

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Economía y Negocios

**COMPORTAMIENTO HUMANO Y NIVELES DE
TRABAJO EN MODELO ST-IT: INCIDENCIA DE
FACTORES CULTURALES Y DE ENTORNO SOCIAL**

Diego G. Fano

**Febrero 2019
Nro. 687**

**https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>**

Comportamiento humano y niveles de trabajo en modelo ST-IT: incidencia de factores culturales y de entorno social

Fano, Diego G.*

Universidad del CEMA

Resumen

Los modelos de comportamiento humano tienen por objetivo el predecir las conductas de los individuos. En el ámbito de las organizaciones, el contar con modelos predictivos de conductas resulta de enorme importancia, tanto en la selección de nuevos recursos humanos como también en la gestión de los mismos y en la resolución de conflictos de intereses opuestos. La evolución de los diferentes modelos de comportamiento humano ha incluido progresivamente diversas variables, agregando paulatinamente mayor poder explicativo y predictivo. El modelo ST-IT propuesto propone la inclusión de variables hasta ahora no integradas en los modelos de comportamiento humano, tales como la influencia del entorno sobre el individuo y sus valores morales respecto al trabajo; el efecto de la cultura organizacional; la influencia de los sistemas de control de las organizaciones; el grado de competitividad en el mercado laboral y el grado de proteccionismo existente en la legislación laboral, entre otros. La validación del modelo se realizó mediante un extenso estudio de campo sobre 212 casos, el cual permitió distinguir la existencia de individuos con apego al trabajo y valoración del deber cumplido, en contraposición a otras personas que consideran al cumplimiento laboral como un disvalor. Fue posible observar también que existiría una importante dependencia entre el nivel educativo alcanzado y tales valores personales respecto del trabajo y el sentido del deber cumplido. Por último, el estudio de campo permitiría también corroborar los efectos que el clima laboral, eficiencia de los controles de cumplimiento y competitividad del mercado laboral generan sobre los niveles de trabajo de los individuos estudiados.

Abstract

Human behavior models aim to predict individual actions. For organizations management, predictive models of behaviors have great importance, both for the selection of new human resources as well as in their management and in the resolution of conflicting interests. The evolution of different models of human conducts progressively included several variables, gradually adding more explanatory and predictive power. The ST-IT model proposes the inclusion of variables not yet integrated in human behavior models, such as the influence of the environment on the individual and their moral values with respect to work; the effect of organizational culture; the influence of the organization's control systems; the degree of competitiveness in the labor market and the degree of protectionism in the labor legislation, among others. The validation of the model was carried out through an extensive field study on 212 cases, which allowed to distinguish the existence of individuals with attachment to work and assessment of the fulfilled duty, in contrast to other people who consider labor compliance as a disvalue. It was also possible to observe that there would be an important dependence between the level of education attained and such personal values respect to work and the sense of fulfilled duty. Finally, the field study would also corroborate the effects that the labor climate, efficiency of compliance controls and labor market competitiveness generate on the work levels of the individuals studied.

* Los puntos de vista del autor no necesariamente representan la posición de la Universidad del CEMA. Este documento se basa en la tesis doctoral del autor.

1. Introducción y objetivos

Los modelos de comportamiento humano tienen por objetivo el predecir las conductas de los individuos. Mediante ellos, se ha intentado explicar cómo las personas intervienen en los diferentes procesos de interacción individual dando lugar a respuestas individuales o colectivas; como también se procura predecir cuál será la respuesta de un individuo o grupo de individuos ante ciertos estímulos.

En el ámbito de las organizaciones, el contar con modelos predictivos de conductas (tanto para la comprensión de cómo se generan las grandes decisiones gerenciales, como también para entender cómo se ejecutan las tareas), resulta de enorme importancia. No sólo para una adecuada selección de recursos humanos y para su gestión habitual, sino también como una importante herramienta tendiente a gestionar conflictos de intereses opuestos entre las preferencias de los individuos en relación a los intereses de las organizaciones.

Dentro de las ciencias de la administración, la evolución de los diferentes modelos de comportamiento humano ha incluido progresivamente diversas variables, agregando paulatinamente mayor poder explicativo y predictivo. Esta evolución ha dado lugar, entre otros, a los modelos sociológicos, psicológicos, económicos o ingenioso-evaluador-maximizador recopilados y descritos por Jensen¹, hasta los modelos de comportamiento grupales abordados por Miller² que hacen a los dilemas del management moderno. La preponderancia otorgada por cada modelo a estas variables económicas, psicológicas o sociológicas han trazado la línea de evolución de diferentes corrientes de pensamiento en lo referido al comportamiento del hombre. Sin embargo, hemos podido observar en la práctica que los modelos antes citados no responden a otras variables que hacen a la eficiencia de las relaciones de los empleados dentro de las organizaciones, tales como la influencia del entorno sobre el individuo, el efecto de la cultura organizacional, el grado de competitividad en el mercado laboral y el grado de proteccionismo existente en la legislación laboral, o bien de haber sido propuestos como factores que influyen sobre la conducta de los agentes económicos, no forman parte aun de un modelo que permita explicar el porqué de la elección de ciertos niveles de trabajo por parte de los individuos.

