareas que parecían estar en una suerte de trance. A partir de esta experiencia, el investigador buscó otras personas que buscaran este tipo de metas – escaladores de montañas, jugadores de fútbol y nadadores entre otros – y los entrevistó para descubrir que convertía una actividad en autotélica.

Sin embargo esto no resultó tarea sencilla: “Cuando las personas intentaban recordar cómo se sentían cuando escalaban una montaña o ejecutaban una pieza musical, sus historias resultaban estereotipadas y poco reveladoras” (Csikszentmihalyi, 2000). Se necesitaba una nueva manera de probar las experiencias personales en el momento.

A mediados de los 1970, una nueva tecnología, la agenda electrónica, contribuyó a su estudio. Csikszentmihalyi, quien en ese momento se encontraba dando clases en la Universidad de Chicago y llevando adelante su laboratorio de psicología, compró una agenda electrónica y comenzó a utilizarla en su experimento.

De tanto en tanto, y de forma aleatoria, Csikszentmihalyi contactaba a los estudiantes vía la agenda y les solicitaba que escribieran que estaban haciendo y como se sentían.

El investigador obtuvo “una imagen detallada de cómo las personas vivían”. Como resultado de su tesis, desarrolló una metodología llamada el Método Ejemplificador de Experiencias (Experience Sampling Method).

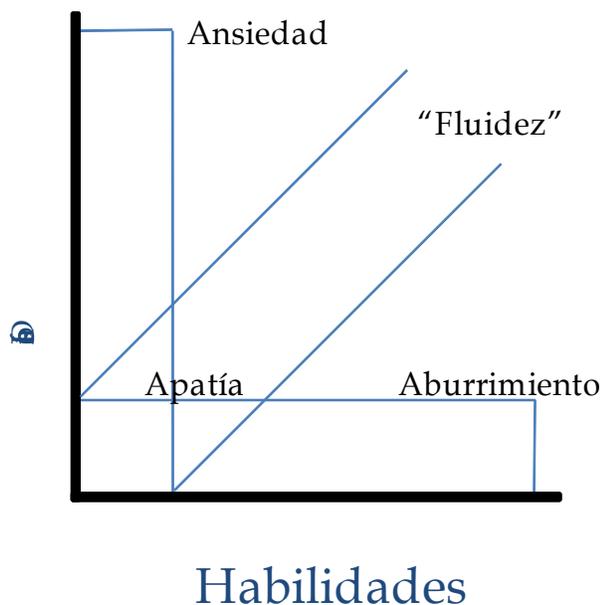
Csikszentmihalyi se comunicaba con sus estudiantes ocho veces al día en intervalos aleatorios y les pedía que anotaran en un cuaderno sus respuestas a varias preguntas cortas sobre qué estaban haciendo, con quién lo estaban haciendo, y como describirían el estado de su mente. La compilación del universo de sensaciones permitió al científico desarrollar un vasto conjunto de experiencias humanas. Desde estos resultados Csikszentmihalyi comenzó a profundizar en las capas de estas experiencias autotélicas, y entre investigaciones, decidió cambiar el adjetivo griego

por una palabra que expresaba mejor el sentimiento de las personas durante sus óptimos momentos: "fluidez".

Estas experiencias se alcanzaban cuando las personas conseguían el estado de fluidez. Este estado mental antes desconocido, resultó en un concepto fácilmente asimilable para la literatura comportamental. Cuando una persona fluye, sus metas son claras: tiene que alcanzar la cima de la montaña, colocar la pelota en el aro o amoldar la cerámica en la manera exacta. La retroalimentación de la actividad es inmediata: el escalador llega más cerca o más lejos, la pelota pega en el aro, se va afuera o entra, y la cerámica queda perfecta o desaparece.

Lo más importante, en el estado de fluidez, la relación entre lo que la persona tiene que hacer y puede hacer es perfecta. El desafío no es ni muy complicado ni muy fácil. Este balance produce un grado de foco y satisfacción que sobrepasa cualquier otra experiencia cotidiana. Cuando una persona fluye, es autónoma por supuesto, y mejor aún, se encuentra comprometida.

Toda esta experiencia aporta conclusiones interesantes. El concepto de fluidez de Csikszentmihalyi debe ser tomado como un elemento esencial para contribuir a la satisfacción en el ambiente laboral.



Resumen gráfico de la "Teoría de fluidez". (Csikszentmihalyi, 1999)

## 7. Analizando las recompensas extrínsecas por el absurdo

Haciendo foco en el tercer motivador de Harlow, se puede apreciar que las recompensas extrínsecas a menudo producen un efecto distinto al que se pretende provocar. Cuando son utilizados de forma incorrecta, los motivadores extrínsecos pueden causar un daño colateral severo. Esta es otra muestra de la brecha que existe entre lo que la ciencia ha demostrado y como se organizan nuestras empresas. La ciencia revela que las recompensas y los castigos pueden promover malas conductas, causar adicción y fomentar pensamiento a corto plazo.

### 7.1. Mala conducta

Durante la mayor parte de la vida de una persona, profesores, directores técnicos y padres le aconsejan fijar metas y trabajar duro para alcanzarlas. La literatura académica ha admitido que a través de la fijación de metas, las personas se esfuerzan más fuerte, trabajan durante más tiempo, alcanzan mayores resultados, y eliminan distracciones.

Recientemente un grupo de académicos de las Universidades de Harvard, Northwestern University's Kellogg School of Management, Arizona's Eller College of Management y la Universidad de Pennsylvania Wharton School, se cuestionaron la eficacia de este abordaje. "Mejor que ser ofrecido como un remedio para propulsar el desempeño, la fijación de metas debe ser sugerida con cuidado, presentada con una etiqueta de peligro y monitoreada cuidadosamente" escribieron. (Ordoñez, Schweitzer, Galinsky, & Braverman, Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting, 2009) Las metas que las personas fijan para ellos y que son sometidas al desafío de alcanzar la superación son usualmente saludables. Pero las metas impulsadas por otros - niveles de ventas, ingresos por semestre, calificaciones para una prueba, y otras más - pueden tener peligrosos efectos laterales.

Como cualquier otro motivador externo, las metas estrechan el foco. Esa es una de las razones por las que pueden ser efectivas; concentran la mente. Para tareas complejas o conceptuales esto supone un inconveniente, el ofrecimiento de una recompensa puede reducir el amplio rango mental necesario para que pueda surgir una solución innovadora. Así como en el "problema de la vela", la solución no implica ejecutar una serie de pasos lógicos sino de explorar la periferia del enigma.

Cuando la recompensa ofrecida alcanza una serie de características particulares - de corto plazo, medibles y que de ser alcanzadas se obtiene un gran retorno - puede generar una restricción de la percepción del mundo.

Como lo han descrito una serie de académicos: "Evidencia sustancial demuestra que además de motivar el esfuerzo, la fijación de metas puede inducir comportamientos no éticos". (Applebome, 2009) Los ejemplos son muchos según cuentan los investigadores. Sears impone una cuota de ventas en su staff de reparaciones, y los empleados responden cargando a los clientes costos de reparaciones innecesarias. Enron impone metas altas de rentabilidad, y en la carrera por cumplirlas sin importar los medios, lleva al colapso de la empresa. Ford en su intento por

alcanzar un auto con determinado peso, determinado precio, en determinada fecha, los lleva a omitir numerosos chequeos de seguridad que terminan con el lanzamiento del peligroso Ford Pinto.

El problema de pensar que una recompensa extrínseca es el único destino que importa, es lo que genera que las personas elijan la ruta más corta para alcanzarla.

De hecho, muchas de las situaciones de crisis e inconductas que parecen ser ya endémicas en la vida moderna, incluyen atajos. Los gerentes se enfocan solamente en sus ingresos cuatrimestrales para ganar su bono. Los atletas se inyectan esteroides para alcanzar marcas más rápidas. Los estudiantes escriben debajo de sus bancos las soluciones del examen para poder pasarlo.

Puede realizarse una comparación entre este abordaje y la conducta impulsada por motivación intrínseca. Cuando la recompensa es la actividad en sí misma – profundizar en el aprendizaje, satisfacer a los clientes, hacer lo mejor que se puede – no hay atajos. La única ruta que conduce a destino es la ruta más larga. En cierto sentido, es imposible actuar de manera inmoral porque la persona que se siente en desventaja no es un competidor sino la misma persona.

Por supuesto, las metas no son inherentemente negativas. Pero sí es cierto que son mucho más perjudiciales de lo que la mayoría de la gente piensa. De hecho, muchos investigadores sugieren que las metas sean acompañadas por la siguiente advertencia: *Las metas pueden causar problemas sistemáticos para organizaciones porque estrechan el foco, generan malas conductas, incrementan la toma de riesgos innecesarios, disminuyen la cooperación y destruyen la motivación intrínseca. Utilicen con cuidado la fijación de metas en su organización.* (Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, 2009)

Siguiendo con la lógica, si las metas pueden provocar conductas no deseadas, entonces los castigos pueden ser capaces de evitarlas. Sin embargo, el mundo del comportamiento humano es más complejo. El tercer motivador es mucho menos mecánico y más impredecible que esto, tal como dos economistas israelíes descubrieron en algunos centros educativos de ese país.

En el año 2000, Uri Gneezy y Aldo Rustichini estudiaron un grupo de centros educativos para niños en Haifa, Israel, durante 20 semanas.

Los centros abrían a las 7.30 y cerraban a las 16.00 horas. Los padres debían retirar a sus niños a la hora de la salida o una de las maestras debía permanecer en el centro hasta que tal evento sucediera.

Durante las primeras cuatro semanas del experimento, los economistas registraron como muchos padres arribaban tarde cada semana. Luego, antes de la quinta semana y con el permiso de los centros, publicaron el siguiente anuncio:

ANUNCIO:

*Multa por llegar tarde*

*Como ustedes saben, la hora de salida oficial del centro educativo es 16.00 horas todos los días. Como algunos padres han estado llegando tarde, nosotros (con la aprobación de las autoridades correspondientes) hemos decidido imponer una multa a los padres que arriben tarde a retirar a sus niños. A partir del próximo domingo, una multa de NS<sup>b</sup> 10 será cobrada cada vez que un niño es retirado luego de las 16.10. Esta multa será calculada mensualmente, y será pagada junto con la cuota mensual.*

*Atentos saludos*

*La Gerencia del Centro Educativo.*

La teoría que rodea la multa, comentaban Gneezy y Rustichini, era bastante simple y directa: “Cuando consecuencias negativas son impuestas sobre una conducta, generan una reducción de esa respuesta en particular”. En palabras más sencillas, amenazar a los padres con una multa evitaría que éstos lleguen tarde.

Pero esto no aconteció realmente en el experimento. “Luego de la introducción de una multa, hemos observado un **incremento constante en el número de padres que llegaban tarde**”. “La tasa se detuvo finalmente, en un nivel que era más alto, casi 2 veces más que la tasa inicial”. En un lenguaje que tenía mucho en común con lo que expresaba 50 años atrás Harry Harlow, los investigadores escribieron que la literatura existente nunca había acreditado dicho resultado. De hecho, “la posibilidad de un incremento en el comportamiento sometido a castigo nunca fue considerado”. (Rustichini & Gneezy, 2000)

Una razón que puede explicar el comportamiento de los padres, es su relación con los maestros, aquellos que cuidan día tras día a sus hijos. Los padres tienen un deseo intrínseco de ser responsables con la puntualidad, pero la amenaza de una multa destruye el tercer motivador. La multa trasladó la decisión de los padres desde una obligación moral y noble de ser justo con los maestros de sus hijos, a una transacción lisa y llana como la posibilidad de “comprar más tiempo”.

El castigo no promovió buena conducta, por contrario dio espacio para que aparecieran prácticas no deseadas.

---

<sup>b</sup> NS refiere a la moneda israelí, Nuevo Shekel.

## 7.2. Adicción

Algunos científicos creen que las recompensas extrínsecas son comparables con drogas ilegales que pueden provocar una fuerte y profunda dependencia. De acuerdo a estos investigadores, las recompensas en dinero pueden provocar un estímulo de placer en un primer momento, pero luego la sensación se disipa, y para mantenerla viva, la persona debe tomar dosis cada vez más grandes y frecuentes.

El economista ruso Anton Suvorov ha construido un elaborado modelo econométrico para demostrar este efecto, desarrollando la teoría del “Principal y el Agente”. (Suvorov, *Addiction to Rewards*, 2003) Hay que tomar al primero como el motivador – el jefe, el profesor, el padre – y al segundo como el motivado – el empleado, el estudiante o el hijo. Un principal esencialmente trata de hacer que el agente haga lo que él quiere, mientras el agente intenta balancear sus propios intereses con los ofrecimientos del principal. Utilizando una batería de complicadas ecuaciones que simulan una variedad de escenarios entre un principal y un agente, Suvorov ha alcanzado importantes conclusiones en el área del comportamiento humano.

Al ofrecer una recompensa, el principal señala al agente que la tarea es indeseable, ya que si la tarea fuese deseable, no habría recompensa asociada. Pero esa señal inicial, y la recompensa, obliga al principal a seguir una ruta muy difícil de abandonar. Si ofrece una recompensa pequeña, el agente no cumplirá. Si ofrece una recompensa interesante que logre convencer al agente, generará un pacto implícito que lo llevará a repetir la recompensa mientras quiera lograr que el agente cumpla.

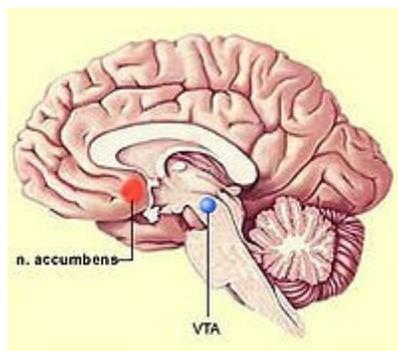
Como Suvorov explica, “las recompensas son adictivas en tanto a que cuando se ofrecen, generan que el agente espere las mismas recompensas para desempeñar similares tareas”. En poco tiempo, la recompensa existente parece insuficiente. El agente verá cada vez menos a la recompensa como un bono y cada vez más como el status quo, lo que forzará al principal a ofrecer mayores recompensas para generar el mismo efecto.

Brian Knutson, neurocientífico del Instituto Nacional de Alcoholismo Americano, demostró lo mismo en un experimento utilizando la técnica del escaneo cerebral conocido como fMRI (functional magnetic resonance imaging).

Knutson colocó voluntarios en un escáner gigante y observó cómo sus cerebros respondían durante un juego que involucraba la posibilidad de ganar o perder dinero. Cuando los participantes sabían que tenían chance de ganar dinero, una activación ocurría en una parte del cerebro llamada el “nucleus accumbens”. Lo que sucedía era que los participantes anticipaban obtener una recompensa (pero no cuando anticipaban perder una), un flujo de dopamina surgía en esta parte del cerebro. El neurocientífico, quien es profesor de la Universidad de Stanford, ha encontrado resultados similares en una serie de estudios llevados a cabo en iguales condiciones. Lo que hace interesante esta respuesta para los intereses del presente estudio, es que el mismo proceso cerebral es lo que sucede en adicciones. El mecanismo de las drogas más adictivas consiste en la inyección de una dosis de dopamina al nucleus accumbens. La sensación

provocada es placentera al principio, luego se disipa y requiere otra dosis. En otras palabras, si miramos cómo funcionan los cerebros, prometiéndoles recompensas monetarias y dándoles alcohol o tabaco, se puede observar una respuesta similar. (Knutson, Adams, Fong, & Hommer, 2001)

Las recompensas pueden también distorsionar la toma de decisiones. Knutson descubrió que la activación del nucleus accumbens parece predecir “tanto elecciones arriesgadas como errores por perseguir el riesgo”. Si las personas son tentadas con promesas de recompensas, en vez de tomar mejores decisiones como sugiere la literatura actual, puede por contrario generar la toma de pésimas decisiones. “Esto puede explicar por qué los casinos rodean a sus clientes con recompensas (ej: comida y bebida gratis, premios sorpresa, grandes pozos de dinero) para activar esa particular área del cerebro (nucleus accumbens), y de esa forma incrementar la probabilidad de que los individuos cambien su comportamiento averso al riesgo a una conducta proclive a la toma de riesgos”. (Knutson & Kuhnen, The Neural Basis of Financial Risk Taking, 2001)



Ubicación del nucleus accumbens en el cerebro (Wikipedia)

En conclusión, mientras una recompensa monetaria en ciertas oportunidades no es del todo mala, en otras instancias opera de manera similar a la de una dosis de su droga para un adicto, pudiendo inducir a un comportamiento similar al que encontramos alrededor de una ruleta o de una mesa de póker. Y esto no es exactamente lo que se pretende lograr cuando la intención es motivar al personal.

### 7.3. Pensamiento de corto plazo

En muchas ocasiones una mente concentrada es saludable. Si la casa de una persona se está incendiando, lo primero que va a querer es encontrar inmediatamente la salida en vez de reescribir el plan de emergencias. Pero en circunstancias menos dramáticas, fijarse exclusivamente en una recompensa puede dañar el desempeño y la felicidad de una persona. De hecho, lo que tienen en común los anteriores ejemplos - mala conducta y comportamiento adictivo - es que más que cualquier otra característica, son de corto plazo. Los adictos quieren saciar sus necesidades inmediatamente, los tramposos quieren ganar inmediatamente. Todos ellos sin importarles las consecuencias posteriores.

