

## ***Motivación, satisfacción y vinculación***

### ***¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?***

Carlos Sánchez

Socio Director de e-MOTIVA

Consultora especializada en Gestión Estratégica de la Motivación

Av. Cortes Catalanas, 13, 08173 Sant Cugat (Barcelona). Tel: 93 504 1258

e-mail: carlos.sanchez@e-motiva.com

#### **RESUMEN**

La gestión de la voluntad de las personas en el trabajo constituye un tema de preocupación central tanto en organizaciones públicas como privadas. Bajo este concepto, no obstante, subyacen diversos constructos que frecuentemente se solapan y confunden: motivación, satisfacción y vinculación o fidelidad. En este artículo trata de realizarse una clarificación conceptual de dichos fenómenos y se presenta una visión integrada de los factores internos y externos a la organización que pueden influir en ellos.

Centrándose en los factores internos y basándose en la experiencia profesional del autor a lo largo de más de cien sesiones de trabajo con directivos y profesionales de diferentes sectores, así como en la evidencia empírica del metaanálisis de nueve estudios de clima laboral en otras tantas organizaciones con un total de 6.108 individuos, se presenta un modelo integrado de cuáles son los factores gestionables con impacto en la motivación, la satisfacción y la vinculación, así como la magnitud de dicho impacto. A partir de los resultados se discuten las consecuencias prácticas que de ellos se derivan para la gestión de recursos humanos y se apuntan finalmente cuáles deberían ser las líneas de investigación futuras.

## **ABSTRACT**

People at work will management is a central topic of interest in private and public organisations. Nevertheless, under this concept underlie some constructs that often are superposed or misunderstood: motivation, satisfaction and attachment or loyalty. This paper tries to clarify these concepts from a conceptual point of view and presents an integrated vision of the internal and external organisational factors that may influence on them.

Focusing on the internal factors and based upon the professional experience of the author throughout more than one hundred workshops with middle and high managers and workers from different sectors, and also on the empiric results of a metaanalysis from nine climate studies in different organisations representing 6,108 individuals, an integrated model is presented that shows which are the manageable factors that impact on motivation, satisfaction or attachment and the relative importance of this impact. Based upon these results, the practical consequences in human resources management are discussed. Finally, some future research trends are suggested to be held.

## **PALABRAS CLAVE**

Satisfacción profesional, motivación, vinculación, rotación, compromiso, estudios de clima laboral, gestión de recursos humanos

## **KEY WORDS**

Professional satisfaction, motivation, attachment, turnover, commitment, climate studies, human resources management

## **CONTENIDO**

1. Introducción y justificación de este artículo
2. Motivación, satisfacción y vinculación: un intento de clarificación conceptual
3. Una visión integrada: factores internos y externos que impactan en la voluntad de las personas
4. Factores externos a la organización
  - 4.1. Factores individuales: los fundamentos de la personalidad
  - 4.2. El ciclo vital
  - 4.3. Las circunstancias individuales
  - 4.4. El entorno social y cultural
5. Los factores gestionables dentro de la organización
  - 5.1. El ciclo profesional
  - 5.2. El ciclo empresarial
  - 5.3. El contexto interno de la organización
    - 5.3.1. Origen del modelo
    - 5.3.2. Descripción del modelo
6. Metaanálisis
  - 6.1. Metodología y muestra
  - 6.2. Componentes de los factores del modelo
  - 6.3. Resultados
    - 6.3.1. Resultados en las personas: valoración global e interrelaciones
    - 6.3.2. Factores gestionables: valoración e impacto en las personas
7. Discusión y conclusiones

### **1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE ESTE ARTÍCULO**

Tras más de veinticinco años de práctica profesional en la gestión de recursos humanos, tanto desde la posición de consultoría como desde dentro de la organización, el tema que desde nuestro punto de vista constituye la preocupación central de directivos, empresarios y profesionales de recursos humanos, tanto en empresas privadas y como en organizaciones públicas, no es otro que cómo lograr el compromiso de los empleados con los retos

estratégicos de su organización, sean éstos obtener una rentabilidad que garantice el futuro de la empresa u ofrecer un servicio público de calidad derivado de un proyecto político.

Bajo esta formulación de “compromiso con el éxito de su organización”, sin embargo, se esconden diferentes temas que han sido tratados bajo ópticas también diferentes, tanto desde los enfoques académicos como desde las prácticas profesionales o los modelos de gestión empresarial (EFQM por ejemplo). Hay un aspecto, sin embargo, que subyace en todos los enfoques, que no es otro que el relativo a la “voluntad de las personas”, emergiendo una cuestión que no ha tenido hasta ahora una respuesta clara y que por supuesto tampoco pretendemos agotar con este artículo, ¿puede gestionarse la voluntad de las personas en el trabajo? ¿hasta qué punto el libre albedrío, la personalidad, los valores, las expectativas, las circunstancias o las actitudes individuales determinan dicha voluntad?

Si hacemos un repaso a la forma en que se ha abordado esta cuestión y empezamos por el ámbito académico, el enfoque predominante para abordarlo ha tenido como eje central la *motivación*. Innumerables teorías han tratado de arrojar luz sobre los factores que impactan en la motivación y, aunque con diferente grado de acierto o fundamentación, en conjunto nos han aportado avances de gran valor para la gestión. Baste citar, por ejemplo, la Dirección por Objetivos, que sigue siendo desde los años sesenta la técnica de gestión más extendida en el mundo empresarial y que se fundamenta en la Teoría de la Fijación de Metas de E. Locke (1980). Más recientemente, han aparecido algunos enfoques integrados, entre los que merece una mención especial el sistema ASH (Auditoría del Sistema Humano) desarrollado por el profesor Santiago Díaz de Quijano y col. (1998) en el que se plantea una formulación muy amplia y comprehensiva de la mayor parte de fenómenos que afectan a las personas en el trabajo y su relación con los resultados organizativos. Lamentablemente esta aportación, al igual que otras igualmente fundamentadas en lo bibliográfico y lo metodológico, no han logrado tener un reflejo claro en las prácticas de gestión, no ya de directivos o empresarios, sino ni siquiera entre los profesionales de recursos humanos que en buena parte son universitarios formados en la psicología organizacional. Se escapa de los objetivos de este artículo el profundizar en las causas que generan esa gran barrera entre la academia y la gestión.

Desde el punto de vista empresarial, por otra parte, se sigue publicando una profusión inagotable de aportaciones a este tema, cuyo principal enfoque, al igual que desde la

academia, se ha dirigido al tema de la *motivación*, tratada en numerosas ocasiones bajo la denominación de “compromiso” o “identificación con la empresa” y que, en definitiva, se plantea como objetivo la mejora del rendimiento y la productividad de los trabajadores. Estos enfoques, con buen acierto, no han olvidado en general el binomio capacidad/motivación como determinantes clave de las conductas y por lo tanto al final, del rendimiento.

El siguiente enfoque en cuanto a frecuencia, dentro de este ámbito empresarial, ha sido el relacionado con la *satisfacción* y más recientemente la *calidad de vida profesional*. Desde la aparición de los modelos de gestión de la calidad –TQM, EFQM, Crosby o en menor medida las ISO– se ha puesto un énfasis especial en la gestión de la satisfacción de clientes y empleados. Más recientemente todavía, los modelos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) han propugnado por su parte que una empresa no sólo debe procurar la rentabilidad para sus accionistas sino ofrecer además una respuesta adecuada a las expectativas de todos sus “grupos de interés”, siendo los empleados uno de ellos y poniéndose el foco en su satisfacción y en su calidad de vida profesional. El tema de la calidad de vida se ha relacionado también con el de *equilibrio trabajo – vida*, que en la práctica se ha acabado centrando en el uso del tiempo (horario, flexibilidad, permisos de maternidad, etc.) y ha tenido también su derivada en el tema del papel de la mujer y la igualdad de oportunidades. En este mismo contexto y en parte relacionado también con la satisfacción, encontramos todo lo relacionado con los indicadores de *estrés* y *burn-out*. Estos temas, sin embargo, se han desarrollado especialmente desde los enfoques de la prevención de riesgos laborales, en concreto desde la vertiente de riesgos psicosociales, y han tenido vías de abordaje que se han alejado de las clásicas de motivación o satisfacción. Desde el punto de vista de las empresas el estudio de este tema ha cobrado interés por su incidencia en el absentismo y, desde el punto de vista sindical, se ha utilizado en demasiadas ocasiones como elemento de presión dentro de una dinámica de negociación colectiva, entrando en terrenos tan escurridizos y con unas fronteras tan sutiles como llegar a considerar un determinado estilo de liderazgo como un riesgo para la salud, que en el extremo puede acabar siendo objeto de una demanda por *mobbing*. Precisamente por su alejamiento de los enfoques de gestión relacionados con la motivación y satisfacción, no vamos a abordar en este artículo el tema del estrés, pues abriría un campo de discusión e investigación que se escapa ampliamente a nuestras pretensiones.

Volviendo a los avances en el campo de la calidad y la RSC, han florecido en los últimos años los estudios de clima laboral en las empresas, que en su mayoría tratan de medir el grado de

satisfacción de los empleados y la valoración que éstos realizan de los diferentes factores que supuestamente inciden en ella (comunicación, salario, dirección recibida, etc.). Su aportación, sin duda, ha sido de gran valor para la gestión, pues el hecho de generar indicadores medibles ha facilitado enormemente la capacidad de interlocución de los departamentos de recursos humanos con la dirección y, en el momento en que se han incorporado estos indicadores a las memorias corporativas, se ha elevado su rango de importancia en un tema que para buena parte de directivos o empresarios había sido percibido como intangible, etéreo y de dudosa utilidad. En la mayoría de estos estudios, sin embargo, no se diferencia claramente entre satisfacción y motivación y, en una buena parte de las organizaciones, se da por supuesto que incrementando la satisfacción de los empleados se aumentará en la misma medida su productividad.

