

Motivación del empleado

Un nuevo modelo de gran poder

por Nitin Nohria, Boris Groysberg
y Linda-Eling Lee

Motivación del empleado

Un nuevo modelo de gran poder

por Nitin Nohria, Boris Groysberg
y Linda-Eling Lee

Lograr que la gente haga su mejor trabajo, incluso en circunstancias arduas, es uno de los desafíos más elusivos y que exige mayor paciencia a un gerente. Ciertamente, descifrar qué es lo que nos motiva como seres humanos es un enigma milenario. Algunos de los pensadores más influyentes acerca de la conducta humana, entre ellos, Aristóteles, Adam Smith, Sigmund Freud y Abraham Maslow, han intentado comprender sus matices y nos han enseñado mucho acerca de por qué las personas hacen lo que hacen.

Sin embargo, tales exponentes no tenían las ventajas del conocimiento que le debemos a la neurociencia moderna. Sin duda que sus teorías se basaban en investigación cuidadosa y estudiada, pero también exclusivamente en la observación directa. Es como intentar inferir cómo funciona un automóvil a partir de sus movimientos (arranque, parada, aceleración, giro) sin ser capaces de ver el motor.

Afortunadamente, la nueva investigación interdisciplinaria en campos como la neurociencia, la biología y la psicología evolutiva nos ha permitido ver dentro del capó, por así decirlo, para aprender más acerca del cerebro humano. Nuestra

síntesis de la investigación sugiere que a las personas las guían cuatro necesidades, o impulsos, emocionales básicas, que son el producto de nuestra herencia evolutiva común. Como lo establecen Paul R. Lawrence y Nitin Nohria en su libro de 2002 *“Driven: How Human Nature Shapes Our Choices”* (El impulso: cómo la naturaleza humana moldea nuestra elecciones), se trata de los impulsos de *adquirir* (obtener bienes escasos, incluidos los intangibles, como el estatus social), de vincularse (generar conexiones con personas y grupos), de *comprender* (satisfacer nuestra curiosidad y dominar el mundo que nos rodea) y de *defenderse* (protegerse frente a las amenazas externas y fomentar la justicia). Estos impulsos subyacen a todo lo que hacemos.

Los gerentes que intentan fomentar la motivación deben tener esto en cuenta. Resulta difícil refutar el conocimiento aceptado, respaldado por las pruebas empíricas, de que tener trabajadores motivados es sinónimo de un mejor desempeño corporativo. Pero, ¿qué medidas, en concreto, pueden adoptar los gerentes para satisfacer los cuatro impulsos y, por lo tanto, aumentar la motivación general de sus empleados?

Recientemente, llevamos a cabo dos grandes estudios con el objetivo de responder esa pregunta. En uno de ellos, encuestamos a 385 empleados de dos grandes empresas internacionales: un gigante de los servicios financieros y una empresa líder en servicios de TI. En el otro, encuestamos a empleados de 300 de las empresas *Fortune* 500. Para definir la motivación general, nos concentramos en cuatro indicadores laborales que se miden comúnmente: participación, satisfacción, compromiso e intención de renunciar. La participación representa la energía, el esfuerzo y la iniciativa que los empleados aportan a sus trabajos. La satisfacción es un reflejo del grado en que sienten que la empresa cumple con sus expectativas laborales y cumple con sus contratos tácitos y expresos. El compromiso capta el grado en que los empleados participan en la ciudadanía corporativa. La intención de renunciar es la mejor representación de la rotación de empleados.

Llama la atención que ambos estudios hayan mostrado que la capacidad de una organización para cubrir los cuatro impulsos fundamentales explique, en promedio, aproximadamente el 60% de la variación de los empleados en los indicadores motivacionales (los modelos anteriores han demostrado un 30%). También descubrimos que ciertos impulsos influyen en algunos indicadores motivacionales más que otros. Satisfacer el impulso de vincularse tiene un mayor efecto en el compromiso del empleado, por ejemplo, mientras que satisfacer el impulso de comprender se relaciona más estrechamente con la participación del empleado. Pero una empresa puede lograr los mejores resultados motivacionales generales si satisface los cuatro impulsos a la vez. La totalidad es más que la suma de las partes; un bajo resultado en uno de los impulsos disminuye sustancialmente el efecto de los buenos resultados de los otros tres.