Sin embargo aunque la conducta no signifique atajos o adicciones, el abordaje de corto plazo de las recompensas puede ser dañino en el futuro de una organización. Por ejemplo, las empresas que cotizan en bolsa han existido por décadas y esperan existir por otras tantas; pero lo que hacen sus Ejecutivos y Gerentes todos los días está dirigido exclusivamente al desempeño de la corporación sobre los próximos tres meses. En estas compañías, los ingresos trimestrales son una obsesión. Los Ejecutivos dedican sus recursos para asegurarse que la rentabilidad se encuentre en el mismo nivel que el proyectado. Y aplican considerable parte de su tiempo a ofrecer guías a los analistas financieros para que el mercado entienda que esperar y de esa manera responda favorablemente. (Pink, 2009)

Este estrecho foco en el corto plazo es bastante entendible en el mundo corporativo. Es una respuesta racional a los mercados que recompensan o castigan variaciones casi imperceptibles en los números, que en definitiva, afectan las compensaciones de los Gerentes.

Pero las compañías pagan un precio alto por no extender su mirada al próximo trimestre. Muchas investigaciones han encontrado que las compañías que dedican la mayor parte de su tiempo al análisis de las ganancias trimestrales, alcanzan tasas significativamente menores de crecimiento en el largo plazo. Esto se debe a que las compañías obsesionadas con las ganancias a corto plazo invierten menos en investigación y desarrollo. (Cheng, Subramanyam, & Zhang, 2005)

Estas empresas alcanzan exitosamente sus metas a corto plazo, pero amenazan el bienestar de la compañía en sus próximos dos o tres años. Como los investigadores expresan: "La sola presencia de metas puede llevar a los empleados a enfocarse exclusivamente en las ganancias a corto plazo y perder de vista los potenciales efectos devastadores a largo plazo sobre la compañía". (Ordoñez, Schweitzer, Galinsky, & Braverman, Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting, 2005)

Este efecto se encuentra bien reflejado en las crisis mundiales de 2008 y 2009. Cada integrante del sistema se enfocó exclusivamente en las recompensas de corto plazo – el comprador que quería una casa, la inmobiliaria que perseguía su comisión, las sociedades financieras que buscaban aumentar su ganancia en préstamos hipotecarios, el operador de bolsa que quería nuevos papeles para vender, el político que quería impulsar la economía – e ignoraron las consecuencias de sus acciones en ellos mismos y otros. Fue en este momento que el sistema entero estuvo al borde del colapso.

Por el contrario, los elementos de una motivación genuina, por su propia naturaleza, desafían la visión a corto plazo. Tomemos el ejemplo de superación. El objetivo en sí mismo es a largo plazo porque alcanzar la perfección en una disciplina es, en cierto sentido, imposible. Para el mismísimo Roger Federer, dominar por completo el juego del tenis es imposible. Sin embargo la introducción de una recompensa contingente, para ayudar a desarrollar la superación generalmente tiene resultados adversos.

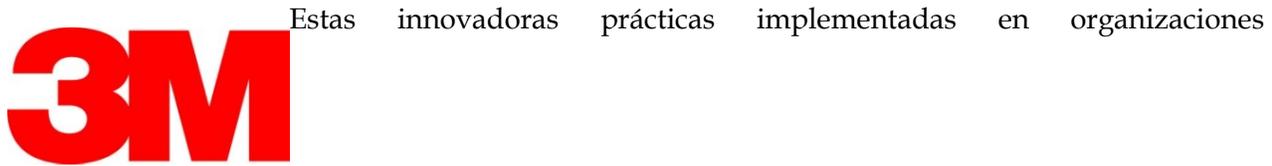
Es la misma razón que explica por qué los escolares que eran pagados para resolver problemas típicamente elegían problemas más sencillos y de esa manera aprendían menos. El premio de corto plazo destruye el deseo de largo plazo de aprender. (Tirole & Bénabou, 2003)

En los ambientes donde recompensas extrínsecas son factores comunes, muchas personas sólo trabajan hasta el punto en que alcanzan la recompensa, y no más allá. Entonces si los estudiantes son tentados con un premio si llegan a leer tres libros, no tendrán ninguna intención de comenzar un cuarto (ni hablar de embarcarse en una vida dedicada a la lectura). Así como los gerentes que alcanzan sus números trimestrales (y de esa manera, su bono) no se esfuerzan en generar ni un centavo más a la empresa, ni piensan en las consecuencias de sus actos.

Muchas investigaciones muestran que pagarle a personas para ejercitarse, parar de fumar o tomar sus medicamentos producen resultados al principio, pero el comportamiento desaparece una vez que el incentivo se ha removido. Sin embargo cuando las recompensas contingentes no se utilizan o cuando los incentivos son aplicados en la manera indicada, el desempeño mejora y el aprendizaje se profundiza. El éxito y la visión de corto plazo son incompatibles.

### 3. NUEVAS METODOLOGÍAS, GRANDES RESULTADOS

#### 1. Caso 3M



Estas innovadoras prácticas implementadas en organizaciones

estrechamente relacionadas con importantes dosis de autonomía, tienen su origen en la compañía 3M, en los años 1930. (Pink, 2009)

Su presidente en ese entonces, William McKnight, revolucionó el campo de la administración con su pensamiento visionario.

McKnight pensaba de la siguiente forma: “Contrata buenas personas y luego déjalas solas”.

Mucho antes de que los gerentes utilizaran palabras como “empowerment”, el presidente implementó un robusto sistema de autonomía.

“Esos hombres y mujeres a los que les delegamos responsabilidad, si son buenas personas, querrán hacer sus trabajos a su manera”, escribió en 1948.

McKnight inclusive motivó a sus empleados a embarcarse en un plan que luego fue recogido por otras organizaciones. La nueva política era la siguiente: todo el personal técnico, podía utilizar el 15 por ciento de su tiempo en proyectos que ellos mismos eligieran.

La iniciativa pareció al principio irreal. Sin embargo funcionó. El 15 por ciento del tiempo se transformó un terreno fértil para un número muy importante de innovaciones, incluyendo las notas Post-it. Art Fry, empleado de 3M, inventó estas útiles herramientas de trabajo durante su tiempo dedicado a la autonomía, no como parte de su trabajo regular.

En la actualidad, los Post-it son parte de un negocio espectacular. 3M ofrece más de seiscientos productos relacionados con estas notas en más de cien países. De acuerdo a la empresa, la mayoría de los inventos que hoy siguen vigentes, son parte de estos períodos de libertad dedicados a experimentar e innovar.

#### 2. Caso Google

Google es reconocida a nivel mundial no solo por la calidad y



masividad de los productos que ofrece, sino también por el entorno de trabajo, que constituye un

factor fundamental para el éxito de estos productos. En las oficinas Google los lugares de esparcimiento abundan, así como las propuestas culinarias variadas, cuentan con salas de descanso en donde los empleados pueden recibir masajes o dormir siestas, y muchas otras facilidades imposibles de concebir en la oficina promedio. De esta forma los llamados “Googlers” desarrollan al máximo sus capacidades y su potencial creativo. (<http://www.google.com.uy/intl/es/jobs/>)

Otra de las herramientas novedosas de Google es el “20% time”, y consiste en que cada empleado le dedique el 20% de su tiempo laboral a trabajar en cualquier cosa que no sea parte de sus tareas. En un año típico más de la mitad de los productos de Google son generados a partir de este período de autonomía. Por ejemplo, la científica Krishna Bharat, frustrada por la dificultad que presentaba encontrar noticias on-line creó Google News en su “20% time”. Este sitio recibe millones de visitas todos los días. El Ingeniero Paul Bucheit creó Gmail en su “20% time”, una de las casillas de correo más populares del mundo. Muchos otros productos de Google comparten historias similares, dentro de ellas Orkut (red social de Google), Google Talk (su aplicación de mensajería instantánea), Google Sky (permite a los usuarios interesarse en astronomía y buscar fotos del universo) y Google Translate (traductor).

Google hace mucho hincapié en la autonomía de sus empleados, no solo con el “20% time”, sino también con la poca rigurosidad en el cumplimiento de horarios, con la libertad para tomarse pausas y momentos de esparcimiento, siempre y cuando se cumpla con el resultado final.

### 3. Caso Atlassian

Otro caso vinculado con el poder de la autonomía de los



empleados para generar resultados increíbles se presenta en la compañía australiana de software Atlassian. El ejercicio llevado a cabo en esta empresa planteaba a sus desarrolladores que se tomaran 24 horas para trabajar en lo que quisieran, en la forma en que quisieran y con las personas que ellos eligieran, con la única condición de que presentaran el resultado obtenido en ese período. Transcurridas esas 24 horas convocaron a una reunión informal con comida y bebidas en donde pudieran poner en común los resultados de su trabajo en un ambiente distendido. A partir de este día de autonomía surgieron soluciones para problemas de software y muy buenas ideas para el desarrollo de nuevos productos que de otra manera nunca hubieran nacido. En contraposición a lo que el sentido común parece indicar, los incentivos de remuneración económica, como las comisiones, no son la mejor solución. La autonomía otorgada a los empleados genera resultados únicos, pues las personas tienen el deseo de crear algo útil y solucionar problemas, pero muchas veces las rígidas estructuras organizacionales y la designación de tareas no se los permite. (Pink, 2009)

#### 4. Caso Netflix



La empresa Netflix, dedicada al alquiler de películas y videos, ha ganado

popularidad en el mundo empresarial por su peculiar política de licencias. En realidad, lo particular del tema es que en Netflix no hay política de licencias. Los empleados pueden tomarse los días de vacaciones que ellos necesiten. (<http://www.slideshare.net/sonnly/culture9090801103430phpapp02-1914140>)

Esta iniciativa busca equilibrar el tiempo que la mayoría de las personas dedican a su trabajo fuera de sus 8 horas diarias.

Netflix incorpora otras interesantes prácticas a su cultura. La empresa busca en cada momento alimentar su ambiente de libertad, autonomía y creatividad. La razón es sencilla: para los directores de Netflix, en tareas repetitivas los mejores empleados superan a una persona promedio en dos veces. Sin embargo en tareas creativas, los mejores superan al promedio en diez veces.

Un buen ambiente laboral es esencial para que una persona se encuentre satisfecha con su trabajo, y esta empresa americana lo tiene claro. Para Netflix, un excelente ambiente se logra cuando se rodea al talento con colegas extraordinarios.

Otro elemento en torno a esta organización es que los directores buscan que sus talentos reúnan las siguientes características:

- Auto-motivado
- Consciente
- Disciplinado
- Dedicado a la mejora continua
- Actúa como un líder
- No espera a que le digan que tiene que hacer
- Nunca siente que el trabajo no le corresponde
- Levanta la basura del piso
- Se comporta como un dueño

Las personas talentosas para Netflix, necesitan de libertad, y merecen recibirla. El modelo empresarial busca incrementar la libertad a medida que la organización crece, en lugar de limitarla como ocurre como la mayoría. De esa manera, continúan atrayendo personas innovadoras que les permiten aumentar las chances de tener éxito a largo plazo. El CEO de Netflix sostiene que las empresas recurren a procedimientos detallados cuando aumentan en tamaño y complejidad, y lo hacen para evitar cometer errores. Sin embargo lo que realmente están haciendo es hipotecando las chances de mantenerse en el mercado. En vez de una cultura de adhesión a procedimientos, Netflix promueve una cultura de flexibilidad, responsabilidad y disciplina.

Otra razón que utilizan algunas empresas para justificar una cultura de procedimientos y reglas, es la famosa frase “es mejor prevenir errores que repararlos”. Pero esta innovadora organización se opone a este tradicional modelo sosteniendo que reparar un error puede ser grave en una industria farmacéutica o una planta nuclear, pero no en un ambiente creativo. Equivocarse es una práctica bien admitida en Netflix.

La única política que guía el comportamiento de los empleados es: **“Actúa pensando en los mejores intereses de Netflix”**.

Este caso también refleja lo perjudicial que puede ser un ambiente de control sobre una persona talentosa y creativa, lo que puede apreciarse en el siguiente extracto del documento guía de la cultura de Netflix:

*“Si quieres construir un barco, no organices a la gente para que busque madera, dividas el trabajo y des órdenes. En lugar de ello, enséñales a que añoren el vasto e infinito mar” (Saint-Exupery, 1943)*

Los grandes gerentes buscan generar grandes resultados estableciendo el contexto adecuado, en vez de controlar a su gente. Así lo indica el siguiente cuadro:

### Control

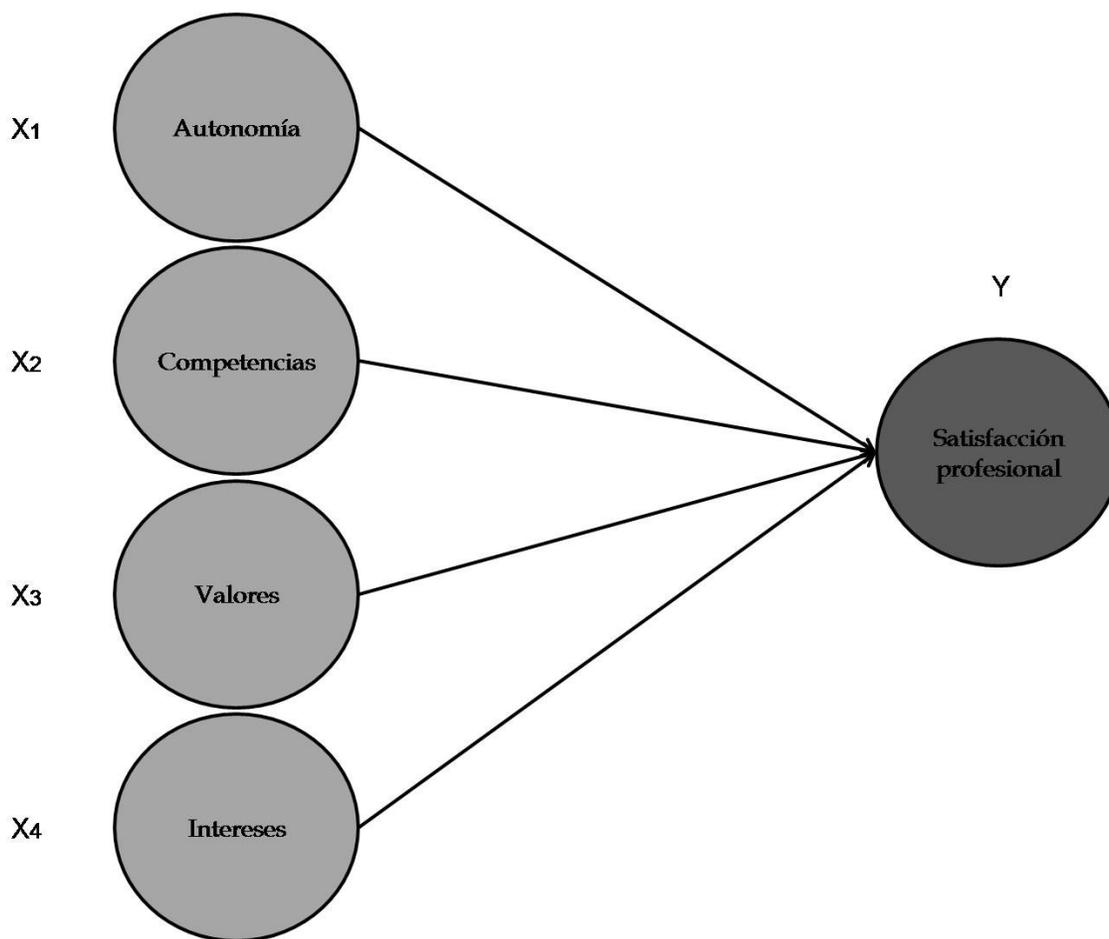
• Estrategia	• <b>Decisiones jerárquicas</b>
• Métricas	• <b>Aprobación de gerentes</b>
• Supuestos	• <b>Comités</b>
• Objetivos	• <b>Planificación y procesos más valorados que el resultado</b>
• Roles claramente definidos	
• Transparencia	

<http://www.slideshare.net/sonnly/culture9090801103430phpapp02-1914140>

Cada vez son más las empresas que apuestan por un ambiente de libertad y responsabilidad. Para Netflix fijar un ambiente de control puede llevar a que sus talentosos empleados se concentren más en la rutina y menos en el objetivo de su trabajo.

#### 4. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

A partir del estudio de la literatura vigente en esta materia se presenta el siguiente modelo teórico:



Este modelo se compone de un total de cinco variables, de las cuales cuatro son independientes y una es la variable dependiente. El objetivo es medir el efecto que cada una de las variables independientes del modelo tienen sobre la satisfacción laboral de una persona. Una vez que la persona demuestra un alto nivel de satisfacción laboral, está en condiciones de explotar al máximo su potencial.

## 1. Descripción de las variables independientes

### Autonomía



Con la palabra autonomía se hace referencia al grado de libertad que tiene una persona al momento de desempeñar sus tareas, la capacidad de auto regularse y tomar sus propias decisiones, de modo de cumplir con los objetivos organizacionales. Esto le da al individuo la sensación de que el producto de su trabajo es un resultado de su propia iniciativa. Adicionalmente también está recibiendo un reconocimiento de sus superiores, que confían en su capacidad para cumplir con el trabajo encomendado.

Como se expuso en capítulos anteriores, la autonomía genera mayor satisfacción laboral, lo que deriva en un mayor compromiso con la organización y las tareas a cumplir.