El último tema que queremos citar para completar el panorama es el de la *vinculación*, que en numerosas ocasiones ha sido referido bajo la denominación de “fidelidad”. Este tema ha cobrado gran fuerza en los últimos años ante los cambios drásticos ocurridos en el mercado laboral, donde se ha pasado de unas altas tasas de desempleo en la década de los noventa a una situación de pleno empleo en el momento actual. La guerra por atraer y retener el talento ha pasado de ser un mero discurso a convertirse en un tema central para la mayoría de las empresas que operan en mercados competitivos o con una especial escasez de mano de obra. La rotación, en estos sectores, se ha convertido en un tema de gran preocupación, llegando en algunos casos a índices de hasta un ciento cincuenta por ciento anual (sí, no es un error, ciento cincuenta por ciento de rotación anual). El tema de la vinculación, fidelización o rotación de empleados, sin embargo, no ha sido prácticamente tratado desde los ámbitos académicos, entre otros motivos porque, al contrario que la motivación, es un tema difícil de abordar metodológicamente. En los ámbitos empresariales, por su parte, es un tema sobre el que ha empezado a aparecer cierta literatura – ver Harvard Business Review Press (2006) – aunque siempre desde la posición de exponer meras opiniones basadas en la experiencia profesional.

Estas aportaciones desde la literatura del management empresarial, sin embargo, se suelen situar en el polo opuesto a las académicas desde el punto de vista del rigor metodológico, pues suelen ser formulaciones basadas en experiencias personales, entrevistas con directivos o similares, sin apenas evidencias empíricas, pero que en ocasiones tienen un impacto más que significativo en las prácticas de gestión de las empresas. Baste citar por ejemplo el concepto de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman (1998), fuertemente criticado por su falta de

rigor desde ámbitos académicos pero de muchísimo mayor impacto en las prácticas empresariales que la mayoría de aportaciones académicas.

Lo que nos proponemos en este artículo, por tanto, es tratar de tender un puente entre la academia y la gestión. Nuestra posición en la práctica de la consultoría nos obliga a buscar ese espacio de entendimiento que integre ambas aportaciones y genere propuestas de valor aceptables desde los códigos y criterios de validación de ambas ópticas. Desde la gestión, el requisito es que las propuestas sean útiles, desde la academia, que sean rigurosas metodológicamente. El riesgo, en ambos casos, es que sea criticado desde las dos visiones. Desde la gestión, por ser demasiado “teórico” y no ofrecer “recetas” suficientemente prácticas y desde la academia, por realizar afirmaciones basadas en la experiencia sin suficiente respaldo “teórico” aunque sí, como veremos, empírico. Nuestra posición desde la consultoría, abordando problemáticas de motivación, vinculación, cultura o clima laboral, nos permite tener una visión privilegiada de primera mano de la realidad humana en las organizaciones. Nuestra proximidad al ámbito universitario, por otra parte, constituye nuestra fuente imprescindible de enriquecimiento teórico, así como el mantenimiento de un “óptimo” rigor metodológico en nuestras intervenciones.

Los objetivos concretos que nos proponemos, por tanto, son los siguientes:

- Diferenciar conceptualmente los tres temas: motivación, satisfacción y vinculación.
- Tratar de comprender qué elementos influyen ellos, distinguiendo entre los que son directamente gestionables dentro de la organización de aquellos otros que se escapan a la capacidad de gestión interna.
- Centrarnos, finalmente, en los factores gestionables dentro de la organización y presentar un modelo integrado que identifique el impacto diferencial de dichos factores en la motivación, satisfacción y vinculación. Todo ello basado en un metaanálisis de nueve estudios realizados por e-MOTIVA, con un total de 6.108 individuos, correspondientes a otras tantas organizaciones de diversos sectores y tamaños.

Lo que consideramos constituye una aportación novedosa de este artículo es, por una parte, la sistematización de aspectos no modificables dentro de la organización pero que tienen un impacto significativo en las personas y, por otra, una aproximación empírica a un fenómeno

de importancia emergente como es la vinculación y su relación con la satisfacción y la motivación.

## **2. MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y VINCULACIÓN: UN INTENTO DE CLARIFICACIÓN CONCEPTUAL**

Para centrar la cuestión partiremos de las siguientes definiciones:

- **Motivación** (del latín *movere* = mover) La definiremos como *el motivo que impulsa a la acción*, que en lo referente al trabajo se concreta en *la cantidad de energía y esfuerzo que una persona está dispuesta a poner en su trabajo*. Tiene por lo tanto una componente de cantidad (más o menos energía y esfuerzo), foco (aplicada a las responsabilidades o cometidos que se esperan de una persona en su trabajo) y duración o sostenibilidad (durante cuánto tiempo se está dispuesto a mantener ese nivel de energía y esfuerzo). Esta componente temporal es especialmente relevante no sólo en términos “micro”, como esfuerzos puntuales ante situaciones concretas o días de mayor o menor predisposición, sino sobre todo al considerar horizontes temporales de largo plazo, donde aspectos como el ciclo vital, por ejemplo, juegan un papel determinante como se discutirá más adelante.
- **Satisfacción** (del latín *satis facere* = hacer bastante). La definiremos como *la sensación de bienestar derivada del cumplimiento de unas expectativas o de unas necesidades*. Es especialmente relevante señalar la diferencia entre este concepto y el anterior. Mientras que la motivación implica energía y esfuerzo y es por lo tanto un elemento movilizador con fuerte contenido actitudinal, la satisfacción es una sensación cuyo componente esencial es de tipo emocional derivado de las percepciones. La sensación de bienestar, a diferencia de la motivación, no tiene por qué ser movilizadora, una sobredosis de bienestar, de hecho, puede ser un elemento desmovilizador con efectos contraproducentes en cuanto a rendimiento. Efectivamente, según nuestra experiencia, hemos encontrado organizaciones con un alto grado de satisfacción de sus empleados pero con pobres resultados en cuanto a motivación, con las consiguientes dificultades de movilización de energía que ello supone, especialmente en momentos de cambio.

- **Vinculación** (del latín *vínculum* y a su vez de *víncere* = atar). La definiremos como la *fuerza que une a una persona con su organización y provoca su permanencia en ella*. En este sentido, la podemos considerar equiparable al concepto “fidelidad”, tal como se utiliza en el ámbito comercial (fidelización de clientes = permanencia, no cambio a otro proveedor o establecimiento). El planteamiento en relación a la vinculación es que existen fuerzas que unen a la persona con su organización y fuerzas que estiran de ella desde el exterior. Cuando este equilibrio se rompe, la persona abandona la organización, hablándose entonces de “rotación externa”. El concepto vinculación es totalmente equiparable al ámbito de las relaciones de pareja. Cuando se rompe el vínculo se produce la “ruptura”. De hecho, el tipo de enfoque utilizado para abordar una problemática de rotación externa es muy similar al que nos serviría para comprender los fenómenos de ruptura de pareja.

El otro concepto que se ha manejado frecuentemente en el ámbito empresarial es el de “compromiso” (del latín *cum – promittere*), que lo podemos definir como el *vínculo moral derivado del cumplimiento de una promesa*, sea ésta laboral, de pareja, etc. En este sentido podemos hablar de compromiso profesional, compromiso personal, compromiso con una causa, con un proyecto, etc. Aunque con algunos matices diferenciales, en el ámbito del trabajo el compromiso se traduce en actitudes y conductas próximas a las derivadas de la motivación y, de hecho, ambos términos son usados frecuentemente para referirse al mismo fenómeno. Por este motivo, en el presente artículo no vamos a abordar una línea de discusión diferenciada para el concepto “compromiso” y en la práctica, la mayor parte de las consideraciones que se van a exponer sobre la motivación podremos asimilarlas directamente al compromiso.

La perspectiva respecto a estos tres conceptos, sin embargo, es muy diferente si se mira desde el punto de vista de la organización o de la persona:

Para la organización:

- La *motivación* de sus empleados es una necesidad y su compromiso, un derecho exigible fruto de la relación laboral. Sin su energía personal puesta en el trabajo, ninguna organización podría conseguir sus objetivos.

- La *satisfacción* de sus empleados, en cambio, es un deber moral o, en algunos casos, una necesidad. En qué medida una organización quiere velar por la satisfacción o bienestar de sus empleados depende de numerosos factores. El más importante son sus propios valores y en este sentido es una opción voluntaria producto de sus convicciones sobre lo que debe ser una organización, lo que significan las relaciones de las personas con su trabajo, etc. Para otras, en cambio, es una necesidad, derivada de tener especiales dificultades para atraer o retener talento.
- La *vinculación*, por este mismo motivo, es una necesidad para muchas organizaciones, pero también una carga para otras. Las organizaciones jóvenes que trabajan en entornos competitivos necesitan vincular a sus empleados por la fortísima problemática de escasez de mano de obra y de talento. Las organizaciones más maduras, en cambio, que suelen tener en sus plantillas un importante número de trabajadores veteranos, con altos niveles de sindicalización, con una problemática a veces de obsolescencia profesional y de falta de empleabilidad, consideran esta vinculación en numerosas ocasiones más como una carga que como un valor, teniendo que gestionar simultáneamente en muchos casos la falta de vinculación de los jóvenes y el exceso de vinculación de trabajadores más maduros.

Para la persona, en cambio:

- Su *motivación* o compromiso con la empresa, es un deber moral fruto de su relación contractual.
- Que la empresa vele por su *satisfacción*, en cambio, puede ser considerado como un derecho exigible.
- Y en cuanto a su *vinculación*, finalmente, es una opción personal, que no siempre es del todo voluntaria por los fuertes condicionantes que pueden existir, fruto sobre todo de obligaciones económicas difícilmente asumibles fuera de su trabajo, en esa empresa y con esas condiciones.

### **3. UNA VISIÓN INTEGRADA: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE IMPACTAN EN LA VOLUNTAD DE LAS PERSONAS**

Como se ha dicho al principio, el tema central de preocupación en las organizaciones es cómo conseguir que las personas pongan lo mejor de su voluntad en lo que se espera de ellas en el trabajo, con la novedad en los últimos años de añadir a ello una preocupación creciente por la vinculación o rotación externa en algunos sectores. ¿Pero es gestionable algo tan intangible como la voluntad de las personas?

Una primera respuesta es que no del todo. La mala noticia es que tanto si las motivaciones son extrínsecas como intrínsecas o trascendentes, todas las motivaciones son internas. La motivación, la satisfacción y la vinculación, forman parte de la esfera de lo íntimo. La conducta humana es impredecible al cien por cien y el libre albedrío es una característica consustancial a la naturaleza humana. Todas las teorías de la motivación son parciales, no existe ningún modelo teórico que explique totalmente este fenómeno y no existe ningún método que sirva para motivar a todo el mundo, en todo tipo de organizaciones o en la misma organización en diferentes momentos. La buena noticia, sin embargo, es que aunque sean parciales, las diferentes teorías de la motivación nos ayudan a comprender una parte significativa de la conducta humana en el trabajo y, aunque no existen recetas mágicas, sí disponemos de teoría y evidencia empírica suficiente como para gestionar con cierto criterio la voluntad de las personas.