En cuanto a las implicancias prácticas para los gerentes, las consecuencias de ser negligentes con cualquiera de los impulsos específicos son claras. Por ejemplo, el desempeño mediocre de Bob Nardelli en Home Depot se puede explicar, en parte, por su concentración excesiva en el impulso de adquirir a expensas de los demás impulsos. Al concentrarse en el desempeño de las personas y de la tienda, sofocó el espíritu de camaradería entre los empleados (su impulso de vincularse) y su dedicación al conocimiento técnico (una manifestación de la necesidad de comprender y realizar un trabajo significativo). Además, como se informa ampliamente, creó un ambiente hostil que interfería con el impulso de defenderse: los empleados dejaron de sentir que se los trataba con justicia. Cuando Nardelli se fue de la empresa, el precio de las acciones de

Home Depot no era sensiblemente mayor que cuando había llegado seis años antes. Mientras tanto, Lowe's, un competidor directo, ganó terreno al adoptar un enfoque holístico hacia la satisfacción de las necesidades emocionales de los empleados mediante un sistema de recompensas, cultura, sistemas de gestión y diseño de puestos de trabajo.

Está claro que una organización, en su conjunto, debe prestar atención a los cuatro impulsos emocionales fundamentales, pero esto también es tarea de los gerentes individuales. Los empleados pueden estar limitados por las normas de la organización, pero tienen suficientemente claro que sus superiores inmediatos tienen un margen de flexibilidad. De hecho, nuestra investigación muestra que los gerentes individuales influyen tanto en la motivación general como lo hace cualquier política de la organización. En este artículo, veremos más de cerca los impulsos de la motivación del empleado, las cuerdas que los gerentes pueden tirar para satisfacerlos y las estrategias "locales" que pueden aumentar la motivación a pesar de las restricciones organizacionales.

Los cuatro impulsos que subyacen a la motivación

Dado que los cuatro impulsos están integrados a nuestro cerebro, el grado de su satisfacción afecta directamente a nuestras emociones y, por añadidura, a nuestra conducta. Veamos cómo opera cada uno.

1. El impulso de adquirir. Todos nos vemos impulsados a adquirir los bienes escasos que reafirman nuestra sensación de bienestar. Experimentamos placer cuando satisfacemos este impulso, descontento cuando se ve frustrado. Este fenómeno se aplica no solo a los bienes físicos, como la comida, la vestimenta, la vivienda y el dinero, sino a las experiencias, como viajar y disfrutar, por no mencionar acontecimientos que mejoran el estatus social, como recibir un ascenso y una oficina amplia o un cargo en la junta directiva. El impulso de adquirir suele ser relativo (siempre comparamos lo que tenemos con lo que otros poseen) e insaciable (siempre queremos más). Esto explica por qué la gente se preocupa no solo por sus propios paquetes de remuneración, sino también por los de los demás. También es una señal de por qué los topes salariales son tan difíciles de imponer.

2. El impulso de vincularse. Muchos animales se vinculan con sus padres, su grupo de pares o tribus, pero solo los seres humanos pueden ampliar su conexión a colectivos mayores, como organizaciones, asociaciones o naciones. El impulso de vincularse, cuando se satisface, se asocia con fuertes emociones positivas, como el amor y el cariño, y, cuando no, con emociones negativas, como la soledad y la anomia.

Nitin Nohria (nnohria@hbs.edu)

es profesor de Administración de Empresas de la cátedra

Richard P. Chapman y

Boris Groysberg

(bgroysberg@hbs.edu) es profesor

adjunto, en Harvard Business

School en Boston.

Linda-Eling Lee (llee@hbs.edu)

es directora de investigación en

el Center for Research on

Corporate Performance en

Cambridge, Massachusetts.

En el trabajo, el impulso de vincularse es responsable del enorme estímulo a la motivación cuando los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, y de la pérdida de la moral cuando la institución los traiciona. También explica por qué a los empleados les resulta difícil romper con sus encasillamientos divisionales o funcionales: la gente siente apego por su compañía más cercana. Pero es verdad que la capacidad de sentir apego por colectivos mayores lleva, en ocasiones, a que los empleados se preocupen más por la organización que por el grupo local dentro de esta.