### Competencias



Cuando una persona no cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar un trabajo, se sentirá frustrada y no le será posible cumplir con los resultados esperados. Cuando desempeña una tarea que no aprovecha al máximo sus competencias, se sentirá subvalorada y no alcanzará la realización personal.

El desafío es encontrar entonces tareas que aprovechen al máximo las habilidades y competencias de las personas. Esto contribuirá con su mejor desempeño y satisfacción laboral.

## Valores



Los valores hacen referencia a las recompensas que cada individuo persigue en su trabajo. En la serie de recompensas que los sujetos pueden perseguir es posible encontrar las recompensas monetarias, enfrentarse a un reto intelectual, acceder a oportunidades de carrera, un estilo de vida cómodo, el prestigio o el respeto de sus pares.

Es necesario contemplar una particularidad en el comportamiento de esta variable. La no obtención de las recompensas perseguidas redunda en la insatisfacción laboral, sin embargo el obtenerlas no significa que el individuo se encuentre satisfecho. Es una condición necesaria pero no suficiente.

Entre los valores más comunes se encuentran:

- Recompensas monetarias
- Buen ambiente de trabajo
  - Infraestructura adecuada
  - Reconocimiento de pares
  - Flexibilidad horaria
- Feedback

## Intereses Intrínsecos

Esta variable es introducida al análisis a partir de los hallazgos de



James Waldroop y Timothy Butler (Butler & Waldroop, 2005) Los autores establecen que una persona nunca podrá encontrar satisfacción en un trabajo hasta tanto las tareas que desempeñe no se relacionen con sus intereses intrínsecos.

Estos intereses son pasiones intrínsecas a las personas, que son producto de su naturaleza y educación. Los intereses profundamente arraigados no determinan en que área se destacan las personas, sino que muestran que clase de actividades las hacen felices.

Según lo desarrollado anteriormente en este documento, una persona puede encontrarse intrínsecamente interesada en capacitar personas, influir o inspirar a través de sus ideas, innovar o tomar decisiones. Es fundamental encontrar cuales son las actividades que hacen a la persona feliz, y luego buscar esa expresión en su vida laboral.

De acuerdo a estos autores este trabajo no es para nada sencillo y requiere de reflexión e introspección; pero una vez que se alcanza la relación adecuada entre tarea e interés, la satisfacción estará asegurada.

## 5. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo consiste en evaluar la influencia de las variables independientes del modelo teórico en la variable dependiente a través de un triple enfoque, utilizando las siguientes herramientas:

- encuestas,
- actividad experimental,
- entrevistas.

### 1. Encuestas

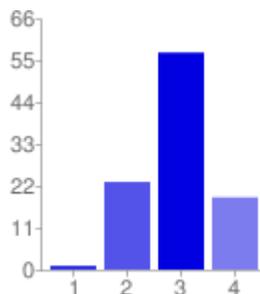
Como forma de estudiar las relaciones existentes entre las variables, se realizaron una serie de encuestas en diversas empresas (abarcando rubros como servicios profesionales, tecnología de la información, desarrollo de software, actividad bancaria), apuntando a una población que presenta ciertas características y aptitudes que los distinguen como talentosos en su trabajo como parte de su organización. Básicamente se buscó captar como influyen las variables elegidas en la satisfacción laboral de los encuestados y por lo tanto en la potenciación de su talento, con el objetivo de ampliar la información recabada en el estado del conocimiento.

Se presenta a continuación el formulario contestado por cien encuestados y las respuestas obtenidas:

### FORMULARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

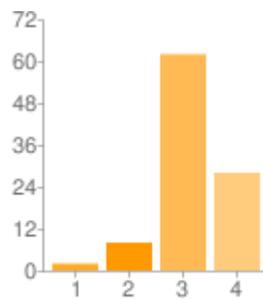
Basándose en su experiencia como miembro de su organización, conteste las siguientes preguntas según el criterio 1= Nada, 2= Poco, 3= Bastante y 4= Mucho, marcando el dígito que corresponda a cada ítem.

- ¿Con que nivel de autonomía cree usted que desempeña sus tareas? Se entiende por autonomía la libertad para elegir la manera de desarrollar sus tareas, con quien, con que herramientas y la posibilidad de tomar decisiones por sí mismo.



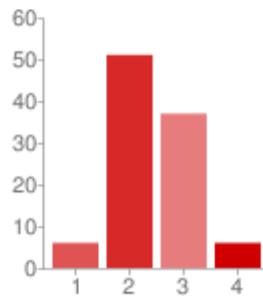
1	1%
2	23%
3	57%
4	19%

- ¿En qué grado las habilidades y conocimientos que posee se adecúan al desempeño de sus tareas?



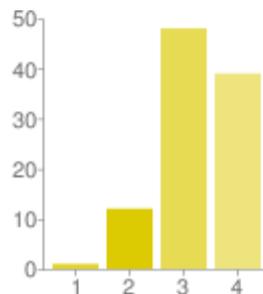
1	2%
2	8%
3	62%
4	28%

- ¿Cuán acorde entiende usted que se encuentra su nivel de remuneración respecto de las tareas y responsabilidades a su cargo?



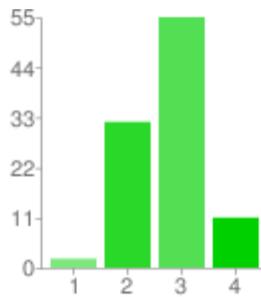
1	6%
2	51%
3	37%
4	6%

- ¿Qué tan a gusto se siente con su ambiente de trabajo? Algunos factores que contribuyen a un buen ambiente de trabajo pueden ser: el buen relacionamiento entre los pares, el estado de las instalaciones en las que trabaja, la flexibilidad de horarios.



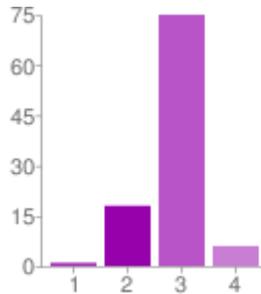
1	1%
2	12%
3	48%
4	39%

- ¿En qué grado siente que sus intereses personales se ven reflejados en su labor diaria? Entendiendo por intereses el tipo de actividades que lo hacen a usted feliz.



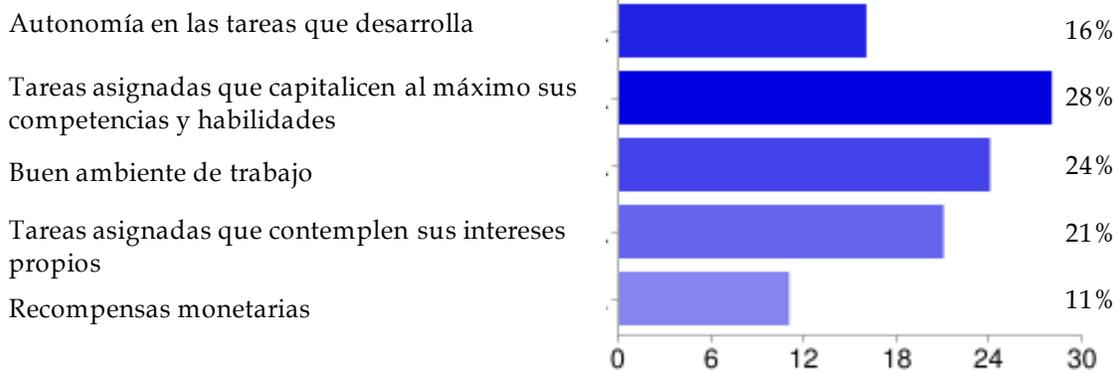
1	2%
2	32%
3	55%
4	11%

- En términos generales ¿Cuán satisfecho se siente con su trabajo?



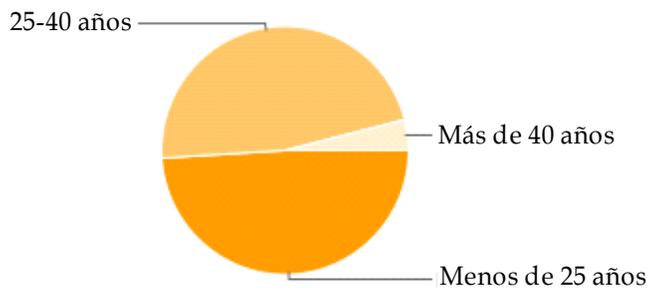
1	1%
2	18%
3	75%
4	6%

- Marque cuál de los siguientes factores cree que incide más fuertemente sobre su satisfacción laboral.

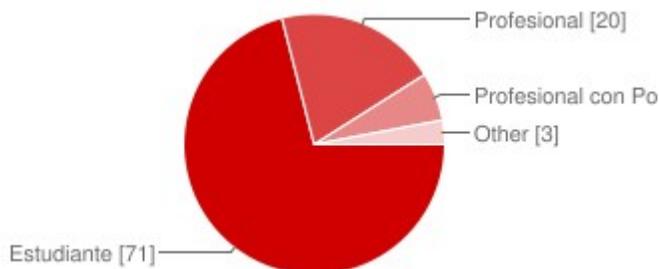


- Información adicional

1.		Edad
	Menos de 25 años	49%
	Entre 25 y 40 años	47%
	Más de 40 años	4%

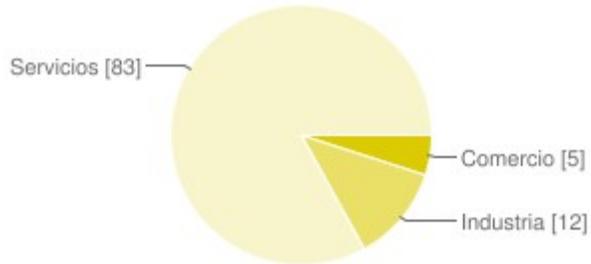


2. Ocupación



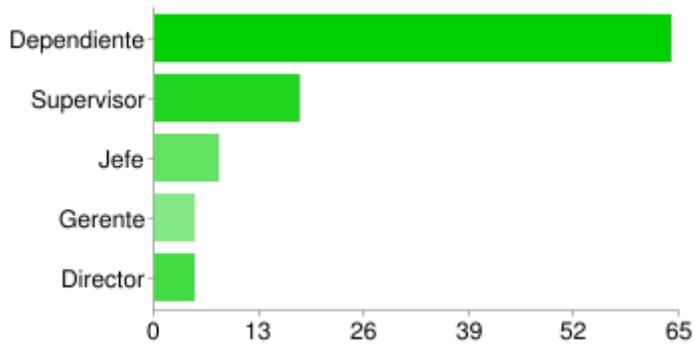
Estudiante	71%
Profesional	20%
Profesional con postgrado, maestría, doctorado o similar	6%
Otros	3%

### 3. Sector de su organización



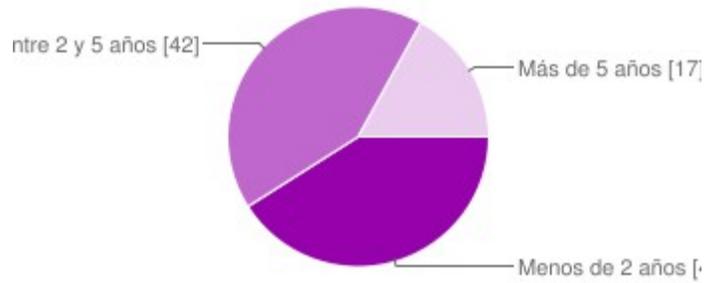
Comercio	5%
Industria	12%
Servicios	83%

### 4. Rol dentro de su organización



Dependiente	64%
Supervisor	18%
Jefe	8%
Gerente	5%
Director	5%

## 5. Antigüedad en su organización



Menos de 2 años 41%

Entre 2 y 5 años 42%

Más de 5 años 17%

## Resultados y observaciones

- Todas las variables incluidas en el modelo teórico tuvieron un porcentaje significativo de respuesta a la hora de seleccionar cuál era la que tenía mayor incidencia en la satisfacción laboral de cada uno de los encuestados. Este resultado permite afirmar que existe cierta correspondencia entre el modelo y lo que se pudo observar en la realidad.
- De acuerdo con lo mostrado en los gráficos precedentes, el nivel en que las personas entienden que las tareas que desempeñan contemplan sus habilidades, se desarrollan en un buen ambiente laboral, se adecuan a sus intereses personales y les permiten manejarse con un grado de autonomía suficiente; guarda una cierta relación con el nivel de satisfacción laboral general. El valor promedio del nivel de satisfacción no difiere de forma significativa con respecto al del conjunto de factores que conforman el modelo, como puede apreciarse en la siguiente tabla:

Satisfacción					
<i>Elección</i>	1	2	3	4	
%	1	18	75	6	
				<b>Valor promedio</b>	<b>2,86</b>

Habilidades					
<i>Elección</i>	1	2	3	4	3,16
%	2	8	62	28	
Intereses					
<i>Elección</i>	1	2	3	4	2,75
%	2	32	55	11	
Ambiente de trabajo					
<i>Elección</i>	1	2	3	4	3,25
%	1	12	48	39	
Autonomía					
<i>Elección</i>	1	2	3	4	2,94
%	1	23	57	19	
Recompensas					
<i>Elección</i>	1	2	3	4	2,43
%	6	51	37	6	
				<b>Valor promedio</b>	<b>2,91</b>

- Contrario a lo que se podría pensar a priori, y de acuerdo con varios de los estudios mencionados, la recompensa monetaria no sólo no fue el principal factor de incidencia sobre la satisfacción laboral, sino que fue el menos elegido.

- Si bien el 51% de los encuestados afirma que su nivel de remuneración se encuentra poco acorde con las tareas y responsabilidades a su cargo, y más aún el 6% entiende que se encuentra nada acorde; el 75% se siente bastante satisfecho con su trabajo y el 6% se siente muy satisfecho.
  - Los factores con mayor incidencia sobre la satisfacción laboral son la capitalización de habilidades en las tareas desarrolladas (28%), el ambiente laboral (24%) y la contemplación de los intereses propios (21%).
  - El factor más elegido fue la adecuación de las habilidades a las tareas desempeñadas, esto radica en el hecho que demostrar ser bueno en algo es satisfactorio, en línea con lo observado por Csikszentmihalyi. Asimismo, el ambiente de trabajo también demostró ser un factor preponderante y necesario para desarrollarse y sentirse a gusto con lo que uno hace.
  - Sólo el 6% de las personas encuestadas se sienten enteramente satisfechas con su trabajo. Situación que evidencia la necesidad de profundizar en el tema y de aplicar políticas organizacionales que apunten a mejorar esta realidad. El 19% se encuentra disconforme con su trabajo, lo que indica que un buen número de personas talentosas no están desarrollando su potencial dentro de las empresas en las que trabajan.
  - En general la población encuestada cuenta con un alto nivel de autonomía, situación que según el modelo teórico es imprescindible para el desarrollo del talento.
  - Tan solo un 17% lleva más de 5 años como dependiente de la empresa en la que trabaja actualmente. Esto coincide con la condición natural del talento, que tiene la necesidad de perseguir continuamente nuevos desafíos. Más de un 50% es mayor a 25 años, edad a partir de la cual es perfectamente normal haber acumulado cinco años de experiencia laboral, y por lo tanto haber permanecido por más de 5 años en el mismo lugar de trabajo.
  - La muestra tomada para esta encuesta es en principio representativa de una estructura jerárquica piramidal tipo, pues más de la mitad de los encuestados son subalternos, un porcentaje menor son supervisores y los jefes, gerentes y directores constituyen la minoría.

## 2. Actividad Experimental

*“Un número creciente de estudios indican que la provisión de incentivos monetarios no necesariamente conduce a un aumento en el esfuerzo. De hecho se ha observado que los incentivos pueden incluso reducir los esfuerzos de los que estaban destinados a ser motivados.”*

*(Irlenbusch & Sliwka, 2005)*

Este enunciado resume uno de los conceptos más importantes de esta investigación. Varios experimentos que se han presentado confirman esta relación, y es parte de este trabajo monográfico intentar adaptar esos conceptos al entorno universitario. En particular la actividad experimental fue aplicada a estudiantes de quinto año de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

La actividad consistió en seleccionar dos grupos de estudiantes de la cátedra de Metodología de la Investigación; presentándole el mismo tipo de ejercicios a resolver sin límite de tiempo. A los integrantes que conformaban uno de estos dos grupos se le transmitió que los que tuvieran mejor performance en la actividad serían recompensados con la exoneración de una parte de la primera mitad del curso.

Se seleccionaron un set de problemas que orientaron a las personas hacia la utilización de sus habilidades cognitivas para llegar a su solución. De esta manera se intentó simular las condiciones de un trabajo que no tuviera tareas repetitivas y que requiera de creatividad y desafío intelectual.

