PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA

OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

"LA AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN DEL TIEMPO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN - CASO ROWE"

AUTOR: JOSÉ MIGUEL QUINATOA BAUTISTA

DIRECTOR: ING. RAMIRO ALARCÓN FLOR, PHD

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

QUITO, FEBRERO 2018

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

PhD. Ramiro Alarcón Flor

INFORMANTES:

Msc. Jaqueline Arellano Verdesoto

Msc. Roberto Ordóñez Guerrero

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a mis padres, Mónica Bautista y Miguel Quinatoa por haberme apoyado a lo largo de mi carrera profesional. A Ramiro Alarcón quien ha sido una gran fuente de conocimiento que ha aportado a mi trabajo investigativo; a mi buena amiga Carla Ponce por sus buenos consejos y destreza en la redacción; a Carlos Mera por haber sido un mentor para mí.

José Miguel Quinatoa B.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN **1**

I. LAS ORGANIZACIONES Y EL PROCESO MOTIVACIONAL **9**

1.1 La motivación **9**

1.2 Teoría X y teoría Y **10**

1.2.1 Teoría X. *10*

1.2.2 Teoría Y. *11*

1.3 Impulsos y necesidades **13**

1.4 Poder, logro y afiliación **17**

1.4.1 Necesidad de Logro. *18*

1.4.2 Necesidad de Poder. *18*

1.4.3 Necesidad de Afiliación. *19*

1.5 Incentivos **19**

1.6 Experimentos de Harry Harlow y Edward Deci **24**

1.7 Definición de objetivos **30**

1.7.1 Especificidad. *30*

1.7.2 Reto. *31*

1.7.3 Compromiso. *31*

1.7.4 Retroalimentación. *31*

1.8 Teoría de los dos factores **32**

1.9 Conflicto y frustración **35**

1.10 Liderazgo y madurez **37**

II. AMBIENTE LABORAL ENFOCADO A RESULTADOS Y SUS LIMITACIONES **41**

2.1 Historia y evolución del ambiente laboral enfocado a resultados **41**

2.2 Metas y objetivos **45**

2.3 Autonomía **50**

2.3.1 Tarea. *52*

2.3.2 Técnica. *53*
2.3.3 Equipo. *57*
2.3.4 Tiempo. *59*
2.4 Pertenencia **62**
2.5 Limitaciones de un modelo autónomo **67**
2.5.1 Autonomía y tipos de trabajo. *67*
2.5.2 Autonomía y las empresas. *68*
2.5.3 Autonomía y entorno laboral *70*
2.5.4 Autonomía y madurez de los empleados. *72*
2.5.5 Autonomía y cosas que no cambian. *72*
III. APLICACIÓN DEL MODELO DE AUTONOMÍA Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN **74**
3.1 Autonomía en la gestión del tiempo y la motivación **74**
3.2 Caso Best Buy **84**
3.2.1 Estudio sobre control de programación sobre el tiempo y momento del trabajo *86*
3.2.2 Estudio sobre conflicto trabajo-familia, tensiones y ajustes *88*
3.2.3 Estudio sobre salud y comportamientos relacionados con la salud *91*
3.2.4 Estudio sobre participación laboral, satisfacción y compromiso *94*
3.3 Caso Google **98**
3.4 Otros casos **102**
CONCLUSIONES **105**
RECOMENDACIONES **109**
BIBLIOGRAFÍA **110**

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación tiene por objetivo principal explicar las razones por las que modelos basados en la autonomía, tales como el entorno laboral enfocado a resultados, son recursos que pueden ser utilizados por las organizaciones con el fin de aumentar la motivación de los empleados. De manera general y contrastando todos los aportes que se han dado en cuanto a motivación organizacional, se puede observar una persistencia de la Teoría X propuesta por McGregor y su estilo de dirección autoritario, donde la alta dirección indica lo que cada empleado debe hacer y cómo debe hacerlo. Además, se sigue utilizando instigadores de conducta, sea para recompensar o castigar, muy alineado a lo que propone la teoría de Skinner. Esto parece haber funcionado en la revolución industrial, donde los trabajos eran repetitivos y monótonos, sin embargo, las máquinas han empezado a reemplazar a los seres humanos en aquellas actividades operativas.

Actualmente las empresas son competitivas gracias a su capacidad de innovación, ya que producir en masa no parece ser un problema con los recientes avances tecnológicos, por ende, los empleados deben ser capaces de entender el medio en el que se desenvuelven sus organizaciones y para donde se dirige el mundo, para así poder plantear soluciones creativas. Pero, para tener empleados motivados que puedan enfocarse de manera óptima en los problemas que aquejan a las empresas, es necesario entender que el trabajo es un medio con el cual las personas logran satisfacer necesidades, sin embargo, también existen necesidades extralaborales que no pueden ser satisfechas a través del trabajo, como por ejemplo: la familia. Esto explicaría porque algunas personas preferirían un trabajo con una menor remuneración, pero que les permitiese tener más tiempo para sí mismas. De esta manera se identifican dos pilares fundamentales, satisfacción laboral y satisfacción personal, los cuales son necesarios para crear un contexto donde el colaborador pueda estar enfocado en autorrealizarse profesionalmente.

Pese a que son nuevos tiempos, las empresas siguen relacionando la productividad con el número de horas que permanecen sus empleados sentados en los diferentes puestos de trabajos, más no por los objetivos alcanzados. Sin embargo, recientemente muchas empresas han empezado a dejar de gestionar el tiempo, para enfocarse en gestionar resultados, permitiendo así que los trabajadores puedan decir cuándo, cómo y dónde realizar sus actividades y, en ocasiones, en qué proyectos y con quienes trabajar. Al combinar responsabilidad y autonomía, en un ambiente donde las personas tienen totalmente claros sus objetivos, da como resultado empleados más felices, satisfechos, comprometidos y motivados, a la vez que las empresas obtienen menores índices de rotación, mayores niveles de innovación y productividad.

Aunque un entorno enfocado a resultados trae beneficios tanto para empresas como para sus colaboradores, su implementación presenta ciertos desafíos tales como un correcto liderazgo basado en la confianza y el compromiso, razón por la cual este modelo deberá ser aplicado en base a la madurez del empleado. Otra complicación al instaurar este modelo es que no es compatible con aquellas tareas mecánicas y repetitivas, como por ejemplo: el ensamblaje, donde los trabajadores deben estar presentes en un horario determinado para coordinar actividades, pero estos empleos en un futuro se esperan desaparezcan dejando solo aquellos donde se necesite de la capacidad del ser humano para crear, innovar y solucionar problemas.

Empresas como Best Buy, pionera en desarrollar un entorno laboral enfocado a resultados, tuvieron grandes resultados al implementar esta nueva forma de gestión del talento humano y, lo que comenzó como una prueba piloto en el 2003 en uno de sus departamentos, para el 2005 se había extendido a toda la organización. Por otro lado, empresas como Google permiten a sus empleados dedicar un 20% de su tiempo a cualquier proyecto que ellos deseen, como resultado, casi la mitad de nuevos productos que lanza cada año el gigante de internet, provienen de este tiempo de autonomía. De manera general se sabe que la autonomía funciona. Se han hecho diversos estudios y los resultados son tangibles, sin embargo, pocas son las investigaciones como esta, que buscan explicar porque funcionan este tipo de modelos.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones forman parte fundamental de la vida de un ser humano. De hecho, una persona promedio dedica 8 horas diarias a trabajar, lo que significa 160 horas al mes o en un año 1920 horas. Para cuando un empleado esté listo para jubilarse, habrá pasado aproximadamente un tercio de su vida realizando las diferentes tareas y actividades que le han sido delegadas dentro de su lugar de trabajo. Por otro lado, una gran parte de su vida la habrá consumido en actividades relacionadas indirectamente con el trabajo como, por ejemplo: pasar largas horas atascado en el tráfico para llegar a la organización. No es difícil ver cuán inmiscuidas están las empresas en la vida de los seres humanos de hecho, sería difícil imaginar una economía en la que no existiesen estos actores tan importantes, como son las organizaciones.

Pero, ¿cómo se ha llegado a este punto en el que las organizaciones se han convertido en parte de la vida de los seres humanos? Para entender esto, hay que retroceder millones de años y trasladarnos al continente africano, donde los primeros homínidos bípedos se postulaban para ser la especie dominante del planeta Tierra. Para aquella época, inerme ante muchos de los peligros de la naturaleza, el hombre tenía necesidades que años más tarde, Maslow, las clasificaría en varios tipos: fisiológicas, de seguridad y sociales (Vásquez, 2010). En aquel ambiente hostil el principal objetivo era sobrevivir, para lo cual se debía recurrir a la caza para lograr alimentarse tanto ellos como sus familias. Se puede definir a la caza como el primer trabajo que realizó el ser humano para satisfacer una necesidad básica de orden fisiológico, lo que nos permite entender al trabajo dentro de un contexto en el cual se lo define como “el medio a través del cual el ser humano satisface una necesidad”, cosa que no ha cambiado hasta nuestros días (Maslow, 1991).

Con la aparición del dinero y el consumo, el ser humano pudo satisfacer necesidades de orden inferior, incluso logró satisfacer algunas de las necesidades que define Maslow como de orden superior, las cuales fueron apareciendo a lo largo del proceso evolutivo.

El dinero no es sinónimo de felicidad, sin embargo, permite al ser humano disfrutar de los placeres de la vida y cubrir la mayoría de sus necesidades. Ésta es la razón por la cual una persona está dispuesta a pasar un tercio de su vida en una oficina, puesto que sin el trabajo, ella y su familia pasarían necesidades. Desde esta perspectiva, el principal problema radica en que si bien es cierto, el dinero permite satisfacer varias necesidades de orden inferior, sin embargo, una vez que éstas hayan sido resueltas, aparecerán necesidades de orden superior, de las cuales no todas podrán satisfacerse a través del dinero (Maslow, 1991).

Estadísticas de la OMS han arrojado resultados en países del primer mundo, donde el estrés laboral se empieza a relacionar con la tasa de suicidios en dichos países. La Asociación Estadounidense de Sicología (APA, por sus siglas en inglés) asegura que una de las causas universales del estrés en el trabajo es el sentimiento de frustración, donde el factor más relevante es tener que trabajar más horas sin ver una mejora en la calidad de vida («Estrés laboral puede conducir al suicidio», 2014).

El realizar una labor con una carga de trabajo significativa, bajo el criterio de pagar a los empleados por el número de horas que permanecen sentados en un escritorio, trae consigo consecuencias que se han podido evidenciar en estadísticas. En efecto 8 de cada 10 trabajadores sufren de estrés laboral, y de estos el 42% de los adultos afirmaron que sus niveles de estrés se habían elevado durante los últimos 5 años. En condiciones extremas el estrés laboral podría desencadenar síndrome de Burnout, el cual se caracteriza por un agotamiento físico y mental progresivo que podría llevar al suicidio, como sucede en muchas fábricas del gigante Asiático: China («Estrés laboral puede conducir al suicidio», 2014).

Satisfacer una necesidad requiere de trabajo, el cual genera ingresos y permite que a través del consumo, se pueda saciar la misma (BBVA, 2015). Sin embargo, existe un problema debido a que el trabajo en sí, es una actividad que requiere de un recurso limitado “el tiempo”, y al ser escaso, imposibilita también la satisfacción de las

necesidades, puesto que al pasar 8 horas en una oficina, para el final del día, no quedará más tiempo que para ir a casa, dormir y prepararse para trabajar la mañana siguiente.

El concepto de tiempo es fundamental en la vida de los seres humanos. El físico alemán Albert Einstein, famoso por su teoría de la relatividad, redefinió el concepto de tiempo al decir que el mismo no era absoluto, sino que era relativo, lo que significa que el tiempo se mueve a diferente velocidad dependiendo de la velocidad relativa de la luz a la que se mueve un observador (Hawking, 2008). Aquí es donde nace la pregunta ¿A mayor tiempo laborado por los empleados, mayor rentabilidad obtenida por las empresas? Se podría decir que al igual que sucede en las leyes de la física, esto es relativo.

Un empleado puede permanecer 8 horas laborales y no lograr terminar todas las actividades que le fueron asignadas. Por el contrario, pueden existir trabajadores que terminen en menos de las 8 horas las mismas actividades. Si se asume que ambos empleados tienen las mismas habilidades y competencias: ¿qué podría generar variaciones significativas en su desempeño laboral? Esto es muy similar a lo que sucede con la velocidad en el movimiento rectilíneo uniforme donde, a mayor velocidad de un cuerpo, mayor será la distancia recorrida por este, en un tiempo determinado, solo que en esta ocasión hay que imaginar que la velocidad es equivalente a la motivación de un trabajador y que la distancia equivale a la productividad (Verdugo, s. f.). Por ende, tener empleados motivados permitiría lograr mayores niveles de productividad y un uso más eficiente del tiempo sin el uso de recompensas; aunque la realidad que viven las empresas, en cuanto al alcance de sus metas y objetivos, parece ser algo distinta a lo que se acaba de mencionar. El hecho de lograr en los empleados una conducta motivada a cumplir con sus actividades sin tener que recurrir frecuentemente a instigadores externos, es lo que las empresas considerarían el santo grial en su entorno laboral.

En los últimos años, las empresas han puesto todos sus esfuerzos por reinventar las diferentes culturas organizacionales. Estos esfuerzos han estado enfocados en hacer más agradable el tiempo que los empleados pasan en sus lugares de trabajo; aunque

contradictoriamente, sigan usando recompensas y ejerciendo control con el fin de alcanzar las metas propuestas. En otras palabras, se puede observar que en las organizaciones aún persiste una tendencia a usar el modelo de recompensa y castigo, donde se intenta obtener un mayor rendimiento de los trabajadores en base a incentivos. La paradoja de esto es que estudios como los de Edward Deci y Harry Harlow parecen haber hallado una relación inversa entre las recompensas y el desempeño laboral, incluso llegando a disminuir el interés por la actividad que se está realizando (Pink, 2012).

Muchas de las decisiones tomadas por las empresas van en aras de un aumento de la productividad, la cual se define como la relación entre la cantidad producida y los recursos utilizados en dicha producción (Grifo, s. f.). Si se sigue por esa línea, la esclavitud sería el modelo perfecto de productividad que jamás haya existido, ya que un esclavo debía trabajar todo el día y realizar las tareas encomendadas, a cambio de comida y un refugio en el cuál podía dormir. Sin embargo, se puede observar que los avances más significativos que existieron en la historia de la humanidad, fueron en la época post-esclavista ya que un hombre más motivado es también más productivo, así que no sería de extrañar que la abolición de la esclavitud más allá de defender un ideal de libertad como derecho universal, haya sido decretada por una necesidad de aumentar la productividad de aquellos esclavos que ahora pasarían a ser hombres libres, pero que de igual manera seguirían necesitando una herramienta a través de la cual pudiesen satisfacer ciertas necesidades a través del consumo. En la actualidad a esta herramienta se le conoce bajo el seudónimo de empleo o trabajo (Claudio, 2014).

Nadie podría negar que la abolición de la esclavitud fue un paso enorme, en cuanto a los Derechos Humanos, sin embargo, las cosas siguen siendo parecidas a como eran en la época de la esclavitud ya que, similar a lo que pasaba en aquel entonces, muchos grupos privilegiados siguen explotando al proletariado, solo que, con la inclusión de la prole a la actividad económica, los dueños de grandes capitales han podido ver maximizadas sus ganancias, cosa que con el esclavismo no era del todo posible. Indiferentemente de las ideologías económicas, por razones biológicas, se puede asumir que el modelo que mejor

se adapta al ser humano es el liberal, debido a que genéticamente todo organismo vivo está diseñado para competir y así poder sobrevivir (Dawkins, 1993).

El ser humano siempre ha competido como especie, como grupo y como individuo; es algo que está en sus genes y es la razón por la cual ha podido llegar a dominar el planeta Tierra. La habilidad de adaptarse a los cambios que propone la naturaleza, fue lo que permitió a los "Homo Sampiens" ganar la carrera contra los Neandertales, los cuales terminaron por extinguirse dejando en solitario al Homo Sampiens en su camino por la evolución (Hogenboom, 2015). Está en los genes la necesidad de competir, ser superiores o reconocidos por los demás; siempre buscamos la mejor pareja, el mejor estatus, la mejor calidad de vida, etc. (Dawkins, 1993). Muchas de las innovaciones creadas que permitieron cambiar el mundo, en su gran mayoría, provinieron de países liberales donde se fomenta la competencia, mientras que países con modelos comunistas tienden a eliminar la posibilidad de que un ser humano se diferencie dentro de la sociedad, con lo cual se destruye la motivación de las personas por sobresalir de las demás y ser reconocidas.

El tener la posibilidad de satisfacer un gran número de necesidades por medio del trabajo y a través del consumo, fue lo que motivó a los seres humanos a ser más productivos y competir por sobresalir de los demás, para así poder obtener mayores ingresos que les permitiesen saciar un mayor número de necesidades que el resto de seres humanos. Debido a este cambio de enfoque se dio el caso de que los empleados pudiesen ser más productivos incluso con la incorporación de las mujeres a la fuerza laboral, como en el caso de Estados Unidos por la época de la segunda guerra mundial, donde se presentaron ganancias para la empresas cosmetológicas, ya que al haber mujeres con poder adquisitivo estas podían satisfacer sus necesidades a través de su propio trabajo («Mujeres trabajando en la Segunda Guerra Mundial (II)», s. f.).

Lo cierto es que la humanidad atraviesa una poca de cambio, donde los robots están empezando a reemplazar la mano de obra humana. Una nueva época, donde las empresas

son competitivas debido al valor agregado que pueden ofertar. En la actualidad, los trabajos que se realizan son diferentes a las rutinarias actividades de ensamblaje que realizaban los seres humanos en la primera revolución industrial. Ahora, la era de los servicios, demandan otras habilidades innatas de cada ser humano, ligadas a la innovación y creatividad. Estas habilidades dependen mucho de cuan motivados y comprometidos se sientan los empleados, para lograr generar un valor agregado que aporte competitividad a las organizaciones (Goleman, 2013).

La innovación y la creatividad no pueden ser concebidas en un momento específico, ni un empleado puede pasar una jornada laboral entera, durante las 8 horas, innovando y creando nuevos productos. De hecho, muchos estudios indican que la innovación y la creatividad es un proceso a nivel inconsciente, la cual se manifiesta muchas veces cuando el cerebro ha estado divagando (Goleman, 2013). Entender esto ha hecho que compañías como Google empiecen a implementar una nueva cultura organizacional donde los empleados son libres de administrar su tiempo y asignar prioridades a sus actividades. Esto siempre y cuando al final cumplan con las metas que les han sido planteadas. Otras empresas como Atlassian, una empresa de software, ha implementado políticas que permiten a los empleados dedicar un 20% de su tiempo a trabajar en cualquier proyecto de su agrado, una decisión acertada por parte de la empresa ya que la mayoría de sus innovaciones provienen de ese 20% de tiempo (Pink, 2012).

El modelo de entorno laboral enfocado en resultados, denominado ROWE por sus siglas en inglés, y creado por Cali Ressler y Jody Thompson, propone una solución al problema de escasez de innovación y poca motivación que sufren los empleados de la mayoría de las empresas hoy en día. Este criterio de autonomía postula en convertirse en un elemento motivacional que permita a los empleados prosperar, innovar y a su vez sentirse a gusto con su empleo. Hasta la fecha es un modelo empírico que consta de poco sustento teórico, pero ha dado resultados positivos a través de un cambio de enfoque que propone no pagar a los empleados por el tiempo que permanecen sentados en sus escritorios, sino más bien por los resultados que estos produzcan. Bajo este criterio un empleado es libre de trabajar donde, cómo y cuándo quiera (Ressler & Jody, 2013). Sin embargo, este modelo no aplica

para ciertos puestos de trabajo que están armados para producción en línea, puesto que se necesita de todos los empleados dispuestos de manera estratégica para ensamblar un producto. Pero hay que considerar que los mencionados trabajos, de aquí a unos años, serán reemplazados por robots y aún en la actualidad las empresas están empezando a competir en innovación y diseño de nuevos productos.

Estamos en la época del valor agregado, donde la creatividad es la mejor arma que tienen las organizaciones para hacer frente a este nuevo reto. Contratar los mejores trabajadores para decirles que hacer suena ilógico y querer que éstos desarrollen nuevas innovaciones como máquinas es algo que no es posible. Sin embargo, el tener empleados motivados es generar el ambiente propicio para que la creatividad, la innovación y la productividad aumenten significativamente dentro de la organización. Por ende, el presente trabajo propone aclarar la relación que existe entre la autonomía de la gestión del tiempo y la motivación de los empleados, tratando de romper el paradigma de que un empleado sentado 8 horas en una oficina es más productivo que aquel que trabaja menos horas desde su lugar de preferencia, obviamente cumpliendo las metas propuestas por las organizaciones (Ressler & Jody, 2008).

El proporcionar autonomía de tiempo a los empleados puede incrementar su motivación y, por ende, la productividad del mismo, lo cual resultaría beneficioso para las organizaciones. Es importante para las empresas, en la época del valor agregado, encontrar soluciones en cuanto a la insatisfacción laboral y baja motivación por parte de sus empleados, ya que un empleado poco motivado es también poco productivo (Ressler & Jody, 2008). Sin embargo, un entorno laboral enfocado en resultados puede ser el que logre promover la motivación, pero para esto será necesario aclarar cuál es el verdadero rol que cumple el trabajo dentro de la motivación de los seres humanos; tomado como referencia el término “seres humanos” en lugar de “empleados”, debido a que la motivación es intrínseca, propia de cada individuo, por lo que se ajusta a las necesidades individuales, las mismas que las empresas jamás podrían satisfacer en su totalidad, ni de una manera individual en cada empleado de la organización.

Este trabajo pretende dar a conocer a las empresas el verdadero rol que cumplen en la vida de los seres humanos, puesto que, al entenderlo lograrán que mediante un entorno laboral enfocado en resultados y una autonomía en la gestión del tiempo, los empleados estén más motivados y sean personas más creativas e innovadoras, con lo que se generará beneficios para ambas partes permitiendo de este modo alcanzar los objetivos organizacionales y promover un desarrollo personal de los colaboradores, logrando así un equilibrio entre vida personal y trabajo.

I. LAS ORGANIZACIONES Y EL PROCESO MOTIVACIONAL

1.1 La motivación

En el mundo de la física, la fuerza permite poner en movimiento un cuerpo si este se encuentra en estado de reposo, o a su vez, cambiar su movimiento en caso de que el mismo estuviera moviéndose. De acuerdo con las leyes que rigen el movimiento, la fuerza está compuesta por tres elementos: intensidad, dirección y sentido (Newton, 2016). En psicología se podría decir que la motivación equivale a la fuerza, y al igual que esta, no se puede observar directamente, sino a través del movimiento de un objeto, la motivación tampoco se puede observar de manera directa, sino hasta que se emprende una conducta motivada (Choliz, 2004).

Como era de esperarse, al igual que en la física, la gran mayoría de teorías motivacionales contemplan estas tres dimensiones: la intensidad, dirección y sentido de la conducta motivada, pudiendo ser esta última de acercamiento o evitación, puesto que siempre existirán dos sentidos dentro de una misma dirección. Sin embargo, la diferencia entre teorías radica principalmente en la forma en que se abordan dichas dimensiones con el fin de motivar una conducta deseada (Choliz, 2004). Es aquí donde cabe preguntarnos ¿Qué instiga la motivación? En la física un cuerpo permanecerá en reposo siempre que no exista una fuerza que modifique dicho estado (Newton, 2016). Bajo el mismo concepto, se puede decir que, un ser humano que se encuentra en un punto de homeóstasis o equilibrio mantendrá dicho estado siempre que no exista una carencia de necesidades que motiven una acción, por ejemplo, al sentir hambre el cuerpo emprenderá una conducta motivada con el fin de alimentarse y satisfacer dicha necesidad. Así, podemos decir que, la intensidad de la conducta motivada estará formada por dos elementos: la necesidad y el incentivo. Mientras más grande sea la carencia de una necesidad, el incentivo se vuelve más apetecible para el sujeto y generará en él un impulso más fuerte,

por esta razón, un estado mayor de privación de alimento originará, proporcionalmente, una mayor necesidad de alimentarse (Choliz, 2004).

En general, se entiende que la motivación es aquella fuerza que intenta explicar el porqué de las conductas de los seres vivos, ya que la misma sirve para interpretar fenómenos como una madre a dando la vida por su hijo o lo que ocasiona que dos gorilas peleen a muerte por su territorio. Las diversas teorías existentes, intentan describir este fenómeno, con el fin de que el mismo pueda ser utilizado en diversas áreas, entre ellas la administración, donde se sabe perfectamente que la motivación está estrechamente ligada a la productividad de las empresas.

1.2 Teoría X y teoría Y

Dentro de las teorías más conocidas, en cuanto a motivación, se encuentran las realizadas por el famoso psicólogo Douglas McGregor, quien propuso dos teorías de estilos de dirección, en función de la concepción que se tenga del ser humano. De esta manera, surgieron la Teoría X y la Teoría Y, que señalan la existencia del estilo Autoritario y Participativo. Con lo cual, McGregor llegó a la conclusión de que el estilo de dirección que los líderes empleen, va a depender de la percepción que los mismos tienen de sus subordinados (Pink, 2012).

1.2.1 *Teoría X.* Esta teoría propone que por naturaleza el ser humano siente aversión al trabajo, lo cual adquiere lógica si se tiene en cuenta que el mismo, es un medio que satisface una necesidad (Heil, Bennis, Deborah, & Stephens, 2000). Año tras año, miles de personas de diferentes nacionalidades arriesgan sus vidas intentando cruzar la frontera entre México y Estados Unidos. De los afortunados que logran su objetivo, es probable que la gran mayoría terminen ocupando aquellos empleos que son poco apetecidos por los estadounidenses.

La razón para arriesgar la vida al cruzar la frontera no se debe a que estos inmigrantes ven al trabajo como algo natural, de hecho, muchos de los empleos que van a realizar en Estados Unidos podrían ser ejecutados en sus países de origen. Por tal razón, no es difícil concluir que la diferencia está que, al cruzar la frontera, muchos de los migrantes podrán satisfacer de mejor manera sus necesidades al tener mayores ingresos por una misma actividad y en general estarán más motivados.

Debido a la tendencia de rehuir al trabajo, como supone la teoría X, los líderes recurren a castigos y amenazas, los cuáles se aplican debido a que los reforzadores externos siempre terminan siendo insuficientes y los empleados tienden a pedir más y mejores incentivos. Por ende, bajo esta percepción, aplicar castigos y amenazas, parecería ser lo que permite obtener el esfuerzo necesario por parte de los empleados, para realizar una actividad ya que, el ser humano aparentemente requiere ser dirigido para poder asumir responsabilidades, puesto que carece de ambiciones. Según McGregor, aunque esta idea no suele manifestarse de forma abierta, algunos gerentes sostienen en privado esta percepción y, se puede ver reflejado en su estilo de dirección autoritario (Heil et al., 2000).

Lo curioso está en que este tipo de liderazgo, hoy en día, aún persiste en las organizaciones. De hecho, las universidades entrenan a sus alumnos de negocios bajo estos supuestos, indicando que uno de los componentes más importante del proceso administrativo es controlar, el mismo que resulta pieza clave para alcanzar los objetivos organizacionales. Incluso se pueden observar nuevas tendencias, como por ejemplo, el empoderamiento, donde las empresas otorgan cierto grado de autonomía a los empleados, sin embargo, estas continúan manteniendo gran parte de ese control (Pink, 2012).

1.2.2 Teoría Y. En el otro extremo, se halla una percepción totalmente diferente del empleado, al cual se lo considera como una persona optimista, dinámica y proactiva, convirtiéndose así en el activo más importante de la empresa. Bajo este concepto se cree que los empleados disfrutan de su trabajo y son altamente capaces de resolver de manera

efectiva cualquier inconveniente que pudiese surgir durante sus actividades. Sin embargo, para que el trabajador pueda explotar todas sus habilidades es necesario que la empresa se abstenga de dictar normas, reglas y restricciones sobre qué hacer y cómo hacer una actividad, pues se trata de que el trabajador se sienta en libertad de aportar con su creatividad proponiendo soluciones innovadoras ante un evento suscitado (Pink, 2012).

La teoría Y postula que el desgaste físico y mental que realiza un empleado, en una jornada laboral, es tan natural como el ocio o el descanso. Incluso se llega a plantear que el ser humano aprende a aceptar y a buscar responsabilidades, ya que está profundamente comprometido con los objetivos organizacionales, los mismos que se cumplen a través de la autogestión propia sin necesidad de incentivos, castigos o control externo, debido a que el trabajo es algo que disfruta y le resulta placentero (McGregor, 2006).

Este estilo de liderazgo, que en ciertas ocasiones ha sido denominado paternalista, se basa en que el líder crea un contexto apropiado y genera un ambiente donde cada empleado se siente comprometido con los objetivos propuestos por la organización, y a través de la autogestión, logran mejorar la productividad y su desempeño, puesto que los empleados encuentran satisfactorio y motivante la realización del trabajo bien hecho (Heil et al., 2000).

En general, se sabe que una actividad puede resultar gratificante para algunas personas, mientras que para otras, realizar dicha labor resultará poco satisfactoria e incluso desagradable. Debido a esto, se puede asumir que ambas posturas de percepción del ser humano, respecto al trabajo, son válidas ya que puede ser percibido como algo natural e incluso satisfactorio que forma parte de la autorrealización del sujeto o a su vez, puede resultar desagradable, motivo por el cual el individuo intentará evitar dicha labor, la cual se ve en la obligación de ejecutar para poder satisfacer, a través del dinero, otras necesidades (McGregor, 2006).

1.3 Impulsos y necesidades

Uno de los grandes expertos, en cuanto al tema de las necesidades humanas, fue Abraham Maslow, quien a mediados de los años cuarenta junto a Carl Rogers, un psicopedagogo, propusieron un nuevo planteamiento de la psicología, que trataba de la corriente humanista. Si bien se sabe, que el ser humano puede tener necesidades ilimitadas, también se debe considerar los recursos que la satisfacen son limitados. Pero, ¿Cómo se pueden definir las necesidades y su grado de importancia? Este fue uno de los trabajos más importantes en el mundo de la psicología y fue realizado por el ya antes mencionado, Abraham Maslow. Dicho trabajo ha sido utilizado no solo en psicología sino también en ciencias como la economía, marketing y gestión de empresas (Teoría de Maslow jerarquía de necesidades, 2012).

Maslow en su teoría aduce que el hombre es un animal insaciable, puesto que al satisfacer una necesidad, inmediatamente aparecerá otra, por la cual sentirá una nueva motivación para satisfacerla. También propuso que las necesidades de los seres humanos se desarrollan en una secuencia que comienza por las necesidades básicas y culminan con las necesidades de orden superior, a esto se le conoce como la jerarquía de las necesidades. Las primeras son las necesidades de tipo fisiológicas, como por ejemplo: la alimentación y reproducción; las segundas son las necesidades de seguridad, seguidas en tercer lugar por las necesidades sociales y en cuarto lugar las necesidades de estima. Este grupo de necesidades, Maslow las categorizó como necesidades de carencia, puesto que el ser humano pasa toda su vida buscando satisfacerlas, motivo por el cual no se ocupa de la quinta y última necesidad, la autorrealización (Teoría de Maslow jerarquía de necesidades, 2012).

Las necesidades fisiológicas son las que más sobresalen de todas las necesidades. Esto significa que, si hipotéticamente un ser humano tuviera carencia de todo, lo más seguro es que su mayor motivación sería satisfacer sus necesidades fisiológicas. Si un sujeto tuviera hambre extrema, todos sus sentidos, habilidades, destrezas, etc., estarían

coordinados como herramientas que permitan satisfacer dicha necesidad de alimentarse y todo lo que no sirva para dicho fin permanece en estado latente. Las necesidades de éxito, amistad, respeto, entre otras, pasan a ser relegadas y consideradas de baja importancia. Cuando el organismo está dominado completamente por una necesidad, sus deseos a futuro se ven alterados, pues la utopía de un sujeto dominado por la misma, será tener los recursos ilimitados que satisfagan dicha necesidad, incluso llegará a pensar que si dicha obligación estuviera satisfecha no necesitaría nada más en lo que le resta de vida. Se podría pensar que el sujeto, se llega a replantear que las otras necesidades son inútiles y poco importantes, ya que no sirven para satisfacer la necesidad extrema que está albergando en ese momento. Pero, ¿qué sucede cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas? De manera inmediata surgirán otras de orden superior y estas dominarán el organismo, y cuando éstas sean satisfechas aparecerán nuevas necesidades de orden aún más superior. Las necesidades que han sido satisfechas dejan de ser una necesidad, dejan de existir y pierden importancia, debido a que el organismo está invadido por las necesidades insatisfechas y todo su comportamiento va enfocado en satisfacer dicha carencia. De esta manera la necesidad satisfecha aún existe, pero solo de forma potencial en el sentido de que podría aparecer a futuro si se presenta una carencia (Maslow, 1991).

Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas aparecen nuevas necesidades clasificadas como necesidades de seguridad. El organismo, al igual que con las necesidades fisiológicas, puede estar dominado por completo por estas nuevas necesidades, aunque en menor grado. Si analizamos al hombre común en nuestros días, nos daremos cuenta de que carece de necesidades de seguridad puesto que la civilización ha formado una estructura en la cual se sienten seguros, pues viven en medio de una sociedad pacífica y estable que cuenta con protección ante peligros internos y externos. Sin embargo, se puede percibir a esta necesidad de seguridad en casos muy específicos como por ejemplo, el ámbito organizacional donde un individuo se sentirá más seguro en un empleo fijo que le brinde estabilidad. Las necesidades de seguridad pueden volverse de máxima prioridad siempre que exista una verdadera amenaza contra el orden preestablecido en la sociedad, dicha amenaza provocará una reacción ante el peligro con el fin de defenderse (Maslow, 1991).

Una vez que se han satisfecho de manera exitosa las necesidades fisiológicas y las de seguridad, aparecerán una nueva serie de necesidades de amor, afecto y sentido, y el ciclo se repetirá al momento que estas dominen al individuo por completo, pero en menor grado que las anteriores. Estas necesidades suponen dar y recibir, y es vital para cualquier sociedad, ya que permiten formar grupos con la intensión de defenderse de una amenaza externa. En nuestra sociedad, la no satisfacción de estas necesidades es la causa de inadaptación de un individuo (Feist, Feist, & Roberts, 2013).

En la sociedad actual, todas las personas tienen un deseo de conseguir autoestima, autorespeto, ser estimados por los demás y ser respetado por los demás. Estas necesidades se las puede dividir en dos grandes grupos, pues por un lado está el cómo me veo yo (fuerza, logro poder, etc.), y por el otro, cómo me ven los demás (reputación, fama, estatus, etc.). Las satisfacciones de estas necesidades crean en el individuo sentimientos de autoconfianza, sin embargo, la frustración de dichas necesidades crea sentimientos de inferioridad, que luego dan paso a un desequilibrio en la psiquis (Feist et al., 2013).

La autorrealización ocupa la máxima jerarquía dentro del grupo de las necesidades y se basa en el deseo de llegar a conseguir todo lo que está en las expectativas de un ser humano. Sin embargo, este deseo difiere mucho de un individuo a otro, y puede ir desde querer ser un músico famoso, el innovador más grande de las últimas cuatro décadas o el más afamado físico de toda la historia. No obstante, la única característica que comparten estos deseos, consiste en que su aparición se debe a que las necesidades de menor jerarquía, fueron satisfechas con anterioridad (Maslow, 1991).

Para un individuo poder satisfacer sus necesidades básicas, significa que debe poseer ciertos requisitos que le permitan cumplir dicho objetivo. Sin la presencia de los mismos, la satisfacción de las necesidades fisiológicas sería prácticamente imposible. Entre los requisitos más importantes se encuentra la libertad de investigar y buscar información, puesto que con ella se satisface también una necesidad cognitiva básica que es el deseo de saber y entender. Entender el mundo permite manipular el entorno según la

conveniencia, de tal forma que esto proporciona una ventaja sobre otras especies a la hora de satisfacer las necesidades. La curiosidad es algo que se puede observar en las especies más evolucionadas y toda la historia de la civilización muestra diferentes ejemplos del hombre buscando nuevos descubrimientos para explicar fenómenos que le resultaban extraños. La frustración de esta necesidad cognitiva básica puede provocar aburrimiento y depresión. De hecho, se puede ver como se asemejan en gran parte a las necesidades fisiológicas, incluso dentro de esta estructura compuesta por el deseo de saber y entender, se puede generar una jerarquía en la que el deseo de saber predomina sobre el deseo de entender (Maslow, 1991).

Cuando una necesidad no está satisfecha produce un deseo por satisfacerla, ese deseo produce a su vez un impulso. Si se analizan los deseos de la vida cotidiana, se puede dar cuenta de que estos en general no son el fin sino un medio para satisfacer una necesidad. Por ejemplo, se realiza un trabajo para conseguir dinero, se requiere dinero para comprar un auto deportivo, el cual a su vez se adquiere para demostrar poder y conseguir la admiración y respeto de los demás. Por lo general, si se hace un análisis en retrospectiva de los deseos, estos tienen como finalidad satisfacer una necesidad (Hull, 1986; Maslow, 1991).

Cuando hablamos de motivación, el concepto de impulso es uno de los más importantes, ya que abarca factores internos y externos que generan una acción motivada que depende de los incentivos que le sean presentados al individuo. Sin embargo, un mismo incentivo puede provocar una conducta motivada en mayor o menor nivel, esto dependerá del grado de necesidad del organismo. En ocasiones también se pueden presentar conductas motivadas distintas y opuestas ante un mismo incentivo, como por ejemplo, alimentarse cuando se está hambriento o sentir repulsión y rechazar la comida si se está empachado (Hull, 1951).

El impulso es un mecanismo que pretende devolver el equilibrio en el organismo de un individuo. Es la fuerza que activa una conducta motivada para satisfacer una necesidad,

la cual una vez satisfecha retorna a su estado homeostático disminuyendo, de este modo, dicho impulso. Clark Hull fue un psicólogo, famoso por su teoría de impulsos reducidos, la misma que pretendía comprender la motivación y el aprendizaje a través de un modelo que explicara dicho fenómeno. Para Hull, la acción de un individuo es indispensable para aumentar su probabilidad de supervivencia, se encuentra en un estado de necesidad que impulsará una acción para satisfacerla y volver así a un estado de equilibrio (Hull, 1951).

La Teoría de Impulsos reducidos aduce que la intensidad del impuso dependerá de si la necesidad ha sido satisfecha de manera completa o parcial, o si no ha logrado ser saciada. Esto generará una excitación en el individuo, que le impulsará a poner en marcha una conducta motivada con el fin de satisfacer dicha necesidad. Una vez satisfecha la necesidad, se reducirá la excitación del individuo hasta que finalmente vuelva a su punto homeostático o de equilibrio. Sin embargo, es importante mencionar que no siempre se produce una relación directamente proporcional entre el impulso y la conducta motivada, puesto que la acción que se emprenda dependerá también de otras variables como por ejemplo, los hábitos, los mismo que influyen en las tendencias de acción que se producirán para ejecutar o inhibir una reacción conductual (Hull, 1951).

1.4 Poder, logro y afiliación

Entender que motiva a los seres humanos, ha sido razón de estudio de muchos psicólogos, entre ellos, el estadounidense David McClelland, especializado en motivación humana. McClelland formuló la teoría de las necesidades adquiridas, similar a la propuesta por Abraham Maslow, con la particularidad de que daba protagonismo a tres necesidades dominantes en las que el ser humano hallaba especial motivación para satisfacerlas y lograr auto-realizarse profesionalmente: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Debido a esto, nuestra forma de actuar está fuertemente condicionada en la medida en que cada una de estas necesidades sea más dominante que la otra (Araya & Pedreros, 2013).

Según McClelland, la motivación es un proceso inconsciente, similar a lo planteado por el psicoanálisis, donde estas tres necesidades se forman y se adquieren desde la infancia del ser humano a través de sus experiencias y la cultura en la que se desarrolla. Esto ocasiona que cada individuo desarrolle modelos de conductas distintos y muestre intensidades de respuesta diferente ante cada necesidad (Araya & Pedreros, 2013).

1.4.1 Necesidad de Logro. Las personas en las que predomina la necesidad de logro son aquellas que buscan obtener éxito y buenos resultados en sus actividades. Su motivación no es el dinero o las recompensas, sino que sienten motivación por la tarea en sí, por ende, aquellas metas que les resulten desafiantes son las que más les motivan. Estas personas, según McClelland, serían los mejores líderes, pero no logran serlo puesto que al ser demasiado exigentes pueden entrar en conflicto con sus subordinados, sin embargo, trabajan bien con personas que también poseen una fuerte necesidad de logro. Otra forma de motivar a estas personas es retroalimentándolos positivamente (McClealland, 1987).

1.4.2 Necesidad de Poder. Quienes tienen una alta necesidad de poder, buscan controlar e influir en el comportamiento de las demás personas, la mayoría de las veces, con fines egoístas. Empero, estas personas pueden ser excelentes líderes si enfocan su poder a crear sinergia entre los demás para alcanzar las metas fijadas por la organización. Para motivarlos las organizaciones deben dejarlos planificar y ejercer control de su trabajo y habitualmente pedir su opinión en la toma de decisiones (McClealland, 1987).

Existen dos tipos de necesidad de poder: poder personal y poder institucional. Las personas con necesidad de poder personal desean siempre tener el control e influir en el comportamiento de los demás, les agrada la competitividad y disfrutan del reconocimiento y el estatus. Por otro lado, aquellos con necesidad de poder institucional, les gusta gestionar a las personas con el fin de alcanzar las metas fijadas por la organización, debido a esto, en el mundo laboral, tienden a ser más eficientes que aquellos con una alta necesidad de poder personal (McClealland, 1987).

Las personas con alta necesidad de poder no siempre tienen un elevado nivel de responsabilidad, de hecho, son aquellos que tienen mayor probabilidad de presentar conductas psicopatológicas externalizantes (McClealland, 1987).

1.4.3 Necesidad de Afiliación. La necesidad de sentir que pertenecemos a un grupo, de sentirnos aceptados y queridos por nuestros allegados, es lo que se conoce como necesidad de afiliación. Las personas con una elevada necesidad de afiliación son aquellas que buscan precisamente ser aceptadas por los demás, de hecho, todos sus esfuerzos se concentran en preservar sus relaciones interpersonales con confianza y reciprocidad (McClealland, 1987).

Para motivar a estas personas, las organizaciones deben emplearlas en donde destaque el trabajo en equipo y no exista un entorno de competencia. En general, no son buenos líderes puesto que les cuesta tomar decisiones que interfieran en su relación con los demás, les cuesta dar órdenes y no son aptos para priorizar los objetivos fijados por la organización (McClealland, 1987).

1.5 Incentivos

Burrhus Frederick Skinner, fue un afamado psicólogo que condujo un trabajo pionero en la psicología experimental. Sus trabajos dieron un aporte significativo a la escuela conductista, ya que consideró al comportamiento como un aprendizaje adquirido a través de refuerzos. Para Skinner la tarea del conductismo consistía en identificar y aislar las variables que afectan al comportamiento. Sus experimentos giran sobre la posibilidad de generar respuestas bajo condiciones que son controladas por el experimentador. Sugiere que, si bien es cierto, la conducta está dada por consecuencias, es necesario administrar recompensas para promover conductas deseables. Para sustentarlo llevó a cabo experimentos con palomas a las cuales condicionó su conducta a factores ambientales y de tal manera obtuvo una respuesta deseable (Bourband, 2014).

¿Las palomas tienen la capacidad de leer? Uno de los experimentos realizados por Skinner hace pensar, que en efecto, las palomas pueden leer, sin embargo, lo que se logró fue enseñarles a diferenciar entre dos palabras y cómo comportarse frente a cada una de ellas. En la versión más sencilla del experimento, Skinner primero aisló el comportamiento del animal y encontró la forma en que el mismo se pudiese cambiar, para lo cual se restringió el alimento a las palomas, para que las mismas quedaran con peso bajo, de esta forma Skinner se aseguraba que la paloma siempre tuviera hambre y ante esta necesidad, la comida pudiese ser utilizada como recompensa ante una respuesta deseada. Posterior a esto, la paloma era encerrada en una caja uniforme donde se podía distinguir con facilidad un diminuto disco de color rojo, en este caso la respuesta esperada consistía en que el animal presione con el pico aquel disco. El resultado del experimento fue todo un éxito pues la paloma aprendió que apretar el disco producía una recompensa y esto empezó a generar una conducta repetitiva la cual iba en medida de la disponibilidad de la recompensa, puesto que si esta desaparecía, la conducta deseada del animal también lo hacía. Skinner luego replicó el experimento en distintas versiones más complejas donde se variaba el intervalo en el que se daban las recompensas, e incluso en algunos de esos experimentos se cambió la respuesta esperada y se les enseñó a las palomas a diferenciar las palabras “picotear” y “girar” de tal forma que parecía que podían leerlas y al realizar la acción las llevara a recibir su recompensa (Bourband, 2014).

Los descubrimientos de Skinner significaron un gran avance en cuanto al estudio de la conducta humana, en ellos se diferenció dos tipos de refuerzos, los primarios y secundarios. Los refuerzos primarios son aquellos donde la respuesta es reforzada por sí misma, por ejemplo, alimentarse cuando se está hambriento. Por otro lado, los refuerzos secundarios son aprendidos y la respuesta no es gratificante por sí misma, sin embargo, están relacionados con los reforzadores primarios, como por ejemplo, el dinero, el cual permite adquirir alimento (Chiavenato, 2009).

Existen cuatro procedimientos de condicionamiento de la conducta: refuerzo positivo, refuerzo negativo, entrenamiento de omisión y castigo. Estos reforzadores, hasta la actualidad, son muy utilizados por las empresas en aras de lograr una mayor

productividad de sus empleados y aumentar su motivación. Los reforzadores positivos, se otorgan con el fin de reforzar el aprendizaje de aquella conducta que ha hecho al sujeto acreedor de su recompensa, este reforzador es el más utilizado por las organizaciones y su efectividad dependerá de la cantidad de recompensa ya que mientras mayor sea, mayor será la motivación que sienta el individuo al realizar una actividad. Por ende, modificar la recompensa produce una variación en la respuesta del individuo ya que no es lo mismo trabajar por un salario de miles de dólares que por el salario básico. El segundo reforzador más usado por las empresas es el castigo, el cual a través de un estímulo desagradable o aversivo pretende disminuir o eliminar una respuesta indeseada del empleado. Entre los castigos más comunes se encuentran las multas, mismas que se aplican a un trabajador que ha ejecutado una conducta indebida, para disminuir así, la probabilidad de que dicha acción se repita en el futuro. En este caso mientras mayor sea la intensidad del castigo mayor será la supresión de la conducta (Skinner, 1938).

Sucede algo interesante con muchos de los castigos empleados en las organizaciones. En su mayoría adquieren la característica de refuerzo negativo, ya que el castigo desaparece conforme aumenta la frecuencia de la respuesta esperada. Por ende, el refuerzo negativo es aquel que se produce cuando una respuesta elimina un estímulo desagradable para el sujeto. Existen dos clasificaciones dentro del refuerzo negativo: el condicionamiento de escape y el aprendizaje de evitación. Aunque son similares, el primero se enfoca en interrumpir un estímulo desagradable en ese instante y el segundo intenta evitar a futuro un estímulo aversivo. Aquí reposa la finalidad de castigar a un empleado, pues las empresas buscan a través del mismo, que su empleado reprima una conducta indeseada y genere comportamientos deseados por parte de la empresa, siendo el temor a ser castigados, el principal instigador de dicha conducta. Pero, ¿qué sucede cuando un empleado ha desempeñado su trabajo, pero no ha cumplido con las metas esperadas? Lo más seguro es que no reciba ningún reconocimiento ni tampoco será recompensado con un bono, su foto no aparecerá en la pared en un marco que está grabado con las palabras “empleado del mes”, a este tipo de reforzador se lo conoce como entrenamiento de omisión ya que aparece cuando la respuesta del sujeto impide otorgar un estímulo agradable o un reforzador que resulte gratificante (Skinner, 1938).

Los refuerzos se pueden otorgar al individuo de cuatro formas diferentes. El primero que se conoce como razón fija, es aquel donde el comportamiento se refuerza después de un determinado número fijo de respuestas. Bajo este esquema la respuesta es alta y estable. Este es uno de los programas más utilizados por las empresas y lo emplean en el área de ventas, donde se ofrece bonos si logran cumplir el objetivo propuesto. El segundo es el intervalo fijo, bajo este esquema el refuerzo se entrega al individuo por la respuesta esperada que ejecuta transcurrido un intervalo de tiempo desde la primera respuesta. Con este programa se obtienen pocas respuestas al principio de los intervalos, sin embargo, aumentan al final del mismo. Un ejemplo de este esquema son las utilidades que entregan las empresas a fin de año a sus trabajadores, ya que refuerza la conducta de sus empleados, solo una vez transcurrido el intervalo de tiempo (un año). El tercer reforzamiento es el intermitente, donde una respuesta genera, en intervalos de tiempo aleatorios, la aparición de un reforzador que moldeará la conducta. El cuarto, conocido como razón variable, guarda cierta semejanza con el esquema de razón fija, su diferencia radica en que el número de respuestas, antes de producir un reforzador, puede variar de manera aleatoria. Según Skinner este programa resultó ser el más efectivo dentro de sus experimentos, ya que fácilmente se relaciona con las adicciones generadas, como son las máquinas traga monedas de los casinos. Al igual que lo sucedido con las palomas del experimento, los seres humanos también generaron una tasa elevada de respuestas muy altas ante un reforzador menos predecible, este esquema también presenta la ventaja de volver la respuesta resistente a extinguirse (Skinner, 1938).

El modelo del condicionamiento operante de Skinner puso en duda si en verdad el ser humano actúa a voluntad propia, de hecho, se pensaría que es así debido a que tiene conciencia de sus actos y esto proporciona la creencia de que se elige la manera de actuar. Sin embargo, según Skinner, esto no es del todo cierto, ya que si se analiza detenidamente el comportamiento se puede encontrar los verdaderos motivos de la manera de actuar. Esto supone que si se conoce todas las causas que han desencadenado la conducta, se terminaría descubriendo que la voluntad de actuar y decidir no existe (Skinner, s. f.).

Bajo el contexto del condicionamiento operante, parecería ser que la única diferencia entre los animales y el ser humano es la conducta verbal, la cual se volvió posible gracias a la evolución. El poder expresarse verbalmente permitió al ser humano hacer uso de las experiencias de otras personas y conduce a un resultado específico que evita toda conducta exploratoria que llevase al mismo aprendizaje. Por ejemplo, si alguien se encuentra enfermo, podría visitar médicos en distintos hospitales, en toda la ciudad o, por el contrario, podría usar la recomendación de un conocido que le dijera "ve a tal hospital y encontrarás los mejores médicos". En esta simple frase se encuentran dos componentes: el primero, es una descripción de una conducta "ve a tal hospital" y el segundo, indica consecuencias reforzantes "encontrarás los mejores médicos". En este caso, el transmitir una experiencia, facilita al enfermo encontrar un hospital con buenos médicos sin necesidad de recorrer todos los hospitales de la ciudad. Se pensaría que una conducta creada a partir de la capacidad que tiene el ser humano de transmitir experiencias con posibles resultados se podría utilizar en lugar de una conducta modelada, puesto que parece innecesario modelar el comportamiento de una persona, al igual que se hace con una paloma o una rata, cuando simplemente se le puede decir a la persona que es lo que debe hacer. Sin embargo, el problema ocurre cuando las consecuencias reforzantes dentro de un discurso o consejo no son tan estimulantes como lo son aquellas que generan las conductas opuestas a las recomendadas. Por ejemplo, alguien puede dar un consejo y decir que llegar a tiempo crea una buena imagen personal, pero si al final resulta más estimulante el poder dormir unas cuantas horas más, es muy difícil que alguien siga dicha recomendación. Es por esta razón que Skinner determinó que hay ciertas conductas que deben ser modeladas en los seres humanos para que puedan ser aprendidas (Skinner, 1957).

Desde un contexto donde la motivación parece hallar sus raíces en incitadores extrínsecos para moldear un comportamiento deseado, el modelo recompensa-castigo parecería ser el idóneo para aumentar la productividad dentro de una organización. Sin embargo, se entra en un círculo vicioso, ya que el mismo Skinner, dentro de su propia teoría del condicionamiento operante, menciona que existe una fase la cual denominó "extinción". La extinción sucede cuando una respuesta aprendida con anterioridad no recibe refuerzo alguno y gradualmente deja de realizarse. La fase de extinción del condicionamiento de

la conducta es ignorada por las organizaciones al momento de recompensar a sus empleados, ya que dicho incentivo podría desencadenar una conducta no deseada, tal como lo menciona Harlow, quien realizó un experimento que puso en juego el papel que desempeñan las recompensas en la motivación de los seres humanos y como éstas pueden desencadenar en pérdida del interés por ejecutar una actividad o la conducta aprendida (si se lo define con los términos de Skinner), ya que al parecer los reforzadores positivos no parecerían ser tan eficientes en humanos como lo son en los animales (Skinner, 1938).

1.6 Experimentos de Harry Harlow y Edward Deci

Harry F. Harlow fue un psicólogo estadounidense nacido en Fairfield, Iowa. Alcanzó un doctorado en psicología en la Universidad de Stanford y dio cátedra en la Universidad de Wisconsin, lugar donde fundaría el laboratorio de primates, gracias al cual obtuvo una gran fama. Este PHD dedicó la mayor parte de su carrera al estudio sobre el comportamiento materno y el apego, siendo sus experimentos con monos rhesus los más conocidos debido a que bajo los estándares éticos actuales, la realización de dichos experimentos sería prácticamente imposible por la crueldad que implicaban. Estos experimentos iban desde encerrar monos bebés sin sus madres, hasta amarrar monas hembras para que los machos pudieran dejarlas preñadas sin ningún problema. Harlow denominó a esto el potro de las violaciones. Sin embargo, lo que pocos saben es que este famoso psicólogo comenzó interesándose por los procesos de aprendizaje y traería a la luz nuevas teorías que para ese entonces eran incompatibles con los ya existentes modelos conductistas sobre el aprendizaje (Cherry, 2017; Triglia, s. f.).

Uno de los experimentos que más revuelo causó, por aquella época, fue en el que proponía cambiar la noción que tenía el ser humano respecto a cómo se genera el aprendizaje. Para este experimento Harlow utilizó monos, a los cuales encerró en una jaula y posteriormente introdujo en la misma unos mecanismos sencillos para cualquier ser humano, pero de una complejidad alta para aquellos primates. El mecanismo se resolvía de la siguiente forma: Primero, se debía levantar una aguja vertical, la cual habilitaba el movimiento de un

gancho, en segundo lugar, se debía mover el gancho mencionado con anterioridad, lo cual a su vez dejaba destrabada una tapa. Tercero, se debía levantar la tapa una vez realizados los pasos anteriores (Pink, 2012).

Entre los objetivos del experimento estaba observar la reacción y medir la capacidad resolutiva al cabo de dos semanas. Una vez puesto en marcha el experimento y sin ningún factor externo de motivación provocado por parte de los investigadores, de manera sorprendente los monos se pusieron a jugar con aquellos mecanismos de manera concentrada, determinada e incluso parecían estar disfrutándolo. Para el día 13, los monos ya eran expertos resolviendo dicho mecanismo e incluso lograban hacerlo en menos de un minuto. Pero resultaba extraña dicha habilidad adquirida por estos primates, para desarmar el mecanismo, puesto que nadie les había enseñado como hacerlo y nadie les había recompensado con incentivos como alimentos o afecto en caso de que lograran resolverlo. Aquello no parecía concordar con las teorías, de aquel entonces, sobre como aprendían los primates o los seres más evolucionados como los seres humanos (Pink, 2012).

En aquel entonces los científicos manejaban la teoría de que la conducta del ser humano era provocada por dos impulsos básicos: el impulso biológico, el cual postula que los organismos vivos se alimentan, beben y copulan para satisfacer una necesidad básica, pero en este experimento no parecía ser tan obvio aquello que impulsaba a estos primates a resolver este mecanismo sin recibir nada a cambio. El segundo impulso tampoco parecía explicar dicho fenómeno observado, puesto que, si el primer impulso biológico era algo interno, el otro hacía referencia a lo extrínseco, ósea a las gratificaciones y castigos a los que se podía someter a los primates al comportarse de cierta manera. Este último impulso es algo que se utiliza muy comúnmente en las empresas, en las escuelas y en general en la mayoría de ámbitos de la vida cotidiana. De hecho, hasta el día de hoy se sigue observando la tendencia a utilizar los factores externos con el fin de condicionar la conducta: “si aumentan las comisiones los vendedores cerrarían más ventas”, “si me compran una mascota sería un mejor alumno”, “si nos amenazan con despedirnos mejoraríamos nuestro desempeño laboral”, etc. Pero al parecer, esto tampoco explicaba

la razón por la que los primates se habían comportado de tal forma durante el experimento (Harlow, Kuenne, & Meyer, 1950).

Lo que si parecía haber descifrado dicho experimento, era el santo grial que las organizaciones tanto estaban buscando: "lograr un aprendizaje y desenvolvimiento eficiente sin recurrir a incentivos extrínsecos como recompensas o castigos". Harlow había encontrado un nuevo impulso que se centraba en el desempeño de la tarea, un tipo de motivación intrínseca enfocada en satisfacer una necesidad de explorar, descubrir y aprender. Al parecer, los monos en dicho experimento, resolvieron el mecanismo porque les resultaba placentero y el simple hecho de realizar dicha tarea era su recompensa (Pink, 2012).

Para aquel entonces este descubrimiento resultaba ya de por sí radical. Sin embargo, Harlow lo llevó un paso más adelante. Sin ánimos de revolucionar la ciencia de la motivación, Harlow realizó un nuevo experimento, ya que si bien su nuevo descubrimiento era real, quizás estaba subordinado a los dos impulsos básicos antes mencionados, por ello repitió el experimento esperando que al existir una gratificación los monos hubiesen logrado un mejor desempeño a la hora de resolver el mecanismo. Lo que descubrió fue aún más controversial puesto que, los monos en esta ocasión cometieron mayor cantidad de errores y más alarmante aun, estos resolvían el mecanismo de manera menos frecuente. Para aquel entonces este descubrimiento era la perfecta analogía de cuando Galileo, un famoso astrónomo, postuló que la Tierra era la que realmente giraba alrededor del sol y no el sol alrededor de la Tierra (Harlow, 1953).

Harlow luego propuso que aquel nuevo impulso que había descubierto podía ser tan básico como aquellos dos existentes, y que existían razones suficientes para creer que este nuevo impulso podía ser igual de efectivo para facilitar el aprendizaje y lograr un desenvolvimiento eficiente (Harlow, 1953). Este nuevo hallazgo era contrario a lo que se sabía en aquella época, razón por la cual llevó a que muchos científicos de aquel entonces se opusieran y rechazaran enfáticamente la idea de Harlow y la motivación intrínseca.

Esto hizo que Harlow abandonara aquella idea polémica y se dedicara a otros estudios sobre el afecto por los cuales, se haría famoso más adelante (Pink, 2012).

Pasaron décadas hasta que Edward L. Deci, un joven psicólogo, retomara el estudio de Harlow. Deci estaba convencido que tanto académicos como expertos tenían una visión distorsionada acerca de la motivación, por lo cual, se propuso replicar el experimento de Harlow, pero esta vez en humanos y como mecanismo eligió, para aquel entonces muy popular, rompecabezas de cubos "Soma" creado por la conocida firma Parker Brothers. El rompecabezas soma está formado por siete piezas las cuales a su vez están hechas de cubos unitarios que se encuentran ensamblados en un cubo 3x3x3. Las piezas del cubo Soma se forman a partir de todas las combinaciones posibles, de tres o cuatro cubos unitarios, unidos de tal forma en que las piezas deben tener al menos una esquina interior. Las piezas de este cubo también pueden utilizarse para realizar una variedad de formas tridimensionales, algunas abstractas y otras reconocibles, además del cubo (Pink, 2012).

Para el estudio, Deci formó dos grupos, mismos que estaban compuestos por hombres y mujeres. Uno de los grupos estaría sujeto al experimento y el otro simplemente sería un grupo de control. Estos grupos debían participar en sesiones de una hora, las cuales se llevarían a cabo durante tres días consecutivos. En el día uno, ambos grupos debían armar las piezas del Soma de tal forma que fueran idénticas a las instrucciones que tenían en una hoja. En el día dos, el experimento era el mismo, solo que con la instrucción de armar figuras distintas, pero esta vez Deci aumentaba una gratificación para el grupo experimental, pues se les indicó a los participantes que podrían cobrar 1 dólar por cada figura que lograran armar correctamente de acuerdo con las instrucciones. El grupo control hacia lo mismo, pero sin ninguna recompensa. El tercer día, ambos grupos nuevamente recibieron instrucciones para armar distintas piezas, solo que en esta ocasión ninguno de los dos grupos obtenía una gratificación (Deci, 1971).

TABLA 1

Recompensa por figura armada correctamente

	Día 1	Día 2	Día 3
Grupo Experimental	$ 0.00	$ 1.00	$ 0.00
Grupo de Control	$ 0.00	$ 0.00	$ 0.00

Fuente: (Pink, 2012)

El verdadero objeto de estudio de Deci no era el ensamblaje de las piezas de Soma. Lo que Deci realmente quería observar era lo que ocurría a mitad de cada sesión. Luego de dos o tres figuras que armaban los participantes, Deci detenía el experimento argumentando que debía introducir los resultados obtenidos en el computador y, como este se llevó a finales de la década de los sesenta, tabular la información en un viejo computador era una tarea que los participantes sabían que iba a tomar un buen tiempo (Deci, 1971).

Antes de retirarse, Deci les decía que saldría unos minutos y que mientras esperaban podían hacer lo que desearan. Pero en realidad Deci no se dirigía a tabular la información, sino que pasaba a una sala contigua donde se llevaba a cabo el experimento y a través de un espejo unidireccional, igual al que se usan en los interrogatorios policiales, observaba el comportamiento de los participantes, cuando estos creían estar solos (Deci, 1971).

En el día 1, como era de esperarse, no hubo demasiadas diferencias entre el grupo experimental y el grupo control, ambos grupos siguieron jugando con las piezas del Soma, casi la mitad del tiempo que estuvieron solos, mientras esperaban a que Deci supuestamente termine de tabular la información en el computador. Esto daba indicios de que los participantes encontraban algo interesante el juego (Deci, 1971).

En el segundo día, se añadió una recompensa solo para el grupo experimental, por cada figura que lograran armar de manera exitosa. Se obtuvieron resultados que eran de esperarse y que le daban la razón a la Teoría Clásica Conductista, pues se logró observar que los participantes del grupo experimental siguieron jugando, en esta ocasión, más de

las tres cuartas partes del tiempo que esperaban a que se terminara de tabular los datos en el computador y no solo eso, sino que esta vez también mostraron mayor entusiasmo, mientras que el grupo control, se comportó de forma muy similar al día 1. Al finalizar el día 2, Deci no parecía haber descubierto nada nuevo a lo que ya se sabía, las recompensas motivan al ser humano a que se esfuerce más al momento de realizar una actividad (Deci, 1971).

Sin embargo, en el día 3 confirmó lo que Harlow ya había mencionado anteriormente. En esta sesión, Deci les mencionó a los participantes del grupo experimental que la cantidad de dinero asignada para recompensas se había agotado, motivo por el cual en esta sesión ellos no recibirían ninguna compensación por armar las figuras del Soma. El experimento se llevó a cabo como en las anteriores ocasiones, se impartió instrucciones para armar las figuras de Soma, seguido de un pequeño intervalo en el cual se registraron los datos en el computador. Para el grupo control las cosas no variaron, pues siguieron jugando con el rompecabezas, casi la mitad del tiempo en que se suponía estaban solos en la sala, incluso en promedio jugaron hasta un poco más de tiempo que los días anteriores. No obstante, los participantes del grupo experimental, a los que en el día 2 se les había recompensado, respondieron de una manera totalmente distinta al primer y segundo día, siendo este último, el que mayor entusiasmo habían mostrado. En esta sesión, los participantes que habían sido recompensados, jugaron menos tiempo con el puzzle que el día 2, e incluso en promedio, un minuto menos que el día 1, cuando armar el rompecabezas era una forma de divertirse (Deci, 1971).