Lo que vamos a exponer a continuación es un esquema conceptual, fruto de nuestra visión y experiencia profesional, que ayude a clarificar qué elementos impactan en la motivación, la satisfacción y la vinculación, cuáles de ellos tienen lugar fuera de la organización y no son por lo tanto modificables dentro de ella y qué otros, en cambio, sí son directamente gestionables dentro de la organización. En relación a estos últimos, además, aportaremos la evidencia empírica de los datos de un metaanálisis elaborado a partir de los resultados de nueve estudios de clima laboral realizados en otras tantas organizaciones.

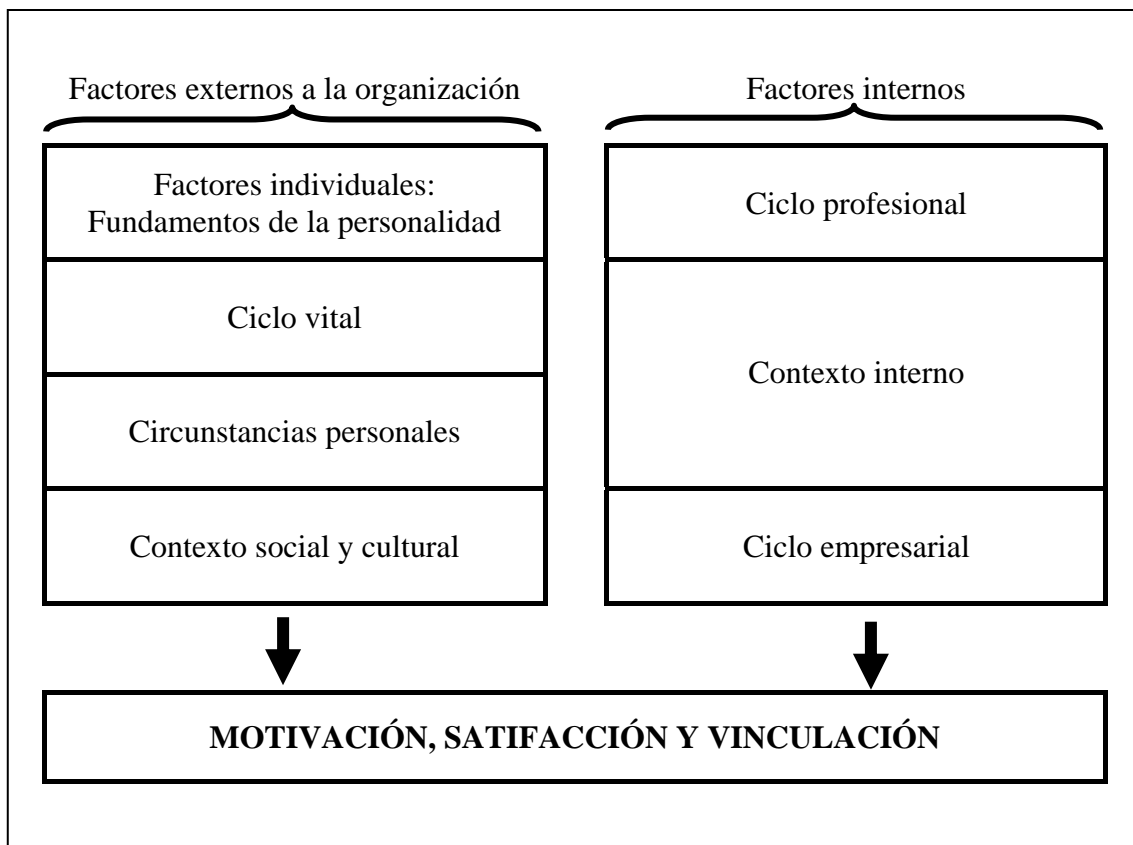


Figura 1. Visión global de los factores externos e internos que impactan en las personas

#### 4. FACTORES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

Nos referimos en este apartado a todas aquellos factores que tienen lugar fuera de la organización y que por lo tanto no son directamente modificables dentro de ella. Ello no quiere decir que no sean gestionables, pero la gestión, en este caso, es una gestión adaptativa pues hablamos de factores para los que no existe capacidad interna de modificarlos. Por ejemplo, si una persona atraviesa una circunstancia personal adversa como puede ser la enfermedad grave del cónyuge o de un hijo, esto es algo suficientemente importante que con toda seguridad va a afectar a su trabajo y se escapa a la capacidad de control de la organización. Lo que no se escapa a su capacidad de control, sin embargo, es cómo se gestiona esto internamente y la forma en que se haga sí impactará en su motivación, satisfacción o vinculación, pero el hecho en sí es, en todo caso, un factor externo a la organización.

Vamos a hacer un breve repaso a estos factores.

#### **4.1 Factores individuales: los fundamentos de la personalidad**

El factor que mayor impacto tiene en la motivación es, sin ninguna duda, la personalidad del individuo. Estamos hablando de sus creencias, sus valores, sus actitudes, su sentido del deber, su responsabilidad, lo cual va a depender de numerosos factores generados a lo largo de su desarrollo, de su educación, de su entorno familiar, de sus vivencias, ... Entre ellos, un tema muy importante va a ser lo que representa el dinero para esa persona, lo que representa su profesión, sus ambiciones, sus valores en la vida. Todo ese bagaje las personas “lo llevan puesto” cuando se incorporan a la organización. Estamos hablando de los cimientos y los pilares de su personalidad, que en su mayor parte quedan fraguados a la salida de la adolescencia y sólo son gestionables en la selección.

La selección es el momento más estratégico para gestionar la motivación, la satisfacción o la vinculación. Esto no quiere decir que una vez llegados a la edad adulta no sean modificables aspectos importantes de las personas, pero sí afirmamos que los cambios que se pueden generar mediante la formación o el coaching no tienen un nivel de profundidad como para cambiar los cimientos o los pilares de la personalidad. Para llegar a esta profundidad es necesario que a una persona le ocurran circunstancias muy graves en su vida y posiblemente entonces va a necesitar la ayuda de un proceso de terapia, lo cual, como es evidente, se escapa al ámbito de gestión habitual de un departamento de recursos humanos.

Hay numerosas teorías que tratan de explicar la motivación basándose en las características de la naturaleza o las necesidades humanas, para cuyo estudio remitimos a cualquiera de las excelentes revisiones que se han publicado y que citamos en la bibliografía.

Seleccionar, sin embargo, es seleccionar semillas, que se plantan en un terreno donde ocurren cosas, que sí son gestionables dentro de la organización y cuyo detalle veremos más adelante. Una semilla de una calidad profesional excelente, plantada en un terreno baldío y sin cuidados va a ofrecer a buen seguro unos pobres frutos. Esa misma semilla, plantada en un terreno fértil y bien cuidada, ofrecerá sin duda lo mejor sus frutos potenciales.

## 4.2 El ciclo vital

¿Representa lo mismo el trabajo para un chico de dieciocho años que lo que quiere es comprarse una moto, que para una persona de cuarenta a la que acaban de ascender? ¿Y para otra de sesenta cuyo pensamiento es cuánto me falta para jubilarme? El ciclo vital, vinculado a la edad y a los momentos vitales de las personas juega un papel fundamental en sus actitudes frente al trabajo. Lo que representa el dinero o la profesión a lo largo de la vida sufre cambios importantes que no es posible pasar por alto si queremos gestionar con acierto la motivación, la satisfacción o, muy especialmente en este caso, la vinculación.

De forma simplificada, los ciclos vitales y sus características más importantes en relación al trabajo podemos resumirlos de la siguiente forma, planteadas lógicamente en términos generales frente a los cuales siempre van a existir excepciones individuales que no encajan con lo que aquí se presenta.

1. *Dependencia familiar.* Es la época en que se vive en casa de los padres y cuya duración se ha alargado en las dos últimas décadas, soliendo oscilar hasta entre los 20 y 30 años. Es una época en la que el trabajo suele compatibilizarse con los estudios y se accede a los primeros empleos. El dinero, básicamente, sirve para pagarse los propios gastos y la profesión no es algo especialmente importante, siendo frecuente los “trabajillos” a tiempo parcial y en actividades de baja calificación. Las empresas que contratan este tipo de personas son conscientes que no pueden esperar de ellas un alto compromiso y el nivel de rotación es especialmente elevado.

2. *Inicio del proyecto de vida.* Se suele producir entre los 25 y los 30 años. Se abandona el hogar familiar en sus diferentes modalidades de vivir solo, con amigos o con la pareja. Se accede por tanto a la primera residencia, que suele ser de alquiler o cedida por algún familiar y la finalidad del dinero es esencialmente el ocio y el ahorro. Se empieza a valorar ya en esta época la estabilidad en el empleo que se percibe como fundamento económico para construir el proyecto de vida. En el trabajo suele valorarse la posibilidad de aprendizaje, además del dinero y el tiempo libre, pero especialmente las posibilidades de carrera, pues en esta etapa la vida se percibe como un futuro que será mejor que el presente. La vinculación con la organización, en esta época, no suele ser especialmente fuerte por la ausencia de obligaciones económicas o familiares relevantes y por lo tanto no hay miedo. Si la presión es excesiva, no

se ven claras las posibilidades de futuro o la persona no se siente bien tratada por su empresa, simplemente cambia y se va.

3. *Crecimiento*. Estamos hablando de entre los 30 y los 40 años aproximadamente. El proyecto de vida ya está en marcha: hijos pequeños, hipoteca, coche y vacaciones. El dinero sirve para pagar las deudas y en lo profesional, es el momento de mayor potencia. El sueño de futuro se ve al alcance de la mano y es el momento en que la sensación más frecuente es la de tener una capacidad superior a las oportunidades que te da la empresa. Los niveles superiores están cubiertos por personas de más edad y, si no se cubren las expectativas, es el momento en el que se producen más cambios de empresa en niveles de calificación elevados. La gestión de la vinculación en este momento del ciclo vital está especialmente relacionada con el cumplimiento de las expectativas de carrera, los abandonos de empresa son en realidad cambios, pues el factor seguridad en esta época tiene una importancia crucial por causa de las obligaciones.