3. El impulso de comprender. Tenemos un gran afán por entender el mundo que nos rodea, producir teorías y explicaciones, científicas, religiosas y culturales, que nos hagan comprender los sucesos, y nos sugieran acciones y respuestas justificadas. Nos vemos frustrados cuando las cosas no parecen tener sentido y, normalmente, nos sentimos con nuevos ímpetus frente al desafío de encontrar nuevas respuestas. En el trabajo, el impulso de comprender representa el deseo de realizar una contribución significativa. Los empleados se sienten motivados por los trabajos que les exigen y les permiten crecer y aprender, y se sienten desmoralizados por aquellos que parecen ser monótonos o sin perspectivas a futuro. En general, los empleados con talento que se sienten aprisionados se van de las empresas para encontrar nuevos desafíos en un nuevo lugar.

4. El impulso de defenderse. Todos nos defendemos naturalmente, defendemos nuestras pertenencias y nuestros logros, a nuestros familiares y amigos, y nuestras ideas y creencias frente a las amenazas externas. Este impulso se basa en el reflejo de lucha o huida común a la mayoría de los animales. En los humanos, se manifiesta no solo como una conducta agresiva o defensiva, sino también como la búsqueda por crear instituciones que fomenten la justicia, que tengan metas e intenciones claras, y que permitan que las personas expresen sus ideas y opiniones. Satisfacer el impulso de defenderse lleva a sensaciones de seguridad y confianza; el hecho de no satisfacerlo produce emociones negativas fuertes, como el temor y el resentimiento. El impulso de defenderse nos dice mucho acerca de la resistencia al cambio que tienen las personas; es un motivo por el cual los empleados pueden verse abrumados por las perspectivas de una fusión o una adquisición, un cambio especialmente significativo, incluso aunque la operación represente la única esperanza de supervivencia de una organización. Entonces, por ejemplo, un día le pueden decir que tiene un desempeño estupendo y que es indispensable para el éxito de la empresa, y al día siguiente lo pueden

despedir producto de una reestructura: un reto directo, por su inestabilidad, a su impulso de defenderse. No es de extrañar que los cazatalentos frecuentemente busquen empleados durante estas transiciones, cuando saben que las personas se sienten vulnerables y a la merced de los gerentes, quienes parecen estar tomando decisiones personales arbitrarias.

Cada uno de los cuatro impulsos que hemos descrito es independiente; no se pueden ordenar en una jerarquía ni sustituir unos por otros. No por pagarles mucho dinero a sus empleados puede esperar que se sientan entusiasmados por su trabajo en una organización donde no se fomentan los vínculos, o donde el trabajo parece no tener sentido, o donde la gente se siente indefensa. Tampoco alcanza con ayudar a la gente a vincularse a un equipo muy unido si el salario es insuficiente o si el trabajo es abrumadoramente aburrido. Sin duda logrará que la gente trabaje en esas circunstancias, puesto que es posible que necesiten el dinero o no tengan otras perspectivas en el momento, pero no logrará que den lo mejor de sí, y se arriesgará a perderlos definitivamente ni bien se presente una nueva oportunidad. Para motivar a sus empleados por completo, debe satisfacer los cuatro impulsos.

Las palancas organizacionales de la motivación

Si bien satisfacer los cuatro impulsos emocionales básicos de los empleados es fundamental para cualquier empresa, nuestra investigación sugiere que cada impulso se ve satisfecho en mejor medida a través de una palanca organizacional independiente.

El sistema de recompensa. El impulso de adquirir se satisface más fácilmente a través del sistema de recompensas de una organización: con cuánta eficacia distingue a quienes tienen un buen desempeño de los que tienen uno malo, si vincula las recompensas con el desempeño y si ofrece oportunidades de crecimiento para los mejores. Cuando Royal Bank of Scotland adquirió NatWest, heredó una empresa en la que el sistema de recompensas estaba dominado por políticas, estatus y la ocupación de los empleados. RBS introdujo un nuevo sistema que hacía que los gerentes fueran responsables de las metas específicas y premiaba al buen desempeño frente al desempeño medio. Los empleados de NatWest aceptaron con gusto su nueva empresa, en un grado poco común tras un proceso de adquisición, en parte debido a que el sistema de recompensas era estricto, pero reconocía los logros personales.