Al igual que el descubrimiento de Harlow, dos décadas antes, Deci parecía confirmar aquello, la motivación humana parecía funcionar de manera contraria a las teorías de aquel entonces. Para esa época, los psicólogos afirmaban que las recompensas lograban generar interés y mejoraban el rendimiento de las personas. Sin embargo, lo que Deci acababa de descubrir era todo lo contrario, pues con su experimento había demostrado que cuando se emplea una recompensa externa, el sujeto pierde el interés intrínseco por realizar dicha actividad. En otras palabras, las recompensas parecían tener un efecto a corto plazo, pero a largo plazo podían reducir la motivación de las personas (Deci, 1972).

En aquella época, Deci afirmó que casi como un impulso, los seres humanos tenían una tendencia a buscar retos, ampliar sus capacidades, aprender y explorar. Pero este impulso requería de un contexto y condiciones adecuadas que le permitan emerger y desarrollar la motivación intrínseca (Deci, 1972).

1.7 Definición de objetivos

La teoría de la definición de objetivos de Edwin Locke fue propuesta en la década de los sesenta, convirtiéndolo en uno de los pioneros en afirmar que una de las fuentes más importantes de la motivación son las ganas de luchar por la consecución de una meta. Esta teoría intenta explicar las acciones que llevan a cabo los empleados en situaciones específicas de trabajo, suponiendo que los objetivos sirven como intermediarios de dichas acciones (Locke, Latham, & Tosi, 1991).

Una meta es un incitador que provoca una conducta motivada que busca alcanzar un objetivo. Para Locke, las metas son importantes en cualquier actividad que ejecute una persona ya que motivan al individuo a dar su mejor esfuerzo, centran su atención hacia una actividad específica, aumentan su persistencia y ayudan a desarrollar mejores estrategias. Es por esta razón que las empresas deben tener en cuenta que las metas que establezcan afectarán directamente a los resultados (Locke et al., 1991).

Definir un objetivo puede motivar a alguien, pero no necesariamente significa que esta persona estará "altamente motivada". Para que las metas sean altamente motivadoras existen cuatro componentes que deben ser tomados en cuenta a la hora de definir los objetivos (Locke et al., 1991):

1.7.1 Especificidad. Las metas deben ser específicas en la medida en que queremos afectar el comportamiento del individuo, puesto que, la especificidad de la meta y el

rendimiento del individuo están relacionados de manera directa, por ende, mientras más específico sea un objetivo propuesto, mayor será el esfuerzo por alcanzarlo. El hecho de proponer una meta general "haz tu mejor esfuerzo" genera resultados similares a no haber propuesto ninguna meta en absoluto. La razón es que "haz tu mejor esfuerzo" es demasiado etéreo y no indica un objetivo en específico en el cual enfocar nuestro desempeño (Locke et al., 1991).

1.7.2 Reto. El objetivo fijado debe tener un grado de complejidad alto, esto no significa que deba ser imposible de alcanzar, ya que se produciría resultados opuestos a los esperados. Locke afirma que mientras más difícil de alcanzar el objetivo, mayor será el desempeño de la persona. Aunque podríamos asumir que los objetivos fáciles son mayormente aceptados por los empleados, el fijar un objetivo de mayor complejidad, desencadenará un mayor esfuerzo realizado por el individuo hasta la culminación o abandono de la meta (Locke et al., 1991).

1.7.3 Compromiso. El hecho de plantear objetivos no significa que estos vayan a ser aceptados y que generen un compromiso por alcanzarlos. Cuando una persona fija sus propios objetivos incrementa notablemente su aceptación como fin deseable por el cual esforzarse, sin embargo, esto no ocurre cuando los objetivos que deben ser aceptados son impuestos por alguien más. Por esta razón, es necesario que la persona que va a realizar el esfuerzo tome parte en la definición de los objetivos, ya que de esta forma existirá un mayor grado de aceptación de los mismos y se sentirá comprometido en mayor grado (Locke et al., 1991).

1.7.4 Retroalimentación. Para poder potenciar al máximo los logros, al igual que en muchas otras áreas, es importante la retroalimentación, ya que permite evaluar el desempaño y los resultados que se van obteniendo, con el fin de verificar que están encaminados con el objetivo planteado, y si no es así realizar ajustes pertinentes. Sin embargo, existen dos tipos de retroalimentación y como era de esperar no son igualmente

eficientes ya que la retroalimentación personal influye en mayor grado en la motivación del individuo que la retroalimentación externa (Locke et al., 1991).

En general, se puede afirmar que para motivar a un empleado las organizaciones deben definir objetivos realistas con un grado de dificultad alto, que sean identificados conjuntamente, esto con el fin de que la meta sea interiorizada y aceptada, para que el esfuerzo realizado por el trabajador sea óptimo. Empero, el modelo de motivación por definición de objetivos presenta un problema, pues promueve el individualismo, ya que al fijar una meta todos los esfuerzos se enfocan en alcanzarla y el ayudar a un compañero de trabajo significa un retraso en la consecución de dicho objetivo. Este problema es aún mayor si la consecución de un objetivo está condicionado a una recompensa. Para evitar esto es importante trabajar con la definición de objetivos en dos niveles, esto conlleva a definirlos como individuales y grupales con diversos incentivos vinculados entre sí. Es importante mencionar que estos objetivos (grupales e individuales) no deben entrar en conflicto unos con otros ya que desencadenarían el problema del individualismo, mencionado con anterioridad (Locke et al., 1991).

1.8 Teoría de los dos factores

En 1950, Frederick Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores de la satisfacción laboral. Sus ideas, hasta la actualidad, han tenido gran impacto en Estados Unidos, Europa, Japón y en general en la mayoría de países del mundo. Para Herzberg, la motivación es aquella fuerza que origina y mantiene un comportamiento e identifica que existen dos factores que influyen de manera significativa en el comportamiento y la motivación. El primer grupo se denomina factores de higiene y son aquellos que necesitan las personas para sentirse cómodas en las organizaciones, la empresa les paga bien, los empleados poseen un buen estatus, hay seguridad laboral, las instalaciones son las correctas, tienen un plan de carrera que les permite crecer, en otras palabras, todo lo que esté relacionado con el entorno laboral de una persona. Estos factores de higiene, si bien

no generan satisfacción, si evitan que los empleados se sientan insatisfechos con su entorno laboral (Herzberg, 2003).

El otro grupo, el de los factores motivacionales están enfocados a satisfacer necesidades del ser, puesto que, si bien es cierto, el empleado no quiere sentirse insatisfecho con su entorno laboral, necesita de factores que aumenten su satisfacción para poder mostrar su potencial y así alcanzar una especie de auto-realización en su trabajo. Mientras que, los factores de higiene se refieren a como un empleado es tratado en el trabajo, los factores motivacionales hacen referencia a los logros alcanzados, el reconocimiento otorgado, la independencia laboral, la responsabilidad asignada o si es promovido por su buen desempeño (Herzberg, 2003).

Sin embargo, hay que entender que la motivación está condicionada a la habilidad de una persona, por ende, no se puede motivar una conducta cuando la persona no posee la habilidad de ejecutarla. Es aquí donde la capacitación de los empleados se vuelve pieza clave dentro de la motivación puesto que, mientras más habilidades posea una persona, más se la puede motivar. Ahora, supongamos que una persona tiene la habilidad de realizar una actividad, ¿qué le faltaría para poder realizar dicha actividad? La respuesta es simple, si una persona tiene la habilidad de tocar el violín, lo que le hace falta es dicho instrumento, a esto se le conoce como oportunidad. Uno de los inversionistas más exitosos del mundo, Warren Buffet, sugirió contratar a los mejores y dejarlos hacer lo que saben, o contratar los más baratos y que hagan lo que las organizaciones digan. La falta de oportunidad representa uno de los factores que puede afectar la motivación de los empleados, ya que al no permitirles que desarrollen libremente sus habilidades, estos pueden no sentirse motivados. Entonces se debe entender a la motivación como la mezcla de habilidades y oportunidades que posee una persona para explotar todo su potencial (BBC, 1973).

Para Herzberg, existen dos formas de hacer que alguien emprenda una acción deseada. La primera es lanzando una amenaza y la segunda es ofreciendo una recompensa, la

verdad nada distinto a lo propuesto por el conductismo operante. Sin embargo, aunque estos instigadores de la conducta parecen ser eficientes, presentan un gran problema, si se quiere incitar la misma conducta en diversas ocasiones se debe amenazar o recompensar tantas veces como se incite dicha conducta. Para el famoso psicólogo, a menos que la persona realice dicha actividad por su cuenta, sin necesitar un instigador que genere una conducta deseada, esta persona no estará motivada. Si una persona quiere realizar un buen trabajo porque quiere hacer un buen trabajo es lo que se llama motivación y es lo que la gran mayoría de empresas buscan (BBC, 1973).

Si se habla de un estado neutro del individuo, los factores de higiene pueden llevarlo de dicho estado a un estado de insatisfacción, mientras que los factores motivacionales pueden llevarlo de un estado neutro a un estado de satisfacción. Debido a esto, un empleado puede estar satisfecho e insatisfecho con su trabajo de manera simultánea, por ejemplo: una empresa puede cuidar los factores motivacionales generando satisfacción, pero a su vez descuidar los factores higiénicos produciendo insatisfacción (Herzberg, 2003).

Para tener empleados motivados se debe actuar sobre ambos factores, puesto que los higiénicos actúan en el corto plazo reduciendo la insatisfacción, los motivacionales se enfocan en generar satisfacción a largo plazo. Por ende, si una empresa quiere generar motivación debe emprender acciones que promuevan los factores motivacionales, no sin antes haber controlado los factores de higiene, que previenen la insatisfacción del empleado (Herzberg, 2003).

Pero, ¿qué estrategias pueden las empresas adoptar para aumentar la motivación de sus empleados? Se puede empezar por eliminar controles innecesarios, asignar mayores responsabilidades, dotar de módulos de trabajos independientes, conceder autoridad y autonomía, introducir o designar nuevas e interesantes tareas que les permitan adquirir experticia, etc. Adoptar estas medidas, a más de aportar a la capacitación y aprendizaje del individuo, implica factores motivacionales implícitos tales como responsabilidad,

éxito, logro y reconocimiento. Aunque los factores motivacionales se encuentran de manera intrínseca en el individuo, pueden involucrar sentimientos que se relacionan con el crecimiento individual, reconocimiento profesional y en gran medida necesidades de auto-realización; el hecho de diseñar los cargos solo con el fin de mejorar la eficiencia, más no para impulsar los factores de motivación ya mencionados, hace perder el significado psicológico del empleado, razón por la cual no presentará una conducta motivada (Herzberg, 2003).

A simples rasgos parece ser una fórmula sencilla, disminuir la insatisfacción con los factores de higiene y aumentar la satisfacción con los factores motivacionales, sin embargo, la mayoría de organizaciones se enfocan únicamente en los factores de higiene y muy poco en los motivacionales, lo que ha provocado que las habilidades de la mayoría de empleados, sean sub-utilizadas (Herzberg, 2003).

1.9 Conflicto y frustración

Los impulsos generan una conducta motivada con el fin de satisfacer una necesidad. Sin embargo, estos impulsos no siempre culminan en una necesidad satisfecha, por lo contrario, el sujeto se podría ver inhabilitado para alcanzar sus metas, ya sea por causas ajenas a su voluntad o imputables a sí mismo. Esto crea en el individuo un desorden psíquico que puede manifestarse como frustración o conflicto (Sollod, Wilson, & Monte, 2009).

La frustración puede generar diversas reacciones por parte del individuo, las cuales estarán determinadas por tres factores: el objeto frustrante, la motivación y la personalidad. Existen dos grandes tipos de frustración: primaria y secundaria. La frustración primaria es aquella donde el objeto necesario para la satisfacción de una necesidad está ausente. Por otra parte, la frustración secundaria es cuando un obstáculo (interno o externo al individuo) se interpone en la satisfacción de la necesidad, este objeto

frustrante se considera pasivo cuando actúa por simple presencia y activo cuando actúa de manera opuesta al impulso de satisfacer dicha necesidad (Sollod et al., 2009).

La frustración y la conducta agresiva de los seres humanos guardan relación entre sí; esto debido a que el ser humano tiende a agredir directamente la fuente que le ocasiona dicha frustración. Un ejemplo de esto fue lo acontecido en Europa durante la segunda guerra mundial donde los nazis asesinaron millones de judíos por considerarlos responsables de todos los males que pudiesen ocurrir en Alemania, en otras palabras, considerarlos la fuente de su frustración. En la actualidad las culturas se encargan de inhibir la agresión directa sin embargo, esta no desaparece del todo, ya que adopta formas sutiles e indirectas como por ejemplo, la ironía (Sollod et al., 2009).

Mientras más fuerte sea inhibida la conducta agresiva, el objeto instigador de dicha conducta tiende a ser desplazado. Esto es algo que se ve de manera muy habitual en la vida de las personas, debido a que muchas veces la fuente que ocasiona la frustración posee mayor grado de autoridad sobre el individuo, a lo cual desplazan dicha conducta agresiva sobre individuos de menor grado de autoridad. Un claro ejemplo de esto es cuando un jefe reprende a uno de sus empleados y este a su vez reprende a sus subordinados, incluso este desplazamiento podría alcanzar a la familia, siendo esta el objeto donde se descargue dicha conducta agresiva (Sollod et al., 2009).

Ante la frustración existen diversos mecanismos que intentan mantener en equilibrio nuestra psiquis. Son mecanismos cuyo fin es resolver estados de ansiedad que podrían ser ocasionados por la frustración. Entre los principales se encuentra el desplazamiento, la represión, la racionalización, la negación, la proyección, entre otros. Todos estos mecanismos por lo general actual alterando la percepción, el pensamiento y el recuerdo del individuo con el fin de combatir el desequilibrio que puede ocasionar la frustración(Sollod et al., 2009).

En general, se puede decir que el potencial de frustración es mayor en las civilizaciones más desarrolladas que en las subdesarrolladas. Esto debido a que estas sociedades son altamente competitivas y como es de suponerse no todos los participantes pueden ser ganadores. Esto las vuelve más expuestas al fracaso y por ende con más probabilidad de que sus ciudadanos experimenten frustración, ya que siempre existirá un punto en que las habilidades de un individuo serán insuficientes para alcanzar un resultado esperado (Sollod et al., 2009).

1.10 Liderazgo y madurez

Todas las organizaciones evolucionan constantemente debido a las fases de desarrollo por las que atraviesan sus empleados. Usando la analogía de Darwin, se podría decir que, los mejores líderes no son los más fuertes o más inteligentes, sino aquellos que se adaptan mejor a los cambios. El modelo de liderazgo situacional propuesto por Paul Hersey y Ken Blanchard, dentro del ámbito de la psicología organizacional, hace referencia a los estilos de liderazgo que deben adoptarse en función de la situación y el nivel de desarrollo de las personas que forman parte de la organización (Darwin, 1999; Hersey, Blanchard, & Jhonson, 2008).

Hersey y Blanchard hacen fuerte énfasis en cómo los empleados de una organización se ven afectados por dos dimensiones (Hersey et al., 2008):

- Habilidades (el empleado es capaz): Los empleados cuentan con conocimientos técnicos e intelectuales, así como con la experiencia necesaria para ejecutar una actividad (Hersey et al., 2008).
- Compromiso (el empleado se siente motivado): Los empleados se sienten comprometidos a alcanzar los objetivos fijados por la organización. Cuentan con un alto grado de interés (Hersey et al., 2008).

Estas dos dimensiones pueden presentarse en mayor o menor grado, siendo calificadas por el modelo de liderazgo situacional como alto y bajo nivel. Esto da como resultado

cuatro combinaciones que representan el nivel de madurez de los empleados, tal como se ve en la siguiente tabla (Hersey et al., 2008):

TABLA 2

Niveles de madurez de un empleado

Alta	**Moderada**		**Baja**
Nivel 4	**Nivel 3**	**Nivel 2**	**Nivel 1**
Muy Capaz y Comprometido	Capaz pero no comprometido	Incapaz y no comprometido	Incapaz pero comprometido

Fuente:(Moreno, 2012)

La teoría del liderazgo situacional también establece dos niveles de comportamiento de los líderes frente al nivel de madurez de sus empleados (Hersey et al., 2008):

- Comportamiento directivo (el líder se enfoca en la tarea): El comportamiento del líder se enfoca en la definición de las actividades, estableciendo: qué, cómo y cuándo se debe realizarlas (Hersey et al., 2008).
- Comportamiento de apoyo (el líder se enfoca en la relación): El comportamiento del líder se enfoca en el desarrollo y motivación de sus empleados a través de la participación activa de los mismos (Hersey et al., 2008).

Estos comportamientos también se presentan en dos niveles: alto y bajo. Dando lugar a cuatro combinaciones de comportamiento de liderazgo, que se emplearán en función del nivel de madurez de los colaboradores, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla (Moreno, 2012):

TABLA 3

Tipo de Liderazgo en función del nivel de madurez

Tipo de Liderazgo			
Delegar	**Apoyar**	**Instruir**	**Dirigir**
Baja dirección y apoyo	Baja dirección y alto apoyo	Alta dirección y apoyo	Alta dirección y bajo apoyo
Nivel de Madurez			
Alta	**Moderada**		***Baja***
Muy Capaz y Comprometido	Capaz pero no comprometido	Incapaz y no comprometido	Incapaz pero comprometido

Fuente:(Moreno, 2012)

Estos estilos de liderazgo se adaptan acorde a los distintos niveles de madurez de los empleados. A continuación se describe la adaptación en secuencia del estilo de liderazgo de los líderes de las organizaciones a los diferentes niveles de madurez de los empleados (Moreno, 2012):

a) **Nivel de Madurez 1 - El líder dirige:** Es el nivel más bajo de desarrollo profesional de un colaborador, quien aún no posee las competencias para realizar una tarea, sin embargo, se siente altamente motivado e interesado por aprender. Ante esto el líder debe impartir instrucciones puntuales y supervisar el cumplimiento de las tareas encomendadas. Su comportamiento es poco animador y muy firme (Moreno, 2012).

b) **Nivel de Madurez 2 - El líder instruye:** En este segundo nivel de desarrollo profesional, el empleado empieza a adquirir competencias, sin embargo, sus niveles de motivación e interés han decrecido, pues la motivación que suponía haber conseguido un nuevo empleo ha desaparecido. El líder continúa ordenando y controlando el cumplimiento de los objetivos, pero empieza a involucrar al colaborador en la toma de decisiones. Pide sugerencias y ofrece retroalimentación (Moreno, 2012).

c) **Nivel de Madurez 3 - El líder apoya:** Una vez superados los anteriores niveles, el trabajador mejora considerablemente sus competencias, empero, su poco interés y motivación por el trabajo, aún persisten. El papel del líder en este nivel

de desarrollo es facilitar el trabajo de sus empleados, dotándoles de autonomía en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, pues estos ya poseen las competencias necesarias. Al mismo tiempo, comparte con ellos responsabilidades en lo concerniente a la toma de decisiones (Moreno, 2012).

d) **Nivel de Madurez 4 - El líder delega:** Al llegar al nivel más alto de desarrollo profesional, el colaborador alcanza una elevada competencia, lo que le permite obtener sus primeros logros importantes, aumentando así sus niveles de motivación, conjuntamente con su compromiso. Finalmente, logrando el máximo desarrollo profesional del trabajador, el líder delega y atribuye las responsabilidades necesarias para la toma de decisiones. El comportamiento del líder es poco animador (Moreno, 2012).

Para elegir el estilo de liderazgo situacional idóneo, es esencial determinar, en primer lugar, cuál es el nivel de desarrollo de los empleados. A continuación se presenta el procedimiento a seguir, para realizar un buen diagnóstico sobre el tipo de liderazgo más adecuado en función de la madurez del empleado (Moreno, 2012):

a) Identificar las actividades y funciones que deberá desempeñar el empleado (Moreno, 2012).

b) Identificar las actividades y funciones que deberá desempeñar el empleado (Moreno, 2012).

c) Establecer los conocimientos y habilidades que deberá poseer cada trabajador para el cumplimiento óptimo de sus actividades.

d) Valorar el nivel de competencia del colaborador para poder llevar a cabo una tarea (Moreno, 2012).

e) Valorar el nivel de motivación y compromiso del colaborador con relación a su puesto de trabajo (Moreno, 2012).

f) Diagnosticar el nivel de desarrollo o madurez en el que se encuentra el trabajador (Moreno, 2012).

g) Identificar y seleccionar el estilo de liderazgo idóneo en función del nivel de madurez del empleado (Moreno, 2012).

II. AMBIENTE LABORAL ENFOCADO A RESULTADOS Y SUS LIMITACIONES

2.1 Historia y evolución del ambiente laboral enfocado a resultados

En 2003, Cali Ressler y Jody Thompson trabajaban en nuevos modelos de gestión del talento humano en Best Buy, cuando se les ocurrió un esquema donde los empleados de esta empresa, especializada en la venta de productos electrónicos, fuesen remunerados por los objetivos que alcanzaran y no por la forma en cómo lo lograran. De esta manera, nació el entorno laboral enfocado en resultados, el cual implicaba un cambio radical a los modelos de gestión del talento humano convencionales, pues los empleados eran libres de trabajar cómo, cuándo y dónde quisieran, siempre que se alcanzaran los objetivos S.M.A.R.T. Los horarios de oficina formaban parte del pasado, al igual que la obligación de estar sentado en un escritorio sin hacer nada, esperando a que se acabe la jornada laboral, aun cuando ya no existiese trabajo que hacer. («ROWE: El esquema de trabajo en el que haces lo que quieras», 2014).

¿Quieres ir al cine a ver la película de estreno? Pregunta si alguien de la oficina quiere acompañarte y ve. ¿Quieres quedarte durmiendo hasta las 10 am? Hazlo tranquilamente. En la mayoría de organizaciones no faltaría una sanción, conjuntamente con el jefe que, en modo de amenaza, hiciera el recordatorio de que existen horarios que cumplir y que si vuelve a ocurrir no se deben molestar en volver. No obstante, las cosas eran diferentes en Best Buy, donde lo único que importaba era la capacidad de los trabajadores de alcanzar metas y generar resultados («Best Buy, una empresa sin horarios donde todas las reuniones son optativas», 2008, «Iniciativa de Best Buy ROWE puede ayudar a mejorar la vida laboral y familiar en forma y tiempo adecuado», 2011). Trabajar en un entorno laboral enfocado a resultados implica lo siguiente:

- Los empleados tienen completa libertad de escoger cómo, cuándo y dónde trabajar (Ressler & Jody, 2008).

- Las personas dejan de hacer cualquier actividad improductiva que desperdicie el tiempo del cliente, de la compañía o el suyo propio (Ressler & Jody, 2008).
- Los trabajadores tienen tiempo libre ilimitado con paga, siempre y cuando alcancen sus objetivos (Ressler & Jody, 2008).
- El trabajo no es un lugar donde ir, sino es algo que se hace (Ressler & Jody, 2008)
- Llegar a las 13:00 a la oficina no se considera estar atrasado. Dejar de trabajar a las 13:00 no se considera irse temprano (Ressler & Jody, 2008).
- Nadie habla de cuantas horas se trabajan (Ressler & Jody, 2008).
- No es mal visto ir de compras miércoles en la mañana o ver una película jueves en la tarde (Ressler & Jody, 2008).
- No existen los horarios (Ressler & Jody, 2008).
- Nadie puede juzgar la forma en que alguien gestiona su tiempo (Ressler & Jody, 2008).

De manera general, se puede decir que los gerentes, en un ROWE, deben enfocarse en gestionar resultados, razón por la cual, el tiempo pierde importancia ya que no se utiliza como un medio de evaluación para juzgar el desempeño de un colaborador (Ressler & Jody, 2008).

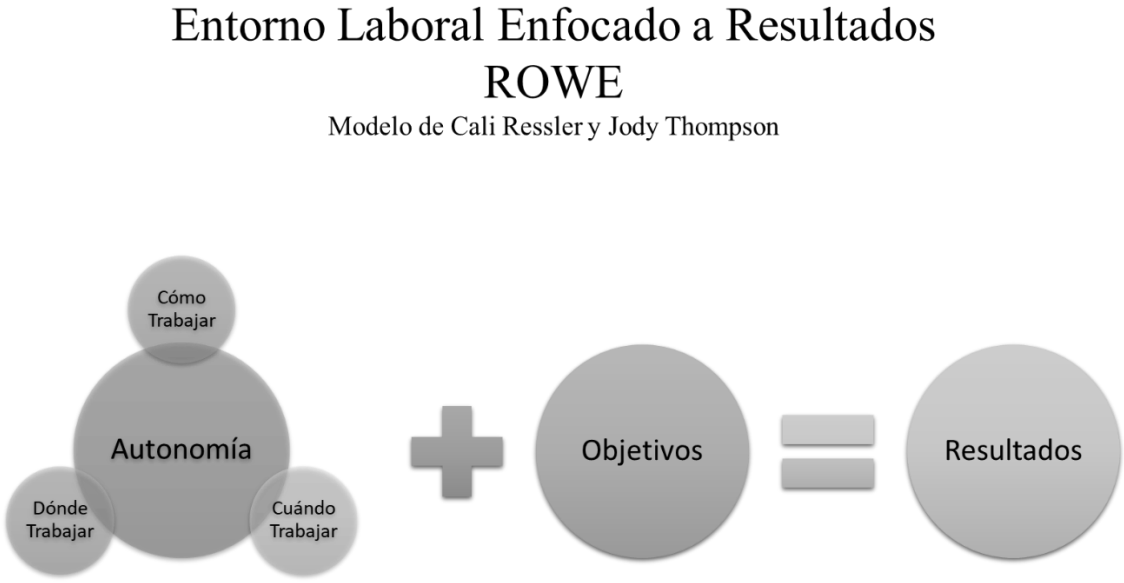


Figura 1. ROWE-Modelo de C. Ressler y J. Thompson. Fuente:(Ressler & Jody, 2008)

Muchas empresas, con entorno tradicional, confunden la flexibilidad laboral con otorgar permisos para que alguien vaya al médico, esto lo consideran como "privilegios" de los que goza un trabajador. Sin embargo, la verdadera flexibilidad laboral radica en quitar el poder de decisión a las empresas para determinar cómo, cuándo y dónde las personas trabajan mejor y son más productivas. Un entorno laboral enfocado a resultados, trata precisamente en reconocer y actuar según la necesidad de las personas de querer tener más control sobre sus vidas, y no en una falsa flexibilidad laboral limitada. La siguiente tabla muestra la diferencia entre un entorno laboral tradicional y uno enfocado a resultados (Ressler & Jody, 2008).

TABLA 4

Diferencias entre una cultura laboral tradicional y un entorno laboral enfocado a resultados (ROWE)

Cultura Laboral Tradicional	**ROWE**
• Enfocado en horarios y tiempos muertos	• Enfocado en el trabajo y resultados
• Tiempo y presencia física como medida de productividad	• Resultados como medida de productividad
• Políticas y lineamientos	• Responsabilidad y metas claras
• Gestión basada en el control	• Autogestión
• Remuneración en base al número de horas.	• Remuneración en base a objetivos cumplidos.
• Tiempos muertos improductivos durante la jornada laboral	• Mayor productividad y eficiencia en el uso del tiempo
• Flexibilidad limitada (requiere permiso)	• Autonomía (no requiere permiso)
• Absentismo laboral	• No existe absentismo laboral

Fuente: (Ressler & Jody, 2008)

El entorno laboral enfocado a resultados propuesto en 2003 por Thompson y Ressler, trajo excelentes beneficios para las organizaciones, pues las horas extras disminuyeron,

la productividad aumento, mientras que los índices de rotación voluntaria decrecieron considerablemente (Ressler & Jody, 2008). Sin embargo, en 2009 un famoso experto en conducta humana, Daniel Pink, hizo un gran aporte al modelo ROWE al darse cuenta que faltaba algo para que el entorno enfocado a resultados fuese completamente autónomo. Para Pink el dar libertad al elegir cómo, cuándo y dónde hacer el trabajo, no era suficiente para que las empresas pudiesen beneficiarse de todo el potencial de sus talentosos colaboradores, pues faltaba otorgar autonomía en la tarea y el equipo. En otras palabras permitir a los empleados decidir en qué proyectos de interés involucrarse y con quiénes hacerlo (Pink, 2012).

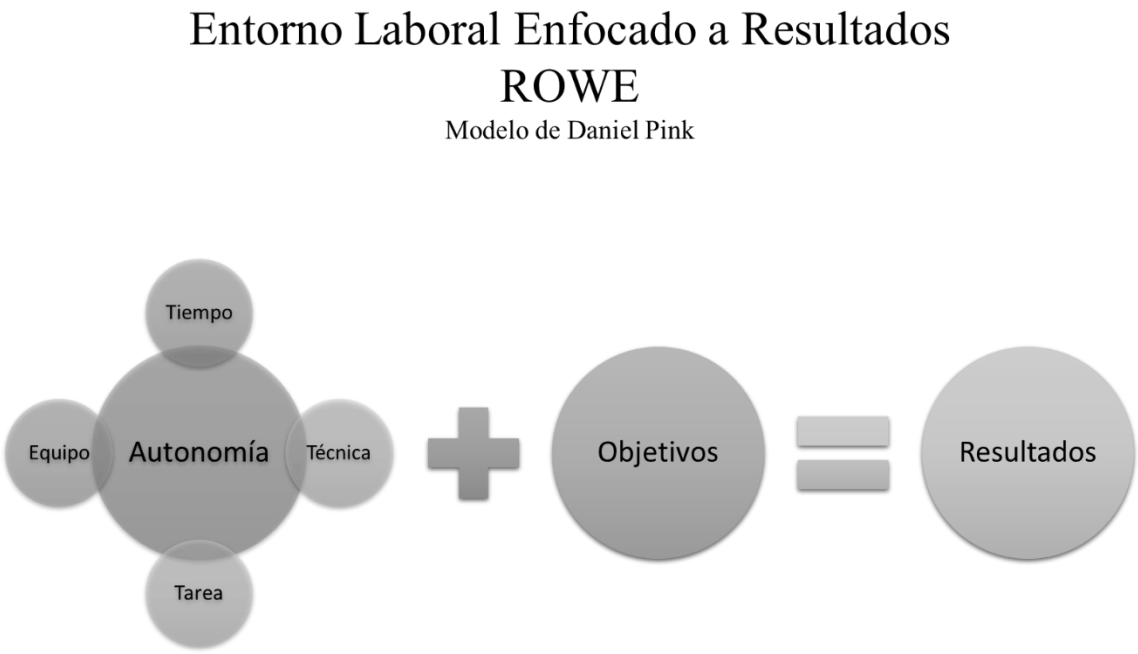


Figura 2. ROWE-Modelo Basado en la autonomía de Daniel Pink. Fuente: (Pink, 2012; Ressler & Jody, 2008)

Para Edward Deci y Richard Ryan, creadores de la teoría de la autodeterminación, los seres humanos tienen tres necesidades innatas básicas para estar motivados intrínsecamente: competencia (dominio de habilidades), autonomía (voluntad y elección propia), y relaciones (interactuar con los demás). Siendo la autonomía, la más importante e influyente en la motivación humana. Según esta teoría, para motivar a las personas a

que den lo mejor de sí mismos, más que tratar de motivarles de manera extrínseca, se debe crear un entorno adecuado en el cual puedan satisfacer estas tres necesidades, ya que al estar satisfechas los seres humanos son más felices, están más motivados y son más productivos (Ryan & Deci, 2000). Si el salario no es bueno, se puede perder a los trabajadores, pero el dinero no es un motivador en sí. Lo que importa son esos otros aspectos intangibles que pueden llegar a motivar a una persona. Sin embargo, cada día más empresas le están apostando a la autonomía, la más importante de la teoría de la autodeterminación; especialmente, a la autonomía sobre 4 aspectos del trabajo: lo que la gente hace (tarea); cuándo lo hace (tiempo); con quién lo hace (equipo); cómo y dónde lo hace (técnica). De manera general, un ROWE tiene dos componentes fundamentales que permiten a las empresas obtener excelentes resultados: la definición de objetivos y la autonomía (tarea, técnica, equipo, tiempo), mismos que veremos a continuación (Pink, 2012; Ressler & Jody, 2008).