4. *Consolidación*. De los 40 a los 50 años. Hijos adolescentes, equilibrio entre ingresos y gastos y en numerosas ocasiones crisis de pareja. La vida en ese momento ya no es un futuro, es un presente, lo que uno quería ser de mayor ya lo es, ¿te gusta o no te gusta? y conviene no engañarse pues sólo se vive una vez. El dinero se quiere ya para disfrutar de lo conseguido y el peso de la responsabilidad empieza a generar fuertemente la sensación de miedo. Los cambios de empresa en esta época ya no suelen ser por iniciativa propia, es el momento de los headhunters, te tienen que ofrecer un proyecto interesante, seguridad y mejora económica para cambiar. El nivel energético en esta época empieza a descender, así como el entusiasmo empieza a descender, ya no tiene sentido hacer sobreesfuerzos en aras al futuro pues la vida ya es presente. El viaje llega a su velocidad de crucero.

5. *Madurez*. De los 50 a los 60 años. Hijos jóvenes, padres mayores, las deudas pagadas. El trabajo se hace por responsabilidad o por compromiso, al igual que en la pareja. El enamoramiento quedó muy atrás, ahora queda el amor, que es esencialmente una actitud, igual que en el trabajo. La fidelidad o vinculación al trabajo ya no es una opción, se ha perdido completamente la empleabilidad y en estos momentos empieza a pensarse seriamente en la jubilación o prejubilación.

6. *Retiro*. De los 55 a los 65 años. Nido vacío en lo personal y la salud como tema importante del que ocuparse. El dinero sirve para disfrutar, para la salud o para ayudar a los hijos. En la empresa ya no te quieren, te consideran mayor, caro y obsoleto en muchos casos, las cosas cambian muy rápidamente, los jóvenes vienen muy preparados y llega el momento de enfrentarse con ambivalencia al retiro, por una parte deseado y por otra temido. Los proyectos ilusionantes dentro de la empresa están fuera de lugar, buscar mecanismos para apelar al entusiasmo o la motivación que no pasen por reconocer el valor de la experiencia están condenados al fracaso.

Cada uno de estos momentos, que se concreta en edades diferentes en cada persona y que presenta ciertos matices en cuanto a las diferencias hombre-mujer, tiene sus propias claves a la hora de gestionar la motivación, la satisfacción y especialmente la vinculación.

### **4.3 Las circunstancias individuales**

Nos estamos refiriendo a avatares de la vida que durante ciertos períodos de tiempo impactan en la relación de las personas con su trabajo, tanto en un sentido como en otro.

No nos vamos a extender en analizar este tipo de circunstancias, sino simplemente decir que son temas no controlables por la organización y que el aspecto relevante es cómo son gestionados internamente, lo que siempre es objeto de un tratamiento individualizado.

A título de ejemplo, podemos mencionar temas relacionados con la salud, sea propia o de algún familiar próximo, temas relacionados con los hijos, problemáticas de adicción, escolares, etc. y que pueden hacer cambiar las prioridades de una persona comprometiendo su dedicación, sin que ello suponga una actitud negativa por su parte. Este tipo de cuestiones son las que afectan al ámbito relacionado con el equilibrio trabajo-vida y la forma en que se gestione pone de relieve los valores de la organización y envía mensajes al resto de personas no afectadas directamente; “si es así cómo han tratado a esa persona, será así como me tratarán a mí si me pasa algo parecido”. En numerosas organizaciones son referidos eventos muy significativos de alguna persona que han dejado huella en la historia y se han incorporado a la cultura de la organización.

En ocasiones, la misma circunstancia puede tener efectos diferentes en cuanto a la implicación en el trabajo. Por ejemplo, en las situaciones de crisis de pareja, y de forma especialmente frecuente en el caso de los hombres, puede generarse una sobre dedicación al trabajo, la persona se queda en la oficina hasta altas horas o incluso trabaja el fin de semana debido a esa situación de crisis, situación que en otros casos puede llevar a trastornos emocionales e incluso a una depresión.

Si nos referimos a la vinculación, se dan circunstancias difícilmente gestionables por la empresa que pueden generar incluso el abandono, por ejemplo el traslado de un cónyuge, la obtención de un premio importante, etc.

#### **4.4 El entorno social y cultural**

El entorno social y cultural ejerce un papel de influencia a veces decisiva en las actitudes de las personas ante el trabajo.

En este sentido, podemos mencionar los trabajos de Hofstede (1984) donde, de forma simplificada, hace una clasificación de la cultura de diferentes países en términos de si son individualistas o colectivistas y de si su distancia psicológica al poder es fuerte y débil. Así, nos encontramos países como Estados Unidos con una distancia psicológica al poder débil y una cultura individualista, lo que puede generar, por ejemplo, actitudes fuertemente competitivas y poco proclives a la fidelidad, lo que se traduce en una mayor predisposición al abandono de la organización. Cambiar de empresa, en un lugar así, no es un demérito social o incluso puede ser lo contrario. En el polo opuesto encontraríamos a Japón, con una fuerte distancia psicológica frente al poder y una cultura de tipo colectivista. Ello genera en sus trabajadores una fuerte fidelidad, respeto frente al poder y todas las derivadas conductuales coherentes con esta concepción del trabajo. Estas consideraciones son especialmente relevantes para las empresas multinacionales, pues a la hora de diseñar las políticas corporativas pueden encontrarse con resultados imprevistos o no deseados por no haber tenido en cuenta estos aspectos relacionados con el entorno.

Si nos referimos a España, la evolución de los valores en términos generacionales está teniendo consecuencias muy significativas en las actitudes frente al trabajo, que afectan tanto

al compromiso o la motivación como especialmente a la vinculación. Esta transformación ha sido ampliamente descrita por el autor en un reciente artículo – Carlos Sánchez (2006) – por lo que no profundizaremos ahora en ella. Simplemente mencionar a modo de resumen el titular de un diario comentando el citado artículo “¿Adiós a la cultura del esfuerzo?”. Quien tenga hijos adolescentes posiblemente entenderá a qué nos referimos sin necesidad de mayores explicaciones.

## **5. LOS FACTORES GESTIONABLES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Todos los factores mencionados anteriormente tienen lugar fuera de la organización y, de hecho, la forma más efectiva de gestionarlos es mediante la selección. La selección, como ya hemos dicho, es el momento más estratégico para gestionar la motivación de las personas, pues todas esas influencias externas se acaban concretando en la personalidad de cada individuo, en sus valores, sus actitudes o sus expectativas.

Una vez dentro de la organización, sin embargo, ocurren cosas, cosas que sí son gestionables y que generan lo que en el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) se denomina “resultados en las personas” de los cuales, los más significativos son los que constituyen el objeto del presente artículo y que ya se han definido: motivación, satisfacción y vinculación.

### **5.1 El ciclo profesional**

El ciclo profesional hace referencia a los diferentes momentos que una persona pasa en su relación con la empresa, desde su entrada hasta su salida. Cada uno de esos momentos tiene características propias, que generan posicionamientos diferentes, expectativas e inquietudes diferentes y por tanto claves de gestión también diferentes.

Los ciclos profesionales guardan cierta relación con los ciclos vitales, pero no tienen por qué coincidir. De hecho, sólo cuando una persona se incorpora muy joven a una organización y se jubila en ella hay coincidencia entre ambos ciclos. Cuando se producen cambios de empresa

en diferentes momentos de la vida, en cada nueva empresa se inician de nuevo cada uno de los ciclos profesionales.

Una forma de sistematizar dichos ciclos la presentamos a continuación. La duración de cada uno de ellos depende del sector y del tipo de empresa. Hay empresas de alta velocidad, donde los ciclos tienen una corta duración y empresas de baja velocidad, donde los ciclos profesionales son muchísimo más largos.

1. *Selección.* La gestión de la motivación y el vínculo debe comenzar antes del momento cero. Para la persona es un momento de alta motivación donde lo que le mueve es conseguir un empleo. Para la organización, la selección representa dos momentos claramente diferenciados:

- a) *Evaluar si el candidato es interesante.* Y entramos aquí en todas las técnicas de selección que no vamos a detallar ahora, pero donde los aspectos de valores, actitudes y expectativas serán especialmente relevantes para conseguir un buen “encaje profesional” en la empresa
- b) *Conseguir que esté interesado.* En entornos de pleno empleo, donde un buen candidato está manejando dos o tres ofertas alternativas, la empresa ha de conseguir hacerse atractiva para él sin generar falsas expectativas.

Existen dos claves para conseguirlo: transmitir al mercado y a los candidatos la idea de que se incorporan a la mejor empresa (“employer branding”) y transmitir durante el proceso el mensaje de que en esta empresa no entra cualquiera, entrar aquí no es fácil.

Para saber si una empresa está gestionando correctamente la motivación y la vinculación antes del momento cero, lo importante no es tanto la percepción dejada en las personas que se incorporan, como la huella dejada en las que no se incorporan: ¿qué dirán de nosotros aquellos a los que nosotros digamos que no?

2. *Integración.* La integración es asimismo un momento de alta energía para la persona. Su motivación principal es ser aceptado, aprender lo básico, entender rápidamente dónde está lo que se espera de ella. Siguiendo la teoría de sistemas, todos los sistemas son dependientes de las condiciones iniciales. Gestionar correctamente esos primeros momentos va a tener una importancia decisiva en el futuro de esa persona y va a quedar grabado en su memoria de

forma indeleble. La gestión de los procesos de acogida o integración, por tanto, son de una importancia capital. No hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión.

3. *Crecimiento*. Sigue siendo un momento de alta energía para la persona y lo que la mueve es la búsqueda del éxito. En función del sector el período de crecimiento puede ser de pocos meses hasta largos años en sectores menos dinámicos. Las claves de gestión durante este ciclo tienen que ver con la forma en que se gestionan las expectativas y los ritmos. En términos de motivación no suele haber problemas en esta fase, pero sí es un momento de alto riesgo en términos de vinculación. Si las expectativas son altas y la empresa no les da una respuesta adecuada las probabilidades de fuga aumentan. La sensación en esta fase suele ser de gran potencia personal, de que se está en condiciones de asumir más responsabilidades y retos de los que ofrece la organización. En esos momentos, que las personas suelen estar en niveles retributivos previos a los cargos de responsabilidad, pero con un alto nivel de preparación y motivación, son los más proclives a escuchar las ofertas de los competidores.