Sonoco, un fabricante de embalajes para bienes industriales y de consumo, se transformó, en parte, al adoptar un esfuerzo unificado para satisfacer de mejor manera el impulso de adquirir; es decir, mediante el establecimiento de conexiones muy claras entre desempeño y recompensa. Históricamente, la empresa había establecido objetivos elevados de desempeño comercial, pero los incentivos poco tenían que ver con la recompensa por alcanzarlos. En 1995, con Cynthia Hartley, en ese momento la nueva vicepresidenta de Recursos Humanos, Sonoco instituyó un sistema de pago por desempeño, según métricas individuales y grupales. Mejoraron la satisfacción y la participación de los empleados, según los resultados de una encuesta interna periódica. En 2005, Hewitt Associates nombró a Sonoco una de las principales 20 organizaciones de gestión de talentos en los Estados Unidos. Era una de las pocas empresas de capitalización media en aparecer en la lista, que también incluía nombres como 3M, GE, Johnson & Johnson, Dell e IBM.

Cultura. El modo más eficaz de satisfacer el impulso de vincularse, es decir, engendrar un sentido profundo

de camaradería, es crear una cultura que fomente el trabajo en equipo, la colaboración, la apertura y la amistad. RBS acabó con la mentalidad encasillada de NatWest al juntar a las personas de las dos empresas para trabajar en proyectos bien definidos de ahorro de gastos y crecimiento de los ingresos. Esto representó un cambio para ambas empresas, donde la nueva estructura alentó a las personas a romper los viejos lazos y formar nuevos vínculos. Para dar el ejemplo, el comité ejecutivo (que comprendía a los ejecutivos de RBS y NatWest) se reúne todos los lunes de mañana para tratar y resolver los asuntos pendientes, lo que allana los procesos burocráticos y políticos que puedan demorar la toma de decisiones en la cúpula.

Otra empresa con una cultura ejemplar es la cadena de supermercados Wegmans, que durante diez años ha aparecido en la lista "Las 100 mejores empresas donde trabajar" de Fortune. La familia propietaria de la empresa se esfuerza por imponer un tono familiar en la cultura de la empresa. Los empleados afirman habitualmente que la dirección se preocupa por ellos y que se cuidan entre sí, lo que demuestra el sentido de trabajo en equipo y pertenencia.

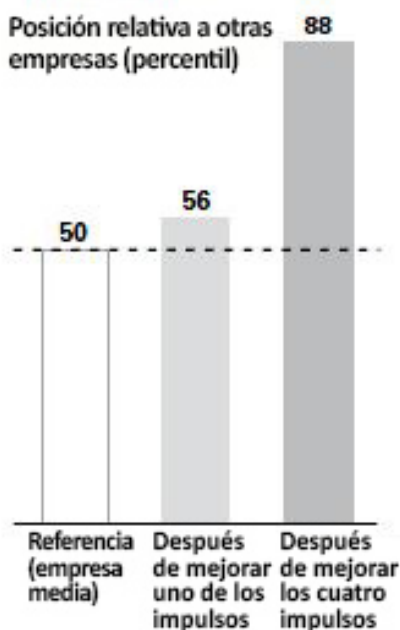
Cómo satisfacer los impulsos que motivan a los empleados

Para cada uno de los cuatro impulsos emocionales que los empleados necesitan satisfacer, las empresas tienen una palanca organizacional principal que pueden usar. Esta tabla indica la correspondencia entre el impulso y la palanca, y enumera acciones específicas que su empresa puede adoptar para aprovechar al máximo las herramientas a su disposición.

IMPULSO	PALANCA PRINCIPAL	ACCIONES
1 Adquirir	Sistema de recompensa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diferenciar claramente a quienes tienen un buen desempeño de quienes tienen un desempeño medio o deficiente. ■ Vincular claramente las recompensas al desempeño. ■ Pagar tan bien como sus competidores.
2 Vincularse	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alentar la confianza mutua y la amistad entre los compañeros de trabajo. ■ Valorar la colaboración y el trabajo en equipo. ■ Alentar el uso compartido de prácticas recomendadas.
3 Comprender	Diseño de puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseñar puestos de trabajo que tengan funciones diferenciadas e importantes dentro de la organización. ■ Diseñar puestos de trabajo que sean significativos y fomenten el sentido de contribución a la organización.
4 Defender	Procesos de gestión del desempeño y de asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumentar la transparencia de todos los procesos. ■ Poner énfasis en la justicia. ■ Generar confianza al ser justos y transparentes al otorgar recompensas, nombramientos y otras formas de reconocimiento.