El conjunto de ejercicios se componía por una serie de problemas de razonamiento, de pensamiento lateral y de lógica:

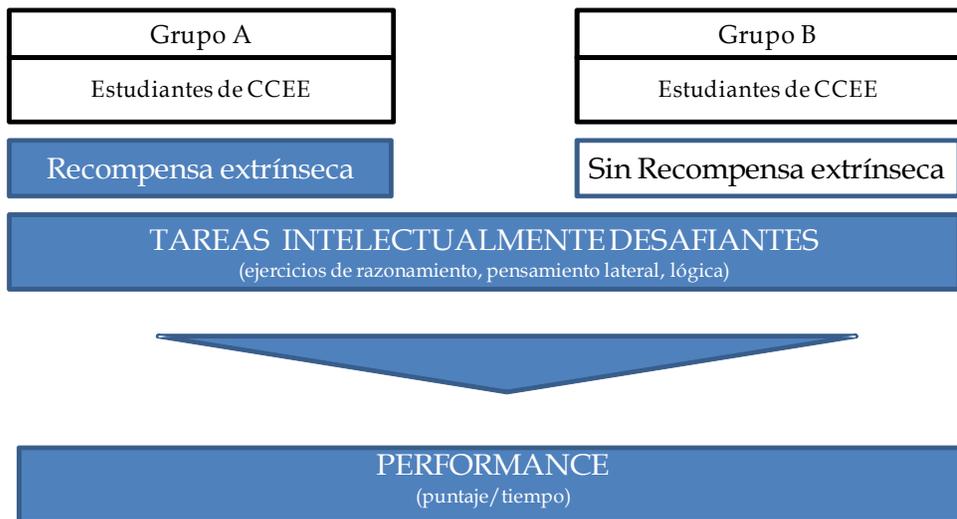
- 1) Series de fichas de dominó (D)
- 2) Aptitud mecánica (AM)
- 3) Razonamiento abstracto (RA)
- 4) Comprensión lectora (CL)
- 5) Atención (AT)
- 6) Series de figuras (SF)
- 7) Series de letras (SL)
- 8) Series de números (SN)
- 9) Aptitudes administrativas (APAD)
- 10) Clasificación - Archivado (CA)

Cada bloque temático contiene veinte ejercicios a resolver por lo que cada persona enfrentó 200 problemas, cuyo tiempo de resolución estándar asciende a 81 minutos.

Para poder probar la hipótesis de investigación fue necesario evaluar la performance de los integrantes de ambos grupos de testeo. Como medida de desempeño se seleccionó el siguiente indicador: **Puntaje obtenido/Tiempo total insumido**. La elección del indicador se fundamenta en la idea de que el desempeño se compone de los aciertos que una persona tiene cuando enfrenta problemas y el tiempo que le insume llegar a la solución.

Por cada ejercicio resuelto correctamente el individuo suma un punto, por cada ejercicio resuelto incorrectamente se le resta un punto. Ejercicios no resueltos no suman ni restan puntaje. Se cronometró el tiempo insumido por cada uno de los integrantes de ambos grupos.

Se presenta a continuación un esquema de la actividad:



H<sub>1</sub>) Grupo B se desempeña mejor en tareas intelectualmente desafiantes que Grupo A  
 $P_B/T_B > P_A/T_A$

Los voluntarios se inscribieron en el foro de la plataforma educativa EVA, detallando Nombre y Cédula de identidad. Una vez cerrado el período de inscripción, se procedió a distribuir aleatoriamente a los participantes en dos grupos mediante la utilización de la herramienta Excel.

#### Desarrollo de la actividad

El día del experimento se presentaron ochenta estudiantes voluntarios, siendo por tanto distribuidos en dos grupos denominados recompensados (en adelante A) y no recompensados (en adelante B), de acuerdo al criterio aleatorio predefinido.

Al grupo A, el catedrático del curso le informó que el alumno que obtuviera la mejor performance lograría exonerar parte de la primera mitad del curso y los subsiguientes mejores (en un porcentaje a determinar) obtendrían exoneraciones parciales de la misma.

Al grupo B, simplemente se le comentó que estaban siendo parte de una actividad experimental en la que tenían que completar los ejercicios con naturalidad.

A ambos se les solicitó que indicaran su edad y si trabajaban o no, de forma de obtener otros datos acerca de ambos grupos de estudio:

Medida	Recompensado A	No Recompensado B
Edad promedio	26,975	26,31
Cantidad de personas con empleo	37	35
Cantidad de personas sin empleo	3	5

En el transcurso de la actividad, observamos que a raíz de un problema de impresión del test, el grupo recompensado reclamó más frecuentemente (alrededor de 20 reclamos en el grupo A, mientras que solamente hubo 2 en el grupo B), lo que parece demostrar un mayor grado de irritación al enfrentarse a un problema. Esto tiene su lógica, ya que los participantes del grupo A competían entre sí para alcanzar una recompensa extrínseca.



## Resultados y observaciones

El experimento comprobó la hipótesis planteada, **el grupo no recompensado obtuvo en promedio un mejor ratio de performance que el grupo recompensado.**

Presentamos a continuación los puntajes por módulo:

Bloque	Recompensado A	No Recompensado B	Diferencia B - A	Diferencia en %
D-1	765	<b>770</b>	5	1%
AM-1	330	<b>335</b>	5	1%
RA-1	<b>754</b>	739	-15	-2%
CL-1	<b>782</b>	775	-7	-1%
AT-1	659	<b>710</b>	51	7%
SF-1	439	<b>447</b>	8	2%
SL-1	155	<b>179</b>	24	13%
SN-1	<b>607</b>	543	-64	-12%
APAD-1	<b>614</b>	570	-44	-8%
CA-1	530	<b>679</b>	149	22%
TOTAL Puntos	5.635	5.747	112	2%
TIEMPO (min)	4.212	4.058	-154	-4%

Promedios totales por grupo:

Medida	Recompensado A	No Recompensado B	Diferencia B - A	Diferencia en %
Ratio Promedio	1,387	1,447	0,06	<b>4%</b>
Puntaje Promedio	140,875	143,675	2,8	<b>2%</b>
Tiempo promedio (minutos)	105,3	101,45	-3,85	<b>-4%</b>

De los resultados que se exponen anteriormente, podemos extraer las siguientes observaciones:

- El grupo no recompensado obtuvo mayor puntaje total (+ 2%).
- El grupo no recompensado culminó el test en menos tiempo (- 4%), siendo el total de minutos “ahorrados” 154.
- La mayor diferencia en puntaje obtenido, se observa en el módulo CA. En éste problema el estudiante debía seleccionar cajones numerados en los cuales archivar una serie de apellidos, pero los cajones estaban agrupados en cuatro bloques a los cuales se les asignó una letra (a, b, c y d); para cada ítem del problema debía elegirse a que bloque correspondía el apellido.

En el grupo de recompensados fue donde se encontraron mayores equivocaciones en cuanto a que respondió específicamente en qué cajón correspondía archivar y no en qué bloque. Esto es una muestra de que cuando se persigue una recompensa, se puede llegar a perder el foco en cuanto a la asimilación del problema con el objetivo de ejecutar la tarea en el menor tiempo posible.

- El grupo no recompensado obtuvo en promedio un mayor ratio de productividad, considerado como puntaje obtenido/ tiempo total insumido (1, 45 vs. 1,39).

De acuerdo a los experimentos analizados precedentemente, y en línea con los resultados obtenidos en la actividad realizada; se puede observar que los incentivos (en este caso no monetarios), pueden llegar a no ser beneficiosos en cuanto a la mejora del desempeño en una tarea de involucramiento intelectual como a priori podría esperarse.

El grupo experimental recompensado, contestó en promedio un menor número de respuestas correctas y en mayor tiempo que el grupo no recompensado.

Lo interesante de la experiencia es que habiendo tomado los principios generales de otros experimentos, adaptado a la realidad de estudiantes avanzados de ciencias económicas, se obtuvieron resultados similares.

### 3. Entrevistas

Las entrevistas nos permiten profundizar en la opinión de determinados referentes que han estudiado y tienen contacto permanente con el tema que nos ocupa; conocer sus experiencias en la práctica y cómo consideran que se puede potenciar el talento dentro de sus organizaciones.

#### 3.1. Cra. Gisela Durán

Gisela Durán Gerente de Recursos Humanos de la firma PriceWaterhouseCoopers, nos presenta a través de esta entrevista las distintas acciones que emprende su organización con el fin de potenciar distintos tipos de talentos, ayudarlos a encontrar su lugar en la organización y seleccionar la persona adecuada para cada rol.

Gisela entiende que para lograr la satisfacción laboral se tienen que cumplir una serie de factores.

Un buen ambiente de trabajo es fundamental, así como que existan posibilidades de ascenso y de crecimiento profesional a través de la estructuración de planes de carrera.

También destaca que es muy importante que las tareas que se asignan a cada individuo le brinden motivación, que le den la posibilidad de enfrentarse a desafíos y que coincida con sus intereses.

Por otro lado, en cuanto a la remuneración, si bien lo considera como un factor fundamental en la satisfacción a nivel profesional de un individuo, no es suficiente para alcanzarla.

Menciona la existencia de distintas etapas a lo largo de la vida laboral, y como a medida que la persona pasa de una etapa a la siguiente el peso de los distintos factores va sufriendo cambios, Por ejemplo, en una primera etapa no es un factor tan preponderante la remuneración económica, sino tener flexibilidad horaria para avanzar en la carrera profesional, obtener conocimiento y experiencia en el área de desarrollo.

Para relevar los intereses de los empleados en la organización, existe una instancia llamada encuesta de clima en que se consulta a nivel general a los empleados acerca de los principales aspectos del ambiente laboral, como relación con los superiores y métodos de evaluación.

Por otro lado, y a nivel individual, se instrumentan planes de carrera en reuniones periódicas con el trabajador, la figura del “coach” (superior que cumple un rol fundamental para el conocimiento de aspiraciones e intereses del individuo, así como para transmitir inquietudes) y un socio de la firma.

También existe una propuesta de valor en donde se detallan los valores que ofrece la firma a sus empleados, constituyendo aquellos aspectos por los cuales se considera deseable permanecer en la organización.

¿Cuáles son los principales beneficios que la organización ofrece a sus miembros para que continúen siendo parte de ella y no deseen irse?

**Firma distintiva:** Es una empresa reconocida en servicios profesionales a nivel internacional, con presencia en el mercado por más de 90 años, con clientes de gran porte nacional e internacional que le permiten al trabajador interactuar con referentes de éstos.

**Mundo de oportunidades:** Foco en capacitación constante, oportunidades de carrera a través de ascensos y movilidad interna, oportunidades a nivel internacional, incentivo al estudio y temas académicos.

**Ambiente de trabajo:** Trabajos desafiantes, respeto y confianza, flexibilidad horaria, cultura de compartir conocimiento, preocupación por generar un buen clima laboral e integración, políticas de responsabilidad social.

**Desarrollo de talentos:** Se interactúa y se comparte el trabajo con profesionales de alto nivel, existe un sistema de evaluaciones que permite el crecimiento por mérito y esfuerzo, diversidad de gente que trabaja en equipo.

**Paquete equilibrado de recompensas:** compensación basada en el desarrollo profesional y el mérito, ascensos y aumentos basados en el proceso de evaluación de desempeño, apoyo económico para capacitación externa.

A la hora de seleccionar personal a incorporar, Gisela comenta que básicamente se toman en cuenta diez competencias que se encuentran divididas en competencias curriculares y de relacionamiento. Algunos ejemplos de competencias curriculares son: interés en capacitarse, nivel de inglés, y buena escolaridad; buscando encontrar en el conjunto de éstas variables un indicio de compromiso y responsabilidad. En cuanto a las competencias de relacionamiento dentro y fuera de la firma, destaca invertir en relaciones, agregar valor y ponerse en los zapatos del otro; características que se evalúan a través de test psico-técnicos y entrevistas.

En cuanto al proceso de evaluación de desempeño, cada seis meses se reúne el individuo con su superior inmediato y se repasa y discute el desempeño a través de la performance del evaluado en cada una de las diez competencias. Previo a la reunión el interesado completa un formulario en donde evalúa su propia performance en cada una de éstas diez competencias, y es en base a este documento que se desarrolla esta instancia. Una vez finalizado este proceso, se llevan las evaluaciones a un comité en el cual se discute en profundidad acerca de cada persona y su posibilidad de promoción.

También se realiza seguimiento, a aquellas personas que deben desarrollar una competencia específica para posibilitar su desarrollo y potenciación.

En PWC existen varios tipos de remuneración, como el salario base, un bono por mérito en base a los resultados generales de la firma, y un programa de incentivo a la venta por el cual se premia a quienes identifiquen oportunidades de ofrecer un nuevo servicio.

Como indicador del nivel de cumplimiento de las evaluaciones, se calcula el ratio de las evaluaciones llevadas a cabo por línea de negocio, de modo de no sufrir retrasos en este proceso y se realiza un seguimiento de las evaluaciones que no fueron realizadas.

Asimismo, se toman indicadores para poder apreciar el avance del plan de capacitación propuesto, evaluar la rotación del personal por categoría, entre otros.

Gisela nos presentó además su experiencia personal, que ilustra en qué modo se busca relacionar los intereses de los empleados con los objetivos de la organización: ella estudió la carrera de Contador Público y comenzó en la firma en el departamento de Outsourcing, alcanzando el cargo de “Encargado de equipo”; pero sus intereses pasaban por el relacionamiento con la gente y se le presentó la oportunidad de cambiar de área, pasando al sector de recursos humanos en el que hoy día ocupa el cargo de Gerente.

Expresó que en primer lugar se busca contratar personas que encajen con el perfil de la empresa; y una vez dentro de la organización, surgen casos en los que los intereses del individuo coinciden con las tareas a desempeñar en otro departamento, por lo que se lleva adelante una política abierta de movilidad interna siempre y cuando existan las condiciones para ello.

### 3.2. Cr. Osvaldo De la Fuente

La segunda entrevista que hemos realizado en el marco de esta investigación, tuvo como protagonista a Osvaldo de la Fuente, Gerente General de Roche para Argentina y Uruguay, a cargo de aproximadamente 500 empleados distribuidos en la región. Roche es una empresa multinacional farmacéutica, que ocupa a aproximadamente 80.000 personas.

Con él conversamos sobre atracción, retención y potenciación de talento.

“La clave en este tema es entender a las personas, saber qué es lo que quieren, valoran y buscan”. De acuerdo con el Gerente, muchas personas trabajan muy bien en equipo, otras se potencian trabajando en solitario, y es un error instalar un modelo único y luego intentar que las personas se amolden a él. También las necesidades cambian en función de su edad. No es lo mismo pensar en un plan de carrera para un estudiante de 22 años que para un MBA de 35.

Siguiendo con la charla, Osvaldo comenta como la “guerra por el talento” empieza cada vez más temprano y por ello Roche intenta posicionarse como marca en las Universidades. A nivel global, la empresa utiliza la frase “employee branding” para definir el método de atracción de talentos. En el mundo competitivo de hoy, es necesaria una postura agresiva proclive a buscar talento en vez de esperarlo. El laboratorio intenta ganar terreno en las Universidades, sobre todo en Argentina, donde estas prácticas son habituales. Uruguay se encuentra en un estadio más prematuro en cuanto a modalidades de atracción de talento.

¿Cuál es la opinión de De la Fuente respecto a los factores que inciden en la satisfacción de las personas a nivel laboral?

1. Amplitud de desarrollo: Las personas talentosas deben percibir posibilidades de crecimiento y deben poder proyectar su futuro en la empresa a largo plazo.
2. Buen clima laboral: Ésta en particular es una de las variables preferidas por Osvaldo. Él mismo se define como un defensor de un buen clima laboral.
3. Flexibilidad de horarios: Otorgar posibilidades amplias en cuanto a horarios para que los empleados administren su agenda de forma de potenciar su talento.
4. Trabajo por objetivos: Definir y comunicar claramente a todos los integrantes de la empresa, cuales son los objetivos que se esperan de ellos y luego otorgarles flexibilidad y una buena dosis de autonomía.
5. Herramientas necesarias: Los empleados talentosos deben tener todos los útiles necesarios de modo de solamente concentrarse en la tarea a realizar. Un PC portable o contar con transporte son ejemplos de este factor.

6. Remuneración acorde a responsabilidades: El dinero es un factor de atracción y retención de talento, pero seguro no ocupa los primeros lugares en la prioridad de las personas. Según Osvaldo, hay situaciones donde el dinero puede llegar a hacer la diferencia entre contar con una persona en su staff o tenerlo en la vereda de enfrente. Sin embargo como Gerente de su empresa, tiene claro que en el mix de atributos ofrecidos a una persona, el dinero ocupa un lugar no tan importante.

Un régimen que ha cobrado trascendencia en la empresa en el último tiempo es la pasantía. Este método permite observar el crecimiento de una persona en sus primeras experiencias laborales, sobre todo orientado a los estudiantes.

Luego hablamos de nuevas prácticas destinadas a potenciar el talento. Centramos la discusión en torno al programa “Perspectives” que lleva adelante Roche a nivel global. Esta iniciativa busca ofrecer posibilidades de desarrollo internacional a los empleados talentosos.

La innovadora idea funciona así: durante 2 años los empleados seleccionados deben enfrentar 4 circunstancias laborales bien distintas. O sea que si eres elegido para participar del programa, un semestre vas a ser líder de un equipo en China, luego vas a estar trabajando en el lanzamiento de un producto en alguna ciudad de Estados Unidos, luego definiendo estrategias de mercado en Argentina y finalmente posiblemente desempeñando tareas gerenciales en Uruguay.

Perspectives busca capitalizar el axioma que dice que una persona aprende más rápidamente cuando se lo somete a enfrentar situaciones reales. Una práctica del siglo XXI.

Siguiendo con el tema, conversamos sobre evaluación de desempeño. Y a tales fines De la Fuente nos introduce su interpretación de persona “talentosa”: es aquel empleado que se destaca en lo que hace, que mantiene una actitud positiva, contribuye al buen clima organizacional y además de cumplir con los desafíos, está dispuesto a dar siempre un poco más.