La gestión de la carrera profesional, los mecanismos de identificación y desarrollo del potencial y por supuesto la profesionalidad percibida en los criterios de promoción van a constituir los elementos críticos de gestión en esta fase del ciclo.

4. *Consolidación*. Estamos hablando del momento en que la persona entra en velocidad de crucero. Ese momento se alcanza en cualquier nivel de responsabilidad, sea este alto o bajo, y suele coincidir con el ciclo vital de madurez. La persona busca el reconocimiento, status y dinero, la vida ya no es un futuro, es un presente, “la profesión era esto, ¿te gusta o no te gusta?”

En términos de motivación, son momentos más de responsabilidad que de entusiasmo, donde el conocimiento y la experiencia logran mejores resultados con menos esfuerzo. En términos de vinculación, en cambio, son momentos de baja predisposición a la fuga que sólo suelen producirse si a la persona la vienen a buscar, es el momento de los head-hunters, no de las empresas de selección. Si en este sentido la empresa ha de estar atenta para retener a los profesionales clave, el tema de preocupación que realmente aparece con fuerza en esta fase del ciclo no es tanto retener como movilizar, es decir, cómo se gestiona en muchos casos la acomodación o la mediocridad, por no hablar de la mayor predisposición a la sindicalización

en esta etapa. Cuando una persona pierde su empleabilidad externa es cuando se aferra a la defensa de los derechos adquiridos mediante la sindicalización.

5. *Declive*. Es la fase en que claramente se sustituye el esfuerzo por la experiencia, donde el dinero y el reconocimiento se perciben como un derecho por los servicios prestados. La persona no se plantea tanto cuál es su carrera en la empresa como cuánto tiempo le queda para jubilarse. La problemática que ha emergido en las dos últimas décadas en España está relacionada precisamente con las políticas de prejubilaciones. Estas políticas se han practicado en diversos sectores, especialmente en grandes empresas, y han generado en muchas de ellas la sensación de que a los 50 años una persona ya es mayor y que “a los 55 ya tienes fecha de caducidad” (cita literal de uno de los estudios de clima laboral). En estos casos, la empresa puede olvidarse directamente de generar altos grados de entusiasmo con los proyectos de futuro y algunas de ellas están empezando a tener un problema serio en este sentido. En estos momentos, el debate que está encima de la mesa sobre el mercado de trabajo es cuánto se debe retrasar la edad de jubilación, empezando las empresas a recibir presiones de los gobiernos en contra de estas políticas. El nuevo reto que deben gestionar muchas empresas, por tanto, es cómo gestionan la madurez. Y el problema aquí no es la vinculación, ni siquiera la satisfacción, es la motivación.

## **5.2 El ciclo empresarial**

Las organizaciones también pasan por ciclos, que generan contextos profesionales claramente diferentes y que por lo tanto han de tenerse muy presentes a la hora de gestionar la motivación, la satisfacción y la vinculación.

Una visión esquemática de dichos ciclos es la siguiente:

1. *Inicio emprendedor*. Es el momento de mayor carga energética de cualquier ciclo organizativo. Nos estamos refiriendo a la creación de una empresa, a la puesta en marcha de un nuevo proyecto en una empresa existente, a la gestión de un evento único para el cual la organización se ha creado, etc.

Es un momento de alto “enamoramamiento”, de derroche de energía, de orientación al logro, de estilo informal, donde el foco de gestión está puesto en la tarea, el equipo y los resultados. El principal atractor de energía es el proyecto. La propensión a la fuga es prácticamente nula la satisfacción es alta a pesar del esfuerzo, la falta de horarios e incluso un bajo salario.

2. *Expansión.* Cuando la empresa ya no es un proyecto sino una realidad y se plantea un crecimiento estructural orientado a conseguir mayores cuotas de mercado, el principal atractor de energía personal deja de ser el proyecto y pasa a ser la promoción, la carrera, lo que generalmente tiene una base cierta pues es un momento de oportunidades reales derivadas del crecimiento de la estructura. La empresa se formaliza, se construyen los procedimientos y los sistemas de gestión y el foco en cuanto a las personas ha de ponerse en la selección, la integración, el aprendizaje y la promoción. En este sentido, el riesgo de fuga aparece cuando se perciben injusticias en los criterios de promoción o se produce un desajuste entre las expectativas y los ritmos. Un tema que muchas empresas descuidan en esta fase del ciclo es lo que ocurre con los que van quedando sin promocionarse. Cuando se pone en marcha un programa de identificación y desarrollo del potencial, por ejemplo, ha de considerarse muy seriamente cómo será comunicado a los que no participarán en él, a los no elegidos. El encaje profesional de esas personas ha de ser objeto de atención y gestión. Esas personas, de hecho, se encuentran en una situación como la descrita en el ciclo siguiente.

3. *Estabilidad.* ¿Qué ocurre cuando la organización deja de crecer? ¿Qué ocurre en entornos públicos y privados donde la estructura está estabilizada y sólo se producen huecos puntuales por jubilación o fuga? El foco motivacional, en estos casos, no puede ponerse en la carrera, pues generaría falsas expectativas que acabarían en frustración y efectos contraproducentes.

Es en estos momentos cuando nuevamente aparece la cuestión ya debatida anteriormente, “la profesión era esto ¿te gusta o no te gusta?”. El foco motivacional pasa de la promoción a la profesión. El enriquecimiento de tareas, los programas de desarrollo horizontal y la búsqueda de vías de retribución autofinanciadas vinculadas a resultados son las claves de gestión en organizaciones de este tipo. En términos de negocio, por su parte, el reto suele ser el mantenimiento de las cuotas de mercado y en cuanto a vinculación, finalmente, es un momento de riesgo de fuga en las personas con expectativas a las que la empresa no puede dar una respuesta. Identificarlas y retenerlas es sólo una prioridad si se trata de personas clave, si no, simplemente se convierte en una oportunidad de promoción interna.

4. *Turbulencias*. Nos estamos refiriendo a fusiones, adquisiciones, reestructuraciones o similares. Son momentos de alta ansiedad, donde emerge lo mejor y lo peor de las personas, las ambiciones y los miedos, lo que mueve a las personas es posicionarse, o salvarse, según en qué lugar del puzzle organizativo se encuentren. La energía personal se dedica en buena medida a calmar la ansiedad y el reto es simplemente cómo conseguir que las personas trabajen. En esos momentos el riesgo es que la organización se paralice, que dejen de tomarse decisiones sobre todo si tienen implicaciones a largo plazo. Las claves de gestión en situaciones de este tipo tienen que ver con la comunicación y con el mantenimiento de claridad en la tarea. La satisfacción o la motivación quedan totalmente encubiertas por la ansiedad y el riesgo de fuga aumenta espectacularmente, las personas con talento y alta empleabilidad que no perciben buenas expectativas con respecto a su futuro se ponen en mercado y los head hunters lo saben. Identificar y retener a las personas clave en una situación de este tipo se convierte en una prioridad de gestión, que no siempre se consigue.

5. *Crisis*. Nos referimos a situaciones de ERE (expedientes de regulación de empleo), tanto si implican reducción de plantilla como directamente el cierre, sea éste por deslocalización, por suspensión de pagos, quiebra o similar. En esos momentos lo que aflora directamente es el miedo. Si no se ven posibilidades de futuro en la empresa la energía personal se orienta a cómo salir de la mejor manera. Si de lo que se trata es de una reducción de plantilla pero hay continuidad empresarial, la forma en que se gestiona los que salgan impactará en la motivación de los que se queden. La claridad en los criterios de decisión de salida, la gestión del outplacement o las bajas voluntarias y por supuesto la comunicación, pasan a convertirse en los elementos clave a gestionar. Para las personas que continúan en la empresa la cuestión que se plantea es, “la forma en que se ha gestionado este proceso, ¿le ha hecho merecedora a la empresa de seguir contando con mi compromiso?” Un ERE con despidos es una shock para una organización que deja una huella indeleble. Nada vuelve a ser como era “vivíamos en una nube de algodón y perdimos la inocencia de golpe”, nos relataba una persona dos años después de una situación de este tipo.

### 5.3 El contexto interno de la organización

Teniendo en cuenta todo lo anterior, que en términos de ciclo profesional significarán claves de gestión diferentes y en términos de ciclo empresarial nos definirán escenarios asimismo diferentes, vamos a entrar a describir ahora todos aquellos elementos del contexto interno sobre los cuales la empresa va a tener plena capacidad de gestión

Siguiendo con el modelo EFQM, lo que aquí denominamos “factores gestionables internamente” sería el equivalente a lo que allí se denominan “agentes”, sobre los cuales la empresa actúa a través de sus políticas y sistemas de gestión de recursos humanos, así como a través de las prácticas y los estilos directivos en relación a las personas.

Hay que mencionar, no obstante, que el concepto “resultados en las personas” no es del todo exacto, pues ello llevaría a pensar en un modelo causa – efecto simple, de tal forma que al actuar sobre un *factor x* se va a generar un *resultado y*, por ejemplo, en motivación. Pero esto sabemos que no es exactamente así, la motivación, igual que la satisfacción y la vinculación, depende no sólo de lo que ocurre en la organización sino de las diferencias individuales influenciadas además por factores externos. Una persona que se incorpora a la organización altamente motivada va a poner en marcha procesos emocionales y cognitivos que la van a hacer percibir y valorar de forma positiva factores del contexto interno que, siendo idénticos, son percibidos de forma muy diferente por otra persona que lleve veinte años en la organización y que se encuentre en una situación de alta desmotivación.

Supongamos que la empresa pone en marcha una mejora en sus políticas de comunicación interna con la intención de mejorar la motivación. Esas mismas políticas de comunicación interna, van a ser percibidas y valoradas de forma muy diferente en ambos casos. El efecto que van a producir en las personas por tanto no va a ser el mismo; para la persona que se encuentra en una situación de alta satisfacción y motivación va a significar posiblemente un refuerzo a sus percepciones positivas previas, en tanto que la persona que se encuentra en situación de fuerte insatisfacción o desconfianza posiblemente va a interpretarlas en términos de manipulación. Una política de potenciación del empowerment, la participación o la autonomía en la propia tarea, por poner otro ejemplo, va a ser interpretada como una excelente oportunidad en un caso mientras que en el otro posiblemente sea visto como un intento de la empresa por aumentar la productividad sin ofrecer nada a cambio.