Cómo lograr grandes avances en la motivación del empleado

El secreto para catapultar su empresa hacia una posición de liderazgo en términos de motivación de los empleados es mejorar la efectividad de la satisfacción de los cuatro impulsos emocionales básicos, no solo uno de ellos. Pensemos en una empresa que, en relación con otras empresas, se encuentra en el percentil 50 en cuanto a motivación de los empleados. Una mejora solo en el diseño de puestos de trabajo (la palanca que más influye en el impulso de comprender) ascendería a la empresa apenas al percentil 56, mientras que una mejora en los cuatro impulsos la impulsaría hasta el percentil 88



Diseño de puestos de trabajo. La mejor manera de abordar el impulso de comprender es diseñar puestos de trabajo que sean significativos, interesantes y desafiantes. Por ejemplo, si bien RBS adoptó una actitud dura hacia los gastos durante su integración de NatWest, invirtió ampliamente en un centro educativo comercial de vanguardia, adyacente al campus corporativo, al cual tenían acceso los empleados. Este paso no solo ayudó al éxito de la empresa para satisfacer el impulso de vincularse, sino que también hizo que los empleados pensarán más ampliamente en cómo podían contribuir para marcar la diferencia para los compañeros de trabajo, los clientes y los inversionistas.

También el Cirque du Soleil se compromete a que sus puestos de trabajo sean desafiantes y gratificantes. A pesar de los cronogramas agotadores de ensayos y presentaciones, atrae y retiene a los artistas gracias a que fomenta su creatividad y les hace perfeccionar su talento. Además, los empleados también tienen mucha participación en cómo se presentarán los espectáculos y se les permite cambiar de un espectáculo a otro para aprender nuevas habilidades. Además, tienen contacto permanente con los principales artistas del mundo en la especialidad.

Procesos de gestión del desempeño y de asignación de recursos. Los procesos justos, confiables y transparentes para la gestión del desempeño y la asignación de recursos ayudan a satisfacer el impulso de defenderse. Por ejemplo, RBS hizo un trabajo arduo para dejar muy en claro sus procesos de toma de decisiones. Los empleados pueden estar en desacuerdo con un resultado en particular, como el rechazo de un proyecto preferido, pero pueden comprender el motivo de la decisión. Equipos de distintas unidades de negocios revisan los esfuerzos de RBS por implementar nueva tecnología, para ello toman decisiones con criterios claros, por ejemplo, el impacto en el rendimiento financiero de la empresa. En las encuestas, los empleados declaran que el proceso es justo y que los criterios de financiación son transparentes. Si bien RBS es una organización exigente, los empleados también la consideran justa.

Aflac, otra favorita *perenne* de "Las 100 mejores empresas donde trabajar" de Fortune, es un ejemplo de cómo corresponder las palancas organizacionales con los impulsos emocionales en distintos frentes. (Para conocer las maneras concretas en que su empresa puede utilizar las palancas motivacionales, consulte el recuadro "Cómo satisfacer los impulsos que motivan a los empleados"). Aflac reconoce y recompensa de maneras muy visibles el desempeño individual destacado, con lo que se apunta al

impulso de adquirir de las personas. Los esfuerzos por generar una cultura, como la Semana de apreciación de los empleados, están claramente dirigidos a crear un sentido de vínculo. La empresa satisface el impulso de comprender al invertir de manera significativa en capacitación y desarrollo. Los agentes de venta no se limitan a vender, tienen oportunidades de desarrollar nuevas habilidades mediante planes de gestión, reclutamiento y diseño para capacitar a nuevos agentes. En cuanto al impulso de defenderse, la empresa adopta medidas para mejorar la calidad de vida de los empleados. Más allá de la capacitación y las becas, ofrece beneficios, como guardería en el lugar, que mejoran el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. También fomenta la confianza mediante una política contraria a los despidos. La filosofía que pregona la empresa se centra en el empleado: se encarga de su gente primero. A cambio, la empresa cree que los empleados se encargarán de los clientes.