2.2 Metas y objetivos

El dotar de autonomía a los empleados, a simple vista, parece ser una mala decisión, ya que muchos de ellos dejarían de ir a trabajar y no se harían cargo de sus responsabilidades. Esta es una de las grandes críticas al modelo ROWE, el cual bajo esta perspectiva estaría destinado al fracaso. Sin embargo, lo que se interpreta como su mayor debilidad, es en realidad una deficiencia de las empresas a la hora de generar puestos de trabajo, ya que muchos de éstos son creados sin tener claro el papel que deben desarrollar en la organización, en otras palabras, sin definir lo que se pretende lograr con la incorporación de esas nuevas plazas. Por ende, si no hay objetivos definidos, ni resultados específicos que alcanzar, se estaría ante una sociedad que paga a los empleados por estar sentados en un escritorio, durante una jornada laboral de 8 horas, esperando a que les sea asignada una actividad (Ressler & Jody, 2008).

El modelo ROWE se enfoca en alcanzar resultados, sin los cuales el trabajo sería irrelevante. Por tal razón, para implementar este modelo en las organizaciones, primero

se deben definir los objetivos de cada uno de los colaboradores de la organización, para que de esta manera cada persona tenga claro su rol y sea responsable de llevarlo a cabo. Esto es importante ya que toda empresa debe ir cumpliendo objetivos menores, mismos que, al ser alcanzados se convierten en logros que permiten trazar nuevas metas. Todo esto con el fin de lograr un aumento en el valor de los accionistas (Ressler & Jody, 2008).

Al igual que el ser humano, las empresas tienen necesidades que deben satisfacer para ser rentables y sobrevivir en un mundo competitivo. En el caso de no hacerlo, corren el riesgo de reducir su crecimiento, generar pérdidas o peor aún desaparecer. Análogamente a las necesidades humanas en la pirámide de Maslow, las necesidades de las empresas también pueden ser jerarquizadas. Se puede ubicar dentro de las necesidades básicas aquellas relacionadas con la demanda ya que, de no ser satisfechas, la organización simplemente dejaría de existir al no tener a quien vender su producto. Por otro lado, se puede decir que toda empresa también intenta alcanzar un punto de auto-realización, que le permita consolidarse como sistema y posicionarse en el mercado nacional e internacional (Pinzón, s. f.).

Cuando un ser humano siente un impulso por satisfacer una necesidad, emprende una conducta motivada con el fin de lograr dicho propósito (Maslow, 1991). En las empresas sucede de forma muy similar ya que, al surgir una necesidad, un empleado o grupo de empleados emprenderán distintas actividades para alcanzar los objetivos organizacionales (Pinzón, s. f.). Sin embargo, en cualquiera de los dos casos, humanos y organizaciones, el objetivo siempre es el mismo, lograr la satisfacción de una necesidad. Pensando por un momento en el cuerpo humano como sistema, cada órgano que lo conforma tiene una tarea específica que debe cumplir, por ejemplo, los pulmones son los órganos donde la sangre recibe oxígeno y expulsa dióxido de carbono; el corazón se encarga de trasladar la sangre oxigenada a todo el cuerpo a través de la arteria aorta; los riñones son los encargados de filtrar la sangre para mantenerla limpia y químicamente equilibrada, en fin, se puede decir que cada parte del cuerpo humano cumple una función específica y tiene un objetivo claro, pues de no tenerlo, el organismo enfermaría o dejaría de funcionar (Dowshen, 2015; Durani, 2015). Las organizaciones al ser también un

sistema que está formado por áreas como marketing, ventas, finanzas, etc., de igual manera deben tener objetivos bien definidos que permitan un perfecto desarrollo de las actividades a realizar y esto es algo que no se da en la mayoría de empresas, puesto que en las mismas, los objetivos son, en su mayoría, generales y van enfocados a nivel de área, pero difícilmente se presentan objetivos específicos direccionados a cada individuo que forma parte de la organización (Pinzón, s. f.; Ressler & Jody, 2013).

Se ha podido identificar la importancia de que cada parte de un sistema tenga sus objetivos bien definidos, puesto que, hacia estos se dirige la atención y las acciones. Sin objetivos claros un modelo ROWE no podría ser implementado, ya que las tareas que realizaría un empleado, serían aleatorias en las 8 horas que dura la jornada laboral (Ressler & Jody, 2008). Pero, ¿qué características debe tener un objetivo que permita motivar a los empleados de una organización? La respuesta parece reposar en los denominados objetivos S.M.A.R.T., los cuales poseen 5 cualidades. La primera de ellas es que deben ser específicos, en otras palabras, ser definidos de tal forma que conlleven una acción determinada, esto permitirá concentrar de mejor manera todas las acciones a postas de alcanzar una meta. La segunda característica es que deben ser medibles ya que esto permite evaluar si se dirige en dirección correcta, sin mencionar el hecho de que, al poderse medir, generan una motivación adicional al ver los logros alcanzados. Como tercera cualidad, un objetivo debe ser alcanzable, ya que podría producir frustración si la meta resultase irrealizable. En los empleados, por el contrario, si los objetivos son demasiado fáciles, no mejorarán el desempeño; entonces se podría afirmar que los mejores objetivos bajo esta cualidad, son aquellos que resulten retadores para los empleados sin caer en lo irracional o inalcanzable. La cuarta característica de estos objetivos es que deben ser relevantes, lo cual quiere decir que deben ser planteados en función del resultado a conseguir. Para finalizar, la quinta característica que debe tener un objetivo es que debe ser trazable en el tiempo, debe tener bien definido el lapso en que debe producir los resultados esperados (Ressler & Jody, 2013).

Si bien es cierto, en muchas empresas se enseña a los empleados a formular objetivos S.M.A.R.T, lo que implica horas de capacitación y costos, la verdad es que estos no

parecen ser relevantes, pues al final todos son recompensados por llegar temprano e irse tarde durante las 4 semanas del mes. Es por esta razón que aplicar un entorno laboral enfocado en resultados, implica recompensar a los trabajadores por los logros alcanzados, mas no por las horas que estos pasen sentados en sus escritorios. Ahora bien, los objetivos S.M.A.R.T son una gran herramienta, aunque lamentablemente no suelen ser bien utilizados por las empresas (Ressler & Jody, 2013).

Sí una persona decide salir de viaje, necesitará equipaje, para lo cual el siguiente objetivo S.M.A.R.T resultaría de gran ayuda: "Empacar busos, pantalones, guantes y bufandas, en una maleta de 119x119 cm y sin sobrepasar los 50 Kg de peso, hasta las 8 pm de hoy". Este parece ser un perfecto ejemplo de cómo fijar un objetivo S.M.A.R.T, ya que es: especifico (empacar busos, pantalones, guantes y bufandas), medible (la maleta de 119x119 cm no debe sobrepasar los 50 Kg), alcanzable (se tiene los recursos y las habilidades para cumplir esta actividad), relevante (si se sale de viaje, es importante esta actividad: hacer el equipaje) y trazable en el tiempo (hay que terminar de empacar hasta las 8 pm de hoy y así poder ir a dormir temprano). En este punto se puede pensar que se ha cumplido exitosamente con el propósito, esto si el destino fuese los Alpes suizos en pleno invierno, pero en realidad todo ha sido un fracaso puesto que el vuelo se dirige a Cancún-México. Como resultado se ha desperdiciado tiempo y recursos, ya que no se ha tomado en cuenta el destino al que se pretendía llegar (Ressler & Jody, 2013). Al igual que el ejemplo anterior, esto sucede en organizaciones con 30, 100, 2,000 o 5,000 empleados, grupos enteros de personas realizando diversas actividades, trabajando arduamente, quienes quizás no estén siendo llevados en la dirección correcta pero que, sin embargo, logran cumplir con las metas trazadas. Esta es la razón por la cual es sumamente importante para las organizaciones tener muy claro los resultados que desean lograr y direccionar con cada actividad en aras de conseguir dicha meta, puesto que dejar de lado cualquier detalle podría acarrear resultados erróneos, diferentes a los deseados (Ressler & Jody, 2008).

Los objetivos, al igual que las necesidades, tienen jerarquías que forman cadenas de resultados y eventos deseados que convergen en un objetivo en común: aumentar el valor

de los accionistas, por tal razón se debe establecer prioridades y asignar a los empleados un orden de cumplimiento (Pinzón, s. f.). De esta forma, también se puede definir el alcance del objetivo, ya sea a corto plazo (objetivos operacionales - 1 año), mediano plazo (objetivos tácticos - 1 a 3 años) y largo plazo (objetivos generales - 3 a 5 años) («Tipos de objetivos empresariales», s. f.). Ahora bien, tal como proponen Edward Locke y Gary Latham en su libro "A Theory of Goal Setting & Task Performance", para que las organizaciones puedan motivar a los empleados a través de los objetivos, estos deben ser planteados conjuntamente con las partes involucradas con la finalidad de que el objetivo sea interiorizado y aceptado por el empleado, logrando así un desempeño óptimo en la actividad (Locke et al., 1991).

Aunque la aplicación de los objetivos S.M.A.R.T puede requerir tiempo, el no implementarlos resulta en mayor desperdicio del mismo, una baja del desempeño y desmotivación por parte de los empleados de la organización (Ressler & Jody, 2013). Entre algunas de las actividades que derivan en una pérdida de tiempo en las organizaciones se encuentran:

- Las reuniones de status que tardan largas horas, donde todos hablan de cada actividad realizada (Ressler & Jody, 2013).
- Interrupciones constantes propias de permanecer en la oficina (Ressler & Jody, 2013).
- Trabajar con personas que no tienen claro los resultados que desean alcanzar ni para cuando son requeridos o que son poco responsables y vuelven lento el proceso para todos los involucrados (Ressler & Jody, 2013).
- Hacer seguimiento a las horas que trabaja cada empleado de la organización (Ressler & Jody, 2013).
- Pasar largas horas atascados en el tráfico envés de realizar una actividad laboral, etc. (Ressler & Jody, 2013).

Esto lleva a entender la importancia que tiene la autonomía en el logro de los objetivos propuestos y es de lo que se hablará a continuación.

2.3 Autonomía

En un modelo ROWE, los empleados no deben estar en la oficina a una hora determinada, incluso pueden optar por no estar a ninguna hora y realizar el trabajo desde casa. Simplemente deben cumplir con sus objetivos S.M.A.R.T, mientras que el cómo, cuándo y dónde lo hagan, es decisión de ellos (Pink, 2012; Ressler & Jody, 2008).

En ocasiones se olvida que el concepto de gestión no es algo natural para el ser humano, sino que fue un invento del mismo para mejorar la productividad. El modelo Tylorista, en el que se percibe a los empleados como parte de un sistema, funcionó de maravilla en la época de la revolución industrial, puesto que los trabajos de aquel entonces no necesitaban de muchas habilidades por parte de los empleados, pues eran trabajos mecánicos, los mismos que en la actualidad están siendo reemplazados por robots. Lo que es cierto, es que desde aquella época han aparecido un sin número de teorías que buscan mejorar la productividad a través de entornos más motivadores para los empleados, muchas de ellas brillantes, pero si se sigue atrapado en un modelo caduco como el Tylorista, donde se ve a los empleados como piezas que pueden ser reemplazadas, poco o nada se avanzará en lo correspondiente a lograr culturas organizacionales donde los trabajadores están altamente motivados (Pink, 2012).

Es extraño ver como el mundo cambia a pasos agigantados, pero la educación no lo hace al mismo ritmo. Aunque actualmente es el siglo XXI, las universidades siguen enseñando un proceso administrativo, propuesto por Henry Fayol en 1916, y compuesto de 4 pasos: planear, organizar, dirigir y controlar (Novelo, 2013; Pink, 2012). La idea de ejercer control se basa en un estilo de dirección que proviene de una percepción pesimista del ser humano, tal como propone la Teoría X propuesta por Douglas McGregor, en donde se asume que los empleados rehúyen al trabajo y que solamente lo ejecutarán bajo la presencia de recompensas o castigos. También supone que una vez emprendida una actividad se necesita un jefe autoritario a cargo de los trabajadores puesto que, sin su

liderazgo, estos se desvían de sus objetivos y no asumen adecuadamente su responsabilidad (Heil et al., 2000).

Es aquí donde hay que detenerse a pensar sí, ¿El ser humano está listo para permanecer pasivo e inactivo o, por el contrario, activo y comprometido en su lugar de trabajo? Como propuso Maslow y demostró Deci, con sus experimentos, el ser humano tiene una necesidad por aprender, explorar, conocer, y entender el mundo que lo rodea. La mayoría de los más grandes inventos y descubrimientos de la humanidad, a lo largo de la historia, no fueron creados en horarios de oficina de 8 horas (Pink, 2012). En 2004 un estudio llevado a cabo por las universidades de Rochester y Fordham a un promedio de 560 trabajadores de un banco de inversiones estadounidense, determinó que aquellos jefes que brindaban mayor apoyo a la autonomía y que brindaban mayor libertad sobre qué hacer y cómo hacerlo, incidían en la satisfacción de sus subordinados, lo cual llevaba a obtener mejores resultados en el trabajo por parte de los mismos (Baard, Deci, & Ryan, 2004).

Si se piensa por un instante lo absurdo que sería ver a Leonardo Da Vinci, con un jefe, dándole instrucciones de qué, cómo y cuándo hacer su trabajo, ¿se imaginan cuántos descubrimientos en medicina, obras artísticas, inventos, etc., hubiese perdido la humanidad, solo por aplicar el proceso administrativo, tal cual se enseña en las universidades hoy en día? Contratar a los mejores implica dejarlos hacer lo que saben, dotarlos de autonomía y libertad para que así puedan experimentar con ideas nuevas, permitirles actuar a voluntad propia, hacer el trabajo cuando ellos quieran y donde se sientan más cómodos, eso sí, cumpliendo con los objetivos S.M.A.R.T propuestos por la organización (Pink, 2012).

En la época del valor agregado, donde la innovación y creatividad son las herramientas para mantener a flote las organizaciones hoy en día, muchas empresas todavía son reacias a invertir en Investigación y Desarrollo, argumentando que el costo de innovar es demasiado alto para las organizaciones, en especial las PYMES (Pink, 2012). Sin embargo, según Tom Kelly citado por (Pink, 2012): “La innovación a largo plazo no es

cara, lo que es caro es ser mediocre". La mediocridad es cara, pero la autonomía puede ser el mejor aliado de las organizaciones para combatirla. Vale aclarar que la autonomía, no es sinónimo de individualismo, sino más bien es el hecho de poder elegir por uno mismo en 4 aspectos del trabajo: La tarea (¿Qué hago?), El tiempo (¿Cuándo lo hago?), La técnica (¿Cómo lo hago?) y el Equipo (¿Con quién lo hago?) (Pink, 2012).

2.3.1 Tarea. En 1929, William McKnight tomaba el cargo como presidente de la tan conocida empresa "3M", este empresario, y también filántropo, creía fervientemente en un principio muy sencillo: Contratar a los mejores talentos y dejarlos hacer lo que saben. A medida que las organizaciones crecen, se hace necesario empezar a delegar responsabilidades, en otras palabras, es necesario empoderar a las personas para que actúen por iniciativa propia y esto requiere dotarles de autonomía ya que, si esas personas son las mejores en lo que hacen, van a querer realizar las cosas a su manera y es probable que en ocasiones se equivoquen. Sin embargo, esos errores pueden no ser tan significativos como los que se cometerían bajo las órdenes de una autoridad todo poderosa, que ordena exactamente como debe hacerse el trabajo. A la larga, el modelo de gestión que más daño hace a una empresa es aquel en que los errores matan la iniciativa de los empleados, y es esencial, en un mundo cambiante, que existan personas con ideas nuevas en las organizaciones, lo cual ayudaría a mantener la competitividad (Becher, 2016).

Bajo este nuevo principio, los empleados de 3M tenían la libertad de utilizar un 15% de su tiempo en cualquier proyecto que fuese de su elección. Fue así como un invento, que al principio parecía haber resultado ser un gran fracaso, se convirtió en uno de los productos más vendidos por la compañía. Todos alguna vez han escuchado hablar de los Post-It, su historia es algo peculiar, pues en 1968 el químico Dr. Spencer Silver, científico ejecutivo de la compañía 3M, intentaba encontrar un pegamento extremadamente fuerte y de alta calidad, para que pudiese ser empleado en la construcción de aeronaves. Sin embargo, el experimento dio como resultado un pegamento de alta calidad, pero con la fuerza suficiente para pegar dos hojas de papel y luego separarlas sin que estas sufrieran daño alguno. Para el año 1974 otro científico de la compañía, Art Fry se le ocurrió la idea

del innovador papel amarillo, en uno de sus proyectos que realizaba en el 15% de su tiempo libre. El resto es historia, para 1980, 3M logra el lanzamiento del Post-It en todo el territorio americano, y hoy en día existen más de 600 productos Post-it en más de 100 países. El éxito de este producto fue tal, que se pueden encontrar estos papeles amarillos en cualquier oficina, biblioteca, cocinas, etc. Si no hubiese sido gracias a la autonomía, propuesta por William McKnight, y de la cual gozaba el científico Art Fry, probablemente el día de hoy viviríamos en un mundo sin ningún papel amarillo en ninguna oficina, biblioteca u hogar del mundo (Pink, 2012; Vieda, 2011).

En la actualidad, muchas empresas como Google, Twitter, Atlassian, etc., han empezado a adoptar este principio como parte de su cultura organizacional dándoles excelentes resultados, incluso se ha visto un aumento al 20% en el tiempo, en el que se les permite trabajar a los empleados en un proyecto de su elección, y como era de esperarse muchas de las innovaciones salen de este tiempo libre en el que se promueve la creatividad. En general se podría decir que los empleados producen mayores beneficios para la empresa en ese 20%, que en el 80% del tiempo que dedican a sus actividades habituales (Pink, 2012).

2.3.2 Técnica. Al hablar de técnica, no se puede dejar de lado su estrecha relación con el punto anterior (la tarea), pues así como es importante darles libertad a los empleados de dedicar parte de su tiempo en actividades de su interés, también es indispensable permitirles realizar la tarea en la manera en que se sientan más cómodos. La gran mayoría de los empleados alguna vez en su vida han tenido un jefe, de los que se hacen llamar "detallistas" o "perfeccionistas", personas que, influenciadas por la Teoría X, creen que los empleados deben ser dirigidos en cada fase de la tarea que están desempeñando. Pues, en su gran ego, creen que, si ellos no controlaran cada detalle, la tarea nunca se lograría terminar, o en su lugar, si se terminara estaría mal hecha. La verdad es que este estilo de liderazgo, la gran mayoría de las veces no solo es improductivo, sino que, también acaba con la motivación de los empleados (Heil et al., 2000; Pink, 2012).

Las empresas tienen procesos de selección muy rigurosos, donde se busca elegir al mejor de todos los candidatos que han participado en un concurso abierto de méritos y oposición. Muchos de ellos son recién graduados con conocimientos nuevos, e incluso más actualizados de lo que pudiese tener algún empleado de cargo gerencial de la compañía, aunque sin la experiencia de este último. Lo que siempre será un misterio en muchas de las organizaciones, es como llegan a ocupar la jefatura personas que son incapaces de motivar a su equipo de trabajo (Pink, 2012).

Entre los requisitos que piden las empresas para contratar a sus empleados están: el liderazgo, el trabajo en equipo y el saber delegar. Lo lógico sería que los jefes fuesen capaces de hacer lo mismo, cosa que no siempre sucede. Las políticas de control excesivo, afectan a la productividad tanto del jefe como del subordinado, ya que al observar los videos de la cámara de vigilancia, restringir los horarios de comida, pedir un status cada hora o a mitad del desarrollo de una actividad, son labores que demandan tiempo (Ressler & Jody, 2008).

El micro-control, es esa obsesión de ciertos jefes que buscan preocuparse por los detalles de las tareas que deben cumplir sus subordinados, cuando deberían preocuparse en encontrar formas de generar mayores utilidades para las organizaciones. Estas personas por lo general entorpecen el proceso de producción cuando interrumpen a sus empleados porque algo no se está haciendo en la manera que consideran es la correcta, esto sin importar que al final del día los resultados que se habían obtenido eran por demás excelentes (Pink, 2012).

En la mayoría de ocasiones el micro-control entorpece el proceso de producción, disminuyendo así la productividad y, para agravar el problema, la motivación también se ve afectada, puesto que, genera insatisfacción en los colaboradores, ambiente ideal para que el índice de rotación se eleve considerablemente en las organizaciones donde los empleados rehúyen a este tipo de liderazgo, ya que la gente no renuncia a sus empresas, renuncia a sus líderes (Javiera, 2016; Pink, 2012).

El libro “Turn the ship around”, cuenta la historia de un submarinista, David Marquet, quien fue uno de los primeros de su clase cuando se graduó de la Academia Naval de los Estados Unidos. Su inteligencia y buen desempeño hizo que la Marina le otorgue el máximo reconocimiento que se le puede entregar a un capitán, su propia embarcación. Le nombraron capitán del submarino nuclear, clase Los Ángeles: USS Olympia. Para desempeñar su cargo como capitán al mando del USS Olympia, Marquet estudió y aprendió todo lo concerniente a los sistemas que formaban parte del submarino, incluyendo una revisión a fondo de los expedientes del personal, para así poder conocer más a fondo su tripulación. Como muchos de los mandos superiores de las organizaciones, el capitán Marquet tenía la firme creencia, que para ser un líder respetado debía tener los mismos conocimientos de su equipo, si no más, esto le aseguraba tener el control absoluto de todo lo que acontecía a su alrededor (Heil et al., 2000; Marquet, 2015). Sin embargo, a pocas semanas para que el capitán Marquet se hiciera cargo del USS Olympia, la Marina de los Estados Unidos le notificó un cambio de planes, a la final no sería asignado al USS Olympia, en su lugar sería asignado al USS Santa Fe, un submarino clase Los Ángeles, el cuál era dos años más nuevo, lo cual resultaría ser un problema para Marquet, pues había estudiado y aprendido todo lo concerniente al USS Olympia. Ahora, ante el moderno equipamiento del USS Santa Fe, todos sus conocimientos adquiridos parecían no ser de gran ayuda. Para el capitán Marquet, un líder acostumbrado a tener todo bajo control, el estar en una situación de desconocimiento era el escenario perfecto para cometer errores. Sin embargo, para él era fundamental ocultar su falta de preparación, pues le preocupaba, como a la mayoría de líderes, perder el respeto de su tripulación si se enterasen de su falta de conocimiento técnico (Marquet, 2015).

El estilo autoritario de Marquet parecía ir de maravilla, esto mientras sus conocimientos eran lo suficiente para hacer frente a las situaciones que se le presentaban. Los tripulantes obedecían las órdenes de su capitán, y no había duda alguna de quien estaba al mando de aquel submarino. Esto cambiaría un día cuando Marquet tomó la decisión de hacer un simulacro de emergencia que consistía en apagar, de manera manual, el reactor nuclear del cuál dependía el funcionamiento del submarino. Se quería comprobar el correcto desenvolvimiento de la tripulación ante una situación de emergencia. Para cuando el

reactor nuclear fue desactivado, todos los tripulantes actuaron acorde a los procedimientos establecidos (Marquet, 2015).

Al ver que todo marchaba bien, y los tripulantes habían seguido los procedimientos estándar ante una eventual emergencia, el capitán Marquet decidió aumentar el nivel de complejidad del simulacro y para esto dio una sencilla instrucción: "Avante dos tercios". Pero para sorpresa de Marquet, no sucedió nada. La velocidad del USS Santa Fe se mantuvo constante. Al ver que su disposición no había sido obedecida, el capitán Marquet se dirigió donde el timonel, quien era el encargado de ejecutar la orden. El marinero parecía confundido ante los controles, razón por la que Marquet le preguntó cuál había sido el problema. El marinero le contestó que era imposible poner la velocidad a dos tercios de su capacidad máxima, puesto que el USS Santa Fe al ser un submarino un poco más moderno, no tenía la opción de regular la velocidad con el motor propulsado por baterías. Rápidamente el capitán Marquet se volvió hacia el oficial quien había receptado la orden en primera instancia y le preguntó si conocía que era imposible regular a dos tercios la velocidad de dicho motor. Para sorpresa de Marquet, el oficial le respondió que sí conocía que no era posible ejecutar el requerimiento que el capitán había dado, sin embargo, receptó y repitió la instrucción en voz alta debido a que era una orden directa. Fue en ese momento que el capitán Marquet se dio cuenta de la realidad a la que se enfrentaba, había entrenado a su tripulación para recibir y ejecutar sus órdenes ciegamente, lo cual no sería un problema si él no se hubiese preparado para dirigir un submarino diferente al que tenía ahora bajo su mando. Esto parecía ser el contexto perfecto para que algo saliera muy mal ya que, cuando un líder que tiene el control de todo se equivoca todos, incluido él, van directo hacia un desastre colectivo. Marquet entendió que para tener éxito y cumplir con su objetivo de transformar a la tripulación del USS Santa Fe en una de las mejores de la Fuerza Naval, tendría que aprender a confiar en su tripulación de rango inferior, incluso más de lo que confiaba en sí mismo (Marquet, 2015).

Marquet entendió el verdadero papel del líder, al comprender que no es mejor quien tiene el control absoluto de todo lo que hace cada miembro de su tripulación, atribuyéndose

completamente todo logro o fracaso. En las organizaciones funciona de manera similar, puesto que un verdadero líder es el responsable del éxito en el cumplimiento de los objetivos de cada miembro de la empresa, asegurándose que estos estén bien capacitados, de tal forma que puedan realizar las tareas encomendadas de la mejor manera. Si bien un submarino no se parece a las oficinas de cualquier organización, la existencia de líderes autoritarios y controladores, si parece ser algo que ambos entornos tienen en común. Por lo tanto, para crear un entorno organizacional, donde quienes tomen las decisiones sean aquellos que saben más y están mejor capacitados para desempeñar una actividad en otras palabras, quienes realmente hacen el trabajo, Marquet sugiere cambiar una cultura de permiso (Señor, permiso para zarpar), a una cultura de intención (Señor, ¿Procedemos a zarpar?), de esta manera la persona que es la encargada de ejecutar la acción es también el origen de la misma. El reto para las organizaciones a la hora de alcanzar sus objetivos es tener líderes que sean una guía para sus subordinados y les permitan a estos descubrir cómo hacer que dicha meta se cumpla (Marquet, 2015; Sinek, 2013).

2.3.3 Equipo. Es un hecho que todo ser humano cuando nace no elige su familia, por tal razón no puede cambiar a los miembros que la componen, pues ya estaban ahí cuando llegó. Ser contratado en una empresa es similar a nacer, pues los compañeros de trabajo ya estaban mucho antes de que fueran contratados y, guste o no, se debe aprender a trabajar en grupo. La oportunidad de elegir un equipo propio, con el cuál trabajar, es una de las razones por las que la gente crea su propia empresa. Sin embargo, en entornos tradicionales, como dentro de una organización, hay empresas que han empezado a explotar las ventajas que brinda dotar de cierto grado de libertad a sus colaboradores a la hora de elegir con quien trabajar (Pink, 2012). Los pequeños grupos dentro de las organizaciones, formados de manera autónoma y motivados por alcanzar un mismo objetivo, es lo que se conoce como "Hot Group" que en español vendría siendo algo parecido a "Grupo de Alto Desempeño". Estos equipos pueden ser pieza clave para responder de forma efectiva e innovadora a los problemas que tienen las organizaciones, permitiendo así, adaptarse a los cambios dentro de un mundo globalizado y traer grandes beneficios a las empresas (Leavitt & Jean Lipman, 2001).

Lo que caracteriza a un Hot Group, es que todos los miembros están motivados por lo que McClelland denominaría, una necesidad adquirida de logro. En otras palabras, tienen un objetivo en común que esperan alcanzar. La motivación de estos grupos no es el dinero o las recompensas ya que, para estas personas, la tarea en sí es la que resulta motivante. Sus integrantes piensan como un todo, centrados en la meta a la que quieren llegar. Todos los miembros que conforman un Hot Group, tienen diferentes habilidades y talentos que saben explotar a la hora de generar ideas y que pueden ser útiles para alcanzar un objetivo propuesto (Leavitt & Jean Lipman, 2001).

En general, toda pequeña empresa que recién empieza es en teoría, un Hot Group. Esto se mantiene así hasta que las compañías empiezan a expandirse. En sus inicios la reconocida marca mundial de computadores Apple, fue precisamente un Hot Group, un pequeño grupo de visionarios que tenían un objetivo en común, cambiar el mundo. Muchas empresas, igualmente de gran renombre, han empezado a fomentar la creación de estos grupos de alto desempeño, tal es el caso de Google, donde sus ingenieros forman pequeños equipos informales y de bajo presupuesto, que trabajan de manera conjunta para resolver un problema que les resulta desafiante. Actualmente estas agrupaciones son el eje sobre el que gira toda la organización (Leavitt & Jean Lipman, 2001; Pink, 2012).

Los grupos de alto desempeño son extremadamente raros y escasos. Esto se debe a que solo aparecen bajo condiciones especiales. El entorno laboral, dentro de la organización, debe dotarles de independencia y autonomía, mientras que el ambiente externo debe ser retador. La apertura o flexibilidad por parte de las organizaciones también es indispensable, pues se les debe otorgar un fácil e informal acceso a los diferentes departamentos y niveles jerárquicos con el fin de que puedan realizar sus actividades de la mejor manera, y aunque los Hot Groups no suelen ser fácilmente domesticables, la verdad es que pueden representar una ventaja competitiva para las organizaciones a la hora de crear productos y servicios que sean realmente innovadores (Leavitt & Jean Lipman, 2001).

2.3.4 *Tiempo.* La mayoría de organizaciones pagan una remuneración fija a sus empleados cada mes por permanecer 8 horas diarias sentados frente a un computador, independientemente de si existen tiempos muertos. Sin embargo, un salario fijo no es una realidad para todos, pues hay organizaciones donde la paga a sus empleados es exclusivamente por hora trabajada, un ejemplo de esto son las aerolíneas y sus pilotos (Villarino, 2016).

Una nueva tendencia en el mundo de la aeronáutica son las aerolíneas "Low Cost". En Europa un gran porcentaje de pilotos que trabajan para estas compañías son contratados por tercerizadoras que les pagan por hora de vuelo, calculada desde el despegue hasta el aterrizaje. En promedio un capitán gana 145 euros por hora, teniendo legalmente un tope máximo anual de 900 horas, que darían como resultado un sueldo máximo de 130.000 euros. Hay que tener en cuenta que en el caso de un copiloto la paga es de 83 euros en promedio, sin mencionar a los auxiliares de vuelo cuya paga es aún menor. Este deterioro de las condiciones de trabajo trae consigo un grave problema a la seguridad del transporte aéreo, puesto que, en estas aerolíneas "Low Cost", un piloto que no vuela es un piloto que no cobra, como consecuencia su motivación pasa del resultado esperado de su trabajo (llevar a los pasajeros seguros de un lugar a otro), a sus ingresos (volar todas las horas posibles). Este sistema de "hora facturable" aniquila la motivación intrínseca e incluso da un contexto propicio para que se presente un comportamiento poco ético, ya que muchos de estos pilotos acuden a trabajar, aunque no se encuentren en óptimas condiciones o incluso estando enfermos (Villarino, 2016).

El 29 de febrero del 2009, el vuelo 3407 de Continental Airlines (Aerolínea "Low Cost"), que despegaba de Newark, New Jersey, con destino a Buffalo, Nueva York, se estrelló en un suburbio, dejando como resultado 50 personas fallecidas. El Consejo Nacional de Seguridad del Transporte, NTSB por sus siglas en inglés, y encargado de la investigación de las causas del accidente, determinó entre los agravantes más destacados del suceso, una inadecuada respuesta del capitán a la activación del stick shaker (alarma que indica la entrada a pérdida de la aeronave), lo cual ocasionó que el avión fuera imposible de recuperarse aerodinámicamente. En su veredicto final, la junta consideró que el

rendimiento óptimo de los pilotos se vio afectado por la fatiga, misma que finalmente se pudo evidenciar al analizar las jornadas extenuantes y horarios apretados con los que debían cumplir los empleados de las aerolíneas "low cost" (Mayday catastrofes aereas: Muertos de cansancio, 2012). Incluso era una práctica común que algunos pilotos, debido a la baja paga y horarios apretados, optaran por dormir en un sofá dentro del mismo aeropuerto al no poder pagarse una noche en un hotel (Villarino, 2016). Esto plantea una seria preocupación de las consecuencias graves que trae consigo el sistema de "hora facturable".