Es importante señalar esta relación dinámica entre “factores gestionables” y “resultados en las personas” para fijar los límites a los modelos causa – efecto que presentaremos más adelante. Como es sabido, las metodologías correlacionales basadas en la observación, no permiten en rigor extraer conclusiones causa – efecto salvo que dichas relaciones estén sustentadas por un modelo teórico que haya sido validado por métodos experimentales, lo cual no siempre es posible en entornos reales de trabajo.

No obstante, siendo conscientes de estas limitaciones, la variancia explicada de los resultados en las personas (satisfacción, motivación y vinculación) por parte de los factores gestionables, es suficientemente elevada como para invitar a profundizar en su análisis. Si este análisis lo hacemos converger con los modelos teóricos derivados de intervenciones cualitativas – como puede ser la teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg (1959) – obtenemos resultados que creemos pueden aportar un gran valor para la gestión. Ese y no otro es el objetivo del apartado siguiente, donde presentamos un modelo de factores gestionables basado en la experiencia cualitativa del autor en múltiples organizaciones, de distintos sectores y en niveles jerárquicos y funcionales muy diferentes, así como en el metaanálisis de nueve estudios en otras tantas organizaciones, que nos permiten cuantificar el impacto de dichos factores en la motivación, la satisfacción y la vinculación.

### 5.3.1 Origen del modelo

El modelo de factores gestionables que presentamos a continuación tiene su origen en más de cien sesiones dirigidas por el autor con grupos de entre ocho y veinte personas en tres tipos de contexto:

- Focus groups realizados como fase cualitativa en estudios de clima laboral. En este caso los grupos han oscilado entre ocho y doce personas, de la misma organización y con participantes normalmente homogéneos en cuanto a nivel (mandos, comerciales, operarios, etc.).
- Sesiones de formación con directivos y mandos intermedios de la misma organización sobre el tema “motivación” o “liderazgo y motivación de equipos”.

- Sesiones de formación en escuelas de negocio y masters de recursos humanos con profesionales y directivos de diferentes empresas y organismos públicos bajo el título “gestión estratégica de la motivación”

El planteamiento en todos los casos ha sido idéntico. Se ha pedido a los individuos que identifiquen:

- Qué factores de su organización contribuyen a potenciar la motivación, la satisfacción y la vinculación de su equipo humano.
- Qué factores inciden negativamente en esos mismos aspectos.

En el caso de los estudios de clima, el resultado se incorpora a los resultados cualitativos del mismo y, en el caso de la formación, el debate generado sobre dichos factores y su progresiva ordenación han ido construyendo el presente modelo. El modelo además se ha ido perfeccionando mediante el análisis factorial de los ítems en cada uno de los estudios. En el caso de los focus groups, por otra parte, el modelo permite organizar la información, interpretarla y facilita la presentación de resultados, pues tal como es generada en bruto por los participantes sería un conjunto caótico de temas que dificultaría la comprensión de la situación.

### 5.3.2 Descripción del modelo

El esquema de factores gestionables y su impacto en las personas es el que se presenta en la Figura 2 y que se describe más adelante:

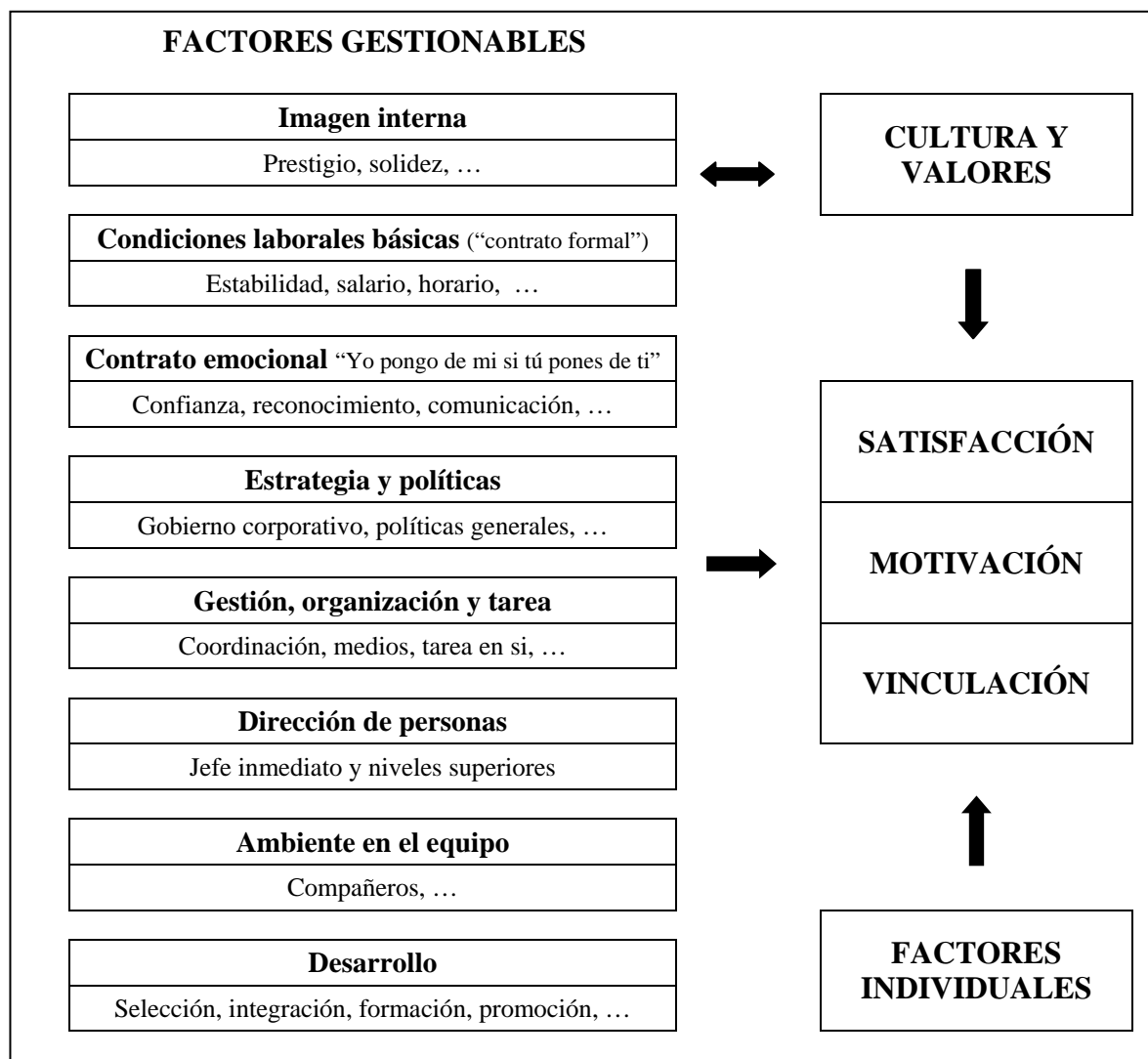


Figura 2. Modelo de factores gestionables internamente con impacto en las personas

El resumen del modelo es que los factores gestionables que en él se presentan tienen un impacto significativo en la motivación, la satisfacción y la vinculación de los individuos. Sin embargo, los factores personales vinculados en numerosas ocasiones al ciclo vital y por supuesto a las diferencias individuales en términos de valores y actitudes también influyen en ellos.

Por otra parte, la cultura y los valores de la organización ejercen asimismo una influencia significativa. Sin embargo, la cultura y los valores no son un constructo aislado o independiente de los factores gestionables. Las políticas y los sistemas de gestión están - o deberían estar - alineadas con la cultura de la organización, pero a la vez contribuyen a la construcción de ésta. Y con respecto al estilo de dirección, por ejemplo, podríamos realizar las

mismas consideraciones, está influido por la cultura y los valores de la organización, pero a la vez influye en ellos y contribuye de hecho a su generación y transformación.

## 6. METAANÁLISIS

### 6.1 Metodología y muestra

Los resultados que se presentan a continuación son fruto de nueve estudios de clima realizados entre los años 2004 y 2006 en los siguientes tipos y tamaños de organización:

Tipo de organización	n
- Entidad financiera .....	2.578
- Entidad aseguradora .....	1.206
- Grupo de hospitales y otros servicios sanitarios .....	767
- Transporte de paquetería .....	551
- Consultoría tecnológica .....	397
- Entidad pública de gestión de infraestructuras .....	236
- Empresa de gestión y distribución de agua .....	189
- Empresa comercial de productos de gran consumo .....	124
- Elaboración de vinos y cavas .....	60
Total .....	6.108

Estos estudios se han realizado en un marco de investigación-acción dentro de la actividad de consultoría del autor y su equipo y, como es sabido, en este tipo de intervenciones es necesario realizar un ajuste de los instrumentos a la cultura y el lenguaje de la organización. Por este motivo, el redactado final de los ítems puede acabar formulándose de forma ligeramente diferente y no todos los ítems se utilizan en todas las organizaciones.

Los análisis factoriales realizados en cada una de las organizaciones, por su parte, presentan a su vez ligeras diferencias fruto de las características propias de cada organización. Por ejemplo, la *imagen interna* (solidez, prestigio en el mercado, etc.) en numerosas ocasiones se percibe vinculada al *gobierno corporativo* y a las *políticas generales*, especialmente en la empresa privada, pero en las organizaciones públicas es frecuente que se desvincule la imagen

de la institución de su gobierno, que en este caso está sometido a cambios vinculados a la acción política. Muchas personas “viven los colores” de su organización con orgullo, pero pueden tener una visión muy crítica de sus gobernantes.

A la hora de realizar este metaanálisis, por lo tanto, se ha tenido en cuenta la estructuración del modelo tal como aquí se presenta, recalculándose el valor agregado de los factores en función de los ítems del modelo y no del resultado puro del análisis factorial en cada organización, que en algunos casos es ligeramente diferente como se ha comentado. Este paso es imprescindible para la realización del metaanálisis estadístico, aunque presenta como inconveniente una ligera pérdida de ortogonalidad. Este efecto queda subsanado presentando, además de la varianza global explicada por la regresión múltiple, los coeficientes de correlación de cada factor con cada una de las variables dependientes: motivación, satisfacción y vinculación.