Una vez por año se realizan las evaluaciones a todas las personas que trabajan en Roche. Las dos grandes variables o ejes que son contemplados en el análisis son “performance” y “potencial”. A partir de esta evaluación se arma el pool de talentos que luego sirve de insumo en las discusiones gerenciales sobre potenciales promociones. Cada Gerente arma su grilla de “promesas” calificando a cada talento como oro, plata o bronce. Esa valoración permite desarrollar los planes de carrera de cada persona. Luego de tener definidas las calificaciones para cada uno de los empleados del Laboratorio, los Gerentes y Directores se juntan en reuniones de “calibración”. Calibrar es llegar a un acuerdo en la calificación de las personas. La experiencia en las evaluaciones ha permitido definir este sistema, que busca llegar a un consenso entre los criterios de calificación, ya que como es natural, algunas personas son más estrictas que otras.

Osvaldo puntualiza que la calibración es uno de los sistemas más robustos e importantes que tiene la empresa en cuanto a gestión del talento. Las reuniones permiten uniformizar puntos de vista sobre personas y hasta logran afinar las propias percepciones y criterios de Gerentes y Directores.

La evaluación 360° es otra herramienta utilizada en Roche para gestionar el talento. En este procedimiento de evaluación, la persona debe ser evaluada por sí misma, por las personas a las que reporta, y por las personas que están a su cargo. Esta práctica se encuentra arraigada en la organización, y resulta uno de los instrumentos preferidos en cuanto a la revisión del desempeño.

Cuando una persona es evaluada, se analiza su desempeño respecto a los objetivos fijados al comienzo del ejercicio. Estos objetivos son definidos por la propia persona, en conformidad con su jefe. De esa manera se logra fijar metas desafiantes y a la vez alcanzables para el empleado.

El último apartado de la charla la dedicamos al tema comunicacional. Y se convirtió en uno de los temas centrales de la entrevista. El feedback es muy valorado en Roche. No sólo la comunicación positiva, el “golpe en la espalda”, sino también las palabras elegidas a la hora de prescindir de un empleado. Según Osvaldo, se puede medir la calidad de una empresa, cuando se le pregunta a una persona la experiencia del despido. En el laboratorio se trabaja constantemente para generar un ambiente conectado, sincero y franco.

Flexibilidad, proactividad en la atracción del talento, buen ambiente laboral, feedback oportuno y trabajar el viernes hasta el mediodía. Roche busca innovar continuamente en las prácticas de gestión de talentos.

### 3.3. Cr. Ignacio Da Silveira

En la tercera entrevista, nos reunimos con el Cr. Ignacio Da Silveira, Gerente de Operaciones de TCS Uruguay (TATA Consultancy Services), empresa que ocupa aproximadamente a 160 personas en nuestro país para brindar servicios de outsourcing a clientes en los Estados Unidos. La empresa opera en 42 países alrededor del mundo con más de 142 oficinas y cuenta con vasta experiencia en el sector de servicios profesionales. A través de esta entrevista nos brinda su óptica acerca del tema de estudio y nos deja conocer las políticas y herramientas que se aplican en su organización con el fin de potenciar y conservar el talento.

Ignacio entiende que el factor de mayor incidencia en la satisfacción laboral de una persona es el sentirse valorado y percibir que se está haciendo una diferencia, un aporte significativo y de valor para la organización. Es por eso que Ignacio observa una contribución muy grande a la motivación de su personal en todas las instancias en que se interioriza en las tareas que estén desarrollando y demuestra su interés por conocer su opinión y las soluciones que puedan aportar, sobre todo en el caso de subalternos de rangos inferiores en la jerarquía de la empresa.

En un comienzo el salario no tiene un peso tan significativo y es algo que viene acordado desde el inicio de la relación laboral. En su experiencia personal, Ignacio ha podido apreciar que los empleados de su firma muchas veces asumen mayores responsabilidades sin aspirar a incrementos salariales por ese motivo. Él lo toma como un indicio de que a las personas les gusta asumir nuevos desafíos y tener una mayor participación más allá de los incentivos económicos.

El status y reconocimiento en el ambiente de trabajo es otro factor de peso para la satisfacción laboral. Los individuos valoran tanto el reconocimiento de sus superiores como el de sus subalternos. Una situación particular de TCS que Ignacio pudo apreciar es que el personal que prepara a los nuevos integrantes de la firma, valora esta tarea por el status que les da ante los ojos de sus aprendices.

En cuanto a los beneficios que ofrece TCS, se encuentra la posibilidad de incorporarse a una firma donde se valora el ambiente de trabajo, en donde los miembros forman equipos, asumiendo responsabilidades y desafíos que permiten desarrollar las capacidades de manera tal de sentirse valorado por el aporte que se está realizando.

La buena remuneración en las primeras etapas de la relación laboral permite a TCS ser una firma competitiva a la hora de capturar nuevos talentos.

Cada miembro de la firma accede a la posibilidad de no concurrir a trabajar cinco días al año para atender alguna eventualidad, sin perder el salario, la licencia generada, ni otras partidas de carácter remuneratorio.

Por el tipo de trabajo que se desarrolla, en donde los clientes son íntegramente norteamericanos, es necesario que los postulantes cuenten con determinadas habilidades como conocimiento del idioma inglés, y de herramientas informáticas.

Son altamente valorados los conocimientos en contabilidad y administración. Sin embargo, el nivel de las escolaridades no reviste una importancia sustantiva al momento de la selección.

En una primera instancia, personal del departamento de recursos humanos realiza una preselección de tres o cuatro candidatos. La decisión final de quien ocupará el cargo es en todos los casos del supervisor directo del puesto a ocupar, quien realiza las entrevistas a los postulantes preseleccionados.

Con el objetivo de evaluar el desempeño se realizan instancias semestrales, para las cuales existe un formulario subdividido en 3 áreas: el área operativa, que es la más objetiva y está compuesta íntegramente por números y ratios de desempeño; el área de conducta, enfocada hacia las habilidades de relacionamiento demostradas por el dependiente; el área de habilidades, constituyendo la sección más subjetiva de toda la evaluación, en donde se evalúan otras destrezas, como ser habilidades de comunicación, su nivel de iniciativa y de pensamiento lateral.

A cada uno de los ítems del formulario se le debe asignar un valor entre uno y cinco, representando el valor tres que el cumplimiento del dependiente en ese aspecto estuvo de acuerdo con lo esperado.

En una primera instancia el empleado realiza una evaluación de sí mismo, para luego compartirla con su evaluador y recibir el feedback correspondiente.

El tipo de trabajo realizado en TCS es propicio para el uso de indicadores de desempeño, pues consta de la realización de transacciones perfectamente divisibles e independientes. Los indicadores de performance utilizados a nivel individual son los siguientes: productividad, en donde se mide la cantidad de transacciones diarias; accuracy o precisión, midiendo la cantidad de transacciones correctas sobre el total de transacciones realizadas; ponderado, que mide la cantidad de transacciones correctas y aplica un ponderador a cada una de ellas dependiendo del grado de dificultad para realizarla, acorde con el nivel de análisis necesario para su resolución.

A nivel de mandos medios se evalúan índices de retención de personal dentro de cada área e indicadores relacionados con el envío de reportes en tiempo y forma.

A nivel global de toda la firma y de cada una de sus áreas también se utilizan los indicadores de productividad y precisión.

## Vinculación del modelo teórico con las entrevistas realizadas

El siguiente cuadro busca vincular los conceptos expresados en las entrevistas con el modelo teórico propuesto en el estudio.

	Cra. Durán	Cr. De la Fuente	Cr. Da Silveira
Autonomía	-	✓	-
Competencias	✓	✓	✓
Valores	-	-	-
Intereses Intrínsecos	✓	-	✓
Feedback	✓	✓	✓

Se indican con un (✓) las variables del modelo teórico que fueron mencionadas por los entrevistados en sus organizaciones y se entiende que alcanzan un nivel de desarrollo acorde a las últimas tendencias de la potenciación del talento incorporadas en este trabajo.

Con un (-) se encuentran señaladas aquellas variables del modelo teórico que se encuentran parcialmente cubiertas por estas organizaciones, o no han sido mencionadas por los entrevistados como una prioridad.

Con una (✗) se indican las variables que no son consideradas en absoluto.

Se definieron los siguientes inductores para cada una de las variables:

### Autonomía

- El cumplimiento del horario laboral del personal no es rígidamente controlado.
- Las personas pueden elegir la manera en que desarrollan sus tareas, con quien y las herramientas a utilizar.
- Los empleados cuentan con una injerencia importante en el proceso de toma de decisiones.

### Competencias

- Los empleados se encuentran calificados para las tareas que desarrollan.
- Las tareas son suficientemente desafiantes para la capitalización de las capacidades de cada individuo.
- La actividad laboral permite el crecimiento de las competencias y habilidades.

### Valores

- La retribución monetaria se encuentra acorde a las tareas y responsabilidades en todos los niveles de la organización.
- Existe un buen ambiente laboral.
- La empresa ofrece oportunidades de carrera y desarrollo.

- El empleado es reconocido por sus logros y desempeño.

#### Intereses intrínsecos

- El plan de carrera del empleado contempla sus intereses intrínsecos
- La determinación de los intereses intrínsecos de una persona es parte importante del proceso de selección y evaluación de desempeño.

#### Consideraciones

- Las entrevistas otorgan validez al modelo teórico, en cuanto a que todas las variables son consideradas por estos tres gerentes como importantes en el mix de atributos ofrecidos al empleado para lograr su potenciación.
- Puede apreciarse que ninguna de las tres organizaciones logra contemplar todas las variables del modelo en el nivel óptimo. Siguiendo la lógica del modelo, era de esperar que tan solo un 6% de quienes contestaron la encuesta de satisfacción laboral se encuentren en el nivel máximo de satisfacción en sus trabajos.
- Tal como se constató en las encuestas, en las entrevistas las recompensas económicas se consideran también como un factor con una importancia relativa y puede ser considerado como un factor de higiene (de acuerdo a la Teoría de Herzberg), como el resto de los valores. De esta manera, no contar con una retribución adecuada será motivo de disconformidad; pero una vez alcanzado ese nivel de retribución, la satisfacción no está asegurada.
- A raíz de las entrevistas se observa que el efecto perjudicial de las recompensas atadas a desempeño no se encuentra tan extendido entre las organizaciones de los entrevistados.
- Como producto de las tres entrevistas surge una nueva variable: el feedback. Esta variable es considerada en el modelo teórico dentro de la dimensión valores. Sin embargo a raíz de la importancia adjudicada en las entrevistas, parecería ser conveniente considerarla como una nueva variable a estudiar en particular.

Por último, un producto inesperado de las entrevistas en profundidad fue la relevancia asignada por los entrevistados a la variable feedback. “Se entiende por feedback el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos” (Wikipedia)

Esta variable había sido considerada en el modelo teórico como un componente más de la dimensión valores. Sin embargo a raíz de la importancia adjudicada en las entrevistas, e indirectamente también en la encuesta, se considera apropiado que en futuras investigaciones esta práctica sea considerada más que como dimensión del concepto “valores”, como una nueva variable independiente en sí misma -tal como se sugiere en algunas investigaciones - (Lam, Yik, & Schaubroeck, 2002) (Longenecker, Sims, & Goia, 1987) - .

La importancia asignada indirectamente a esta variable en las encuestas, se desprende del hecho que el factor más elegido por los encuestados como fuente de satisfacción en su trabajo fue “tareas asignadas que capitalicen al máximo sus competencias y habilidades”. La relación de este concepto con el feedback resulta de considerar que la instancia de asignación de tareas es un momento altamente apropiado para escuchar y captar las expectativas de los superiores y pares, así como las sugerencias para lograr mejores resultados. De acuerdo a lo transmitido por los entrevistados, “el personal en todo momento está ávido por recibir feedback como forma de alcanzar la superación”.

## 6. CONCLUSIONES FINALES

Las conclusiones que a continuación se presentan deben ser tomadas como resultados de un trabajo exploratorio que pretende exponer las últimas tendencias en el marco de las ciencias del comportamiento en el área de la gestión del talento en el mundo empresarial. El ánimo del presente trabajo es introducir estos temas al menos en el ámbito de la investigación, con la expectativa de que gane terreno en la esfera académica, y de a poco vaya teniendo repercusión en la forma en la que las empresas de nuestro país se organizan. Sin embargo no es nuestro objetivo ser tan categóricos en nuestras afirmaciones, ya que en el campo del comportamiento humano nada es definitivo, lo que puede apreciarse en los diversos resultados que han alcanzado quienes han profundizado en la materia.

Existe un punto de partida interesante, pues hay un gran número de estudios, de experimentos, de autores y de casos reales en organizaciones que pueden ser tomados como base sólida para el comienzo de una nueva investigación.

A partir de la actividad de campo, que recoge varios aspectos de esa base, se obtuvieron los siguientes resultados:

Encuesta de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validez del modelo teórico</li> <li>• Sólo 6% de empleados encuestados con nivel de satisfacción laboral óptimo</li> <li>• Remuneración monetaria es la dimensión menos considerada como generadora de satisfacción</li> </ul>
Actividad experimental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto neutro a negativo de las recompensas extrínsecas atadas a desempeño</li> </ul>
Entrevistas en profundidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validez del modelo teórico</li> <li>• Relación lógica entre Encuestas y Entrevistas</li> <li>• Nueva variable: Feedback</li> <li>• Importancia de considerar el resultado del experimento adaptado a la realidad organizacional</li> </ul>

Hemos explorado el mundo de la motivación, e identificamos una brecha entre la manera en la que están estructuradas la gran mayoría de las organizaciones que operan en nuestro medio y las últimas teorías de la ciencia del comportamiento. El antiguo paradigma de la era industrial en el que varias de las actuales prácticas de recursos humanos tienen origen, representado por una estructura vertical, subordinados con poca autonomía, en donde el ambiente de trabajo no representa una preocupación para sus dirigentes, parece estar migrando hacia un modelo en el cual es imprescindible contemplar los intereses y la satisfacción de las personas dejando a un lado el clásico modelo de motivación basado en recompensas y castigos.

Que el dinero es un motivador es un hecho, todos trabajamos por una retribución monetaria, pero es tan solo un componente dentro de un gran conjunto. Los trabajadores de la era del conocimiento, se interesan por tener un empleo que les ofrezca autonomía, que refleje sus intereses, que les permita capitalizar sus conocimientos y habilidades, en donde predomine un buen ambiente de trabajo. Hay muchas organizaciones a nivel internacional que se encuentran a la vanguardia y están cambiando la forma de ver las cosas: Google, Atlassian, 3M y Netflix son ejemplos de este nuevo paradigma.

En este sentido y de acuerdo a la experiencia de los referentes entrevistados, hemos apreciado el camino que están recorriendo algunas de las empresas uruguayas, en la búsqueda de potenciar a su personal. Ofrecer flexibilidad horaria, buen ambiente de trabajo, y retroalimentación oportuna y efectiva en cuanto al aporte de los empleados, se ha convertido en uno de los elementos fundamentales de la estrategia de negocios. Sin embargo aún existen barreras que impiden que las personas se sientan enteramente satisfechas en su trabajo, y si realmente se tiene la intención de capturar a los “talentos” es preciso tomar un abordaje completamente distinto, tomando como guía la evidencia empírica y las teorías repasadas en capítulos anteriores. Csikszentmihalyi, Butler, Waldroop y Pink podrían presentar las herramientas para derrumbar estos obstáculos.

En lo que respecta a la remuneración como motivador, es preciso tener en cuenta que en la medida en que una tarea requiere algún tipo de creatividad o desafío intelectual, atar recompensas monetarias al resultado podría tener impactos negativos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. (1965). *Inequity in social exchange*.
- Adamson, R. (1952). Functional Fixedness as related to problem solving: A repetition of three experiments. *Journal of Experimental Psychology*.
- Alfaro, L. (2010). *Atracción y retención de talento*. PWC.
- Amabile, T. M. (1985). *The Personality of Creativity*.
- Applebome, P. (2009). When Grades Are Fixed in College-Entrance Derby. *New York Times*.
- Butler, T., & Waldroop, J. (2005). *Job Sculpting – The Art of Retaining Your Best People*.
- Centro para empresas y profesionales (Microsoft)*. (2010). Obtenido de [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/asesoria/talento\\_empresarial.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/asesoria/talento_empresarial.msp)
- Cheng, M., Subramanyam, K. R., & Zhang, Y. (2005). Earnings Guidance and Managerial Myopia. *SSRN Working Paper No. 854515*.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*.
- Deci, E. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation.
- Deci, E. (1971). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity.
- Deci, E. L. (1975). Intrinsic motivation.
- Duncker, K. (1945). On Problem Solving. *Psychological Monographs*. 58. American Psychological Association.
- Fernández Muñoz, Á. (2010). *Pruebas Psicotécnicas*.
- Glucksberg, S., & Weisberg, R. W. (2007). *Journal of Experimental Psychology*.
- Gould, D., & Weinberg, R. (2003). *Foundations of Sport and Exercise Psychology: Human Kinetics*.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reingeniería*. HarperCollins Publishers, Inc.
- Harlow, H. (1953). Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses.
- Harlow, H., Harlow, M., & Meyer, D. R. (1950). Learning Motivated by a Manipulation Drive. (233-234).