No existe un mecanismo más contrario a la autonomía del tiempo que la hora facturable. Puede tener cierta aplicación en aquellos trabajos rudimentarios en ensambladoras o en oficinas llenas de empleados sentados frente a un computador realizando aburridas tareas operativas (Pink, 2012). Empero, muchas de estas tareas están empezando a ser reemplazadas por robots y computadores, pues en la época del valor agregado, las empresas son competitivas gracias a su capacidad de innovación y creatividad, en donde la motivación intrínseca es parte fundamental en el proceso creativo, ya que permite innovar a las empresas, mismas que, han intentado de todas las formas posibles, reinventar las distintas culturas organizacionales con el fin de tener empleados más motivados (Goleman, 2013).

En la época del valor agregado, el modelo ROWE propone una solución a los problemas que está ocasionando el actual modelo laboral bajo el concepto de hora facturable, donde las empresas atraviesan una época de escasez de innovación y creatividad. Este nuevo modelo dota a los empleados de total autonomía en la gestión del tiempo al momento de realizar una actividad. Sin embargo, es fundamental que las empresas, bajo este modelo, fijen con exactitud los objetivos que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores. Es aquí donde se pasa del enfoque en las horas que factura un empleado, a los resultados y metas que este debe alcanzar (Ressler & Jody, 2008).

Uno de los mitos que existen hasta el día de hoy, es la creencia de que el tiempo y la presencia física de los trabajadores en sus respectivas oficinas es lo que genera resultados. Sin embargo, el alcanzar un objetivo no guarda relación con el tiempo, se puede conseguir hacer un informe en 2 horas o en 3 semanas, pero a la final sigue siendo el mismo informe. Ahora, analizando si un empleado terminase dicho documento de manera correcta en 2 horas y suponiendo que sea su único pendiente, ¿Cuál es la lógica de tenerlo sentado frente a un computador durante las 6 horas restantes? En un entorno laboral enfocado a resultados, no importa si las metas se alcanzan a las 3 de la madrugada o 9 de la noche, mientras estás en tu casa, en la oficina o en el baño, lo importante es que se cumplan los objetivos propuestos por la organización (Ressler & Jody, 2008).

Dotar de autonomía a los empleados en la gestión de su tiempo, presenta varias ventajas en un ganar-ganar, tanto para empresas como para trabajadores, ya que Aumenta la satisfacción laboral y disminuye los índices de rotación, lo cual significa un ahorro en cuanto a los costos que implica un proceso de selección, reduce el estrés al evitar pasar largas horas atascados en el tráfico, además que, al disponer de más tiempo, las personas pueden emplearlo en actividades deportivas que aporten a su salud. Los gastos innecesarios de combustible para llegar a la oficina ya no serían un problema y las empresas ya no deberían destinar parte de su presupuesto a alquilar o mantener parqueaderos para sus trabajadores. En general, se puede decir que se tienen trabajadores más felices, saludables, motivados y empresas más productivas (Ressler & Jody, 2013).

Sin la autonomía de que sea cada persona quien gestione su propio tiempo, resulta inverosímil decir que éste es en un mundo libre, y aunque hoy en día es común que la mayoría de organizaciones controlen el tiempo de sus empleados, también es cierto que existen empresas pioneras que han empezado a implementar un nuevo entorno laboral enfocado en resultados, donde sus colaboradores gozan de total libertad a la hora de gestionar su tiempo (Pink, 2012). La abolición de la esclavitud dio un enfoque de como la autonomía del ser humano traía mayores niveles de productividad, pues con ésta, más allá de buscar una igualdad, en cuanto a derechos humanos, lo que en realidad se buscaba era esclavos más productivos ya que, si su única motivación era no ser golpeados hasta

la muerte, como era de esperar, su productividad no sería la mejor comparada con la revolución industrial o los niveles de producción que han alcanzado las economías hoy en día (Claudio, 2014). En el pasado, la productividad se media en base a la cantidad de tiempo que una persona realizaba una actividad y en segundo lugar por la consecución de objetivos, pero a medida que los robots reemplacen la mano de obra, en tareas rutinarias y operativas, esto va a cambiar en un futuro. La anticuada mentalidad de la revolución industrial tendrá que evolucionar, tarde o temprano, a una de más autonomía (Pink, 2012; Ressler & Jody, 2013).

2.4 Pertenencia

La esencia del liderazgo en las organizaciones radica en un entorno de confianza, si quieres que tus empleados den lo mejor de sí mismos, se sientan identificados con la organización y cooperen por un mismo objetivo, se debe hacer que confíen los unos en los otros y que estos a su vez confíen en sus líderes. Algo poco habitual en las organizaciones, ya que el problema de inspirar confianza y hacer que otros cooperen por alcanzar una meta, se debe a que esto no puede ser generado a través de una orden directa, pues es un sentimiento que aparece cuando una persona se siente segura. No se puede obligar a una persona a confiar en los demás; al igual que no es posible cooperar de la mejor manera con alguien en quien no se confía. La confianza nació juntamente con el ser humano, quien inerme, se hallaba en un mundo hostil, donde un depredador, la escasez de recursos u otros peligros ponían en riesgo la supervivencia de los seres humanos, por ende, estos tuvieron la necesidad de evolucionar como un animal social, conviviendo y cooperando juntos a postas de sacar a flote la civilización, que para aquella época estaba compuesta por pequeñas tribus. El sentirse seguro dentro de un grupo fue lo que creó la sensación de pertenencia y posteriormente permitió a las personas confiar en los demás. De esta forma se aseguraba la supervivencia de todos los miembros, desde el más joven hasta el más anciano, puesto que, por ejemplo, toda la tribu podía dormir tranquilamente sabiendo que un vigía estaba atento ante cualquier peligro, al cual responderían rápidamente los guerreros más fuertes. En la actualidad, una organización funciona de una manera similar a una de estas pequeñas tribus y como en ese entonces, el mundo

sigue estando plagado de peligros y las empresas se desenvuelven en un entorno competitivo lleno de amenazas que podrían causar su bancarrota. Esto significa que el bienestar de cientos o miles de familias depende de la supervivencia de estas organizaciones. Al igual que en aquellas tribus, la mejor herramienta para afrontar los peligros que amenazan a las organizaciones, es la confianza y la cooperación, ya que una persona que no confía no coopera, pues se siente amenazada, y por ende velará por su propio bienestar más no por el de la organización (Sinek, 2013).

Existen varios factores exógenos que amenazan a las organizaciones y a sus posibilidades de éxito, tales como: una recesión económica, la incertidumbre de los mercados de valores, competidores, etc. Estos elementos que pueden poner en peligro a las empresas son factores que no podemos controlar, sino que se deben enfrentar. Lo único que podemos controlar son las variables dentro de las organizaciones y es aquí donde el liderazgo se vuelve fundamental, porque es el líder quien marca las pautas. Cuando un líder pone el bienestar de las personas por encima de los resultados económicos de la organización está creando un ambiente de confianza donde las personas se sienten seguras, esto permite que se enfoquen en cooperar para salir adelante de la crisis. Sin embargo, los líderes de las empresas generalmente ponen por delante los márgenes de rentabilidad sobre las personas, creando así un entorno donde los empleados no se sienten seguros y empiezan a competir entre ellos para no ser despedidos, pasan de cuidar los intereses de la organización, enfocándose en las amenazas externas, a cuidar sus propios intereses. Esto debilita la organización (Sinek, 2013).

Cuando alguien se siente a salvo dentro de una organización, se puede ver una sinergia completa de las personas, cada una aportando con sus habilidades, para hacer frente a los factores exógenos que amenazan a la organización. Por el contrario, se observa hasta una especie de odio hacia aquellas empresas donde sus líderes, con salarios altamente desproporcionados y bonificaciones, sacrificaron a su gente para proteger sus propios intereses. Los líderes a los que las personas quieren seguir son aquellos que están dispuestos a sacrificarse por los demás y no aquellos que ven a sus subordinados como piezas de ajedrez que pueden sacrificar cuando les plazca. (Sinek, 2013).

Para ganarse la confianza de los colaboradores en una empresa, primero debe tratárselos como personas y fue algo que comprendió Bob Chapman, un empresario que se dedica a comprar empresas que atraviesan tiempos de crisis con el fin de sacarlas a flote. Cuando adquirió Hayssen Sandiacre, otros directores generales hubiesen llevado consigo a un equipo de consultores con la consigna de realizar informes sobre la situación de la empresa y el plan de acción a seguir para recuperar la rentabilidad de la misma. Sin embargo, Chapman, como era costumbre en toda compañía que adquiría, empezó su dirección escuchando a sus empleados antes de tomar cualquier decisión (Sinek, 2013).

Al igual que en otras empresas adquiridas por Chapman, Hayssen Sandiacre tenía un entorno laboral donde sus empleados no se sentían seguros, sino que desconfiaban, tal es el caso de Ron Campbell, uno de los empleados más antiguos de la compañía. Cuando Chapman le pidió a Campbell que se sincerara sobre los problemas y dificultades que tenía en la compañía, este se mostró reacio a decir la verdad pues temía que lo despidieran. Para tranquilizarlo, Chapman le dijo que si tenía algún problema por esa reunión, se lo hiciera saber. Una vez seguro de que no habría represalias, Campbell empezó a sincerarse con Chapman. Le dijo que no tiene libertad, que sentía que siempre estaba bajo asedio, cuando salía y regresaba del almuerzo tenía que timbrar, al igual que cuando entraba y salía de su jornada laboral. Lo que más le afectaba es que el trato para los oficinistas era diferente al de los obreros, ya que estos podían decidir cuándo tomar un descanso o ir al baño, mientras que los obreros como Campbell, debían esperar que suene el timbre. Otros obreros compartían la misma inconformidad. Chapman, se había dado cuenta que tenía dos empresas diferentes en una. Por mucho que quisieran sentir que eran tratados equitativamente, los obreros sentían que sus líderes no confiaban en ellos por el simple hecho de no estar en una oficina tras un escritorio. Cuando un empleado quería realizar una llamada, podía tomar su teléfono y hacerlo. Empero, en la fábrica, si un obrero deseaba hacer lo mismo, necesitaba el permiso de un superior (Sinek, 2013).

Terminada la reunión con Campbell, Chapman no tardó en tomar acción, pues inmediatamente hizo que retiraran los relojes biométricos encargados de registrar los horarios de entrada y salida. De ahora en adelante los obreros podían hacer uso del

teléfono cuando ellos necesitaran. Para Chapman era obvio que la organización necesitaba un cambio y decidió que a partir de ese momento las cosas serían diferentes. El nuevo estándar que instauraría sería “la confianza” (Sinek, 2013).

Solicitar las piezas de repuesto de la maquinaria era todo un trámite, pues las mismas se guardaban en una bodega cerrada. Cuando un obrero necesitaba hacer un recambio, era necesario llenar un formulario para solicitar la pieza faltante, pues tenían prohibido entrar a la bodega. Aunque este procedimiento era necesario para evitar robos, también era un poderoso indicador de que sus jefes no confiaban en ellos. Acorde a su nuevo entorno basado en la confianza, Chapman ordenó que se eliminara este proceso y se permitiera a los obreros ir a la bodega y tomar cualquier pieza que considerasen necesitar (Sinek, 2013).

Chapman entendió que, para ganarse la confianza de sus empleados, primero debería aprender a confiar en ellos. No paso mucho tiempo para que la organización empezase a parecer más una familia, ya que dar el mismo trato a todos los empleados, pero sobre todo confiar en ellos, hizo que las personas empezaran a sentir que pertenecían a algo importante y que eran valorados. Los empleados no solo mostraron más predisposición para ayudar a sus compañeros a resolver problemas, sino que también eran más cuidadosos con las máquinas. Esto supuso menos interrupciones en la producción por motivos de avería (Sinek, 2013).

Un excelente líder protege a una organización de los peligros internos que pudiesen destruir su cultura. Cuando los empleados compiten entre ellos y se ven los unos a los otros como sus principales rivales, las empresas son menos eficaces a la hora de afrontar las amenazas externas. Pero cuando las personas colaboran y confían unas en otras, las organizaciones se vuelven fuertes (Sinek, 2013).

Como ya se sabe una empresa es lo más parecido al cuerpo humano, el cual está formado por sistemas que trabajan juntos para hacer frente a los peligros de la naturaleza, si uno falla lo más probable es que el cuerpo humano colapse y, por ende, será vulnerable. Todos los sistemas del ser humano evolucionaron con dos fines: mantener con vida a la persona e intervenir en la reproducción. La pirámide de Maslow da una idea de las necesidades que se deben cubrir para preservar la vida, estas se denominan de orden fisiológico y aunque en el mundo moderno parece no ser un problema encontrar alimentos y la mayoría de los peligros que asechaban a los primeros Homo-Sapiens ya no representan un problema para la sociedad, los sistemas que conforman al ser humano y rigen su conducta siguen siendo los mismo que hace varios miles de años. El cerebro primitivo continúa evaluando el entorno que lo rodea, simplificándolo en amenazas y oportunidades (Dawkins, 1993; Teoría de Maslow jerarquía de necesidades, 2012).

En el siglo XXI, las empresas parecen haber olvidado que trabajan con seres humanos y no con máquinas. De hecho, el número de organizaciones que inspiran a sus empleados a comprometerse con sus trabajos es por no decir menos, una pequeña minoría. Por lo general, las empresas crean un ambiente competitivo lleno de desconfianza dentro de las mismas y esto es algo que va contra el instinto biológico de querer pertenecer a una cultura donde se pueda confiar en el resto. Al parecer los empleados felices, motivados y realizados son una rara excepción a lo que se observa en la mayoría de empresas (Sinek, 2013).

Dentro de los guerreros más reconocidos de la antigua Grecia, están los espartanos, quienes eran temidos y admirados por su valor y fortaleza. Eran prácticamente invencibles. De hecho, solo un puñado de 300 de estos soldados, fueron capaces de retrasar el avance de las tropas persas, comandadas por Jerjes, por más de 3 días (Ros, 2016). El poder del ejército espartano no procedía de sus lanzas o espadas, ni si quiera del nivel de combate que poseía cada uno de sus soldados, pues de manera individual, no eran superior en combate a cualquier otro soldado. La fortaleza provenía de sus escudos y de la confianza que tenían en sus compañeros de batalla. En Esparta se consideraba el peor crimen de guerra perder el escudo, pues los soldados podían perder parte de su

armadura, su lanza o espada, pero desterraban aquel hombre que perdía su escudo. El motivo era que la armadura, la lanza y la espada que llevaba un guerrero era para protección propia, pero el escudo era necesario para proteger al resto de sus compañeros. De igual manera, en el mundo empresarial la fortaleza de una organización no reside en los productos que vende o los servicios que presta, sino que depende de la cohesión de todos los miembros que la conforman. Depende de cuanto confían los unos en los otros (Sinek, 2013).

Si bien un entorno laboral enfocado a resultados dota de autonomía, causa satisfacción en los empleados, esto no es suficiente para motivarlos. Se necesita dar un paso más allá. Los líderes de las empresas deben fiarse de sus colaboradores, tal como lo hizo Chapman al quitar todos los procesos innecesarios que implicaban desconfiar de sus propios trabajadores, Puesto que para este empresario, el liderazgo no es sinónimo de autoridad, sino más bien, está estrechamente relacionado con la confianza y cooperación que existe dentro de las organizaciones(Ressler & Jody, 2008; Sinek, 2013).

2.5 Limitaciones de un modelo autónomo

2.5.1 Autonomía y tipos de trabajo. Como todo modelo administrativo, un entorno laboral enfocado a resultados no es perfecto y tampoco aplicable a todos los puestos de trabajo como, por ejemplo, aquellos donde los empleados deben estar presentes en un horario establecido para responder ante las necesidades del consumidor. Un modelo autónomo tampoco es aplicable a trabajos rudimentarios y repetitivos como el ensamblaje ya que, los empleados, al pertenecer a una línea de ensamblaje, deben estar presentes en una fábrica para coordinar esfuerzos con sus compañeros («Managing in a Results-Only Work Environment», 2016).

Cuando la actividad que desenvuelve un trabajador es por demás rutinaria y no existe la posibilidad de emplear un modelo autónomo, como en el caso de las personas que

ensamblan partes automotrices, se deberá recurrir a las recompensas de forma muy alineada a lo propuesto por la teoría de Skinner (Pink, 2012). Sin embargo, en este tipo de trabajo aún se puede tomar acción en tres puntos, para mantener a los colaboradores motivados:

- Reconocer que la tarea es aburrida. No hace falta intentar convencerle que la tarea es estimulante y placentera, pues si lo fuese no sería necesario recompensarlo para hacerlo (Pink, 2012).
- Aun cuando la tarea no sea emocionante, se debe explicar porque es importante llevarla a cabo y el papel que desempeña dentro de la organización. Esto le dará al empleado un sentido de pertenencia al saber que su trabajo es importante (Pink, 2012).
- Dar autonomía en la técnica. Se debe dejar que el empleado haga la actividad recomendada a su manera (Pink, 2012).

Hay que tener en cuenta que los motivadores extrínsecos generan, a largo plazo, pérdida de interés por la actividad, fenómeno que fue descubierto por los psicólogos Harlow y Deci. La única forma de evitar el efecto negativo provocado por las recompensas (motivadores extrínsecos), es prescindir de su uso por completo o en el caso de trabajos rutinarios, intentar minimizar su utilización al máximo (Pink, 2012).

Pareciese ser una gran limitante el hecho de que este modelo de autonomía laboral no pueda ser aplicado en trabajos repetitivos o en aquellos donde es indispensable interactuar con el cliente. Sin embargo, con el desarrollo de nuevas tecnologías, este tipo de trabajos han comenzado a ser sustituidos por robots y computadoras. Esto supone que en un futuro la fuerza laboral empezará a ser reemplazada por máquinas que harán el trabajo de manera más eficiente y eficaz, aumentando la productividad y disminuyendo los costos por mano de obra. Actualmente, muchos de esos trabajos repetitivos ya han sido sustituidos y poco a poco los seres humanos toman otra función en las empresas, como la creación de valor, que requiere de individuos motivados, creativos e innovadores.

2.5.2 Autonomía y las empresas. Uno de los principales problemas que presentan las empresas, al implementar un entorno laboral enfocado a resultados, es que la mayoría de

veces los objetivos y los resultados que se pretende alcanzar no están bien definidos. Estas empresas siguen midiendo la productividad de un empleado en base al tiempo y la presencia física en el lugar de trabajo, por lo tanto, no tienen claro que metas alcanzar. Sin embargo, aquellas empresas que tienen claro y bien definidos los resultados que quieren lograr, son excelentes reteniendo a los mejores talentos, presentan mayores niveles de productividad y satisfacción del cliente (Ressler & Jody, 2013).

Una empresa sin objetivos es lo más parecido a un barco a la deriva, sin rumbo fijo y arrastrado por la marea. Cuando no existen objetivos S.M.A.R.T el trabajo se expande hasta ocupar toda la jornada laboral, esto fue descubierto por el profesor Cyril Parkinson para referirse a la tendencia a complejizar y procrastinar una tarea cuando los trabajadores poseen más tiempo para realizarla (Salom, 2016). Esto explicaría porque la burocracia, un modelo sin objetivos claros, tiende a engordar el personal en las organizaciones de forma innecesaria. Los objetivos pocos claros, imposibles de medir y sin fecha de vencimiento tienden a ser aplazados y se vuelven inalcanzables. Esto permite comprender porque en la universidad los alumnos pueden leer varios libros al mes para rendir un examen en una fecha dada, pero una vez egresados pasan años enteros intentando terminar su tesis que, por lo general, no tiene plazo de entrega (Salom, 2016). Análogamente, las empresas sin objetivos S.M.A.R.T, aunque tengan empleados trabajando 5 días a la semana, durante 8 horas, sentados frente a un computador, no necesariamente significa que tendrán altos niveles de eficiencia, en cuanto al uso del tiempo, al llevar a cabo sus operaciones (Lunenburg, 2011).

Una clara definición de objetivos es fundamental para que las empresas alcancen las metas propuestas ya que, permite determinar a donde se dirige la empresa con cada uno de sus departamentos: inversiones, ventas, marketing, publicidad, finanzas, etc., para posteriormente, planificar cómo lograr su propósito. Además, el fijar metas claras, permite medir y evaluar los resultados obtenidos. En conclusión, para poder aplicar un entorno laboral enfocado a resultados es indispensable que las organizaciones se tracen objetivos claros a los que quieren aspirar («Cómo definir los objetivos de una empresa», 2013).

2.5.3 Autonomía y entorno laboral. La naturaleza egoísta del ser humano es otro de los inconvenientes con los que tiene que lidiar un modelo de autonomía pues, aunque esté enfocado a resultados, ninguna organización está exenta de tener dentro de su equipo a individuos holgazanes (Nguyen, 2017). La falta de compromiso y responsabilidad puede deberse a una falta de identidad y pertenecía con la organización (Sinek, 2013). Es por esto que el nivel de autonomía que se le otorga a un empleado debe ir de la mano de su nivel de madurez. Como propone la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, donde el estilo de liderazgo está condicionado al nivel de desarrollo de un colaborador (Moreno, 2012).

Richard Dawkins en su libro, "El gen egoísta", postula que los organismos vivos son complejas máquinas manejadas por genes. Esto ha sido así durante millones de años, desde que aparecieron las primeras células procariotas, hasta la actualidad con seres más complejos creados para precautelar de mejor manera la supervivencia y reproducción de los genes. Todo esto dentro de un mundo regido por la ley de la selección natural donde solo los más aptos sobreviven. Sin embargo, al haber recursos limitados y millones de organismos luchando por sobrevivir, se ha creado un entorno de competencia salvaje, explotación, tiranía, etc. Todo con la finalidad de perdurar (Dawkins, 1993).

Se entiende por egoísta a aquel organismo que colabora lo menos posible con otros y se aprovecha de los individuos altruistas (Dawkins, 1993). Muy parecido a los trabajadores holgazanes de las organizaciones, que esperan ser recompensados por el mínimo esfuerzo (Nguyen, 2017). Sin embargo, esta conducta no solo puede presentarse en los empleados pues también, los directivos de las empresas, en aras de proponer un modelo de autonomía en la gestión del tiempo, lo que terminan haciendo es implementar un modelo de explotación laboral, cargando más trabajo a sus empleados. En un estudio sobre el teletrabajo, se determinó que aquellas personas que trabajan desde casa u otra ubicación de su elección, laboraban en promedio entre 5 y 7 horas más que los trabajadores de oficina (Nguyen, 2015). Empero, estos problemas se deben a una falta de cultura organizacional basada en la confianza, respeto y compromiso (Sinek, 2013).

La civilización abarca un conjunto variado de elementos de la sociedad, incluyendo diferentes culturas. Es el mecanismo encargado de coartar los instintos de agresividad que existen dentro de una población, a través de leyes y la delegación de autoridades que obliguen al cumplimiento de las mismas, de esta forma se asegura el bienestar y cooperación de toda una sociedad para hacer frente a los factores exógenos que representan un peligro para su supervivencia. Sin embargo, el costo que pagan los seres humanos por la civilización es la felicidad individual, puesto que al no dar rienda suelta a aquellos instintos que emergen del ello y generan placer, da como resultado un ser frustrado. Se sabe que en algún punto el bienestar individual fue segregado a segundo plano, pues para sobrevivir era más importante aprender a cohabitar con otros seres humanos. Sigmund Freud, en su libro "El malestar en la cultura" menciona que, si bien un individuo anhela para sí mismo la supervivencia y el placer, existe en su psiquis un antagonista: la destrucción. Esta conducta violenta permanece en estado latente, aunque en algún punto necesita ser exteriorizada y direccionada hacia otros, trayendo consigo consecuencias atroces, un ejemplo de esto fue lo acontecido durante la segunda guerra mundial, donde se constató la crueldad que podía llegar a existir en los seres humanos (Freud, 1999).

De vuelta a las organizaciones, los estudios de Sigmund Freud y Richard Dawkins dan respuesta a porque en ocasiones los modelos de autonomía fracasan, pues si bien es cierto que el ser humano está dispuesto a aprovechase del prójimo u holgazanear en horas de trabajo, como muchos de los empleados hoy en día, también es importante señalar que es una cultura adecuada la llamada a erradicar este tipo de comportamientos (Dawkins, 1993; Freud, 1999). Por esta razón, es importante que los empleados aprendan a identificarse con las organizaciones y tengan un sentido de pertenencia, ya que esto asegura empleados comprometidos y evitará, en gran parte, el comportamiento holgazán. Por otro lado, los líderes también deben aprender a identificarse con sus colaboradores, crear un ambiente de confianza y brindarles seguridad. Todo esto con el fin de poner el bienestar de las personas por encima de los resultados económicos y evitar caer en prácticas de explotación que a la final terminan por destruir una buena cultura organizacional (Sinek, 2013). Para concluir, es importante mencionar que, para un

correcto funcionamiento de un modelo de autonomía, primero se debe crear una cultura organizacional donde las personas confíen y cooperen unos con otros.

2.5.4 *Autonomía y madurez de los empleados.* Un modelo autónomo donde se otorga libertad de decidir entre otras cosas, cuándo y cómo hacer una tarea, puede resultar inadecuado para aquellos colaboradores que recién se han incorporado a la organización, ya que debido a su inexperiencia necesitan soporte inmediato, sin tener que programar reuniones con sus superiores («Managing in a Results-Only Work Environment», 2016). Si evaluamos la autonomía en función del nivel de madurez, esta debe ir de menos a más, en las etapas de desarrollo de los colaboradores. A nivel de madurez bajo, donde el empleado está motivado, pero no cuenta con las habilidades suficientes, el nivel de autonomía que se otorga debe ser nulo pues en este punto es necesario capacitar al colaborador. En los niveles moderados de madurez, donde decrecen los niveles de motivación e interés, se aplicará un nivel de autonomía en función a las capacidades que haya adquirido el trabajador para realizar su trabajo, aquí mientras mayor sea su capacidad para realizar una tarea, mayor será el nivel de autonomía que se le otorgue en lo correspondiente a la realización de la tarea y la técnica. Al alcanzar un nivel de desarrollo alto, donde el empleado está totalmente capacitado y altamente motivado, el líder deberá emplear un nivel de autonomía que incluya la autogestión del tiempo. Llegado a este punto, y bajo un entorno basado en la confianza, la empresa da a la persona autonomía completa a cambio del cumplimiento óptimo de objetivos (Moreno, 2012).

2.5.5 *Autonomía y cosas que no cambian.* Aunque trabajar en un modelo autónomo como ROWE aumenta la autonomía en la gestión del tiempo, no modifica la cantidad, intensidad o expectativas del tiempo que debe invertirse en el trabajo, ya que en muchas ocasiones las personas afirman demandar más tiempo que el utilizado en una oficina. Esto debido a que la interrupción por parte de la familia genera distracciones al momento de hacer el trabajo (Kelly & Moen, 2016). Sin embargo, el tiempo logístico para asistir a la oficina sí se reduce en un 100%, pero para los trabajadores que sienten que trabajar en casa no es lo suyo, las oficinas de las organizaciones están disponibles en un ROWE, aunque ya no es obligatorio asistir a dichas instalaciones (Ressler & Jody, 2013).

Trabajar fuera de la oficina y tener total control sobre la administración del tiempo ofrece varias ventajas, pero también puede presentar ciertos inconvenientes como, por ejemplo, la falta de comunicación entre empleados. Algunos trabajadores argumentan que es indispensable pasar tiempo juntos en la oficina para una adecuada comunicación y ser más eficaces a la hora de lograr objetivos (Nichol, 2015). Además de lo ya mencionado, este modelo de autogestión del tiempo no mejora la satisfacción del colaborador respecto a sus compañeros y en ocasiones puede generar conflicto entre las personas, debido a la dificultad de cooperar al no compartir el mismo cronograma y horarios (Kelly & Moen, 2016; Nguyen, 2017).

Un modelo de autonomía propone incrementar los niveles de satisfacción laboral y motivación. Sin embargo, en este modelo, si hablamos de trabajos repetitivos, la productividad no parece tener una alta correlación con la motivación, aunque donde si se presenta mejores niveles de correlación es en aquellos puestos de trabajos donde se necesita mayor innovación y creatividad. Pero muchos de los empleos donde se realizan tareas repetitivas están empezando a ser reemplazados por la tecnología. Actualmente la ventaja competitiva de las empresas está en su capacidad para crear e innovar y para eso necesitan empleados motivados que se enfoquen en producir nuevas ideas (Goleman, 2013; Robbins & Judge, 2013).

Un entorno laboral que dota de autonomía a sus empleados y se enfoca solo en obtener resultados, en teoría, pareciese ser el santo grial que las empresas buscan para ser más productivas al tiempo en que sus empleados se sienten más motivados (Ressler & Jody, 2013). Sin embargo, su implementación y las posibles complicaciones, propias de un sistema donde la confianza muchas veces no se asume con responsabilidad, compromiso y respeto, hacen que este modelo tenga ciertas limitaciones a la hora de aplicarse en las empresas, pues no es un modelo adaptable a todos los puestos de trabajo y gran parte de las limitaciones de estos modelos son a causa del liderazgo de los directivos y las culturas de las diversas organizaciones (Nguyen, 2017).

III. APLICACIÓN DEL MODELO DE AUTONOMÍA Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN

3.1 Autonomía en la gestión del tiempo y la motivación

En física, la aplicación de una fuerza permite poner en movimiento un cuerpo que permanecía en reposo, o alterar su dirección, en caso de que estuviese moviéndose (Newton, 2016). Análogamente en psicología, la motivación, es la fuerza que desencadena una conducta en el ser humano, por ejemplo, si un individuo tiene hambre emprenderá una acción en busca de alimento para finalmente saciar dicha necesidad (Maslow, 1991). Las empresas, conscientes de la existencia de esta fuerza, han buscado durante mucho tiempo generar, en los empleados, una conducta motivada que tenga por objetivo cumplir de manera óptima con su trabajo sin tener que recurrir frecuentemente a instigadores externos, es lo que las empresas considerarían el santo grial en su entorno laboral. El modelo de entorno laboral enfocado a resultados parece haber encontrado una solución a muchos de los problemas de las organizaciones relacionados con la baja motivación e insatisfacción laboral.

Para entender cómo se relaciona la motivación con la autonomía de la gestión del tiempo, hay que ir al origen mismo de la vida, el cual fue hace millones de años atrás. Los científicos consideran que la vida pudo haber empezado hace aproximadamente 4.000 millones de años y actualmente se desconoce los detalles de su origen. Aunque existen diversas teorías científicas que intentan explicar el inicio de la existencia, hay dos que desde un enfoque científico se acercan más a la realidad: panspermia y quimiosintética. La panspermia sugiere que la vida llegó a la Tierra desde el espacio a través de un meteorito u otro cuerpo celeste, sin embargo, esta teoría no resuelve la principal interrogante sobre cómo inicio la vida. Por otro lado, la teoría quimiosintética, propuesta por A. Oparin y J. Haldane, intenta dar una explicación más detallada de cómo se creó la vida. Para estos biólogos el origen se debe a una evolución química generada a partir de moléculas basadas en el carbono. Esta teoría propone que la vida inició a causa de un

caldo primigenio, mismo que estaba conformado por hidrogeno, nitrógeno y carbono, elementos químicos presentes en la Tierra primitiva y que al ser expuestos a los rayos ultravioletas y a la energía eléctrica generada por tormentas, dieron como resultado diversos aminoácidos y otras moléculas orgánicas, que al ser arrastradas al océano, se combinaron para formar ácidos nucleicos (ADN y ARN), proteínas y otras moléculas necesarias para crear vida (Morales, 2014).