En todos los casos, las variables de satisfacción y motivación, se han presentado en el mismo orden. La satisfacción siempre ha figurado como primera pregunta del cuestionario (*teniendo en cuenta todos los aspectos, ¿cómo valoras tu grado de satisfacción como empleado de esta empresa?*) mientras que la motivación siempre se ha preguntado en el penúltimo apartado (el último es la valoración del propio estudio) su formulación ha sido “*entendiendo por motivación el grado de energía, ilusión y esfuerzo que una persona está dispuesta a poner en su trabajo ¿cómo valorarías tu grado de motivación actual?*” La vinculación, por su parte, se ha introducido en el lugar intermedio que se ha considerado más apropiado (“*si en este momento alguien te preguntase si estás pensando seriamente en dejar la empresa qué le dirías*”)

## **6.2 Componentes de los factores del modelo**

Finalmente, el modelo se concreta en los siguientes factores:

1. *Imagen interna*: buena imagen en el mercado, liderazgo en el sector, solidez y solvencia, responsabilidad con el medio ambiente, etc.

*Condiciones laborales básicas.* Es lo que constituye lo que podríamos denominar “contrato formal”, cuyo elemento más esencial es “tiempo a cambio de dinero”. Los factores concretos que forman parte de este apartado son:

2. *Estabilidad laboral.* Satisfacción con la seguridad y estabilidad en el empleo
3. *Ubicación geográfica.* Satisfacción con la ubicación geográfica de su trabajo desde su domicilio
4. *Horario y equilibrio entre la vida personal y profesional.* Satisfacción con este aspecto, posibilidad de pedir permisos por motivos personales, etc.
5. *Salario.* Satisfacción global, en relación al mercado, en relación a otras personas comparables dentro de la organización y en relación al propio esfuerzo y dedicación.
6. *Beneficios sociales.* Satisfacción con los propios de cada organización.

*Contrato emocional.* Si la formulación del contrato formal es “tiempo a cambio de dinero”, la esencia del contrato emocional radica en que con dinero sólo se puede comprar (o alquilar) el tiempo de las personas, pero su compromiso, en cambio, hay que merecérselo. La formulación del contrato emocional es “yo pongo de mí, si tú pones de ti”. Los componentes más esenciales del contrato emocional son los siguientes:

7. *Confianza.* Preocupación de la empresa por la calidad de vida profesional de sus empleados, confianza en los criterios de las decisiones que afectan a las personas (se promociona a los mejores, igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional, criterios con los que se asignan los incentivos, ...)
8. *Reconocimiento.* Sentirse reconocido por la organización
9. *Comunicación.* El sentido de este factor en el apartado del contrato emocional tiene que ver con lo que podemos denominar “comunicación para la pertenencia”. A diferencia de la comunicación operativa (recibo la información necesaria para hacer bien mi trabajo) la comunicación para la pertenencia se refiere a aquellas informaciones que a una persona le hacen sentir que pertenece al grupo, que se cuenta con ella, que es alguien, y por lo tanto está relacionada con aspectos no necesariamente operativos (“me siento bien informado de los planes, estrategia y resultados de la empresa” “ídem de mi área”, etc.)

10. *Gobierno corporativo*. Este factor tiene que ver con la confianza en que la empresa está en buenas manos, tiene un rumbo claro y globalmente está bien gestionada (“la alta dirección realiza una buena labor al frente de la empresa”, “globalmente los procesos de trabajo están bien planificados y organizados” “coordinación entre las diferentes áreas”, etc.)
11. *Gestión de la propia unidad*. Se trata de la valoración de la gestión en el ámbito organizativo más próximo (unidad, oficina, centro, ... según el tipo de empresa). Este ámbito es el condicionante más inmediato previo a la tarea en sí (“las tareas en tu unidad están bien planificadas y repartidas”, etc.)
12. *Tarea en sí*. Este factor recoge los elementos que en la literatura se han denominado “factores de motivación intrínseca” (“el trabajo que realizo se adecua a mis capacidades y preferencias”, “tengo la autonomía adecuada para realizar mi trabajo”, “puedo participar en las decisiones que afectan a mi trabajo”, “dispongo de indicadores objetivos sobre los resultados de mi trabajo”, etc.)
13. *Ausencia de presión*. “Dispongo del tiempo suficiente para realizar bien mi trabajo”, “la dotación de personal de mi unidad es correcta”, etc.
14. *Dirección de personas*. A efectos de este análisis se utilizará exclusivamente la valoración de la dirección recibida del jefe inmediato, aunque en algunas organizaciones ha resultado ser pertinente también la acción directiva del nivel superior (el jefe de tu jefe). En este apartado, el análisis factorial revela consistentemente una única dimensión, independientemente del número de ítems y los matices que se presenten (“me siento bien dirigido por mi jefe inmediato”, “es accesible y receptivo ante mis opiniones o críticas”, “me apoya y orienta cuando tengo dificultades”, etc.)
15. *Compañeros*. Valoración de la relación personal con los compañeros de trabajo.

Desarrollo profesional. Incluye dos factores diferenciados en el análisis factorial:

16. *Formación*. Valoración de la formación recibida

17. *Carrera*. Posibilidad de desarrollar en la empresa la carrera profesional deseada.

## 6.3 Resultados

### 6.3.1 Resultados en las personas: valoración global e interrelaciones

En la siguiente tabla se presentan los resultados como promedio de los obtenidos en las nueve organizaciones del metaanálisis. En todos los casos los valores están representados en una escala de 1 a 10

	Valoración (1 a 10)	Correlaciones		
		Motivación	Satisfacción	Vinculación
	Media $\pm$ d.t.	Media $\pm$ d.t.	Media $\pm$ d.t.	Media $\pm$ d.t.
Motivación	6,86 $\pm$ 0,47	--	--	--
Satisfacción	6,75 $\pm$ 0,43	0,55 $\pm$ 0,09	--	--
Vinculación ("no me iría")	5,43 $\pm$ 1,08	0,30 $\pm$ 0,17	0,30 $\pm$ 0,14	--

Tabla 1. Valoración e intercorrelaciones de los resultados en las personas

### 6.3.2 Factores gestionables: valoración e impacto en las personas

Para realizar este análisis se ha utilizado la regresión múltiple tomando como variables independientes los factores gestionables y como variables dependientes, por separado, cada uno de los indicadores de resultados en las personas: motivación, satisfacción y vinculación.

Los resultados se presentan en la Tabla 2. Se indica la variancia explicada por el modelo para cada una de las variables de resultados en las personas, expresada como promedio de la obtenida por separado en cada una de las organizaciones (media y desviación típica).

Para cada uno de los factores, además, se presenta el coeficiente de correlación de Pearson con cada una de las variables de resultados, igualmente como promedio del obtenido por separado en cada una de las organizaciones, indicando la desviación típica entre ellas.

	Valoración (1 a 10)	Correlación		
		Motivación	Satisfacción	Vinculación
	Media $\pm$ d.t.	Media $\pm$ d.t.	Media $\pm$ d.t.	Media $\pm$ d.t.
1.- Imagen interna	6,98 $\pm$ 0,77	0,44 $\pm$ 0,06	0,45 $\pm$ 0,10	0,24 $\pm$ 0,10
2.- Estabilidad laboral	6,99 $\pm$ 0,69	0,28 $\pm$ 0,04	0,35 $\pm$ 0,09	0,14 $\pm$ 0,11
3.- Ubicación geográfica	7,55 $\pm$ 0,84	0,09 $\pm$ 0,12	0,19 $\pm$ 0,11	0,08 $\pm$ 0,01
4.- Horario y equilibrio trabajo-vida	6,60 $\pm$ 1,08	0,18 $\pm$ 0,08	0,18 $\pm$ 0,14	0,16 $\pm$ 0,14
5.- Salario	4,78 $\pm$ 0,57	0,36 $\pm$ 0,10	0,43 $\pm$ 0,09	0,27 $\pm$ 0,11
6.- Beneficios sociales	5,33 $\pm$ 1,27	0,28 $\pm$ 0,03	0,32 $\pm$ 0,05	0,18 $\pm$ 0,07
7.- Confianza	5,58 $\pm$ 0,86	0,47 $\pm$ 0,12	0,50 $\pm$ 0,16	0,30 $\pm$ 0,13
8.- Reconocimiento	5,87 $\pm$ 0,59	0,46 $\pm$ 0,11	0,52 $\pm$ 0,12	0,21 $\pm$ 0,13
9.- Comunicación	6,03 $\pm$ 0,69	0,43 $\pm$ 0,16	0,47 $\pm$ 0,14	0,24 $\pm$ 0,08
10.- Gobierno corporativo	5,77 $\pm$ 0,90	0,44 $\pm$ 0,10	0,48 $\pm$ 0,08	0,22 $\pm$ 0,11
11.- Gestión de la unidad	5,66 $\pm$ 0,55	0,39 $\pm$ 0,09	0,46 $\pm$ 0,09	0,20 $\pm$ 0,12
12.- Tarea en sí	7,07 $\pm$ 0,33	0,48 $\pm$ 0,13	0,54 $\pm$ 0,11	0,24 $\pm$ 0,18
13.- Ausencia de presión	5,97 $\pm$ 1,20	0,19 $\pm$ 0,08	0,21 $\pm$ 0,13	0,10 $\pm$ 0,11
14.- Dirección del jefe inmediato	6,66 $\pm$ 0,50	0,46 $\pm$ 0,06	0,47 $\pm$ 0,08	0,20 $\pm$ 0,10
15.- Relación con compañeros	7,92 $\pm$ 0,47	0,30 $\pm$ 0,12	0,35 $\pm$ 0,07	0,14 $\pm$ 0,06
16.- Formación	5,79 $\pm$ 0,65	0,38 $\pm$ 0,10	0,41 $\pm$ 0,08	0,23 $\pm$ 0,10
17.- Promoción y carrera	5,90 $\pm$ 0,87	0,48 $\pm$ 0,10	0,50 $\pm$ 0,07	0,28 $\pm$ 0,17
Varianza explicada		43% $\pm$ 10%	50% $\pm$ 7%	18% $\pm$ 12%

Tabla 2. Impacto de los factores gestionables en los resultados en las personas

## 7. Discusión y conclusiones

Los resultados obtenidos en este estudio corroboran algunos de los postulados comúnmente aceptados en la práctica y la teoría organizacional, pero abren también interesantes debates en relación a otros, algunos de los cuales están siendo objeto de atención preferente en los últimos años en las tendencias de gestión.