- Herzberg, F. (1968). One More Time, How Do You Motivate Employees?
- <http://globalactiveconsulting.com/asesoria/articulos/organizacion-rrhh/guerra-talento-empresarial.php>. (s.f.).
- <http://www.google.com.uy/intl/es/jobs/>.
- [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/asesoria/talento\\_empresarial.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/asesoria/talento_empresarial.msp).
- [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/asesoria/talento\\_empresarial.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/asesoria/talento_empresarial.msp). (s.f.).
- <http://www.slideshare.net/sonnly/culture9090801103430phpapp02-1914140>.
- <http://www.slideshare.net/sonnly/culture9090801103430phpapp02-1914140>. (2010).
- Irlenbusch, B., & Sliwka, D. (2005). Incentives, Decision Frames, and Motivation Crowding Out - An Experimental Investigation.
- Kirkland, R. (2009). What Matters? Ten Questions That Will Shape Our Future.
- Knutson, B., & Kuhnen, C. (2001). The Neural Basis of Financial Risk Taking. (21).
- Knutson, B., Adams, C., Fong, G., & Hommer, D. (2001). Anticipation of Increasing Monetary Reward Selectively Recruits Nucleus Accumbens. (21).
- Lam, Yik, & Schaubroeck. (2002). *Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity*.
- Lepper, M. R., & Gilovich, T. (1982). Accentuating the positive: Eliciting generalized compliance from children through activity-oriented requests.
- Letodiani, S. (2006). *La Guerra por el Talento Empresarial*.
- Lockwood, N. (2007). *La gestión de talentos: un impulsor del éxito organizacional*.
- Longenecker, Sims, & Goia. (1987). *Behind the mask: The politics of employee appraisal*.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*.
- Ordoñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., & Braverman, M. (2005). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. *Harvard Business School Working Paper No 09-083*.

- Ordoñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., & Braverman, M. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting.
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*.
- Rustichini, A., & Gneezy, U. (2000). A Fine is a Price. *Journal of Legal Studies* 29.
- Saint-Exupery, A. D. (1943). *El Principito*.
- Sawyer, D. (2005). *Sensori Motor Skill Acquisition Lecture*.
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina*.
- Suvorov, A. (2003). Addiction to Rewards.
- Timothy Butler, J. W. (s.f.). Job Sculpting - The Art of retaining your best people.
- Tirole, J., & Bénabou, R. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Review of Economic Studies* 70 .
- Vroom, V., & Deci, E. (1971). The stability of post-decisional dissonance: A followup study of the attitudes of business school graduates. *Organizational Behavior and Human Performance* .
- Wikipedia. (s.f.). Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Talento\\_\(aptitud\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_(aptitud))
- Wikipedia. (s.f.). Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Feedback#V.C3.A9ase\\_tambi.C3.A9n](http://es.wikipedia.org/wiki/Feedback#V.C3.A9ase_tambi.C3.A9n)
- Wikipedia. (s.f.). Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/N%C3%BAcleo\\_accumbens](http://es.wikipedia.org/wiki/N%C3%BAcleo_accumbens)
- Wilson, G. (2006). The Effects of External Rewards on Intrinsic.
- Yankelovich, D. (1981). *New Rules: Searching for Self-fulfillment in a World Turned Upside Down*. Nueva York: Random House.
- Zenger, J., Folkman, J., & Edinger, S. (2009). How Extraordinary Leaders Double Profits. *Chief Learning Officer* .

## 8. ANEXOS

### 1. Anexo A: Formulario de satisfacción profesional

#### FORMULARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Sírvase completar el siguiente formulario de satisfacción laboral.

Los resultados de esta encuesta tienen como único fin colaborar con el desarrollo de un estudio académico. Bajo ninguna circunstancia se divulgará la identidad y las opciones marcadas por los participantes.

Basándose en su experiencia como miembro de su organización, conteste las siguientes preguntas según el criterio 1= Nada, 2= Poco, 3= Bastante y 4= Mucho, marcando el dígito que corresponda a cada ítem.

1

¿Con qué nivel de autonomía cree usted que desempeña sus tareas? Se entiende por autonomía la libertad para elegir la manera de desarrollar sus tareas, con quien, con qué herramientas y la posibilidad de tomar decisiones por sí mismo.

1		2		3		4

2

¿En qué grado las habilidades y conocimientos que posee se adecúan al desempeño de sus tareas?

1		2		3		4

3

¿Cuán acorde entiende usted que se encuentra su nivel de remuneración respecto de las tareas y responsabilidades a su cargo?

1		2		3		4

4

¿Qué tan a gusto se siente con su ambiente de trabajo? Algunos factores que contribuyen a un buen ambiente de trabajo pueden ser: el buen relacionamiento entre los pares, el estado de las instalaciones en las que trabaja, la flexibilidad de horarios.

1		2		3		4

5

¿En qué grado siente que sus intereses personales se ven reflejados en su labor diaria? Entendiendo por intereses el tipo de actividades que lo hacen a usted feliz.

1		2		3		4

6

En términos generales ¿Cuán satisfecho se siente con su trabajo?

1		2		3		4

7.

Marque cuál de los siguientes factores cree que incide más fuertemente sobre su satisfacción laboral.

<input type="checkbox"/>	Autonomía en las tareas que desarrolla
<input type="checkbox"/>	Tareas asignadas que capitalicen al máximo sus competencias y habilidades
<input type="checkbox"/>	Buen ambiente de trabajo
<input type="checkbox"/>	Tareas asignadas que contemplen sus intereses propios
<input type="checkbox"/>	Recompensas monetarias

## Información adicional

8\_1

Edad

Menos de 25 años

Entre 25 y 40 años

Más de 40 años

8\_2

Ocupación

Estudiante

Profesional

Profesional con Postgrado, Superación, Doctorado o similar

Otro:

8\_3

Sector de su organización

Comercio

Industria

Servicios

8\_4

Giro, rubro o actividad de su organización

8\_5

Rol dentro de su organización

Dependiente

Supervisor

Jefe

Gerente

Director

8\_6

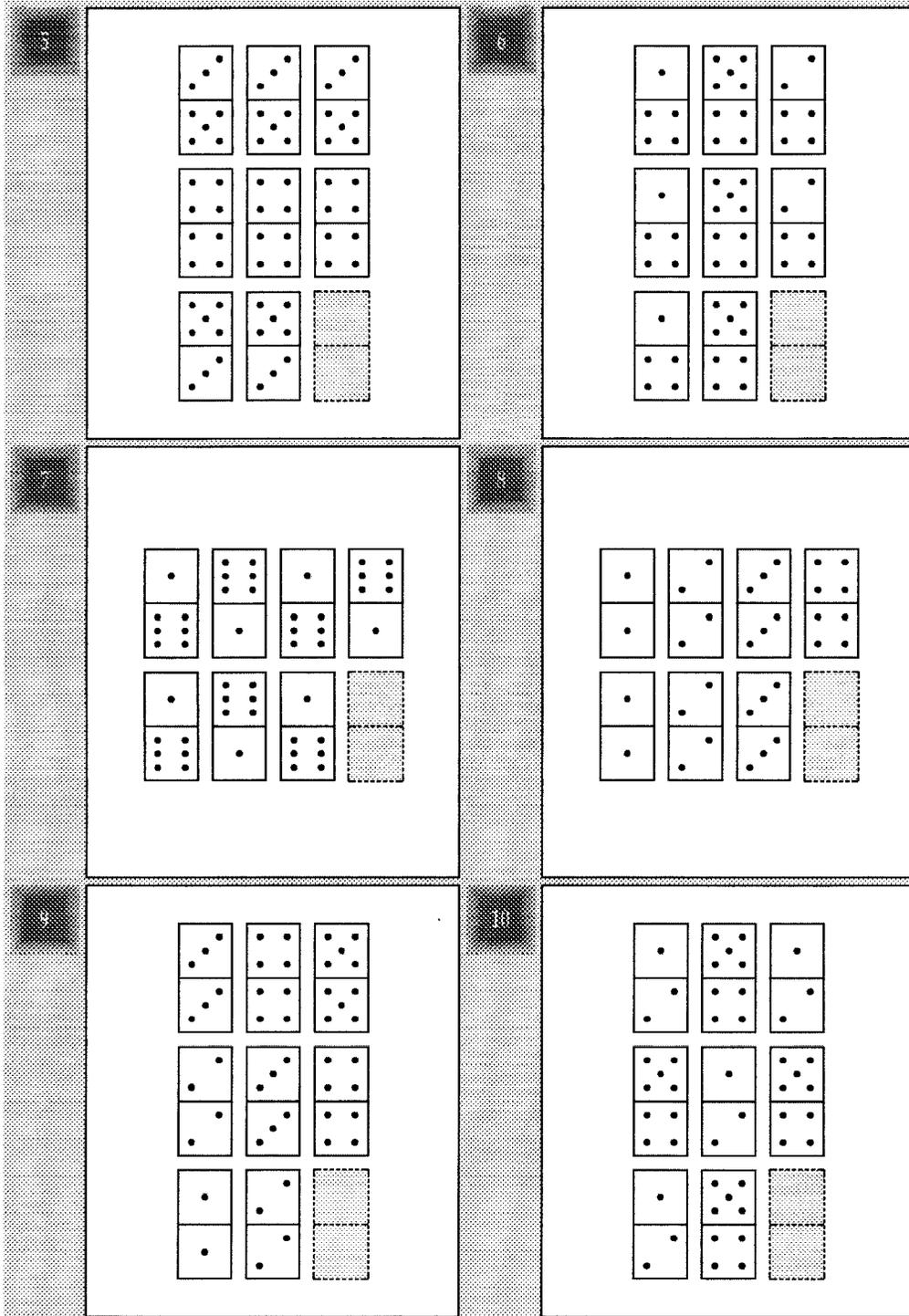
Antigüedad en su organización

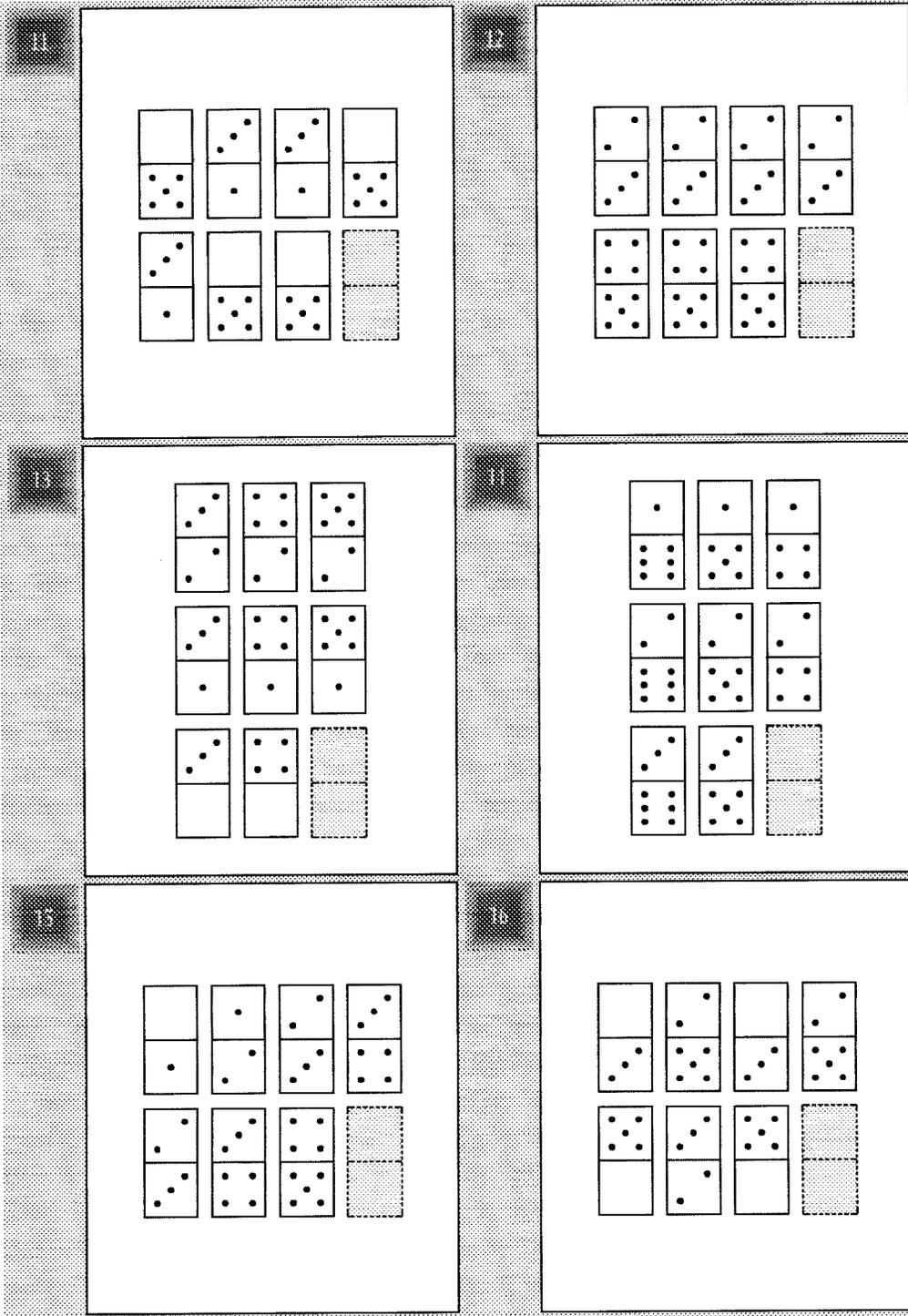
Menos de 2 años

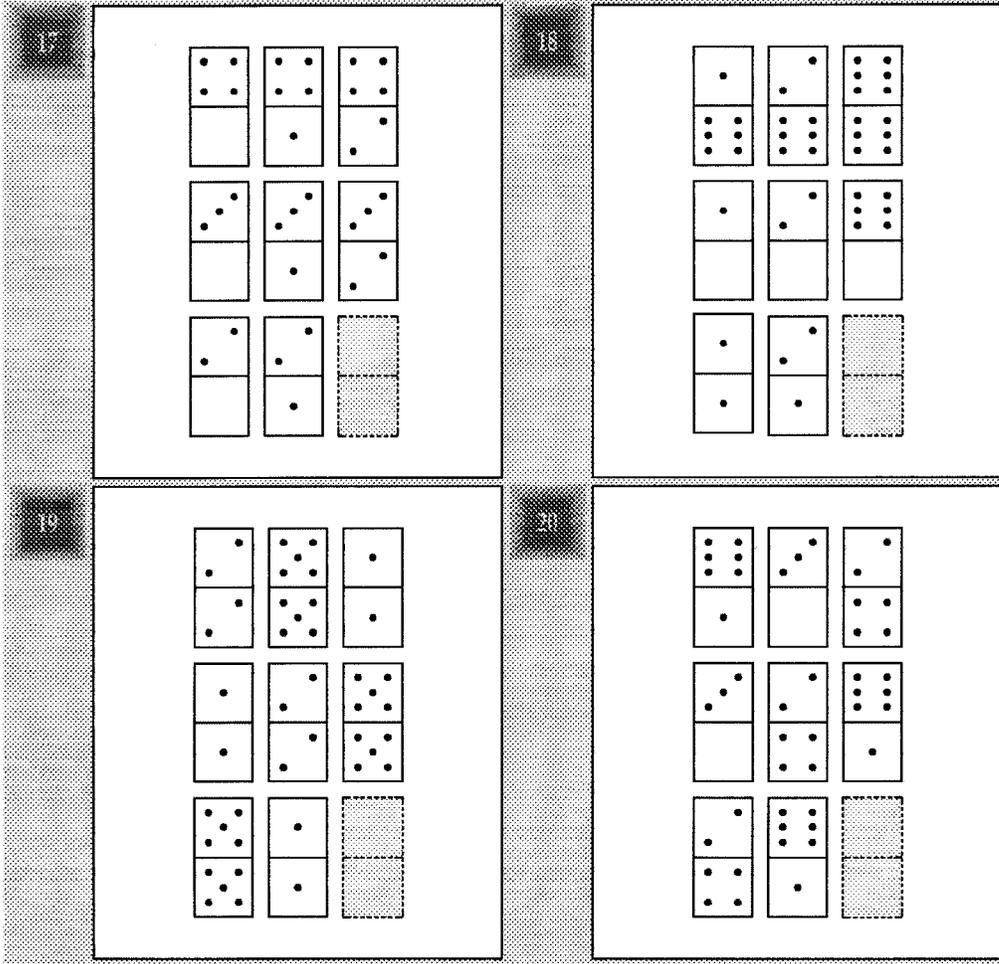
Entre 2 y 5 años

Más de 5 años









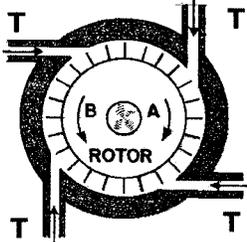
AM - 1

Tiempo: 5 minutos

Le presentamos a continuación unos problemas físico-mecánicos. Fíjese bien en el dibujo de cada pregunta.

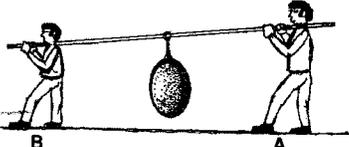
Ejemplos:

¿Hacia dónde girará el rotor de la turbina?



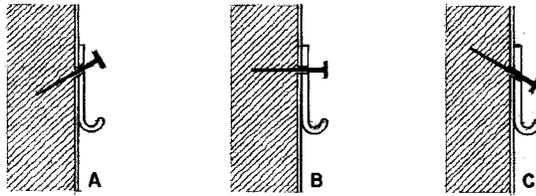
a) Hacia la derecha  
b) Hacia la izquierda  
c) Alternativamente

¿Cuál de los dos hombres soporta más peso? Si los dos igual, marque C



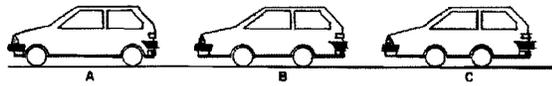
a) B  
b) A  
c) C

1. ¿Qué tipo de clavija es la más eficaz?