En la actualidad, se sabe que todo organismo vivo está formado por replicadores sofisticados denominados ADN y ARN, los cuales son productos de la evolución, y se caracterizan por contener información genética sobre el funcionamiento de cada célula, órgano y sistema que conforman un organismo vivo. Independientemente de cual haya sido el verdadero origen de la vida, se asume que existe desde la aparición de la primera molécula con capacidad de replicarse de manera exitosa. Esto se logró gracias a tres características primordiales: fecundidad, fidelidad, y longevidad. La fecundidad hace referencia a la capacidad de reproducirse y multiplicarse. Por su parte, la fidelidad, asegura que el producto de dicha reproducción de como resultado una réplica exacta. Finalmente, la longevidad, es necesaria para que el replicador viva el tiempo necesario para crear una copia idéntica de sí mismo, proceso muy parecido al ciclo de la vida, donde un organismo nace, crece, se reproduce y muere. Aunque el parecido del ciclo de vida entre replicadores y organismos complejos puede sorprender a simple vista, la verdad es que no es extraño, pues los organismos vivos están formados por estos replicadores. Usando una analogía, si una persona fuese un auto de fórmula 1, los genes, formados por moléculas de ADN y ARN, serían el piloto (Dawkins, 1993).

Con el inicio de la vida sobre el planeta Tierra, se originaron las especies, que tras años de evolución crearon organismos cada vez más sofisticados. En base a las características que hacen de un replicador exitoso, se puede deducir que los organismos vivos, formados por ADN y ARN, parecen tener dos grupos de necesidades principales: supervivencia (relacionado con la longevidad) y reproducción (relacionado con la fecundidad y fidelidad). Esto encaja con las teorías de selección natural y selección sexual, propuestas por Darwin. La selección natural es un mecanismo básico por el cual las especies

evolucionan con el fin de adaptarse a su entorno. Para Darwin, no es el más fuerte ni el más inteligente el que sobrevive, sino el que mejor se adapta al cambio, es por esta razón que los organismos vivos evolucionan y desarrollan mecanismos de supervivencia para lograr sobrevivir en un entorno hostil y aquellos que no logran adaptarse mueren víctimas de la implacable selección natural. Por otro lado, la selección sexual es la capacidad que tiene un organismo, a través de todos los medios y mecanismos posibles, de copular con otro organismo de sexo opuesto, pero de su misma especie. A diferencia de la selección natural, donde la evolución dota al individuo de mecanismos que sirven para sobrevivir en un mundo hostil, en la selección sexual, la evolución proporciona a los individuos mecanismos que sirven para su reproducción, pues un individuo que no se reproduce no trasmite sus genes a las futuras generaciones. La cola del pavo real es un buen ejemplo de selección sexual, pues aunque no aporta en nada a su supervivencia, es indispensable en su ritual de cortejo y apareamiento. Nada distinto a un hombre adquiriendo un potente y costoso Bugatti Veyron, con el que busca llamar la atención de las féminas al demostrar que es poderoso y un buen proveedor, ya que en la práctica un auto capaz de alcanzar velocidades de 430 km/h, no sirve de nada en las carreteras que tienen por límite de velocidad 100 km/h. De manera general, gran parte de las necesidades identificadas en la pirámide de Maslow, pueden ser analizadas bajo un enfoque de supervivencia o reproducción, por ejemplo, la necesidad de alimentarse es fundamental para que un organismo sobreviva, por otro lado, las necesidades como intimidad y éxito son útiles a la hora de reproducirse, pues en el caso de las hembras, se verán más atraídas y predispuestas a copular con machos exitosos (Dawkins, 1993; Maslow, 1991).

El satisfacer una necesidad demanda la utilización de recursos y como se sabe estos son de carácter limitado. Esto hace del mundo un lugar hostil, donde las especies luchan por alimento, territorio, hembras, etc. A través de la evolución, los organismo generalmente desarrollan mecanismos que les permiten adaptarse a su entorno y sobrevivir, sin embargo, el ser humano ha dado un paso más adelante al desarrollar un cerebro que le permite entender y manipular su entorno (Dawkins, 1993). Pero, aunque se pueda creer por un instante que la inteligencia es la razón por la cual se ha llegado a ser la especie dominante, la verdad es que la supremacía y supervivencia del homo sapiens se debe a su capacidad de cooperar (Sinek, 2013). De manera general, se puede decir que los seres

humanos son frágiles y débiles, ya que necesitan del cuidado de sus padres durante 18 años para poder valerse por sí mismos, pero el éxito evolutivo de los humanos radica, en gran parte, en saber convivir en grupos y colaborar unos con otros, pues era más fácil cazar a un mamut en grupo que hacerlo en solitario (Dawkins, 1993). Actualmente, estos grupos han crecido hasta formar grandes y pequeñas naciones donde todos sus habitantes cumplen un rol específico dentro su civilización. Existen doctores, abogados, agricultores, granjeros, pilotos, etc., todos dedicados a cumplir una función específica que asegura la supervivencia de toda una sociedad y la del individuo.

Actualmente, todos los roles que desempeñan los seres humanos dentro de las civilizaciones son recompensados con dinero. Esto permite a un doctor comprarle alimento a un granjero y que el granjero adquiera servicios de salud a cambio de un valor monetario. Por otro lado, todos los ciudadanos de un país pagan impuestos, los cuales se destinan en gran parte a sueldos de policías y militares encargados de velar por la seguridad. En general, el dinero proveniente del trabajo de los individuos de una sociedad permite satisfacer sus necesidades a través de la compra de bienes o servicios. Sin embargo, no se puede afirmar que el trabajo que realiza un individuo tiene como finalidad conseguir dinero, puesto que, éste también puede satisfacer, por sí mismo, una necesidad no relacionada con lo económico, como por ejemplo, la autorrealización profesional. Pero ya sea a través del dinero o de una labor en sí, queda claro que el trabajo es un medio que permite satisfacer necesidades de orden inferior y, en algunos casos, superior (Dawkins, 1993; Díaz, 2011; Maslow, 1991; Spencer, 1992).

Cuando se adquiere un bien o servicio no se está pagando con dinero sino con tiempo, pero aunque el trabajo y el dinero permiten satisfacer la mayoría de necesidades de orden inferior y algunas de orden superior, existen otras que no pueden ser satisfechas a través de estos medios, como por ejemplo la necesidad de sexo, pareja, familia, etc., las cuales al no estar saciadas, pueden impedir el desarrollo de nuevas necesidades más elevadas, como es el caso de la autorrealización, pues, según Maslow, para que un ser humano se logre autorrealizar es necesario que las necesidades deficitarias estén satisfechas, ya que solo así se lograría la correcta promoción del crecimiento personal (*Teoría de Maslow*

jerarquía de necesidades, 2012). Pese a que la civilización optimizó la satisfacción de las necesidades a través de los roles que cada persona cumple en la sociedad, también es cierto que en la actualidad, los empleos modernos requieren una inversión considerable de tiempo por parte de los seres humanos, esto condiciona en gran parte a aquellas necesidades que no pueden ser satisfechas a través del dinero o el trabajo (Díaz, 2011).

Llegado a este punto hay que analizar el papel que cumplen las organizaciones en la vida del ser humano. Pues a la final, un empleado promedio trabaja 8 horas diarias, lo que significan 160 horas al mes o en un año 1.920 horas. Esto sin contar el tiempo imputable a la logística que implica asistir a una empresa a las 7 am (Ressler & Jody, 2008). No es difícil darse cuenta de que prácticamente el trabajo forma parte del ser humano y que las organizaciones son lo más parecido a un régimen comunista, intentando decidir sobre cada aspecto de la vida de sus empleados como, por ejemplo, las cosas que los motivan, cómo y dónde deben hacer una tarea, etc., todo esto en aras de aumentar sus niveles de productividad. Sin embargo, similar a como el comunismo ha fracasado en aquellos países donde ha sido instaurado, los modelos autoritarios también fracasan dentro de las empresas (Borja, 2008). Hoy en día, muchas de las organizaciones que son líderes mundiales, están aplicando un modelo basado en la autonomía de sus empleados.

Actualmente, las organizaciones buscan despertar en sus empleados la necesidad de autorrealizarse profesionalmente, pues esto da como resultado personas motivadas y dispuestas a cumplir con objetivos desafiantes (McClealland, 1987; Vásquez, 2010). Para lograr esto, las empresas, conscientes de la teoría de Maslow, buscan satisfacer aquellas necesidades consideradas deficitarias, cosa que no logran en su totalidad e incide en la motivación de buscar el desarrollo profesional por parte de los empleados, por ejemplo, no se puede esperar que un colaborador este motivado en su trabajo si su esposa en la mañana, antes de asistir a la oficina, le pidió el divorcio (Maslow, 1991). Esto indudablemente afectará el rendimiento del colaborador y no existe programa de integración o placa de reconocimiento, por parte de la gerencia, que pueda motivar profesionalmente a una persona que se encuentra atravesando una situación como esa. Las empresas deben entender que, a cierto número de empleados, igual o mayor número

de necesidades insatisfechas. Por ende, es un desacierto intentar motivar a los empleados de una forma en común, pues nadie mejor que cada ser humano, para decidir que le hace falta para estar motivado y así poder cumplir de la mejor manera con sus actividades en el trabajo.

Cuando una empresa adopta un entorno laboral enfocado a resultados, otorga libertad a sus colaboradores de decidir y asignar prioridades en sus vidas. Un tipo de gestión más acorde a la naturaleza del ser humano y que no descuida los objetivos propuestos por la organización. Bajo este modelo de autonomía, en la gestión del tiempo, los beneficios son muchos, por ejemplo, las horas que pasaban los empleados atascados en el tráfico para asistir a sus oficinas, pueden ser empleadas para realizar actividades como ejercicio, lo que se traduce en menos gastos por problemas de salud para la organización. Los trabajadores tienen más tiempo para descansar, lo que significa que tendrán más energía y menos niveles de estrés, lo cual es beneficioso ya que se ha visto un sin número de enfermedades relacionadas al estrés laboral, uno de los factores de riesgo psicosocial, que puede ocasionar el suicidio. En la actualidad, cuando se habla de este factor de riesgo no solo se habla de aquellas complicaciones médicas que pueden causar la muerte, sino que también de conductas autolíticas consumadas y que son incitadas por un inadecuado entorno laboral. Los 35 suicidios registrados entre 2008 y 2009 en la empresa francesa France Telecom, son una muestra de las consecuencias que puede provocar el estrés laboral. Sin embargo, el modelo de autonomía en la gestión del tiempo parece hacer frente a este nuevo problema social que no solo afecta a las personas, sino también perjudica a las empresas ya que, afecta a la motivación, disminuye la productividad, aumenta el ausentismo injustificado, incrementa el número de errores, etc. (Martínez, 2010; Ressler & Jody, 2008).

Según Herzberg, para que un empleado este motivado, las empresas deben controlar tanto los factores de higiene como los motivacionales. Los factores de higiene son aquellos que si bien no producen satisfacción laboral, evitan que los empleados se sientan insatisfechos en el entorno en el que trabajan, por su parte, los factores motivacionales se centran en las necesidades de orden superior, lo cual sí incide en la satisfacción del colaborador, a la

vez que le permite enfocarse en buscar su autorrealización profesional (Herzberg, 2003). Desde esta percepción, un entorno laboral que otorga autonomía a sus trabajadores es un factor transversal que puede disminuir la insatisfacción, como lo hace un factor de higiene y, a su vez aumentar la satisfacción, tal como lo haría un factor motivacional. El no tener que ir a una oficina a una hora determinada, y poder elegir cómo, cuándo y dónde trabajar, mejora notablemente las condiciones laborales del trabajador. Por otro lado, poseer autonomía que permita tener la libertad de elegir en qué proyectos involucrarse y con quiénes trabajar, aumenta la satisfacción del colaborador. Además, al gestionar su propio tiempo pueden elegir prioridades, con lo cual la empresa gana control sobre aquellos factores extra organizacionales que pueden afectar a la motivación de los empleados, mismos que se encargarán de ocuparse de aquello que consideran prioritario, genera conflicto, y les impide realizar su trabajo de manera óptima. Entonces, cuando un colaborador alcanza un nivel de madurez alto, si su puesto lo permite, debe ser recompensado con autonomía en su trabajo (Moreno, 2012; Pink, 2012; Ressler & Jody, 2008).

Un modelo ROWE permite tener empleados más motivados y menos insatisfechos en las organizaciones (Ressler & Jody, 2013). Uno de los intereses de las organizaciones al poner énfasis en la satisfacción laboral tiene que ver con la posible relación que guarda con la productividad. Sin embargo, los empleados contentos no siempre son más productivos, pues se han realizado investigaciones en las que se concluye que pese a haber una correlación positiva entre satisfacción y productividad, esta se encuentra apenas entre +0.17 y +0.30, lo que significa que la satisfacción no afecta en más de un 3% a 9% de la variación en la productividad. De acuerdo a los resultados arrojados por estas investigaciones, se podría llegar a determinar lo contrario: la productividad afecta a la motivación, ya que un empleado productivo está más satisfecho, pues la empresa tiende a reconocer su productividad aumentando su remuneración y ascendiéndolo de puesto (Robbins, 2004). Es importante recalcar que estas investigaciones datan de entre 1930 y 1940, años en los que el trabajo consistía, en su mayoría, en tareas repetitivas, donde el modelo del palo y la zanahoria eran, por demás, el indicado. Incluso en la actualidad se sigue recomendando recompensar, de manera alineada a la teoría de Skinner, a aquellos empleados que realicen tareas repetitivas, monótonas y aburridas (Pink, 2012).

En nuestros días, muchos de los trabajos que consisten en tareas repetitivas, están siendo reemplazados por máquinas, puesto que ahora la ventaja competitiva de las empresas reside en la creación de valor. Pero, dejando de lado las investigaciones que arrojan una correlación insignificante entre satisfacción y productividad, es interesante observar como en el siglo XXI, se evidencia un resurgimiento de la relación original, donde se afirmaba que un empleado satisfecho era más productivo. Cuando se reúnen datos de la satisfacción, se encuentra que, dejando atrás al nivel individual y pasando a uno general, las empresas con empleados satisfechos son más productivas, innovadoras y creativas, cualidades que han permitido a organizaciones como Google, convertirse en una de las empresas más valiosas del mundo, valorada en $264.600 millones, todo gracias a que pone especial énfasis en la satisfacción de sus empleados. Ejemplo de esto es la decoración original del entorno de trabajo donde existen cafeterías, salas para tomar una siesta y la libertad de utilizar un 20% del tiempo para trabajar en proyectos de su interés. Google intenta satisfacer la mayor cantidad de necesidades de sus empleados con el fin de aumentar su satisfacción. Si esto no fuera rentable, Google no invertiría en la felicidad de su personal de trabajo. Actualmente, trabajar en el gigante de internet es el sueño de muchas personas («La cultura empresarial de Google está basada en la “Felicidad de su gente”», 2013; Pink, 2012; Robbins & Judge, 2013; Salza, 2017).

Una de las ventajas del entorno laboral enfocado a resultados, es que el índice de ausentismo laboral se reduce a 0. Las faltas por enfermedades o abandono del puesto de trabajo son problemas que no se suscitan en un modelo ROWE, pues los colaboradores no tienen que cumplir con horarios o asistir a la oficina de manera obligatoria, su único deber es alcanzar sus objetivos (Ressler & Jody, 2008). Ahora, analizando la relación existente entre satisfacción y rotación, se encuentra que la correlación entre estas dos variables es negativa, lo que quiere decir que a mayor satisfacción, existirá menor rotación. Sin embargo, la satisfacción no es el único factor que incide en la decisión de renunciar a un empleo, pues las condiciones del mercado, ofertas de trabajo, antigüedad del colaborador, etc., son elementos importantes a la hora de considerar presentar la renuncia definitiva. De manera particular, los estudios arrojan que el grado de satisfacción es poco importante para predecir la rotación de los empleados que muestran un excelente

rendimiento. Esto se debe a que las organizaciones se esfuerzan por retener a los mejores talentos, cosa que no ocurre con los empleados que tienen un bajo rendimiento, de quienes las empresas se intentan deshacer por todos los medios posibles. En general, aquellos colaboradores que muestran un mejor rendimiento tienen mayor probabilidad de continuar en la empresa, ya que son reconocidos, reciben ascensos y otra serie de recompensas que significan más razones para no renunciar (Robbins, 2004).

Un modelo de entorno laboral enfocado en resultados puede generar mayores niveles de motivación en las personas y por ende mayor satisfacción. En base a estudios se sabe que la satisfacción laboral presenta una correlación moderada con el comportamiento de ciudadanía organizacional. Bajo este precepto se habla de que los trabajadores satisfechos son más propensos a hablar de forma positiva de la empresa, colaboran con otros compañeros, se sienten comprometidos, etc. (Robbins, 2004). Sin embargo, el liderazgo continúa siendo clave para que los empleados cooperen y confíen unos en otros. Un ambiente laboral donde exista un liderazgo que no permita a las personas sentirse seguras y confiar en sus líderes, da como resultado una relación antagónica entre los propios trabajadores, pues se miran unos a otros como una amenaza. Por el contrario, cuando existe una cultura de seguridad y confianza los empleados son más propensos a colaborar entre sí (Sinek, 2013). Vale recalcar que las investigaciones concluyen, que cuando una persona está de buen humor, es más proclive a manifestar su comportamiento ciudadano organizacional (Robbins & Judge, 2013).

De manera general, se puede decir que la motivación es la fuerza que, generada a partir de un impulso, inicia una conducta motivada con el fin de satisfacer una necesidad, mientras que la satisfacción hace alusión al bienestar experimentado, por un empleado, al saciar una necesidad (Hull, 1951). La razón por la que no siempre un buen ambiente laboral deriva en empleados motivados, se debe a que las empresas parecen ignorar que las necesidades de sus colaboradores son totalmente distintas unas de otras, razón por la cual resulta imposible satisfacerlas mediante un programa en común. Habitualmente, cuando se aborda el tema de satisfacción laboral surge el tema del salario. Para la gente de escasos recursos, el dinero guarda una correlación con la satisfacción laboral y con la

felicidad. Esto se debe a que en primera instancia el salario permite a los seres humanos satisfacer aquellas necesidades de orden inferior, de las cuales carecen. Sin embargo, una vez que la persona alcanza un nivel de vida confortable, la relación entre salario y satisfacción laboral prácticamente desaparece por completo debido a que empiezan a aparecer necesidades de orden superior que no necesariamente son satisfechas a través del dinero (Maslow, 1991; Robbins & Judge, 2013).

En un punto donde el dinero y las recompensas extrínsecas son insuficientes, las empresas deben enfocarse en la autorrealización profesional de sus empleados permitiéndoles desarrollar y explotar al máximo sus capacidades, de tal forma que el trabajo sea recompensante por sí mismo. Sin embargo, también es importante recalcar que el dinero y la autorrealización profesional no lo son todo en la vida de los seres humanos, pues como se analizó anteriormente, existen factores extralaborales que pueden incidir en la motivación laboral. La familia, los amigos, el descanso, el sexo, etc., son necesidades que también son importantes para las personas, incluso en ocasiones, las personas pueden renunciar a ganar un salario alto para poder dedicar tiempo a satisfacer estas necesidades (Úbeda, 2015). Es así que dotar a los empleados de autonomía en lo correspondiente a la tarea, el equipo, la técnica y el tiempo, producirá directa e indirectamente mayores niveles de motivación en los empleados de las organizaciones, lo cual traerá beneficios para ambas partes (Pink, 2012; Ressler & Jody, 2008). De hecho, un estudio elaborado por una empresa consultora determinó que los precios de las acciones de las empresas, donde más del 70% de sus empleados expresaban satisfacción laboral, crecieron en promedio 19.4%, en comparación con el 10% de las empresas en las cuáles menos del 70% de sus empleados manifestaban sentirse satisfechos en sus empleos (Robbins & Judge, 2013).

Para finalizar, queda claro que las empresas y el trabajo no son parte natural de la vida de las personas, sino que son el medio a través del cual, los individuos logran satisfacer la mayoría de necesidades, identificadas en la pirámide de Maslow, de orden inferior y algunas de orden superior, lo cual ayuda, entre otras cosas, a su supervivencia. Aunque en ocasiones, y bajo un contexto adecuado que promueva el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, el trabajo puede llegar a ser el instrumento con el cual un

individuo trasciende. Pero cualquiera que fuese el caso, es indispensable hacer sentir a las personas que son quienes dirigen sus propias vidas, ya que, acorde a la teoría de la autodeterminación, la autonomía es una necesidad innata del ser humano que favorece el desarrollo de la motivación intrínseca. Una buena remuneración es importante, pero también es indispensable que las empresas permitan a sus colaboradores tener la libertad de desarrollar habilidades acordes a su vocación. Esto, si pretenden sacar provecho de los grandes talentos que trabajan dentro de sus oficinas (Dawkins, 1993; Herzberg, 2003; Maslow, 1991; Ryan & Deci, 2000). La historia ha sido testigo de grandes genios que cambiaron al mundo, tales como: Leonardo Davinci, Albert Einstein, Steve Jobs, Walt Disney, Thomas Edison, Henry Ford, Pablo Picasso, William Shakespeare, Pablo Neruda, Sigmund Freud, entre otros, que han sido un gran ejemplo de personas que trascendieron al trabajar en aquello que tanto les apasionaba.

En conclusión, un colaborador motivado es aquel que logra satisfacer sus necesidades tanto en el lugar de trabajo, como aquellas inherentes a su vida personal extralaboral. Ante esto, un entorno laboral enfocado en resultados parece ser el indicado a la hora de aumentar la motivación del personal, pues es un modelo transversal que, al brindar autonomía en la gestión del tiempo, incrementa la satisfacción laboral y personal, creando un entorno adecuado para que las personas se enfoquen en la autorrealización profesional. Sin embargo, como se vio en el capítulo anterior, la aplicación de este modelo tiene ciertas limitantes, una de las más importantes es la característica propia del puesto, ya que no parece ser aplicable al 100% en todo tipo de trabajo (Herzberg, 2003; Nguyen, 2017). Lo que si es cierto es que, la autonomía y la flexibilidad laboral son las nuevas tendencias de las empresas que buscan incrementar la satisfacción y motivación de sus empleados, mejorar la productividad, generar resultados, y ser más creativas e innovadoras.

3.2 Caso Best Buy

En 2003, Cali Ressler y Jody Thompson trabajaban en nuevos modelos de gestión del talento humano en Best Buy, cuando decidieron implementar un entorno laboral enfocado

a resultados y, lo que comenzó como una prueba piloto en uno de los departamentos de la empresa, para el 2005 se había expandido a toda la organización. Bajo este nuevo modelo, los gerentes de Best Buy dejaban de gestionar el tiempo para enfocarse en la consecución de objetivos. Esta nueva forma de administración del talento humano se consolidó en un contexto complicado para la empresa, ya que la competencia en el mercado de los equipos electrónicos iba en aumento y no era extraño observar cómo las organizaciones exprimían a sus empleados. Como era de esperarse, muchas de las personas optaban por renunciar a las agotadoras jornadas de trabajo impuestas por las empresas, sin embargo, Best Buy se dirigía en dirección opuesta, pues en su filosofía, lo único que importaba era la capacidad de los trabajadores de alcanzar metas y producir resultados («Best Buy, una empresa sin horarios donde todas las reuniones son optativas», 2008).

Al principio la aplicación de este modelo se hizo a través de una prueba piloto dentro de uno de sus departamentos. Los resultados de este entorno laboral enfocado a resultados fueron excelentes, por lo cual se decidió implementarlos en otras áreas. En general, la productividad era un 35% superior y la rotación considerablemente inferior a la de aquellos departamentos donde aún no se implementaban este modelo de autonomía («Best Buy, una empresa sin horarios donde todas las reuniones son optativas», 2008). El ausentismo laboral, ya sea parcial o general, previsible o no previsible, era cosa del pasado, pues al tener la libertad de gestionar su tiempo, este indicador decreció en un 100% (Chiavenato, 2009; Stevenson, 2014).

Para Ressler y Thompson, creadoras del modelo ROWE, la diferencia clave en este tipo de gestión radica en que los directivos pasan de administrar a sus empleados para empezar a gestionar el trabajo. De manera general, muchas de las empresas no tienen claro los objetivos que deben alcanzar cada uno de sus trabajadores, razón por la cual tienden a realizar tareas en el orden que surge un nuevo requerimiento, sin tener metas claramente trazadas. Pero, para gestionar el trabajo es necesario reflexionar sobre los resultados que se esperan en un determinado puesto. Con los objetivos claramente definidos, un empleado podría administrar su propio tiempo, con lo cual ya no sería necesaria su

presencia física en las organizaciones. En la revolución industrial, donde la mayoría de trabajos eran mecánicos y repetitivos, era necesario estar físicamente presente en el trabajo. Incluso, hasta poco antes de los 90´s fue útil permanecer en una oficina, ya que de esta forma el jefe podía interactuar con sus empleados y obtener repuesta a cualquier requerimiento. Sin embargo, en la actualidad los smartphones, el correo electrónico, la mensajería instantánea, etc., han hecho más fácil la interacción entre los seres humanos (Stevenson, 2014).

Al igual que ROWE juzga la productividad en base a objetivos alcanzados, ¿Qué sucedería si se juzgase este modelo de gestión del talento humano en función de sus resultados? Phyllis Moen y Erin Kelly, junto con un equipo formado por miembros de distintas facultades de la Universidad de Minnesota, Best Buy y Well Being Center, han llevado a cabo, durante los últimos años, estudios que buscan investigar los efectos que tiene un entorno laboral enfocado a resultados sobre los empleados (Stevenson, 2014). Para esto, se evaluó a los colaborados del minorista de equipos electrónicos, antes y después de la aplicación del modelo ROWE. La muestra utilizada en cada una de las investigaciones fue de 658 personas de distintos departamentos, las cuales terminaron exitosamente el estudio. Existieron dos grupos: Empleados ROWE y el grupo de control. Ambos fueron encuestados 4 semanas antes y 6 meses después de iniciado el experimento. Los trabajadores de Best Buy que participaron en las encuestas eran relativamente jóvenes, con una edad promedio de 32 años. El 45% de los trabajadores tenían, en aquel entonces, menos de 30 años y solo un 15.5% eran mayores de 40 años. La mayoría de encuestados habían estado trabajado para la compañía menos de 5 años. Solo 6 trabajadores de cada 100 encuestados habían laborado por más de 10 años en Best Buy (Kelly & Moen, 2015). A continuación, se presentan los resultados de los principales estudios llevados a cabo por Kelly y Moen, en cuanto al impacto del ROWE en los empleados de Best Buy.

3.2.1 Estudio sobre control de programación sobre el tiempo y momento del trabajo. El control de programación es la capacidad de decidir dónde y cuánto trabajar. Para medir esto, se utilizó la escala de Thomas y Ganster en el que se propone un rango de 1 a 5,

donde 1 indica un bajo control y 5 un alto control de programación. Entre los ítems de evaluación constan, "¿Cuánta elección tienen sobre cuando tomar unas horas de descanso?" y "¿Cuánta elección tienen sobre cuando empezar y terminar cada jornada de trabajo?". La capacidad de un trabajador de organizar su horario y decidir donde trabajar, es el corazón de un entorno laboral enfocado a resultados. Esta investigación demostró que los empleados ROWE, presentaban incremento significativo al momento de gestionar su tiempo de trabajo en comparación con los empleados No-ROWE (Kelly & Moen, 2015).

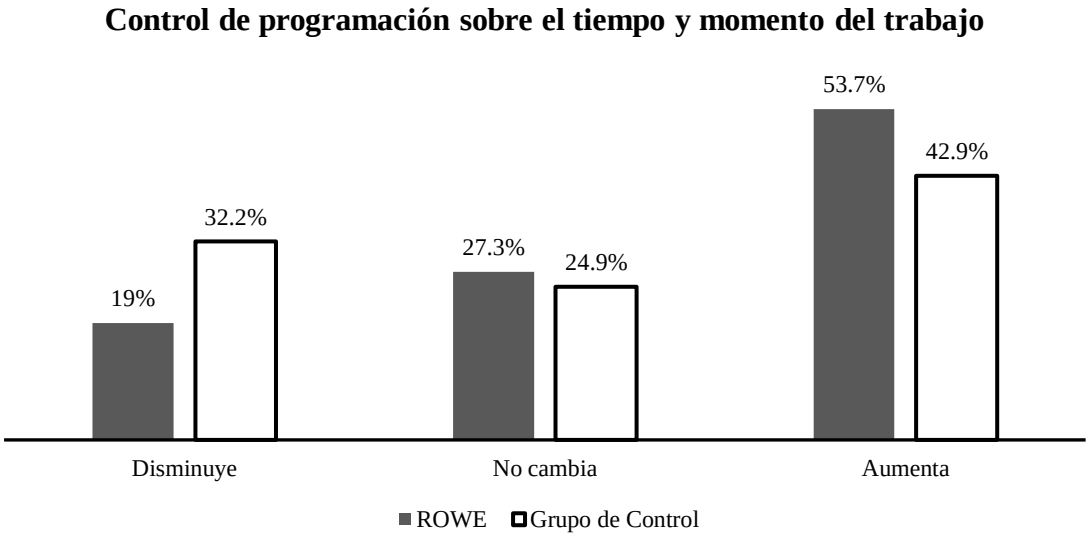


Figura 3. More ROWE employees report an increase in schedule control. Fuente: (Kelly & Moen, 2015)

Sin embargo, algo que no presentó una diferencia significativa, fueron las horas y los días por semana que los empleados dedicaban exclusivamente a la realización de una actividad, aunque, de manera general, si existía una diferencia considerable respecto a las horas que laboraban semanalmente, pues el 9% de los empleados ROWE consideraban que existía una variación, frente al 6% del grupo de control. Esto puede deberse a que, si bien una actividad puede tomar el mismo tiempo en realizarse, tanto en un esquema ROWE como en uno No-ROWE, existen otros factores que pueden dilatar o disminuir el tiempo que dura una jornada laboral, un ejemplo de esto es que, al enfocarse en resultados,

las personas no tienen que pasar sentadas en un escritorio durante 8 horas, aun cuando hayan acabado su trabajo. Para finalizar, él estudió también determinó una variación considerable en cuanto al horario de trabajo, pues los empleados ROWE podían adaptar la jornada laboral a sus vidas personales (Kelly & Moen, 2015).

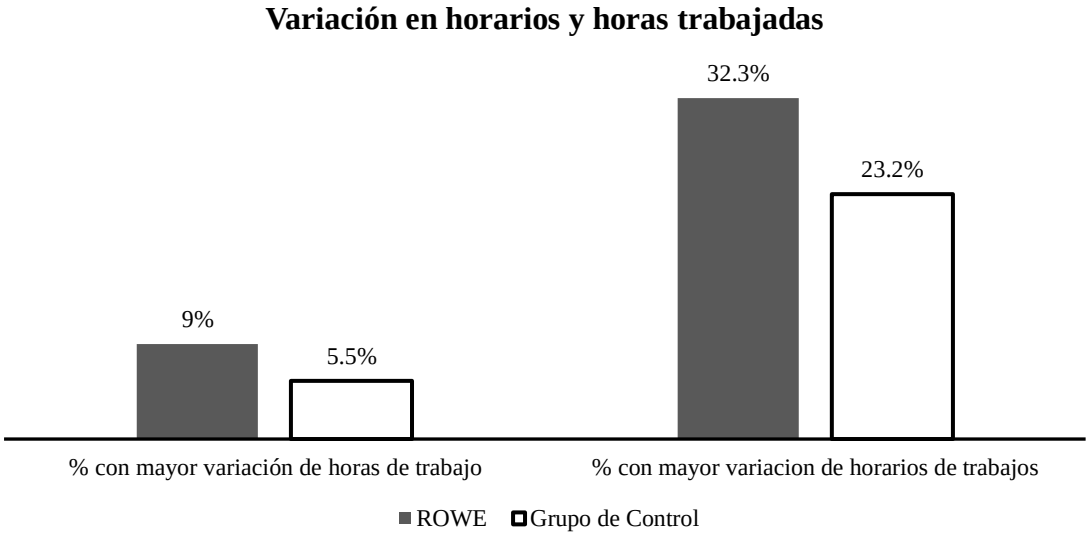


Figura 4. More ROWE employees report more varying work hours and schedules. Fuente: (Kelly & Moen, 2015)

3.2.2 Estudio sobre conflicto trabajo-familia, tensiones y ajustes. Existe un claro consenso académico en el cual se encuentran consecuencias indirectas, positivas y negativas, de la relación trabajo-vida familiar. Para este estudio se contemplaron cuatro tipos de interacciones entre el trabajo y la vida familiar: El trabajo afecta positivamente a la vida familiar; la vida familiar afecta positivamente al trabajo; el trabajo afecta negativamente a la vida familiar y; la vida familiar afecta negativamente al trabajo. Uno de los objetivos principales de este estudio, fue analizar si un entorno laboral enfocado a resultados podría disminuir el efecto negativo del trabajo en la vida familiar. Esta dimensión incluía ítems tales como: "¿El trabajo te ha hecho sentir cansado para hacer las cosas que necesitan atención en el hogar?" y "¿El estrés laboral te ha vuelto irritable en el hogar? (Kelly & Moen, 2015).