Empezaremos señalando que, en conjunto, el nivel de motivación y satisfacción en las empresas de la muestra es alto, traducidos los promedios a porcentaje de personas, el 65% dice sentirse altamente motivado (entre 7 y 10) y el 60% altamente satisfecho. El nivel de vinculación, en cambio, es notablemente menor (34%).

Con respecto al impacto de los factores gestionables en las personas, puede observarse que efectivamente estos tienen una capacidad de influencia limitada. Efectivamente, la *motivación*, la *satisfacción* y especialmente la *vinculación* dependen en su mayor medida de factores individuales y de entorno que no de los propiamente gestionables internamente. El elemento sobre el que mayor capacidad de gestión tienen las empresas es la satisfacción, con el 50,3% de la varianza explicada, siendo notable también el impacto del contexto interno en la motivación 43,5%, aunque en este caso las diferencias entre organizaciones es más que notable (d.t. = 10,1%).

La *vinculación*, en cambio, depende mayoritariamente de factores individuales y de entorno (la varianza explicada es sólo del 17,5%) lo que ya se ha debatido en los apartados conceptuales de este artículo. Entre estos factores, el más importante a nivel individual es, sin duda, el ciclo vital, las personas jóvenes tienen mucha mayor predisposición al cambio de empresa que las más maduras, aunque puedan presentar niveles de insatisfacción elevados en su organización. Ello tiene que ver con la disminución de la percepción de empleabilidad a medida que aumenta la edad y el salario. En el caso de la empresa de consultoría tecnológica del estudio, por ejemplo, donde prácticamente todos los individuos están por debajo de los 30 años y donde por tanto la variabilidad asociada a la edad prácticamente desaparece, los factores internos llegan a explicar un 35% de la variancia.

Como factores individuales, por su parte, hay que destacar las diferencias en términos de valores y actitudes. Hay personas con altas ambiciones profesionales, mientras que para otras la profesión no tiene el mismo valor en su vida y encuentran colmadas sus expectativas con un trabajo que les dé cierta estabilidad, una remuneración correcta y un buen adecuado. La predisposición al cambio entre unas y otras será por tanto totalmente diferente.

Entre los elementos de entorno, por su parte, hay que destacar especialmente el sector. Por ejemplo, el sector tecnológico o el comercial viven situaciones de pleno empleo con una guerra desahogada por la captación de talento, en tanto que en el sector público, en cambio, esta presión externa apenas existe.

Con respecto al impacto que pueden tener la satisfacción y la motivación en la vinculación, hemos visto que es asimismo moderado (0,30 en ambos casos). Es decir, para atajar la problemática de la rotación externa no es suficiente con aumentar la satisfacción o la motivación, aunque sí se puede retrasar, que es en la práctica el objetivo que se plantean las empresas en relación a la rotación no deseada. Para irse de un entorno profesional estimulante y motivador tienen que existir razones más poderosas que si éste es altamente satisfactorio, aunque al final, en muchos casos, sea inevitable baja.

Si nos centramos en los factores gestionables del contexto interno, señalar en primer lugar que destacan como más positivos la *relación con compañeros* (7,92) la satisfacción con la *ubicación geográfica desde el domicilio* (7,55) y la *tarea en sí* (7,07), que como vimos es una síntesis de los elementos más propiamente intrínsecos del trabajo. En el polo opuesto encontramos la valoración del *salario* (4,78) y los *beneficios sociales* (4,78), así como la *confianza* (5,58) que como vimos también, está en el núcleo de lo que hemos denominado “contrato emocional”.

Si analizamos el impacto que estos factores tienen en los resultados en las personas veremos que hay más similitudes de las que a priori cabría imaginar. Con respecto a la *motivación*, el factor que mayor impacto causa en ella son las *expectativas de promoción y carrera* (.48) seguida de la *tarea en sí* (.48), *confianza* (.47), *reconocimiento* (.46) y *dirección del jefe inmediato* (.46). En esta banda alta de capacidad de influencia, los factores son prácticamente los mismos que aquellos que impactan en la *satisfacción*, con la diferencia como vimos, que

en este caso la capacidad de influencia es mayor y por tanto las correlaciones son superiores: *tarea en sí* (.54), *reconocimiento* (.52), *confianza* (.50) y *promoción y carrera* (.50).

En el polo opuesto en cuanto a influencia es donde los resultados resultan sorprendentes y deben ser objeto de reflexión y ulteriores análisis. La *ubicación geográfica* (.09), el *horario* y la *conciliación trabajo-vida* (.18) o la *ausencia de presión* (.19) son previsibles y coinciden con la teoría de Herzberg (1959) de los factores higiénicos y motivadores, siendo éstos que si están bien valorados no motivan, pero que si están mal valorados desmotivan. No obstante, lo mismo cabría decir del *salario* (.36) y en cambio su correlación es mucho mayor. Ahora bien, lo que choca directamente con lo que conceptualmente sería esperable es que estas mismas variables tampoco influyan decisivamente en la *satisfacción* (*Horario* (.18), *ubicación* (.19) y *ausencia de presión* (.21)) pues como es sabido, estos tres elementos impactan directamente en lo que podríamos denominar “calidad de vida profesional”.

Dicho de otra forma, si en la banda alta de los factores importantes para la satisfacción encontramos prácticamente los mismos que para la motivación, el debate deriva entonces hacia la cuestión de si estos dos constructos son efectivamente tan diferentes como a priori parecerían (motivación = energía, satisfacción = bienestar) o si, por el contrario, éste resulta un debate inútil para la gestión y la conclusión relevante es que los factores realmente importantes y que tienen un impacto significativo en las personas son los ya citados de *tarea en sí*, *posibilidades de carrera*, *confianza*, *reconocimiento* y *dirección de personas*.

Los resultados no dejan de presentar un reto interesante para la gestión en la banda baja de la tabla. Si queremos aumentar la satisfacción, aparentemente tendría una pobre influencia actuar sobre el horario, la ubicación geográfica o la presión, ¿pero quién se atrevería a empeorarlos pensando que no afectarían a la satisfacción? Una buena conclusión, en cambio – y que por otra parte coincide con nuestra experiencia profesional y lo observado en numerosos focus groups y entrevistas – es que hay personas altamente motivadas y satisfechas a pesar del horario, la presión e incluso el salario, pero que difícilmente vamos a encontrar personas con un alto grado de motivación o satisfacción a las que no les guste su trabajo, que las posibilidades de carrera no se ajusten a sus expectativas, que no se sientan bien dirigidas, bien reconocidas o que consideren que su empresa es injusta o arbitraria.

Y si nos referimos a la capacidad de las empresas para *vincular* o retener a sus mejores profesionales, siendo conscientes de que su capacidad de influencia es menor, el factor de mayor peso es sin duda la *confianza* (.30), es decir, la percepción de justicia en las decisiones que afectan a las personas, seguida, en este caso sí, de las *posibilidades de carrera* (.28) y del *salario* (.27). Esto coincide asimismo con nuestra experiencia, en los proyectos de consultoría cuyo objetivo principal es reducir la rotación y hemos analizado a fondo este fenómeno y los factores que influyen en él, la conclusión a la que hemos llegado es que el salario y el horario son importantes, sin duda, pero no es lo que produce el “clic” interior que hace que una persona piense seriamente en dejar la empresa. Puede mantenerse un nivel de insatisfacción con salario y presión/horario durante bastante tiempo si la empresa ofrece una tarea interesante y oportunidades de aprendizaje. Lo que provoca el “clic” realmente es la pérdida de confianza en la empresa. La sensación de que las personas no son importantes o de que la empresa es injusta, eso sí provoca un “clic” a partir del cual la persona empieza a mirar al mercado y su salida sólo dependerá del momento en que encuentre una alternativa más interesante.

Finalmente, señalar que como líneas de investigación futuras es necesario profundizar en el diversos análisis diferencias de todo lo visto en este artículo. Un primer foco de interés es analizar si existen diferencias relevantes por niveles profesionales, ¿tienen el mismo impacto en la motivación y la satisfacción la confianza, la tarea en sí o las expectativas de carrera en los niveles directivos que en operarios o en mandos intermedios? ¿Y en la vinculación? ¿Tienen el mismo grado de importancia en función del ciclo vital? ¿Existen diferencias de género relevantes? Estas y otras cuestiones deben encontrar una respuesta apropiada para adecuar las políticas y prácticas de gestión a las características de los diferentes colectivos. De la misma forma que en disciplinas como el marketing no se concibiría una estrategia comercial que no estuviese basada en una correcta segmentación, en recursos humanos debe pasarse de las políticas generales indiscriminadas a un ajuste de las políticas basadas en un conocimiento bien fundamentado sobre bases empíricas y conceptuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOUILLERCE, B. y ROUSSEAU, F. (2004). *Cómo motivarse en la vida personal y profesional*. Barcelona: Larousse.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. y AGUILAR LÓPEZ, J. (2004). *Will Management. La gestión de la voluntad organizativa*. Barcelona: Gestión del conocimiento

FORSYTH, P. (2001). *Cómo motivar a la gente*. Barcelona: Gedisa

GOLEMAN, D. (1998). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós

HARTER, J.K. et al. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. En KEYES, C. L. y HAIDT, J. (2003) *Flourishing: the positive person and the good life*. Cap. 9, 205-224. *American Psychological Association*

HARVARD BUSINESS REVIEW (2004). *La motivación de las personas*. Barcelona: Deusto

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (2006). *Retener a los mejores empleados*. Barcelona: Gestión 2000

HERZBERG, F. et al. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley

HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Londres: Sage

LOCKE, E. (1980). *Sea un gran líder*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.

MACCOBY, M. (1988). *Why work. Motivating and leading the new generation*. En *What motivates?* Touchstone: Simon&Schuster Inc.

NELSON, B. (2002). *1001 formas de motivar*. Barcelona: Gestión 2000

QUIJANO, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial

QUIJANO, S. y NAVARRO, J. (2000). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*. Volumen 18, nº 1, 159-177.

QUIJANO, S. y NAVARRO, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. *Revista de Psicología en el Trabajo y de las Organizaciones*, volumen 14, nº 2, 193-216.

ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México

SÁNCHEZ, C. (2006). Valores hacia el trabajo, ¿cambio o pérdida? *Revista de Aedipe Catalunya*, nº 10 Mayo 2006, 20-27.

THOMAS, K. W. (2002). *La motivación intrínseca en el trabajo*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.

VÉLAZ RIVAS, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.