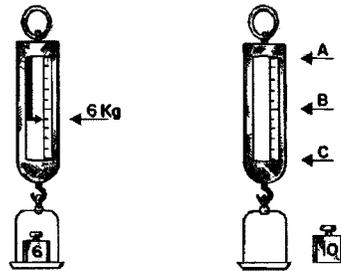
- a) A
- b) B
- c) C

2. ¿Cuál de los tres coches es más estable?



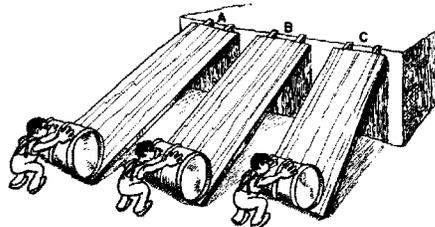
- a) A
- b) B
- c) C

3. ¿Dónde indicará el nivel con un peso de 10 kilos?



- a) A
- b) B
- c) C

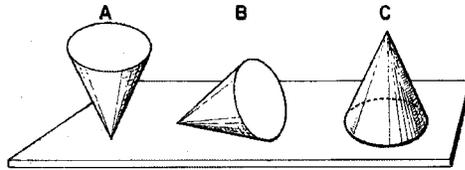
4. ¿Por qué rampa es más fácil subir el tonel?



- a) A
- b) B
- c) C

5

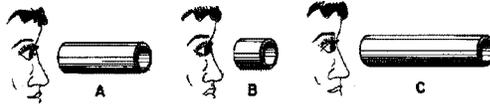
¿Qué cono está en posición más estable?



- a) A
- b) B
- c) C

6

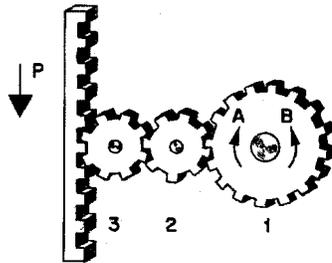
¿Con qué cilindro se observa mayor campo de visión?



- a) A
- b) B
- c) C

7

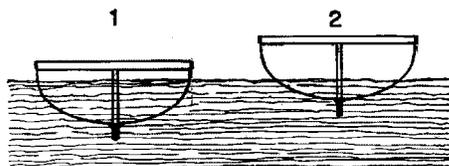
¿En qué dirección gira la rueda 1, cuando la barra «P» está bajando?



- a) Hacia la derecha
- b) Hacia la izquierda
- c) Alternativamente

8

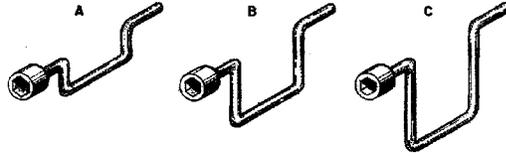
¿Qué barca está más cargada?



- a) La 1
- b) La 2
- c) Las dos igual

9

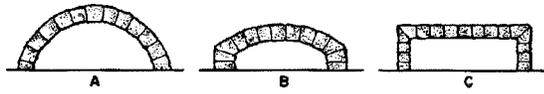
¿Con cuál de las tres llaves será más fácil aflojar las tuercas de las ruedas de un coche?



- a) A
- b) B
- c) C

10

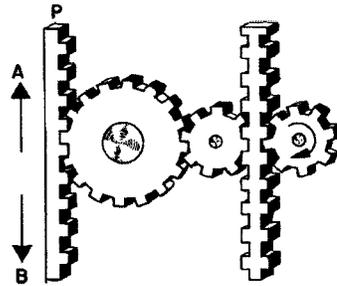
¿Qué arco aguantará más peso?



- a) A
- b) B
- c) C

11

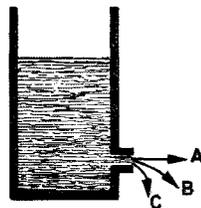
¿Qué movimiento efectuará la barra «P»?



- a) Subirá
- b) Bajará
- c) No se puede saber

12

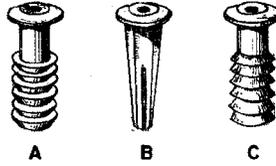
¿Qué trayectoria seguirá el agua al salir del depósito?



- a) A
- b) B
- c) C

13

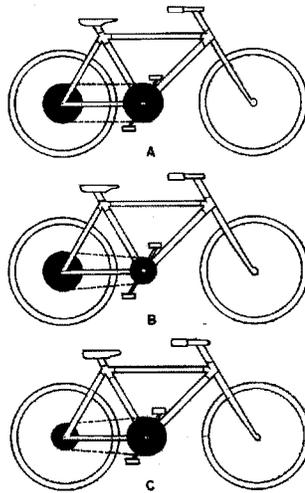
¿Qué taco sujetará más?



- a) A
- b) B
- c) C

14

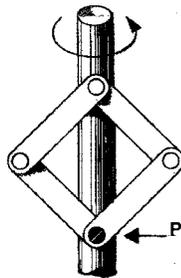
¿Qué bicicleta correrá más rápido?



- a) A
- b) B
- c) C

15

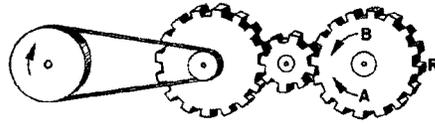
¿Qué modificación sufrirán los lados del trapecio al girar con gran velocidad el eje al que se sujeta por el punto «P»?



- a) Se alejará hacia arriba
- b) Se alejará hacia los lados
- c) Permanecerá inmóvil

1b

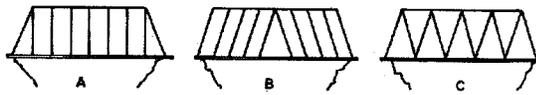
¿Hacia dónde girará «R»?



- a) Hacia la derecha
- b) Hacia la izquierda
- c) Alternativamente

1c

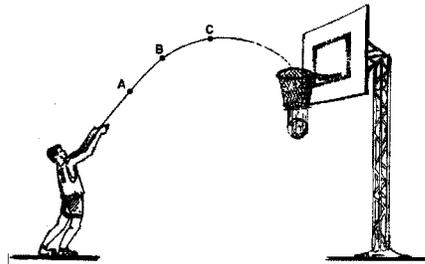
¿Qué puente aguantará más peso?



- a) A
- b) B
- c) C

1d

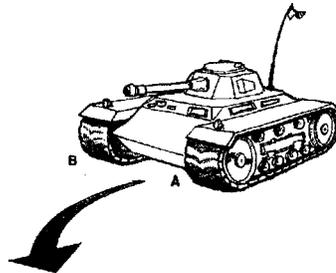
¿En qué punto va con más fuerza el balón?



- a) A
- b) B
- c) C

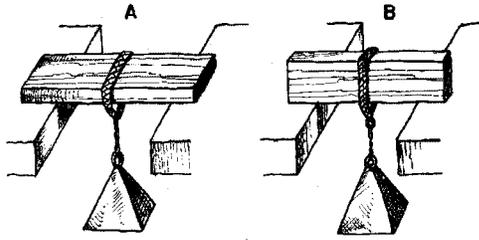
1e

¿Qué cadena andará más al tomar la curva? Si las dos igual, señale C



- a) A
- b) B
- c) C

¿En qué posición aguantará la tabla más peso? Si las dos igual, señale C



- a) A
- b) B
- c) C

RA - 1

Tiempo: 10 minutos

Observe las siguientes equivalencias:

 = 0     = 1     = 2     = 3     = 4

Halle el valor numérico del signo que está en la zona sombreada en las próximas preguntas, y sustitúyalo por la figura correspondiente.

1	$A = 1$ $B = A + X$ $B = 5$	X =	    a)   b)   c)   d)
2	$A + B = X$ $A + B + 1 = 4$	X =	    a)   b)   c)   d)
3	$A + X = B + C + C$ $A = X$ $B + C + C = 2$	X =	    a)   b)   c)   d)

<b>1</b>	$A + X + B = 8$ $X + B = A$ $X = B$	$X =$	 a)   b)   c)   d)
<b>2</b>	$A + B + X = 5$ $X + X + A + B + X = 11$	$X =$	 a)   b)   c)   d)
<b>3</b>	$\blacktriangle + \bullet = * + *$ $\blacktriangle + \bullet + * = 6$	$* =$	2   3   4   5 a)   b)   c)   d)
<b>4</b>	$\triangle + \circ + \triangle = 9$ $\circ + \triangle = \blacktriangle$ $\circ = \triangle$	$\circ =$	5   4   3   2 a)   b)   c)   d)
<b>5</b>	$\triangle + \blacktriangle + \bullet = 7$ $\bullet + \bullet + \triangle + \blacktriangle + \bullet = 11$	$\bullet =$	4   5   6   2 a)   b)   c)   d)
<b>6</b>	$* + \circ = \triangle + \bullet + \bullet$ $* = \circ$ $\triangle + \bullet + \bullet = 2$	$\circ =$	1   2   3   4 a)   b)   c)   d)
<b>10</b>	$\bullet + \blacksquare = \blacktriangleright$ $\bullet + \blacksquare + 1 = 4$	$\blacktriangleright =$	1   2   3   4 a)   b)   c)   d)

11	$A + \blacktriangledown + B = 6$ $A + \blacktriangledown = B$	B =	4    3    2    1 a)   b)   c)   d)
12	$\square + \triangle + \blacksquare + \bullet = 13$ $\square + \triangle = \blacksquare + \blacksquare$ $\blacksquare + \blacksquare + \blacksquare = 6$	● =	3    5    6    7 a)   b)   c)   d)
13	$\blacktriangledown + \triangle = \blacksquare$ $\blacksquare + \blacklozenge = \bullet$ $\blacktriangledown + \triangle + \blacklozenge = 4$	● =	1    2    3    4 a)   b)   c)   d)
14	$A = 4$ $B = 4 + Z$ $B = 6$	Z =	1    2    3    4 a)   b)   c)   d)
15	$\star + \ast = \triangle + \bullet + \bullet$ $\star = \ast$ $\triangle + \bullet + \bullet = 4$	* =	6    5    4    2 a)   b)   c)   d)
16	$\triangleleft + \boxtimes = \blacktriangledown$ $\triangleleft + \boxtimes + 3 = 6$	▼ =	6    5    4    3 a)   b)   c)   d)
17	$\cup + \circ + \blacktriangle + \blacklozenge = 16$ $\cup + \circ = \blacktriangle + \blacktriangle$ $\blacktriangle + \blacktriangle + \blacktriangle = 9$	◆ =	4    5    6    7 a)   b)   c)   d)

18

$$\begin{aligned} \diamond + \blacktriangleleft + \diamond &= 7 \\ \diamond + \diamond + \blacktriangleleft + \blacktriangleleft + \diamond &= 11 \end{aligned}$$

 $\diamond =$ 

- 2    4    5    6  
a)   b)   c)   d)

19

$$\begin{aligned} \nabla + \Sigma + \nabla &= 8 \\ \nabla + \Sigma &= \nabla \end{aligned}$$

 $\nabla =$ 

- 4    3    2    5  
a)   b)   c)   d)

20

$$\begin{aligned} \bullet + \nabla &= \oplus \\ \oplus + \blacklozenge &= \mathcal{D} \\ \bullet + \nabla + \blacklozenge &= 4 \end{aligned}$$

 $\mathcal{D} =$ 

- 1    2    3    4  
a)   b)   c)   d)



**CL-1**

Tiempo: 10 minutos

Lea con la mayor atención el siguiente texto. Después responda a las preguntas que le planteamos para evaluar si lo ha entendido bien.

TEXTO:

La Jara es una comarca de la provincia de Toledo, limítrofe con las de Badajoz, Cáceres y Ciudad Real. Cercana a Talavera de la Reina, es predominantemente agrícola, destacando en la producción de aceite de oliva, tomates y lechugas.

1	¿En qué provincia está situada La Jara? .....
2	¿Con qué provincias limita? .....
3	¿Qué produce? .....
4	¿Está cerca de? .....

TEXTO:

Arturo, camionero valenciano, tiene un camión con matrícula de Madrid, dedicándose al transporte de vino dos veces por semana desde La Mancha hasta Salamanca.

3	¿De dónde es Arturo? .....
7	¿Qué matrícula tiene su camión? .....
7	¿A qué lo dedica? .....
3	¿Cuántas veces por semana? .....

TEXTO:

Cinco hijos tienen Pedro y Luisa. El mayor, Antonio, tiene veinte años y estudia Derecho. La menor, Mayca, tiene nueve y estudia tercero de E.G.B.

9	¿Cuántos hijos tienen Pedro y Luisa? .....
10	¿Cuántos años tiene Antonio? .....

<b>11</b>	¿Qué estudia? .....
<b>12</b>	¿Cómo se llama la menor? .....

**TEXTO:**

El Capitán Ferrero manda una Compañía de Infantería perteneciente a un Cuartel de la Primera Región Militar, que está realizando las sextas y últimas maniobras del año en la zona de Arenas de San Pedro.

<b>13</b>	¿De qué arma es la Compañía? .....
<b>14</b>	¿De qué Región Militar es? .....
<b>15</b>	¿Cuántas maniobras hace al año? .....
<b>16</b>	¿En qué zona? .....

---

**TEXTO:**

Antígona es un personaje de la mitología griega, a la que la diosa Juno convirtió en cigüeña por haber dicho que tenía la cabellera más hermosa que ella. Era hermana de Príamo.

17	<p>¿De qué mitología es Antígona?</p> <p>.....</p>
18	<p>¿Qué diosa la castigó?</p> <p>.....</p>
19	<p>¿En qué la convirtió?</p> <p>.....</p>
20	<p>¿Cómo se llamaba su hermano?</p> <p>.....</p>

**AT - 1**

Tiempo: 5 minutos

**Cuente las letras A, E, F, T que hay en cada línea. Responda:**

- a) Si hay 4 o menos.
- b) Si hay entre 5 y 8, ambos inclusive.
- c) Si hay entre 9 y 12, ambos inclusive.
- d) En el resto de los casos.

1	S I Y N V Z Y G U A D A F E L I M P N S D E L A O
	a)                      b)                      c)                      d)
2	T N V E R N E D R M A T M N Z T E O A Z P I A M F
	a)                      b)                      c)                      d)
3	O T O I A O E E S I L I E T F E L R D E G I D E G
	a)                      b)                      c)                      d)

4 V E Y J U N A P C I O S D D I Z T T P A A R E R S

- a)                      b)                      c)                      d)

5 F O V R I D S A U A N A A M M I A T I N T A Y A

- a)                      b)                      c)                      d)

6 T L I O D A T S C I A L N A I L A G A D S A A M S

- a)                      b)                      c)                      d)

7 U N S S E D F L I T A T A D E O M B E D I N N E F

- a)                      b)                      c)                      d)

8 A T O D Q E E I G A P P A O R S A A D N I R I E T

- a)                      b)                      c)                      d)

9 O N M E V I C T I T R D E B R L C O N T A R O I B

- a)                      b)                      c)                      d)

10 M A E R A T I A U A A R I R A A A P O B E V I S L

- a)                      b)                      c)                      d)

11

ITSSICDORDETASEOICLAASATG

- a)
- b)
- c)
- d)

12

ERE PONORABNLARINCUNITARNA

- a)
- b)
- c)
- d)

13

YEMTAOSEEESECSSELALNOCCOIPB

- a)
- b)
- c)
- d)

14

RONANTPLAVONOOGODELASCULO

- a)
- b)
- c)
- d)

15

ENOICACAFSRAQOCLSDUGISNOP

- a)
- b)
- c)
- d)

16

SENELCBLEARUHRRLLEGIGNESSA

- a)
- b)
- c)
- d)

17

ADNELAAEGAAEIEDRAEETSUITR

- a)
- b)
- c)
- d)

18

R I O B R I L R I Y E V G E C I A E R E P E R E N

a)

b)

c)

d)

19

G A D R A C O D Q U L I A T O S A L E S E N O A O

a)

b)

c)

d)

20

A A P D I A E L A R P O Q A N E R P C O N O M E L

a)

b)

c)

d)