Una vez realizado el estudio, se determinó una diferencia significativa donde casi la mitad de los empleados ROWE, un 47% para ser exactos, presentaban un decrecimiento en la percepción de que el trabajo afectaba negativamente a sus vidas familiares, en comparación al 36% de los empleados del grupo de control. De igual manera se concluyó que los empleados en un entorno laboral enfocado a resultados reportan un menor conflicto trabajo-vida familiar, razón por la cual podían cumplir con las responsabilidades familiares sin que su trabajo se interpusiera (Kelly & Moen, 2015).

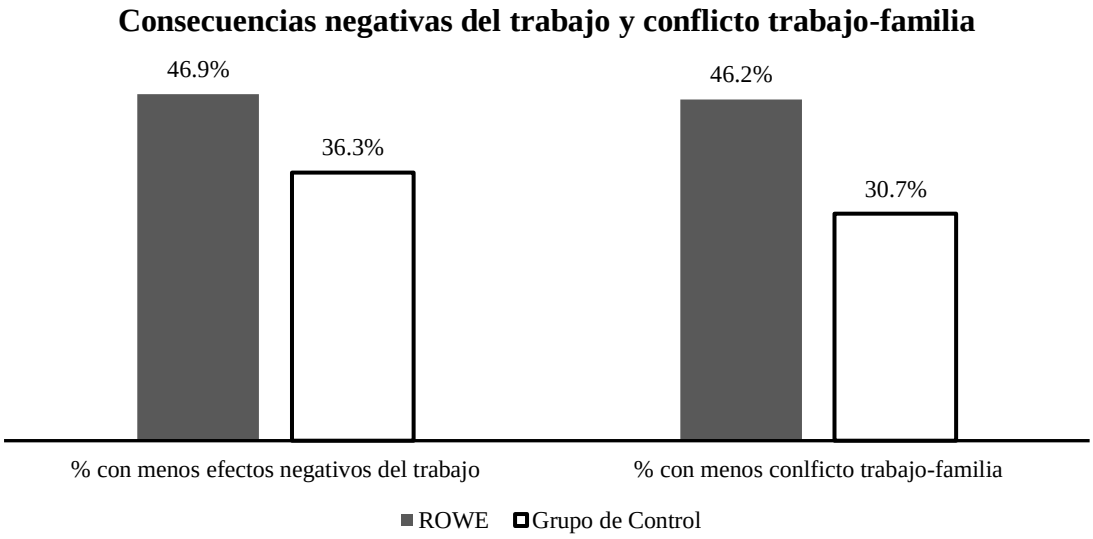


Figura 5. More ROWE employees have a decrease in negative work-to-family spillover and work-family conflict. Fuente: (Kelly & Moen, 2015)

En este estudio también se analizó, cuan bien se ajustaba el horario de trabajo a la vida personal o familiar. Se encontró una diferencia muy significativa, pues un 43% de los empleados ROWE, aseguraban tener un mejor ajuste de su horario laboral a su vida personal y familiar, mientras que del grupo de control solo el 24% afirmaba tener un horario laboral acorde a sus necesidades. Actualmente, los empleados de grandes organizaciones se caracterizan por tener un déficit de tiempo, sin embargo, aquellos que trabajan en un ROWE tienen la posibilidad de pasar períodos más amplios con su familia, dormir lo suficiente, comer sano, etc., en otras palabras, sienten que tienen el tiempo suficiente para realizar todos sus pendientes, sin dejar de lado las obligaciones con la

organización. La investigación encontró que, un 54% de los empleados ROWE mostraban un aumento significativo en la adecuación del tiempo, en comparación del 39.4% perteneciente al grupo de control (Kelly & Moen, 2015).

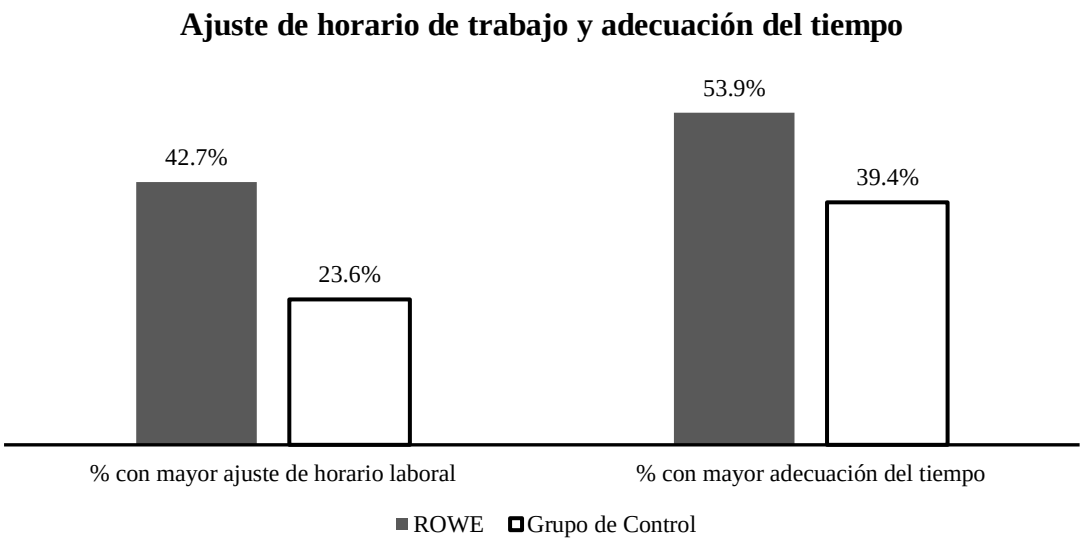


Figura 6. More ROWE employees have an increase in job security, work-schedule fit, and time adequacy. Fuente: (Kelly & Moen, 2015)

Un dato curioso que arrojó este estudio fue que los empleados en un entorno laboral enfocado a resultados tenían un sentimiento de mayor estabilidad laboral. Esto se debe a que el esquema ROWE, se enfoca en resultados y no en cuantas horas pasa un trabajador sentado frente a un computador. De esta forma, los colaboradores sabían que, al cumplir con sus objetivos, sus jefes no tendrían razón para despedirlos. Para concluir, no se pudo comprobar que el esquema ROWE afectara significativamente en las siguientes interacciones trabajo-vida familiar: El trabajo afecta positivamente a la vida familiar; la vida familiar afecta positivamente al trabajo; la vida familiar afecta negativamente al trabajo (Kelly & Moen, 2015).

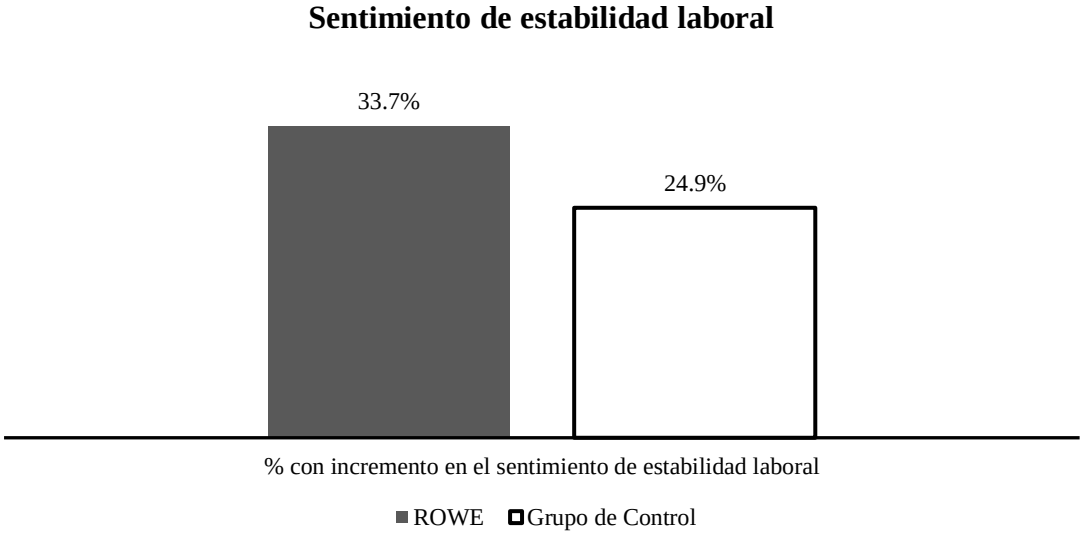


Figura 7. More ROWE employees have an increase in job security, work-schedule fit, and time adequacy. Fuente: (Kelly & Moen, 2015)

3.2.3 *Estudio sobre salud y comportamientos relacionados con la salud.* Debido al alto costo de la atención médica y la preocupación creciente de los gobiernos en temas relacionados con la salud pública, las empresas han empezado a enfocarse en la promoción de conductas saludables, como por ejemplo: ejercitarse, dormir bien, no fumar, etc. Esta investigación concluyó que un entorno laboral enfocado en resultados no produce un cambio significativo en el estado general de salud de los colaboradores, bienestar psicológico, síntomas depresivos y tampoco permite eliminar hábitos perjudiciales para la salud tales como: fumar o consumir alcohol. Sin embargo, sí se observó que promovía ciertas conductas que incidían en la práctica de conductas saludables (Kelly & Moen, 2015).

Recientes estudios médicos indican que la calidad del sueño es indicador de una buena salud. Las personas que experimentan estrés, ansiedad y otras enfermedades psicosociales relacionadas con el trabajo, son proclives a no dormir bien. Las encuestas arrojaron que un 25% de la muestra de empleados ROWE, afirmaron tener una mejor calidad del sueño en comparación con el 18% del grupo de control. Por lo tanto, la diferencia entre grupos era estadísticamente significativa. De igual forma se constató que un entorno laboral

enfocado a resultados disminuía el agotamiento de los trabajadores y elevaba sus niveles de energía (Kelly & Moen, 2015).

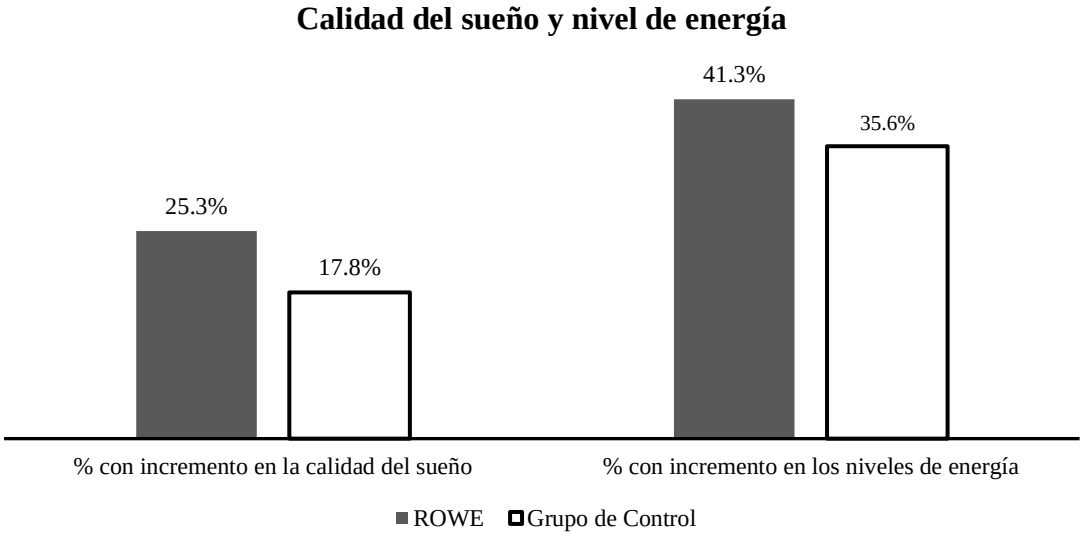


Figura 8. More ROWE employees have an increase in sleep quality and increase in energy. Fuente: (Kelly & Moen, 2015)

Este estudio también demostró una diferencia significativa entre los empleados ROWE que realizaban ejercicio 3 o más veces a la semana, y aquellos empleados pertenecientes al grupo de control. Al existir una mayor flexibilidad de horarios en los empleados ROWE, esto incidió en que exista un hábito de ejercitarse más seguido, logrando de esta forma llevar un estilo de vida más saludable. Además, un entorno laboral enfocado a resultados afecta positivamente a la cantidad total de sueño de los colaboradores, lo cual tiene grandes efectos en la salud. En la investigación se encontró una diferencia significativa en el tiempo de sueño, pues el 21.9% de los empleados ROWE pasaron a dormir más de 7 horas diarias, a diferencia del grupo de control, donde solo el 13.2% afirmó haber pasado a dormir más tiempo (Kelly & Moen, 2015).

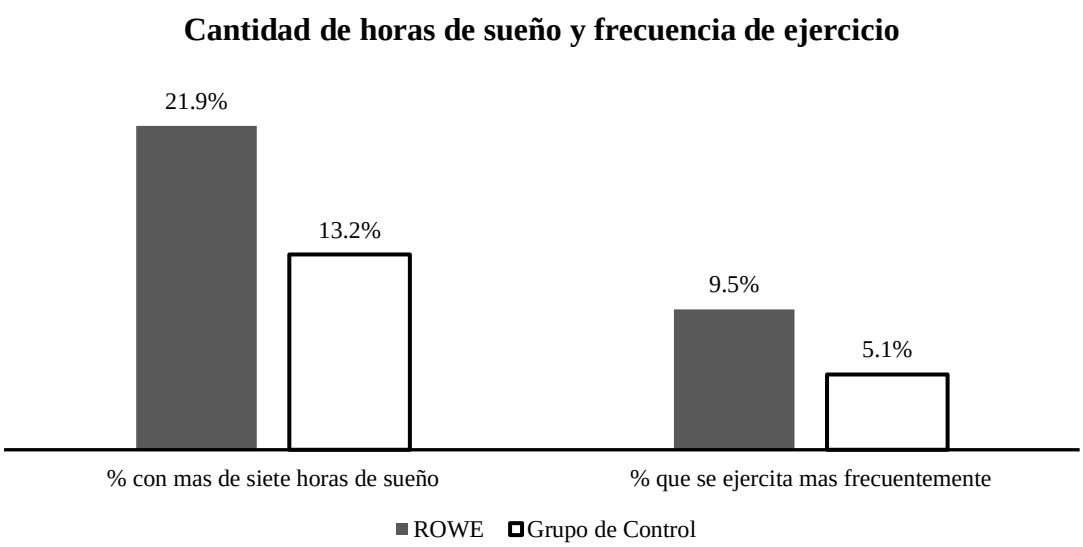


Figura 9. More ROWE employees sleep more than 7 hours a night and tend to exercise more frequently. Fuente: (Kelly & Moen, 2015)

Se sabe que asistir enfermo al trabajo, no es lo más productivo y puede perjudicar la salud de más empleados en las organizaciones. Además, al trabajar en un entorno tradicional, la mayoría de los empleados sienten no tener tiempo para visitar al doctor, lo que puede ocasionar que una enfermedad se agrave al no ser tratada a tiempo. Sin embargo, en un entorno ROWE las personas no se sienten obligadas a asistir a trabajar enfermas y tienen mayor tiempo para visitar al médico y empezar un tratamiento a tiempo (Kelly & Moen, 2015).

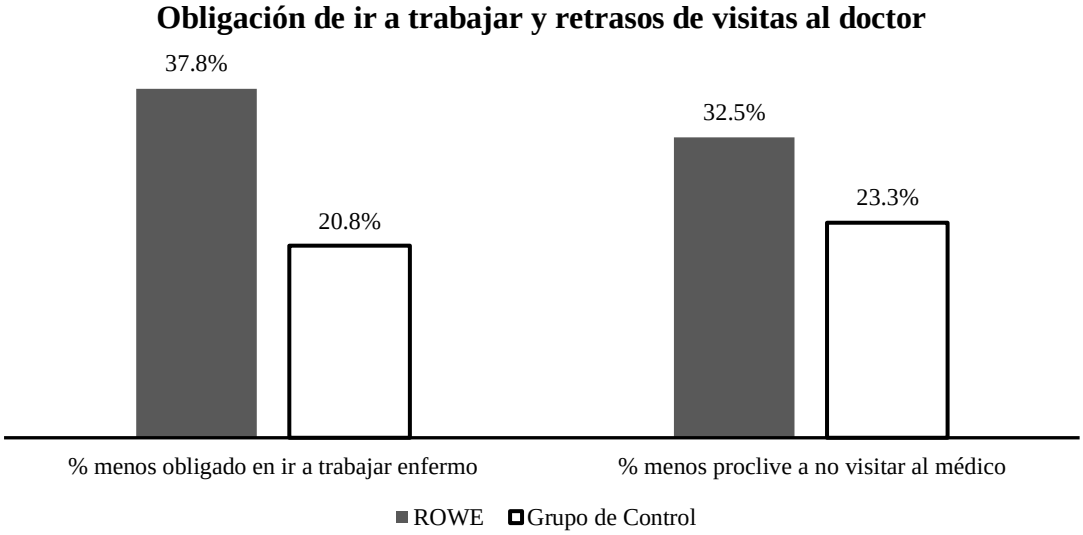


Figura 10. More ROWE employees now report feeling less obligated to work when sick or delay doctor visits. Fuente: (Kelly & Moen, 2015)

3.2.4 *Estudio sobre participación laboral, satisfacción y compromiso.* El objetivo principal de un entorno laboral enfocado a resultados es mejorar la calidad de vida de los empleados, al mismo tiempo que se reducen costos innecesarios para la compañía y mejora el rendimiento. Con los anteriores estudios se demostró que los empleados que trabajan en un ROWE tienen un mejor control de programación, duermen más y mejor, tienden a ejercitarse más de 3 veces por semana, el trabajo deja de afectar negativamente en sus vidas familiares, etc. Pero, ¿Puede el ROWE tener resultados beneficiosos para las compañías? Para este estudio se consideraron ciertos factores que pueden afectar a la calidad del trabajo, por ejemplo: presión para trabajar horas extras, interrupciones constantes, compromiso y participación. También se analizaron aquellos factores que pueden incidir en una mayor rotación, tales como: satisfacción laboral, entorno laboral e intención de dejar Best Buy (Kelly & Moen, 2015).

En la investigación se preguntó a los empleados ROWE y No-ROWE de Best Buy, si regularmente sentían presión de trabajar horas extras. Al comparar los resultados se determinó que existía una diferencia significativa entre ambos grupos, lo cual afirmaba que los empleados en un ROWE reportaban una menor presión para trabajar horas extras

en comparación de aquellos que laboraban en un entorno tradicional. Por otro lado, al hablar de interrupciones en el trabajo, un gran número de empleados No-ROWE afirmaron tener más interrupciones a diferencia de aquellos que trabajaban en un entorno laboral enfocado a resultados. Las encuestas también revelaron que aquellos empleados que trabajan en un ROWE, tienden a involucrarse en mayor medida en el cumplimiento de sus objetivos (Kelly & Moen, 2015).

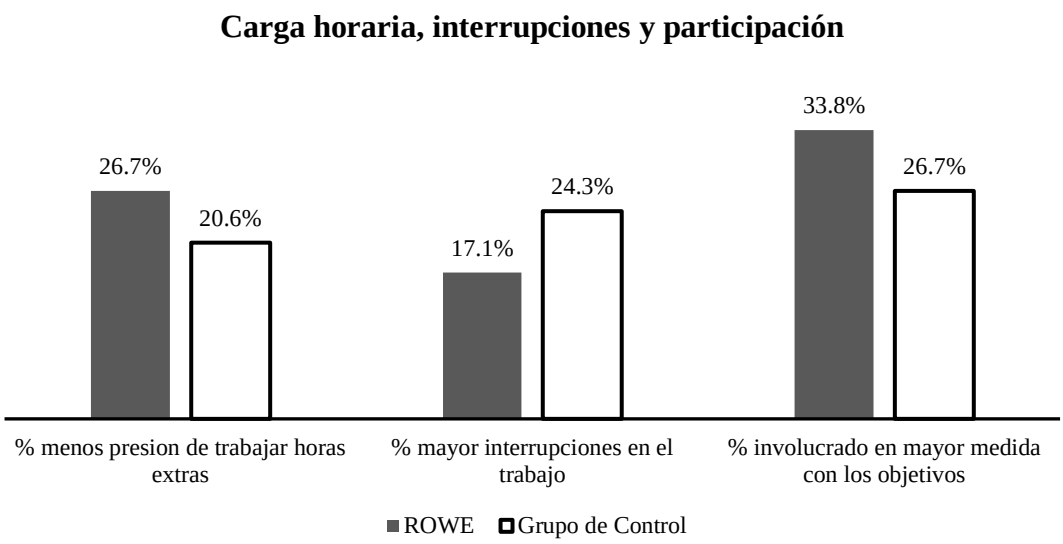


Figura 11. More ROWE employees feel less pressure at work overtime, they are less apt to report an increase in interruptions at work and report an increase in job involvement. Fuente: (Kelly & Moen, 2015)

La rotación laboral trae consigo gastos significativos de reclutamiento y capacitación de nuevos colaboradores. La intención de renunciar a una empresa es un indicador de descontento y poca lealtad. Este estudio encontró una diferencia significativa entre los empleados ROWE donde un 32.5% presentó una disminución en su intención de encontrar otro empleo, mientras que en el grupo de control solo un 20.7% no planeaba cambiar de trabajo. Esto puede deberse en gran medida a que un entorno laboral enfocado en resultados, tal como demostró la investigación, aumenta la satisfacción laboral y el grado de lealtad de los empleados para con la organización. En algunos casos la

satisfacción laboral y la lealtad de los empleados ROWE era tal, que muchos no hubiesen cambiado de trabajo aun si se les ofrecía una mayor remuneración (Kelly & Moen, 2015).

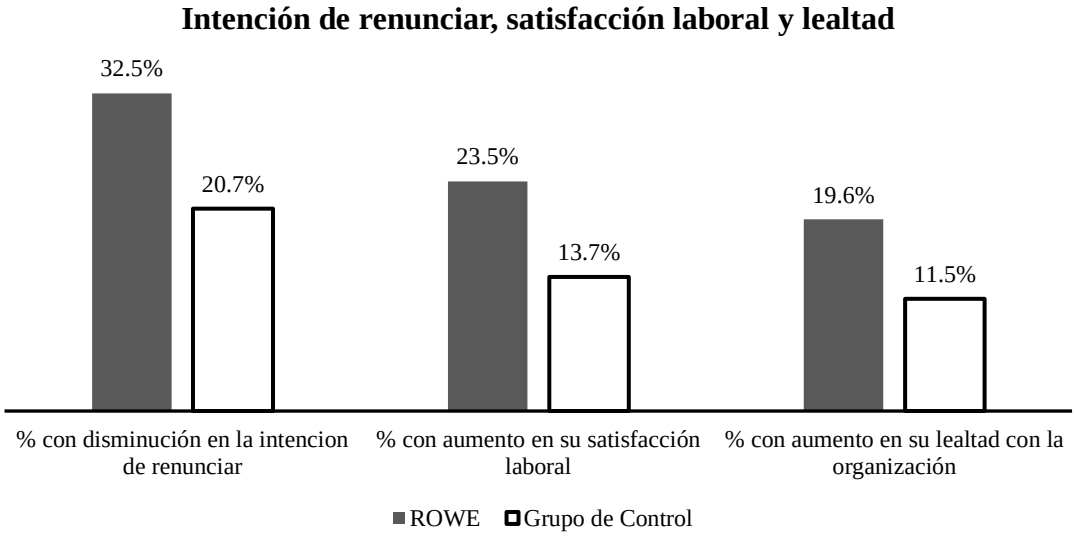


Figura 12. More ROWE employees plan to stay with Best Buy, have higher job satisfaction, and have more commitment to Best Buy. Fuente: (Kelly & Moen, 2015)

Los empleados de todo tipo de compañías a menudo coinciden en que existen actividades que no aportan valor a su trabajo y que no son necesarias para la consecución de objetivos organizacionales, aunque al ser requeridas, de todos modos, lo hacen. Sin embargo, los empleados ROWE mostraron una disminución significativa en la ejecución de este tipo de actividades de bajo valor, a comparación con aquellos trabajadores de un entorno laboral tradicional. En el estudio también se llegó a la conclusión de que, un modelo ROWE, crea una mayor percepción de que existe una cultura de apoyo familiar, donde se enfatiza el correcto equilibrio de trabajo y vida familiar. Lo que no cambia en un modelo ROWE son los niveles de desgaste psicológico inherente al trabajo, las horas reales de trabajo, los niveles de compromiso para con la empresa, las habilidades, las actitudes y capacidades de las personas (Kelly & Moen, 2015).

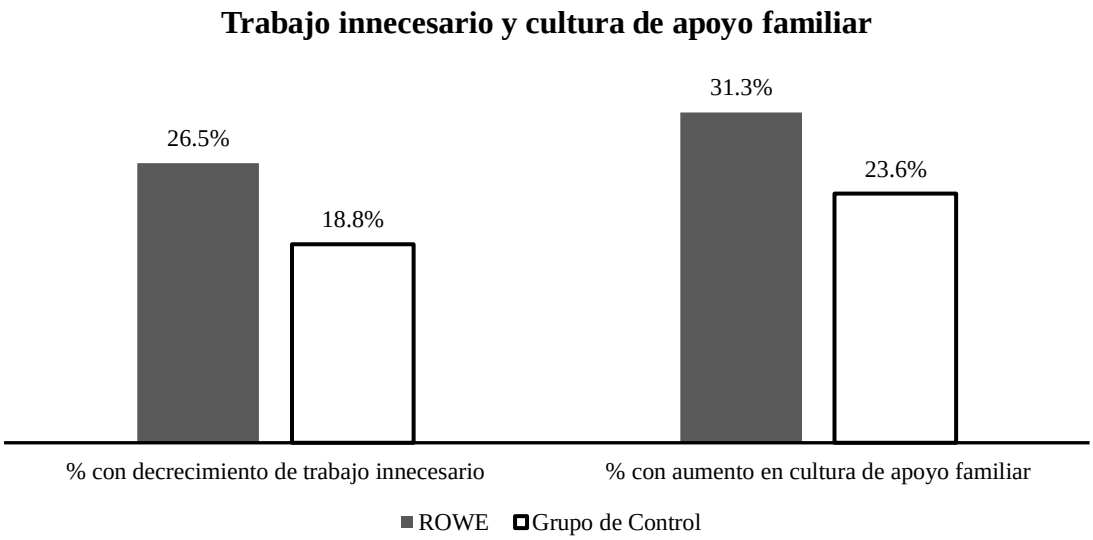


Figura 13. More ROWE employees report a decrease in unnecessary work and increase in family-supportive culture. Fuente: (Kelly & Moen, 2015)

Todos los estudios que se llevaron a cabo en Best Buy para analizar el impacto que tiene un entorno laboral enfocado a resultados, sobre los colaboradores, evidenciaron que otorgar autonomía a la hora de decidir cómo, cuándo y dónde trabajar, realmente hace una diferencia significativa en la vida personal y laboral de los empleados, esto sin mencionar que, las empresas también resultan beneficiadas de un esquema ROWE («ROWE: El esquema de trabajo en el que haces lo que quieras», 2014).

En conclusión, el modelo ROWE instaurado en Best Buy fue una prueba piloto, aplicada a la gestión del talento humano. Con el paso del tiempo, muchas empresas se dieron cuenta de los beneficios que generaba un entorno laboral enfocado a resultados, por lo cual, decidieron dar un paso más allá otorgando autonomía en la tarea. De esta forma, los empleados ya no solo tendrían la libertad de elegir cómo, cuándo y dónde trabajar, sino que también podrían escoger en qué trabajar y con quién trabajar. En la actualidad, empresas como Google apuestan a la conformación de equipos de alto desempeño, mejor conocidos como hot groups, para que trabajen en un proyecto que sea de su elección o iniciativa de sus colaboradores. Como consecuencia, un entorno laboral enfocado a resultados que dota de autonomía en cuanto al tiempo, técnica, equipo y tarea, ya no solo

tiene un impacto directo sobre la satisfacción personal y laboral de los empleados, sino que también permite tener empleados más motivados y creativos (Pink, 2012). Por otro lado, las empresas ya no solo se limitan a ver reducidos sus índices de rotación o deshacerse de gastos innecesarios, sino que también se vuelven más productivas, innovadoras y competitivas, tal y como se verá a continuación.

3.3 Caso Google

Google es una empresa multinacional, especializada en productos y servicios de internet, software y dispositivos electrónicos. Su producto insignia es el motor de búsqueda que permite localizar contenidos en internet. En 2017 el valor de la compañía rondaba los $264.600 millones de dólares, liderando el ranking global de las empresas mejor cotizadas. Fue fundada en 1998, por Larry Page y Sergey Brin, dos jóvenes universitarios. Hoy en día, la compañía es un ejemplo claro de lo lejos que puede llegar un hot group, con capital limitado, pero con todas las ganas de cambiar el mundo. Actualmente para muchos, trabajar en Google es un sueño. («Historia de Google», 2011; Salza, 2017).

Entre los elementos que han hecho de Google la empresa mejor valorada del mundo, destacan su capacidad de crear e innovar nuevos productos y servicios. Gran parte del éxito se debe a su ya muy conocida cultura organizacional. Google recibe aproximadamente 7.000 currículums diarios, puesto que, para muchas personas, trabajar en Google es un sueño hecho realidad. Esto se debe a que la cultura del gigante de internet, la cual ha sido objeto de diversos estudios académicos y empresariales, no se parece en nada a otras compañías («La cultura empresarial de Google está basada en la "Felicidad de su gente"», 2013).

Google entiende que el reclutar nuevo personal es sumamente costoso y afecta a la productividad de la compañía. En esta empresa, la adaptación y capacitación de un nuevo empleado es un proceso que toma aproximadamente 6 meses, sin mencionar lo extenuante

y costoso que resulta encontrar la persona idónea para desempeñar un cargo. Es por esta razón que el gigante de internet gasta millones de dólares en hacer felices a sus empleados. Google intenta satisfacer la mayor cantidad de necesidades de sus trabajadores, para esto la empresa cuenta con innovadoras oficinas, salas para tomar una siesta, juegos de mesa, cafeterías con comida gratis, gimnasio, e incluso una lavandería. Los empleados pueden acceder a estos beneficios de manera gratuita. Además, para asegurar una buena convivencia entre sus colaboradores, la empresa cuenta con un sistema de primas, basada en la opinión de los compañeros; mientras más disponible, eficiente y agradable es un trabajador mayor es su remuneración (Soto, 2013). Sin embargo, todos estos beneficios no dejan de ser factores de higiene y no afectan a la motivación de una persona, simplemente disminuyen su insatisfacción (Herzberg, 2003).

Lo verdaderamente motivante para los trabajadores de la empresa número uno de internet, está en la autonomía. Aunque los empleados no pueden trabajar desde casa debido a que los computadores, idóneos para sus actividades, se encuentran en las oficinas, sí que gozan de la libertad suficiente para gestionar su tiempo dentro de las instalaciones. En general, los colaboradores pueden decidir a qué hora llegar a la oficina, tomar una siesta, hacer ejercicio, etc., siempre y cuando, cumplan con sus objetivos S.M.A.R.T. (Soto, 2013). Esto da la pauta para que los trabajadores gocen de plena satisfacción laboral y tengan el tiempo necesario para ocuparse de sus necesidades. Sin embargo, un modelo de autonomía tiene cuatro dimensiones: tiempo, tarea, técnica y equipo, mismos que son indispensables para tener empelados más motivados y con ello más innovadores y creativos (Pink, 2012). Google parece entender los pilares sobre los que descansa la motivación dentro de un modelo de autonomía, y muy acorde a la filosofía de William McKnight, expresidente de la compañía 3M, sabe que dentro de sus filas están los mejores ingenieros del mundo, por tal razón, la empresa ideó el 80/20. Inspirados en el principio de Pareto, el gigante de internet permite a sus empleados dedicar un 20% del tiempo o, lo que es lo mismo, un día a la semana a cualquier proyecto de su elección, incluso, de no encontrar alguno de su interés, tienen la libertad de proponer uno nuevo. Para conseguir sacar adelante estos proyectos, las personas pueden seleccionar el “hot group” con el que desean trabajar, ya sea por aptitudes, capacidades o simplemente por afinidad.