Los ejemplos de las empresas que escogimos para este artículo ilustran cómo las palancas organizacionales en concreto influyen en la motivación general, pero, en el caso de Aflac, es un modelo que adopta medidas que, en su conjunto, satisfacen los cuatro impulsos de los empleados. Nuestros datos muestran que lo mejor es un enfoque integral como este. Cuando los empleados observan una mejora, aunque sea mínima, en la satisfacción de alguno de los cuatro impulsos, su motivación general muestra una mejora correspondiente; sin embargo, las mejoras en relación con otras empresas provienen del efecto combinado de los cuatro impulsos. Este efecto se produce no solo porque se satisfacen más impulsos, sino porque las acciones adoptadas en varios frentes parecen reforzarse entre sí: el enfoque holístico vale más que la suma de sus partes constituyentes, si bien trabajar en cada una suma algo. Pongamos como ejemplo una empresa que se ubica en el percentil 50 en cuanto a la motivación de los empleados. Cuando los trabajadores califican el diseño de puestos de trabajo de la empresa (la palanca que más influye en el impulso de comprender) en una escala de cero a cinco, un aumento de un punto produce una mejora bruta del 5% en la motivación y un salto modesto del percentil 50 al 56. Pero si se mejora el desempeño en los cuatro impulsos y se produce una mejora bruta del 21% en la motivación, el salto es al percentil 88. (Los aumentos de percentiles se muestran en el recuadro "Cómo lograr grandes avances en la motivación del empleado"). Esa es una enorme ventaja competitiva para una empresa en términos de satisfacción, participación, compromiso e intención de renunciar de los empleados.

La función del gerente directo

Nuestra investigación también reveló que las organizaciones no tienen un monopolio absoluto en la motivación de los empleados ni en la satisfacción de los impulsos emocionales de las personas. Es igual de importante la percepción que tengan los empleados de sus gerentes inmediatos. La gente reconoce que muchos de los factores organizacionales, algunos fuera del control de su supervisor, influyen en la motivación, pero discriminan cuando se trata de evaluar la capacidad de ese supervisor para mantenerlos motivados. Los empleados de nuestro estudio le atribuyeron la misma importancia a su jefe que a las políticas de la organización a la hora de satisfacer los cuatro impulsos. En otras palabras, reconocieron que un gerente tiene algo de control sobre cómo se implementan los procesos y las políticas de la empresa. (Consulte el recuadro “Los gerentes directos también importan”).

Los empleados no esperan que sus supervisores afecten sustancialmente los sistemas generales de recompensas, la cultura, el diseño de puestos de trabajo ni los sistemas de gestión de la empresa. Aun así, los gerentes tienen algo de libertad dentro de su esfera de influencia; algunos se esconden detrás

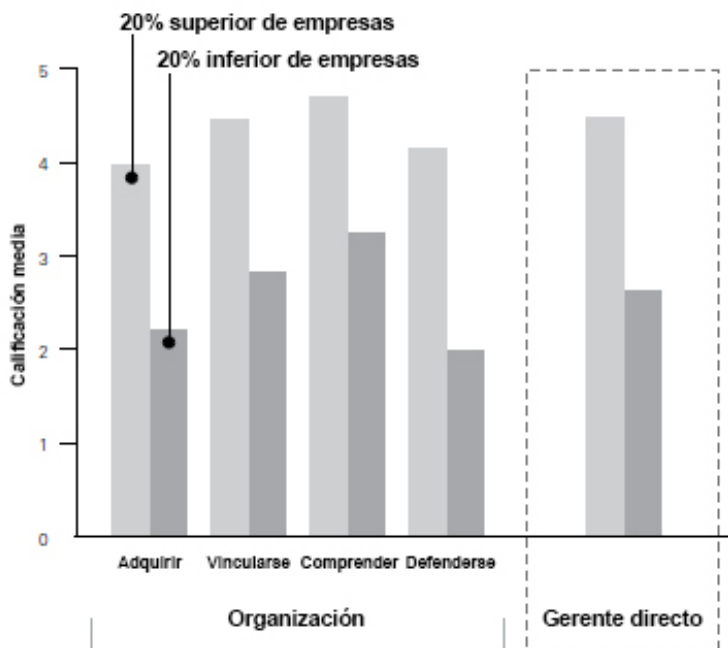
de sistemas ineficientes, mientras que otros aprovechan todo lo que pueden de un modelo imperfecto. Por ejemplo, los gerentes pueden vincular las recompensas y el desempeño en áreas como la apreciación, el reconocimiento y los nombramientos. También pueden asignar un fondo de bonificación que distinga entre aquellos empleados con buen y mal desempeño. De igual manera, incluso en una cultura feroz que no promueva la camaradería, un gerente puede adoptar medidas para alentar el trabajo en equipo y hacer que los trabajos sean más significativos e interesantes. Los empleados tienen una buena imagen de muchos supervisores precisamente porque estos últimos fomentan un entorno local muy motivante, incluso si la organización en su conjunto no lo hace.