SF - 1

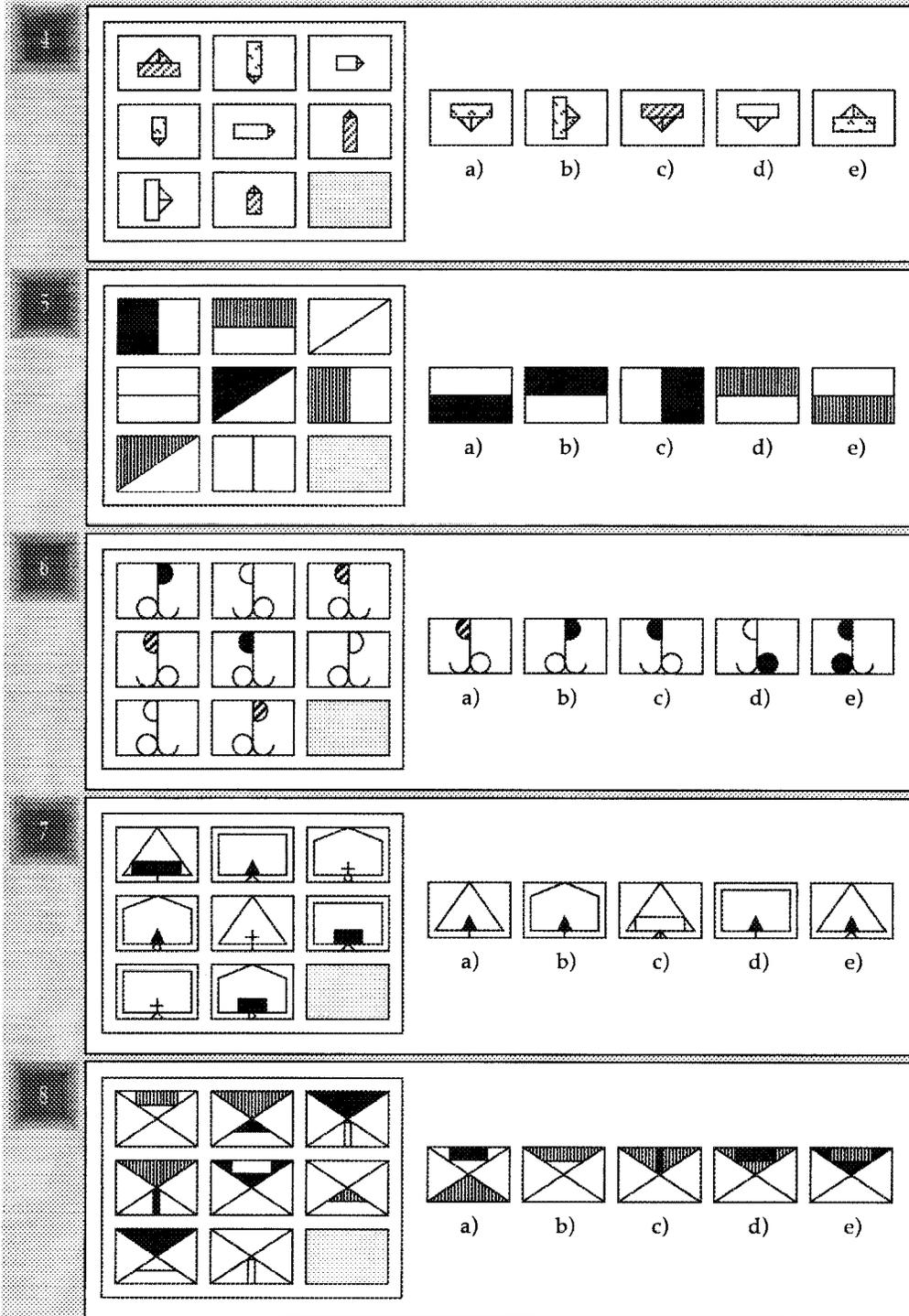
Tiempo: 15 minutos

¿Qué figura continuaría cada serie?

1

2

3



**9**

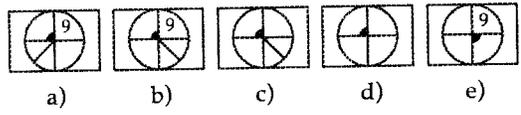
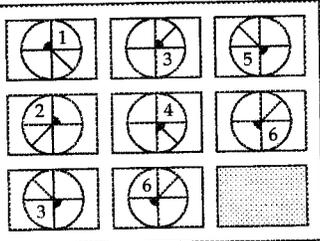

**10**


**11**

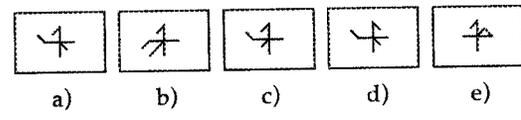
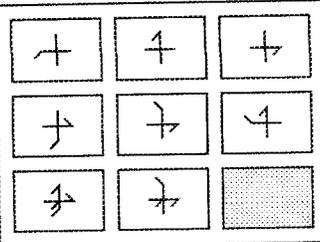

**12**


**13**

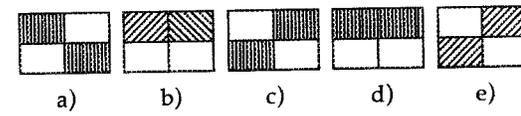
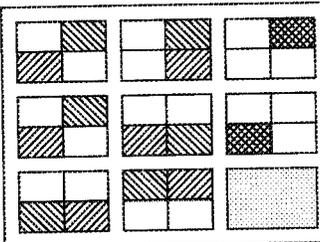

14



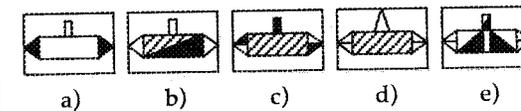
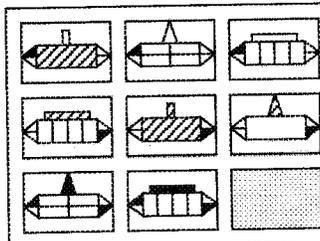
15



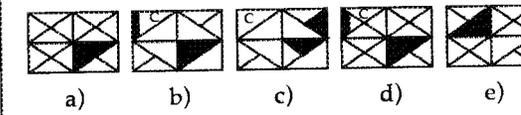
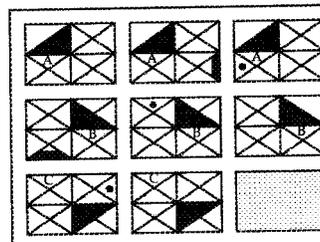
16



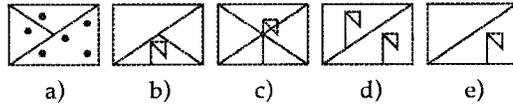
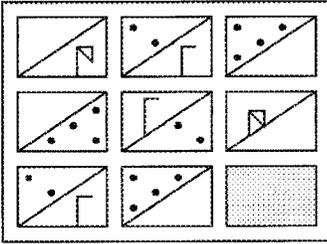
17



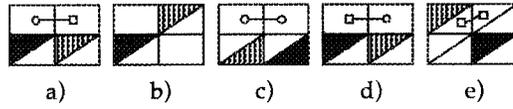
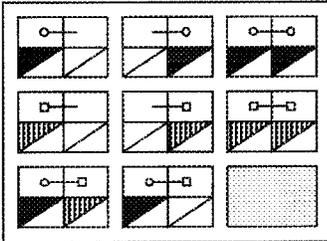
18



19



20



**SL - 1**

Tiempo: 10 minutos

¿Qué letra continúa cada serie? (en este test no cuentan las letras «ch», «ll», «rr», «w»).

1	a, b, c, o, p, q, d, e, f,	.....
2	a, b, a, f, g, g, o, p, o, u, v,	.....
3	t, x, b, e,	.....
4	g, o, m, h, p, n, i, q,	.....
5	e, f, h, i, l, m,	.....
6	x, f, y, g, z, h, a,	.....
7	c, d, g, h, i, e, f, g, h, i,	.....
8	f, g, f, g, h, i, h, i, j, k, j,	.....

9	a, e, i, a, a, e, i, e, a, e, i,	*****
10	f, i, n, p,	*****
11	b, d, g, k,	*****
12	x, f, y, e, x, d, y,	*****
13	a, a, a, b, c, c, c,	*****
14	i, j, m, n, ñ, r, s, t, u,	*****
15	c, j, o, t,	*****
16	b, a, b, z, c, a, c,	*****
17	x, e, l,	*****
18	x, y, z, z, a, b, c, b, d, e, f,	*****
19	f, j, n, g, k, ñ,	*****
20	b, c, f, g, i, j, d, e, h, i,	*****

**SN - 1**

Tiempo: 5 minutos

**Escriba los dos números que seguirían en cada serie.**

1	20, 19, 18, 17, 16, 15,	.....	.....
2	2, 4, 6, 8, 10, 12,	.....	.....
3	7, 7, 6, 6, 7, 7,	.....	.....
4	2, 6, 3, 6, 4, 6,	.....	.....
5	4, 4, 6, 6, 8, 8,	.....	.....
6	1, 4, 7, 10, 13, 16,	.....	.....
7	7, 3, 6, 3, 5, 3,	.....	.....
8	30, 33, 36, 39, 42, 45,	.....	.....

9	3, 6, 12, 24, 48, 96,	.....	.....
10	34, 36, 18, 20, 10, 12,	.....	.....
11	1, 4, 2, 5, 3, 6,	.....	.....
12	70, 71, 73, 74, 76, 77,	.....	.....
13	66, 63, 65, 62, 64, 61,	.....	.....
14	3, 5, 6, 12, 14, 15,	.....	.....
15	5, 8, 13, 20, 29, 40,	.....	.....
16	52, 53, 55, 58, 62, 67,	.....	.....
17	1, 8, 3, 16, 5, 32,	.....	.....
18	2, 3, 5, 8, 12, 17,	.....	.....
19	28, 15, 32, 19, 36, 23,	.....	.....
20	10, 11, 15, 14, 20, 17,	.....	.....

**APAD - 1**

Tiempo: 8 minutos

Le ofrecemos dos columnas paralelas de nombres con sus direcciones.

Compare ambas columnas para ver si los nombres y las direcciones son iguales o distintos.

Aplique estas claves:

- NDI** Nombre y dirección iguales.
- NN** Nombre distinto y dirección igual.
- ND** Dirección distinta y nombre igual.
- NND** Nombre y dirección distintos.

Alhambra Clavijo, G. Misericordia, 10, 4.º C	Alhambra Clavijo, G. Misericordia, 10, 4.º C		
a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
Serrano Buitrago, E. Esgaravita, 5, 5.º C	Serrano Buitrago, A. Esgaravita, 5, 5.º C		
a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND

3	<b>Pozuelo Pradas, J.M.</b> Calvo Sotelo, 36, 1.º D	<b>Pozuelo Pradas, J.M.</b> Calvo Sotelo, 30, 1.º D		
	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
4	<b>Bargas Delgado, J.F.</b> Extremadura, 59, 2.º A	<b>Vargas Delgado, J.F.</b> Extremadura, 59, 2.º D		
	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
5	<b>Caldas Copa, L.M.</b> Cuadrado, 159, 8.º D	<b>Caldas Copa, L.M.</b> Cuadrado, 158, 8.º D		
	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
6	<b>Zorita Villoria, D.</b> Asunción, 27, 3.º C	<b>Zurita Villoria, D.</b> Asunción, 27, 3.º C		
	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
7	<b>Muñoz Martínez, M.C.</b> Parque Sur, 12, 2.º D	<b>Muñiz Martínez, M.C.</b> Parque Sur, 12, 2.º D		
	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
8	<b>Orbegozo Blanco, V.</b> Cervantes, 36, 6.º C	<b>Orbegozo Blanco, V.</b> Cervantes, 36, 5.º C		
	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
9	<b>Vaquero Trillo, P.S.</b> Zarzaquemada, 11, 1, D	<b>Vaquero Trilla, P.S.</b> Zarraquemada, 11, 1, D		
	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND

<b>I D</b>	<b>Delicado Baza, M.</b> Ronda Ancha, 1, 8.º B	<b>Delicado Baeza, N.</b> Ronda Ancha, 11, 8.º B	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
<b>I I</b>	<b>Aguirre Chico, F.M.</b> Entrepeñas, 35, 5.º C	<b>Aguirre Chica, F.M.</b> Entrepeñas, 35, 5.º C	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
<b>I E</b>	<b>Domínguez Sandro, P.</b> Alfonso Dávalo, 1, 3.º E	<b>Domínguez Sandro, P.</b> Alfonso Davila, 1, 3.º E	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
<b>I S</b>	<b>De la Torre Carroto, M.A.</b> Rómulo Gallego, 33, 7.º C	<b>De la Torre Carrota, A.M.</b> Rómulo Gallegos, 33, 7.º C	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
<b>I H</b>	<b>Acevedo Gibaja, L.</b> Empecinado, 30, 2.º A	<b>Aceveda Gibaja, L.</b> Empecinado, 30, 2.º A	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
<b>I S</b>	<b>Valcárcel Varona, A.</b> P. Moraleja, 2, 4.º B	<b>Valcárcel Varona, A.</b> P. Moraleja, 2, 4.º B	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
<b>I H</b>	<b>Sánchez-Heredero Calvo, C.</b> P. Chopera, 68, 8.º A	<b>Sánchez-Heredero Calvo, D.</b> P. Chopera, 68, 8.º A	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND

17	<b>Baquedano Bañuelos, E.</b> <b>Pl. Sapporo, 13, 3.º C</b>	<b>Baquedano Bañuelo, E.</b> <b>Pl. Sapporo, 13, 3.º C</b>		
	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
18	<b>Baltasar Agudo, F.</b> <b>Sierra Picos Europa, 1, 1.º A</b>	<b>Baltasar Aguado, F.</b> <b>Sierra Picos Europa, 1, 1.º A</b>		
	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
19	<b>Corujeira Manzano, G.</b> <b>Cabo San Vicente, 37, 7.º C</b>	<b>Corujeira Manzano, G.</b> <b>Cabo San Vicente, 37, 6.º C</b>		
	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND
20	<b>Peralta Regidor, H.</b> <b>Av. Cantarranas, 8, 8.º B</b>	<b>Peralta Regidor, H.</b> <b>Av. Cantarranas, 8, 8.º B</b>		
	a) NDI	b) NN	c) ND	d) NND

**CA - 1**

Tiempo: 7 minutos

**Cajones de archivo:**

1.	Aa - Az	2.	Ba - Bz	3.	Ca - Dz	4.	Ea - Fa
5.	Fb - Gz	6.	Ha - Llz	7.	Ma - Nz	8.	Oa - Pz
9.	Qa - Rz	10.	Sa - Tz	11.	Ua - Vz	12.	Wa - Zz

En las preguntas siguientes deberá responder:

- a) Si el apellido se archiva en los cajones 1, 2 ó 3.
- b) Si el apellido se archiva en los cajones 4, 5 ó 6.
- c) Si el apellido se archiva en los cajones 7, 8 ó 9.
- d) Si el apellido se archiva en los cajones 10, 11 ó 12.

Apellidos	Respuestas
Tortosa	.....

	Apellidos	Respuestas
2	Cornejo	.....
3	Montero	.....
4	Ramírez	.....
5	Almenara	.....
6	Heredero	.....
7	Cuenca	.....
8	Jara	.....
9	Caro	.....
10	Toledano	.....
11	Atencia	.....
12	Pallarés	.....
13	Garijo	.....

	Apellidos	Respuestas
11	Moral	.....
15	Gómez	.....
16	Fernández	.....
17	Vicent	.....
18	Blázquez	.....
19	Heredia	.....
20	Moya	.....



### 3. Anexo C: Resultados de la actividad experimental

#### Grupo recompensado

Participante	Edad	Trabaja?	Tiempo total	Puntaje	RATIO
1	38	si	76	165	2,17
2	26	si	79	162	2,05
3	27	si	82	164	2,00
4	32	si	93	180	1,94
5	26	si	89	168	1,89
6	28	si	89	160	1,80
7	23	si	71	120	1,69
8	27	si	97	159	1,64
9	22	no	108	173	1,60
10	26	si	84	134	1,60
11	24	no	99	157	1,59
12	28	si	95	148	1,56
13	30	si	108	168	1,56
14	26	si	99	150	1,52
15	29	si	86	130	1,51
16	22	si	68	101	1,49
17	32	si	112	166	1,48
18	28	si	99	141	1,42
19	28	si	111	154	1,39
20	25	no	103	141	1,37
21	30	si	98	134	1,37
22	27	si	119	161	1,35
23	25	si	100	134	1,34
24	28	si	112	148	1,32
25	25	si	107	140	1,31
26	24	si	107	139	1,30
27	30	si	101	131	1,30
28	29	si	105	136	1,30
29	24	si	137	169	1,23
30	24	si	122	150	1,23
31	24	si	125	142	1,14
32	24	si	124	140	1,13
33	35	si	116	127	1,09
34	30	si	120	129	1,08
35	23	si	122	129	1,06
36	24	si	136	133	0,98
37	28	si	129	99	0,77
38	31	si	136	96	0,71
39	23	si	125	80	0,64
40	24	si	123	77	0,63

**Grupo no recompensado**

Participante	Edad	Trabaja?	Tiempo total	Puntaje	RATIO
1	23	si	79	164	2,08
2	23	si	79	158	2,00
3	23	no	84	167	1,99
4	26	si	79	154	1,95
5	24	no	84	161	1,92
6	29	si	89	168	1,89
7	24	si	84	156	1,86
8	27	si	100	184	1,84
9	22	si	83	142	1,71
10	27	si	111	182	1,64
11	26	si	94	149	1,59
12	26	si	96	149	1,55
13	30	si	84	129	1,54
14	24	no	103	156	1,51
15	24	si	110	166	1,51
16	35	si	110	165	1,50
17	25	si	102	151	1,48
18	33	si	108	154	1,43
19	27	si	102	145	1,42
20	24	si	114	160	1,40
21	27	si	124	174	1,40
22	26	si	112	157	1,40
23	23	no	89	124	1,39
24	23	si	82	112	1,37
25	25	si	111	149	1,34
26	30	si	106	142	1,34
27	23	si	111	148	1,33
28	23	si	109	144	1,32
29	25	si	110	142	1,29
30	26	si	101	129	1,28
31	30	si	110	138	1,25
32	28	no	98	120	1,22
33	25	si	108	130	1,20
34	30	si	88	98	1,11
35	30	si	110	120	1,09
36	27	si	108	115	1,06
37	26	si	120	122	1,02
38	29	si	121	119	0,98
39	32	si	131	119	0,91
40	22	si	114	85	0,75