Esto incentiva la creatividad de los empleados, lo cual se traduce en mayores innovaciones para la compañía (*La vida en Google - Cultura Organizacional*, 2011).

Cuando uno de estos proyectos creados en el 20% del tiempo tiene potencial, la empresa opta por comprarlos. A continuación, se enlista algunos de los productos de Google que fueron creados bajo este modelo de autonomía («La cultura organizacional de Google», 2016):

- Gmail
- Google News
- Google Talk
- Google Now
- Orkut
- Google Sky
- Google Moderator

Todos estos proyectos fueron creados bajo un modelo de autonomía, en el cual también es pieza clave una parte de la cultura de Silicon Valley conocida como "la ética del hacker", pues los hackers son personas que pasan su vida intentando descubrir nuevas tecnologías, sin esperar pago alguno, ya que la fama y el reconocimiento es lo que les resulta motivador al momento de crear algo nuevo («La cultura organizacional de Google», 2016).

Muchos de los ingenieros que contrata Google tienen proyectos personales en los que trabajaban antes de ingresar a esta empresa. Tal es el caso de Paul Buchheit, creador de Gmail. Actualmente, este correo electrónico es uno de los más utilizados en el mundo, no obstante, este no fue concebido en el 20% de tiempo que otorga Google a sus empleados para que trabajen en cualquier proyecto de su interés. Sin embargo, al ser un producto innovador que tenía potencial, el gigante de internet decidió adquirir Gmail y poner a Paul Buchheit como líder a cargo del proyecto («La cultura organizacional de Google», 2016). Aunque Google continúa conservando el derecho de propiedad intelectual sobre los productos que se crean en el 20% de autonomía total, lo cierto es que tanto la empresa como sus empleados ganan, ya que el gigante de internet consigue innovar al tiempo que

otorga reconocimiento y fama a sus ingenieros, permitiéndoles así, autorrealizarse profesionalmente. Actualmente más de la mitad de las innovaciones de esta empresa son producto de la autonomía de sus empleados (Pink, 2012).

Pero, ¿Por qué Google parece tener empleados más creativos e innovadores que el resto de empresas? Resulta que, el gigante de internet parece entender que el mayor potencial de innovación que tiene una organización está en las mayores fortalezas de sus empleados. Según Marcus Buckingham y Donald Clifton, existen tres elementos que conforman una fortaleza: el talento, el conocimiento y la destreza. De todos estos, el más importantes es el talento, puesto que es innato y resulta imposible desarrollar una fortaleza sin un talento adyacente. Sin embargo, para que el gigante de internet sea innovador es necesario que sus colaboradores puedan desarrollar sus fortalezas y eso es lo que precisamente busca la empresa con el 20% de autonomía. Sobresalir e innovar es posible solo cuando se optimizan las fortalezas, y esto se logra a través de una autonomía que permite desarrollar los talentos de los empleados dentro de las organizaciones (Bukingham & Clifton, 2001).

Satisfacción personal y laboral parecen ser los pilares sobre los que se basa la motivación. Google parece entenderlo y aunque sus empleados aún deben trabajar dentro de la empresa debido a que los equipos indispensables para su trabajo se encuentran ahí, el gigante de internet invierte millones de dólares al año con el fin tener a sus empleados felices, pues sino fuese tan productivo tener a sus empleados satisfechos, todos estos beneficios no existirían. De hecho, una de las grandes teorías del gigante de internet es que la comida reúne gente donde se crean productivas sesiones de lluvias de ideas. Sin embargo, la empresa no sería una de las más innovadoras y mejor valoradas del mundo, si no les permitieran a sus empleados gozar de un 20% para trabajar en proyectos de su interés. Tal es el impacto de este tipo de cultura organizacional que empresas, con un giro similar de negocio, como Facebook y Twitter también tienen implementado un entorno laboral similar al de Google («La cultura organizacional de Google», 2016).

3.4 Otros casos

En un poco más de medio siglo, se ha visto como la composición de la fuerza de trabajo ha sufrido una fuerte transformación. Las mujeres pasaron a formar parte de la fuerza de trabajo remunerada, razón por la cual, cada vez más hogares perciben dos salarios. De manera general, más personas continúan trabajando hasta una muy avanzada edad, y los millennials empiezan a aparecer en escena. A pesar de los cambios significativos generacionales de las personas que conforman la fuerza laboral, las empresas parecen no adaptarse al papel que ha tomado el trabajo en la vida de los seres humanos. Como resultado las organizaciones en lugar de adoptar culturas pro-innovación, se centran en planear, organizar, dirigir y controlar, tomando como indicador de productividad el tiempo que pasan los empleados sentados frente a un computador, sin importar que resultados se están obteniendo («Redesigning, Redefining Work Summit», s. f.).

Para aprovechar todo el potencial de los trabajadores, se necesita entender el rol que cumplen las organizaciones en la vida de las personas. Es necesario rediseñar el trabajo para que este vaya acorde y se adapte a la naturaleza del ser humano. Las empresas deben redefinir los parámetros con los cuales se evalúa el desempeño de los colaboradores, dejando de centrarse en las horas que estos permanecen en sus oficinas, para enfocarse de lleno en la eficiencia y eficacia («Redesigning, Redefining Work Summit», s. f.). Esto fue precisamente lo que hicieron Cali Ressler y Jody Thompson al proponer un modelo de gestión del talento humano completamente revolucionario, que fue implementado en 2005 en Best Buy. Con el paso del tiempo, otras empresas han empezado adoptar, de forma parcial o total, entornos laborales flexibles y pro-innovación que buscan tener empleados felices, al tiempo que las organizaciones se vuelven más innovadoras y por ende más competitivas (Stevenson, 2014).

Con el tiempo, lo que empezó como un programa piloto en Best Buy, fue popularizándose y adquiriendo más adeptos. Empresas como Yahoo! también se unieron a esta nueva tendencia en cuanto a gestión del talento humano, mientras que otras como: Google,

Twitter, Adobe y Facebook, han formado culturas donde dan libertad de trabajar en proyectos que sean de interés para sus empleados. Como resultado más del 50% de productos que lanzan estas empresas provienen de esa libertad creativa (Patel, s. f.). Actualmente, Thompson y Ressler son copropietarias de CultureRx, empresa dedicada a la gestión del talento humano a través del entorno laboral enfocado a resultados y, aunque no todas las empresas que tienen instaurado un modelo de autonomía enfocado a resultados son clientes de CultureRx, cuenta con más de 50 organizaciones entre sus clientes. Estas organizaciones están interesadas en encontrar el balance perfecto entre libertad, responsabilidad y autonomía, al mismo tiempo que obtienen índices de rotación realmente bajos, empleados comprometidos, reducción de costos imputables a tener a los trabajadores en la oficina, etc. El siguiente listado de empresas que trabajan conjuntamente con CultureRx, representan el futuro de la gestión del talento humano (Thompson & Ressler, 2016):

- American Family Insurance
- American Transmission Company
- Annin Flagmakers
- ATB Financial
- Haws
- Fairview
- COPIC
- H.B. Fuller
- Compasspoint
- Goebel Fixture
- Hennepin
- BNY MELLON
- Lakewood
- SPINWEB
- Kansas City Police Department
- TravelingBrand
- Intermediate District 287
- Russell Investments
- ASC
- Learners EDGE
- iHire.com
- jlb retail business consultants
- Dynatronix
- Iowa Board of Educational Examiners
- diaz cooper
- edmunds.com
- ChoiceTranslating
- JACOUNTER
- WATT GOLBAL MEDIA
- The physical network
- Tower marketing
- SUNTEL
- St. Croix County Wisconsin
- SPHINX ORgANIZATION
- SIMUTRONICS

- Prairie Lakes Area Education Agency
- PIPERLIME
- nellie mae EDUCATION FOUNDATION
- MOREnet
- RAMP
- MINNESOTA JUDICIAL BRANCH
- MATCHBOX
- Mars International
- Mabel´s labels
- League of Minnesota Cities
- GAP
- THE CARABEDIAN GROUP
- Gap Inc.
- Broadhead
- BAASS.BC
- ATHLETA
- 22TALENT
- Chartwell agency
- 97th FLOOR
- JP
- BALLOTPEDIA

CONCLUSIONES

- Desde los primeros homínidos hasta la actualidad, el trabajo continúa siendo un medio para satisfacer necesidades. En aquel entonces, la caza y recolección servían para proveer de alimentos, mientras que hoy en día, estos se compran en un supermercado con dinero proveniente del trabajo de cada persona. Actualmente, todos los roles que desempeñan los seres humanos dentro de las civilizaciones son remunerados, lo que les permite satisfacer la mayoría de las necesidades de orden inferior y algunas de orden superior, pero esto tiene un costo: "El tiempo". Para que un empleado pueda enfocarse en autorrealizarse profesionalmente, debe estar satisfecho tanto en la parte laboral como personal, esto quiere decir que, si bien es indispensable que una persona este satisfecha dentro de su lugar de trabajo, también debe ocuparse de las necesidades inherentes a la vida extralaboral. Sin embargo, el pasar 8 horas encerrado en una oficina y otras cuantas atrapado en el tráfico, quitan la posibilidad de ocuparse de aquellas necesidades que no se pueden satisfacer través del trabajo. Lo cual, sin lugar a duda, afecta al rendimiento y la motivación de las personas.

- Las recompensas extrínsecas y una buena remuneración no son suficientes para motivar a los empleados, debido a que estos pueden renunciar a ganar un salario más alto, con tal de poder dedicar mayor tiempo a ser felices. Esta es la razón por la cual las empresas deben apostar por modelos de gestión del talento humano innovadores como ROWE. Este entorno laboral enfocado en resultados permite un equilibrio entre trabajo y vida personal al brindar autonomía en la gestión del tiempo, con lo cual se incrementa la satisfacción laboral y personal de los colaboradores, puesto que, aunque el trabajo permite satisfacer un gran número de necesidades, existen algunas como: la familia, los amigos, el descanso, etc., que no puede ser satisfechas a través del mismo.

Para que los empleados se enfoquen en autorrealizarse profesionalmente es indispensable implementar un entorno de autonomía donde se puedan desarrollar y explotar al máximo las capacidades de los trabajadores, ya que, acorde a la teoría de la autodeterminación, esto es indispensable para el surgimiento de la motivación intrínseca. Este entorno que permite, entre otras cosas, aumentar el sentimiento de seguridad laboral e incrementar la independencia laboral, factores de higiene y motivación respectivamente, lleva a concluir que la autonomía puede cumplir la función de ambos factores expuestos en la teoría de Herzberg, al ser capaz de disminuir la insatisfacción de los colaboradores a la vez que aumenta su motivación.

- El modelo ROWE instaurado en Best Buy fue una prueba piloto aplicada a la gestión del talento humano. Las investigaciones llevadas a cabo por Kelly y Moen encontraron que lo más destacado de un entorno laboral enfocado a resultados, es que permite ajustar el horario de trabajo a las necesidades de cada persona, con lo cual aumenta la sensación de que el tiempo rinde en mayor medida. Los empleados en un ROWE también tienden a tener menores niveles de estrés, lo que incide en la calidad del sueño y nivel de energía, a la vez que disminuye el impacto negativo que tiene el trabajo sobre el entorno familiar. Los estudios también demuestran que, pese a no tener relación directa con el estado de salud, un entorno enfocado a resultados promueve conductas saludables como hacer ejercicio, y también evita la propagación de enfermedades contagiosas intraorganizacionales, ya que los empleados pueden decidir quedarse en casa si se sienten mal de salud. Al estar enfocado a resultados, las personas perciben una mayor estabilidad laboral, puesto que, ahora son evaluadas en base a los logros alcanzados. Esto último también hace que se sientan comprometidos en mayor medida con sus objetivos. Sin embargo, no todo se traduce en un aumento de satisfacción laboral en los empleados, puesto que las empresas también se ven beneficiadas al reducir sus índices de rotación, lo cual les evita gastos de capacitación y reclutamiento de nuevos talentos. Además, este entorno también incide en un aumento de la lealtad de los colaboradores, para con la organización, y si se quiere abordar el tema

económico, las empresas que aplican ROWE, tienden a disminuir los gastos imputables a mantener a sus empleados dentro de las instalaciones.

- Debido a lo acontecido en Best Buy, y con el paso del tiempo, muchas empresas se dieron cuenta de los beneficios que generaba un entorno laboral enfocado a resultados, por lo cual, decidieron dar un paso más allá otorgando autonomía en la gestión del tiempo con énfasis en la tarea y el equipo. De esta forma, los empleados ya no solo tienen la libertad de elegir cómo, cuándo y dónde trabajar, sino que también pueden escoger en qué trabajar y con quién trabajar. En la actualidad, empresas como Google apuestan a la conformación de equipos de alto desempeño, mejor conocidos como hot groups, para que sus empleados trabajen en un proyecto que sea de su elección o iniciativa propia. Inspirados en el principio de Pareto, el gigante de internet pretende que el 80% de sus nuevos productos provengan del 20% de tiempo en el que sus trabajadores pueden involucrarse con cualquier proyecto. La cultura pro-innovación de Google ha dado buenos resultados, ya que muchos de los productos estrellas de la compañía fueron concebidos gracias a este entorno de autonomía. Al permitir a los empleados desarrollar sus fortalezas mostrando sus talentos, la empresa logra ser una de las más innovadoras y mejor cotizadas del mundo, mientras que sus empleados están más satisfechos y motivados con lo que hacen.

- Un entorno laboral enfocado en resultados no representa por si solo una herramienta de motivación, pues en realidad este hace referencia al conjunto de características, factores o circunstancias en los que se desenvuelven los trabajadores. Sin embargo, al estar enfocado a resultado y brindar autonomía, trae beneficios que permiten aumentar la satisfacción laboral y personal, dando como consecuencia las condiciones ideales para que se desarrolle la motivación. Hay que tener en cuenta que existen ciertas limitantes a la hora de implementar exitosamente un ROWE, una de las más importantes es que no aplica a todo tipo de trabajo, ya que algunos requieren de la presencia física de los empleados durante un tiempo determinado, como por ejemplo, el ensamblaje, aunque de

manera general, muchos de estos empleos rutinarios, repetitivos y mecánicos están empezando a ser reemplazados por máquinas, razón por la cual, en un futuro esta limitante dejará de existir. Otro de los desafíos que presenta la implementación de un entorno enfocado a resultados, es la existencia de un liderazgo correcto que se base en la confianza y cooperación, donde todos los involucrados se comprometan con los objetivos organizacionales. De igual forma se deben eliminar las prácticas de explotación al cargar más trabajo a los colaboradores, en el caso de las empresas, o evitar que la flexibilidad laboral sirva a los trabajadores para holgazanear y descuidar su empleo. Por esta razón, el nivel de autonomía debe ir de la mano con el nivel de madurez de un empleado, para así asegurar buenos resultados provenientes de un esquema basado en la autonomía y autogestión.

RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de corroborar lo expuesto en este trabajo, se recomienda realizar una investigación experimental donde, estadísticamente se pueda demostrar la existencia de una correlación positiva entre la motivación y una autonomía total, misma que implica 4 aspectos del trabajo: La tarea (¿Qué hago?), El tiempo (¿Cuándo lo hago?), La técnica (¿Cómo lo hago? y ¿Dónde lo hago?) y el Equipo (¿Con quién lo hago?). Esto debido a que, por el momento, los estudios existentes, como los realizados en Best Buy, solo aíslan los aspectos relacionados al tiempo y la técnica. Por otro lado, en el caso de empresas con cultura pro-innovación como Google, se sabe que se otorga autonomía en la tarea, el tiempo y el equipo, mientras que, en lo concerniente a la técnica, se puede decir que la capacidad de elegir dónde trabajar es bastante limitada, ya que deben realizar sus actividades dentro de las instalaciones del gigante de internet.

- En la cultura pro-innovación del 20% de Google, los empleados deben trabajar con sus hot groups en las oficinas de la organización, ya que el gigante de internet le apuesta al coworking dentro de sus instalaciones, utilizando cualquier situación cotidiana, como la hora de almuerzo, para tener una sesión productiva de lluvia de ideas. Por su parte, en Best Buy los grupos de trabajo solo debían coordinar sus actividades para cumplir los objetivos departamentales, para lo cual no era necesario que estuvieran reunidos físicamente. Al dar libertad de elegir en que proyectos trabajar y con quienes trabajar, durante un tiempo determinado, como propone el modelo de autonomía del 20%, es necesario realizar una investigación experimental que permita identificar si existe una diferencia significativa en cuanto al rendimiento de los hot groups, que tienen como base de operaciones las instalaciones de la empresa y uno que tiene completa libertad de elegir desde donde trabajar. Esto es clave ya que, de existir una diferencia significativa, las empresas pueden limitar parcialmente, o no, a estos grupos de trabajo en lo correspondiente al lugar donde llevan a cabo sus actividades, esto con la finalidad obtener los mejores resultados.

BIBLIOGRAFIA

1) Araya, L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral chileno, 45-61.

2) Baard, P., Deci, E., & Ryan, R. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Weil-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*(10), 2045-2068. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x

3) BBC. (1973). *Jumping for the Jelly Beans*. Recuperado a partir de https://www.youtube.com/watch?v=i6gD9ZKiElk

4) BBVA. (2015). ¿Cual es el círculo virtuoso de la economía? Recuperado a partir de https://www.bbva.com/es/circulo-virtuoso-la-economia/

5) Becher, J. (2016). McKnight's Management Methodology. Recuperado 1 de enero de 2017, a partir de https://www.forbes.com/sites/sap/2016/02/29/mcknights-management-methodology/#64386547243a

6) Best Buy, una empresa sin horarios donde todas las reuniones son optativas. (2008). Recuperado 28 de enero de 2018, a partir de http://materiabiz.com/best-buy-una-empresa-sin-horarios-donde-todas-las-reuniones-son-optativas/

7) Borja. (2008). Adiós a los jefes autoritarios. *EL PAÍS*. Recuperado a partir de https://elpais.com/diario/2008/09/21/negocio/1222004847_850215.html

8) Bourband, L. (2014). *Caja de Skinner*. Recuperado a partir de https://www.youtube.com/watch?v=lCSkWaMwrI4

9) Bukingham, M., & Clifton, D. (2001). *Ahora, descubra sus fortalezas*. (F. Bonnet, Ed.). New York, USA: The Free Press.

10) Cherry, K. (2017). Biography of Psychologist Harry Harlow. Recuperado 12 de febrero de 2018, a partir de https://www.verywellmind.com/harry-harlow-biography-1905-1981-2795510

11) Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones.* https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

12) Choliz, M. (2004). Psicología de la Motivación. Valencia: Universidad de Valencia. Recuperado a partir de http://www.uv.es/=choliz/asignaturas/motivacion/Proceso motivacional.pdf

13) Claudio. (2014). COMERCIO DE ESCLAVOS – LA EXPLOTACIÓN DE NEGROS. Recuperado a partir de https://historiaybiografias.com/esclavitud/

14) Cómo definir los objetivos de una empresa. (2013). Recuperado 1 de enero de 2018, a partir de http://www.inveniopro.es/como-definir-los-objetivos-de-una-empresa/

15) Darwin, C. (1999). El Orígen de las Especies. Lincoln: IUniverse. Recuperado a partir de http://books.google.com/books?id=tghauEcboDcC&pgis=1

16) Dawkins, R. (1993). *El gen egoista*. Salvat.

17) Deci, E. (1971). *The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 18). https://doi.org/10.1037/h0030644

18) Deci, E. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *22*(1), 113-120. https://doi.org/10.1037/h0032355

19) Díaz, J. (2011). *EL CONCEPTO DE TRABAJO EN LA ECONOMÍA ACTUAL. DESDE EL PACTO SOCIAL A LA PRECARIEDAD Y LAS DISTINTAS REFORMAS LABORALES*. Alicante. Recuperado a partir de https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/articulos/no-6-2011-art-sabariegos.pdf?noCache1305455478723

20) Dowshen, S. (2015). Tus pulmones y tu sistema respiratorio. Recuperado 1 de enero de 2017, a partir de http://kidshealth.org/es/kids/lungs-esp.html?ref=search&WT.ac=msh-k-dtop-es-search-clk

21) Durani, Y. (2015). Tus riñones. Recuperado 1 de enero de 2017, a partir de http://kidshealth.org/es/kids/kidneys-esp.html?ref=search&WT.ac=msh-k-dtop-es-search-clk#

22) Estrés laboral puede conducir al suicidio. (2014). *El Comercio*. Recuperado a partir de http://www.elcomercio.com/tendencias/estreslaboral-sindromedeburnout-suicidios-trabajadores-estudios.html

23) Feist, J., Feist, G., & Roberts, T. (2013). *Theories of Personality*. New York, USA: Mc Graw Hill.

24) Freud, S. (1999). *El malestar en la cultura y otros ensayos*. Alianza. Recuperado a partir de https://books.google.com.ec/books?id=73ytAiMHDIIC

25) Goleman, D. (2013). *Focus*. (Kairos, Ed.). Barcelona, Espana.

26) Grifo, D. (s. f.). Definición de productividad. Recuperado a partir de http://danielgrifol.es/definicion-de-productividad/

27) Harlow, H. (1953). *Motivation as a factor in the acquisition of new responses. Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 1).

28) Harlow, H., Kuenne, M., & Meyer, D. (1950). Learning motivated by a manipulation drive. *Journal of Experimental Psychology*. US: American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/h0056906

29) Hawking, S. (2008). *Una breve historia del tiempo: Del big bang a los agujeros negros*. Mexico: Editorial Planeta Mexicana SA. Recuperado a partir de http://www.springerlink.com/index/LU68U76386V20204.pdf

30) Heil, G., Bennis, W., Deborah, C., & Stephens. (2000). *Douglas McGregor. Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise.* https://doi.org/10.5465/AME.2000.4474571

31) Hersey, P., Blanchard, K., & Jhonson, D. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (9.ª ed.). Pearson Prentice Hall.

32) Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. https://doi.org/z

33) Historia de Google. (2011). Recuperado 19 de enero de 2018, a partir de https://histinf.blogs.upv.es/2011/01/11/historia-de-google/

34) Hogenboom, M. (2015). Why are we the only human species still alive? *BBC*. Recuperado a partir de http://www.bbc.com/earth/story/20150929-why-are-we-the-only-human-species-still-alive

35) Hull, C. (1951). *Essentials of Behavior*. (G. Press, Ed.). USA: Yale University Press.

36) Hull, C. (1986). *Principios de conducta*. Debate. Recuperado a partir de https://books.google.com.ec/books?id=vS0hOgAACAAJ

37) Iniciativa de Best Buy ROWE puede ayudar a mejorar la vida laboral y familiar en forma y tiempo adecuado. (2011). Recuperado 3 de febrero de 2018, a partir de https://www.news-medical.net/news/20110408/16318/Spanish.aspx

38) Javiera. (2016). La gente no renuncia a las empresas, renuncia a los malos jefes – trabajemos. Recuperado 1 de enero de 2018, a partir de https://www.trabajemos.cl/2016/09/26/la-gente-no-renuncia-a-las-empresas-renuncia-a-los-malos-jefes/

39) Kelly, E., & Moen, P. (2015). Flexible Work and Well-Being Center. Recuperado 30 de enero de 2018, a partir de http://www.flexiblework.umn.edu/publications.shtml

40) Kelly, E., & Moen, P. (2016). Brief Summary of the Flexible Work & Well-Being Study g. Recuperado 1 de enero de 2018, a partir de https://workplacepsychology.files.wordpress.com/2016/12/brief-summary-of-the-flexible-work-and-well-being-study_kelly-2009.pdf

41) La cultura empresarial de Google está basada en la «Felicidad de su gente». (2013). Recuperado 19 de enero de 2018, a partir de http://www.corpxcoach.com/blog/item/la-cultura-empresarial-de-google-esta-basada-en-la-felicidad-de-su-gente.html

42) La cultura organizacional de Google. (2016). Recuperado 19 de enero de 2018, a partir de http://www.losrecursoshumanos.com/la-cultura-organizacional-de-google/

43) *La vida en Google - Cultura Organizacional*. (2011). Recuperado a partir de https://www.youtube.com/watch?v=jxD38ib7mwE

44) Leavitt, H., & Jean Lipman. (2001). *Hot groups: grupos que energizan la efectividad organizacional*. Oxford University Press.

45) Locke, E. A., Latham, G. P., & Tosi, H. L. (1991). *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Edwin A. L). NewYork: Routledge. https://doi.org/10.2307/258875

46) Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 1-6. Recuperado a partir de http://www.nationalforum.com/Electronic Journal Volumes/Lunenburg, Fred C. Goal-Setting Theoryof Motivation IJMBA V15 N1 2011.pdf

47) Managing in a Results-Only Work Environment. (2016). Recuperado 1 de enero de 2017, a partir de https://www.mindtools.com/pages/article/managing-results-only-environment.htm

48) Marquet, D. (2015). *Turn the ship around*. (Penguin, Ed.).

49) Martínez, C. (2010). El estrés laboral como factor de riesgo de suicidio. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, *74*, 12-21. Recuperado a partir de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3277868

50) Maslow, A. H. (1991). *Motivacion y Personalidad*. (D. de Santos, Ed.). Madrid: Harper & Row.

51) *Mayday catastrofes aereas: Muertos de cansancio*. (2012). Recuperado a partir de https://www.documaniatv.com/ciencia-y-tecnologia/mayday-catastrofes-aereas-muertos-de-cansancio-video_ec046d2b1.html

52) McClealland, D. (1987). *Human Motivation*. New York, USA: University of Cambridge.

53) McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*. McGraw-Hill Education. Recuperado a partir de https://books.google.com.ec/books?id=GozLleuNOG0C

54) Morales, S. (2014). *Teorías del origen de la vida*. Hidalgo. Recuperado a partir de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Bach_Virt/CE102/Unidad_1/act15_lec_teorias_del_origen_de_la_vida_1.pdf

55) Moreno, J. A. (2012). *Liderazgo situacional*. *Sedisa Siglo XXI*. Recuperado a partir de https://www.sedisasigloxxi.es/IMG/article_PDF/article_a191.pdf

56) Mujeres trabajando en la Segunda Guerra Mundial (II). (s. f.). Recuperado a partir de http://segundaguerramundial.es/mujeres-trabajando-ii/

57) Newton, I. (2016). *Los principios matematicos de la filosofia natural*. *lectulandia*. Recuperado a partir de lectulandia.com

58) Nguyen, S. (2015). THE PITFALLS OF TELECOMMUTING. Recuperado 1 de enero de 2018, a partir de https://workplacepsychology.net/2015/08/22/the-pitfalls-of-telecommuting/

59) Nguyen, S. (2017). RESULTS-ONLY WORK ENVIRONMENT (ROWE). Recuperado 1 de enero de 2018, a partir de https://workplacepsychology.net/2017/01/04/results-only-work-environment-rowe/

60) Nichol, J. (2015). Pros and Cons of a Results Only Work Environment (ROWE). Recuperado 1 de enero de 2018, a partir de https://cultureiq.com/results-only-work-environment-rowe/

61) Novelo, C. (2013). Las bases de la administración según Henri Fayol. Recuperado 1 de enero de 2017, a partir de https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/

62) Patel, S. (s. f.). 10 compañías con culturas fantásticas. Recuperado 3 de febrero de 2018, a partir de https://www.entrepreneur.com/article/268755

63) Pink, D. (2012). *Drive: the Surprising Truth About What Motivates Us*. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. https://doi.org/10.1002/casp

64) Pinzón, P. (s. f.). LA ORGANIZACIÓN Y SUS NECESIDADES. Recuperado 1 de enero de 2017, a partir de https://sites.google.com/site/emprendimientoinemsite/contenidos-por-grado/la-organizacion-y-sus-necesidades

65) Redesigning, Redefining Work Summit. (s. f.). Recuperado 3 de febrero de 2018, a partir de http://gender.stanford.edu/redesigning-redefining-work-summit

66) Ressler, C., & Jody, T. (2008). *Why work sucks and how to fix it*. New York, USA: The Penguin Group.

67) Ressler, C., & Jody, T. (2013). *Why managing sucks and how to fix it*.

68) Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (E. Quintana, Ed.) (10.ª ed.). Mexico: Pearson Education.

69) Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (G. Domínguez, Ed.), *Comportamiento organziacional* (15.ª ed.). Mexico: Pearson Education.

70) Ros, E. (2016). LA BATALLA DE LAS TERMÓPILAS. Recuperado 1 de enero de 2017, a partir de https://www.apuntesdehistoria.net/termopilas/

71) ROWE: El esquema de trabajo en el que haces lo que quieras. (2014). Recuperado 28 de enero de 2018, a partir de https://www.sopitas.com/327400-rowe-el-esquema-de-trabajo-en-el-que-haces-lo-que-quieras/

72) Ryan, R., & Deci, E. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. Recuperado a partir de https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

73) Salom, M. (2016). Ley de Parkinson: Definición, Ejemplos y Consejos. Recuperado 1 de enero de 2018, a partir de http://superhabitos.com/ley-de-parkinson

74) Salza, C. (2017). Google supera a Apple como marca más valorada 2017. Recuperado 19 de enero de 2018, a partir de https://www.cnet.com/es/noticias/google-gana-a-apple-en-ranking-global-de-marcas-2017/

75) Sinek, S. (2013). Leaders Eat Last. *Books*.

76) Skinner, B. (s. f.). *Conferencia de BF Skinner a Psiquiatras y Psicólogos*. Recuperado a partir de https://www.youtube.com/watch?v=b12ct-kXz-g

77) Skinner, B. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. (ProQuest, Ed.). Massachusetts, USA: Appleton-Century.

78) Skinner, B. (1957). *Verbal Behaviour*. USA: Copley Publishing Group.

79) Sollod, R., Wilson, J., & Monte, C. (2009). *Anna Freud. Extensión del alcance del psicoanálisis: la psicología del yo. Teorias de la personalidad*. Mexico: Mc Graw Hill.

80) Soto, B. (2013). Cómo motiva Google a sus empleados. Recuperado a partir de https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/42146/como-motiva-google-a-sus-empleados/

81) Spencer, H. (1992). El origen de las profesiones. *Reis*. Madrid: Ediciones Populares Iberia. Recuperado a partir de http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Origen+de+las+profesiones#0

82) Stevenson, S. (2014). Don´t Go to Work. Recuperado 28 de enero de 2018, a partir de http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/05/best_buy_s_rowe_experiment_can_results_only_work_environments_actually_be.html

83) *Teoría de Maslow jerarquía de necesidades*. (2012). Recuperado a partir de https://www.youtube.com/watch?v=4Cio1vVP_fg

84) Thompson, J., & Ressler, C. (2016). OUR CLIENT Organizations. Recuperado 3 de febrero de 2018, a partir de http://www.gorowe.com/rowe-certified-organizations/

85) Tipos de objetivos empresariales. (s. f.). Recuperado 1 de enero de 2017, a partir de https://www.emprendepyme.net/tipos-de-objetivos-empresariales.html

86) Triglia, A. (s. f.). El experimento de Harlow y la privación materna: sustituyendo a la madre. Recuperado 12 de febrero de 2018, a partir de https://psicologiaymente.net/psicologia/experimento-harlow-privacion-materna

87) Úbeda, V. (2015). Los tres ejes de la autorrealización profesional. Recuperado 6 de febrero de 2018, a partir de http://www.vicenteubeda.com/los-tres-ejes-de-la-autorrealizacion-profesional/

88) Vásquez, M. (2010). *La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow*. *Universidad de Complutense-Madrid*. Recuperado a partir de http://www.infonegociacion.net/pdf/piramide-necesidades-maslow.pdf

89) Verdugo, H. (s. f.). Movimiento Rectilíneo Uniforme (MRU). Recuperado a partir de http://emmanuel.cl/icore/downloadcore/161629

90) Vieda, M. (2011). La historia detrás de los Post-It. Recuperado a partir de https://manuelvieda.com/blog/la-historia-detras-de-los-post-it/

91) Villarino, A. (2016). «Soy piloto de una compañía "low cost" y esta es mi historia». *El confidencial*. Recuperado a partir de https://www.elconfidencial.com/sociedad/2016-02-08/piloto-low-cost-ryanair-easyjet-vueling-mi-historia_1146733/