Por otro lado, algunos gerentes crean un clima local tóxico dentro de una organización con mucha motivación. Si bien los empleados miran distintos elementos de su organización para cumplir con distintos impulsos, esperan que sus gerentes hagan lo mejor posible para atender los cuatro dentro de las limitaciones que imponga la institución. Nuestras encuestas mostraron que si los empleados detectaban que un gerente era sustancialmente peor que sus compañeros para satisfacer incluso uno de los impulsos, ese gerente recibía una baja calificación, incluso aunque la organización en su conjunto tuviera grandes limitaciones. Ciertamente, los empleados son bastante justos al ver el panorama general y ubicar a un gerente en el contexto de una institución superior, pero realizan algunas evaluaciones muy finas más allá de esas salvedades organizacionales. En resumen, son realistas acerca de lo que no pueden hacer los gerentes, pero también acerca de lo que los gerentes pueden hacer para satisfacer todas las necesidades básicas de sus subordinados.

En la empresa de servicios financieros que analizamos, por ejemplo, un gerente tuvo un rendimiento superior al de sus pares en la satisfacción de los impulsos de adquirir, vincularse y comprender de sus subordinados. Sin embargo, los subordinados indicaron que su capacidad para satisfacer el impulso de defenderse se encontraba por debajo del promedio de los demás gerentes de la empresa. En consecuencia, los niveles de participación laboral y compromiso organizacional eran menores en su grupo que en el de la empresa en su conjunto. A pesar de la capacidad superior del gerente para cubrir tres de los cuatro impulsos, su debilidad relativa en una dimensión afectó al perfil de motivación general de su grupo.

Los gerentes directos también importan

En las empresas que encuestamos en las que los puntajes de motivación de los empleados se encontraban en el quinto superior, los trabajadores calificaron la capacidad de sus gerentes para motivarlos tan alta, en promedio, como calificaron la capacidad de la organización de satisfacer los cuatro impulsos. Se vio el mismo patrón dentro de las empresas del quinto inferior, si bien la calificación media de las cinco dimensiones fueron, claro está, muy inferiores a las de las empresas en el quinto superior.



• • •

Nuestro modelo postula que la motivación del empleado se ve influenciada por un sistema complejo de factores gerenciales y organizacionales. Si damos por hecho que los trabajadores motivados pueden aumentar el rendimiento de una empresa, las percepciones acerca de la conducta humana que hemos volcado en este artículo ayudarán a las empresas y los ejecutivos a obtener el máximo de los empleados si satisfacen sus necesidades más fundamentales.

Reimpresión [R0807C](#)

Para realizar pedidos, consulte la página siguiente o llame al 800-988-0886 o 617-783-7500 o visite www.hbr.org

Lecturas adicionales

The *Harvard Business Review*

Serie en edición rústica

Aquí se encuentran las principales ideas, tanto clásicas como contemporáneas, que *Harvard Business Review* ha establecido como material de lectura requerida para los empresarios del mundo. Cada edición incluye ocho de los principales artículos acerca de un tema comercial en particular. La serie incluye más de treinta títulos, incluidos los bestsellers siguientes:

[Harvard Business Review on Brand Management](#)

N.º de producto 1445

[Harvard Business Review on Change](#)

N.º de producto 8842

[Harvard Business Review on Leadership](#)

N.º de producto 8834

[Harvard Business Review on Managing People](#)

N.º de producto 9075

[Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance](#)

N.º de producto 8826

Para obtener una lista completa de la serie de edición rústica de *Harvard Business Review*, visite www.hbr.org.

Harvard Business Review 

Para realizar pedidos

Por reimpresiones y suscripciones a Harvard Business Review, llame al 800-988-0886 o 617-783-7500. Visite www.hbr.org

Por pedidos personalizados y solicitudes de gran volumen de reimpresiones de artículos de Harvard Business Review, llame al 617-783-7626 o envíe un correo electrónico a customizations@hbsp.harvard.edu.