El presente trabajo posee como objetivo el proponer un modelo de comportamiento integrador, que permita predecir el nivel de trabajo y dedicación que los empleados de una organización arrojarán como consecuencia del juego de las variables que afectan su comportamiento. Ello será posible mediante la resolución de los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la influencia que posee el nivel educativo alcanzado y los valores que éste genera sobre el nivel de trabajo prestado por parte del empleado?
- ¿Resulta importante para un empleado el ambiente organizacional como contributivo a su satisfacción en el trabajo?
- ¿Influye, en consecuencia, el ambiente organizacional en el nivel de trabajo desarrollado por el empleado?
- ¿Qué influencia poseen los mecanismos de control de la organización sobre el grado de cumplimiento de los niveles de trabajo?
- ¿En qué medida las características del mercado laboral y la existencia de una legislación laboral proteccionista (o competitiva) puede afectar el nivel de dedicación del individuo?

¹ Michael C. Jensen (1998) *"The Nature of Man. Foundations of Organizational Strategy"*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts – London, England.

² Gary J. Miller (1993) – *Managerial Dilemmas - The Political Economy of Hierarchy* – Cambridge University Press.

2. Antecedentes bibliográficos

Dentro de modelos explicativos del comportamiento humano que la evolución de las ciencias sociales y distintas corrientes dentro de las mismas han creado, trataremos los modelos de comportamiento humano que han sido recopilados y descriptos por Michael Jensen³, caracterizando cuatro modelos puros y abstractos (modelo sociológico; modelo psicológico; modelo económico; modelo imaginativo, evaluador y maximizador (modelo REMM)). Luego de ello, enumeraremos algunos otros modelos de comportamiento humano recientes y relevantes a efectos del presente trabajo.

2.1 Modelo sociológico

En el modelo sociológico, los individuos son vistos principalmente como producto de su entorno cultural. Los individuos no son evaluadores de los hechos, situaciones, o alternativas a las que se enfrentan, sino que su comportamiento es convencional y conformista, puesto que comportamiento está definido por convenciones, creencias y tradiciones pertenecientes a la sociedad en la que ellos han nacido y crecido. Generalmente, en una concepción sociológica del comportamiento humano, se postula que el individuo es una *víctima social*⁴, concepto que ha ganado muchos adeptos en diversas disciplinas. Las prácticas sociales, convenciones y demás juegan un rol mayoritario a la hora de determinar las actitudes y acciones de los individuos en un determinado momento del tiempo. Todos estos elementos forman parte de una gran fuerza que enseña, disciplina, contiene y recompensa a los miembros de un grupo o sociedad; sirven de dispositivo de memoria externa y ayudan a la acumulación de conocimiento sobre los comportamientos esperados. Por ello, la explicación de los comportamientos humanos para el modelo sociológico no reside en factores intrínsecos del individuo o mecanismos de procesamiento de información o estímulos, sino en fenómenos sociales que determinan el comportamiento de una persona. De esta manera, un enfoque sociológico postulará que, si un individuo posee un bajo nivel de ingresos o de bienestar, esto será enteramente resultado de factores culturales, ambientales, adversidad en el contexto o, simplemente, mala suerte. Todo ello sin considerar cuáles son los factores intrínsecos del individuo que lo llevaron a que se encuentre en tal situación. Bajo estos postulados, luego puede devenir procedente que, bajo un concepto de "justicia", se confisque a quien posee mayores ingresos a fin de compensar a quien recibe menos.

Los modelos psicológicos se encuentran un paso arriba en la escala evolutiva respecto del modelo sociológico. Un primer modelo propuesto por Maslow⁵ postula que el individuo posee *necesidades* y que las mismas poseen jerarquías. Esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y capacidad de motivación. Conforme este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades, surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo, considerando que cuando una necesidad está "razonablemente" satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las necesidades descritas por Maslow (junto con posteriores revisiones realizadas por Feist y Feist⁶, como también por Koltko⁷) pueden clasificarse según:

³ Extraído de "The Nature of Man (1998) "Foundations of Organizational Strategy" – Michael C. Jensen – Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts – London, England.

⁴ Véase al respecto, por ejemplo, Charles J. Sykes, (1992) "A Nation of Victims", St. Martin's Press New York.

⁵ Maslow, A. (1970) "Motivation and Personality", 2nd ed., Harper & Row.

⁶ Feist, J. & Feist, G. (2006) "Theories of Personality". New York. McGraw-Hill. 6^o ed.

⁷ Koltko M. (2006) "Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification". *Review of General Psychology by the American Psychological Association* Vol. 10, No. 4, 302–317.

1. Necesidades básicas, entendidas como "deficitarias", puesto que las mismas generan motivación a partir de la necesidad de satisfacer una carencia. A su vez, estas se dividen en:
 - a. **Necesidades fisiológicas**, de origen biológico y orientadas a la supervivencia del hombre. Entre otras, incluyen la necesidad de beber, de comer, de dormir, de contar con un refugio.
 - b. **Necesidades de seguridad**, que surgen en un segundo escalón orientadas hacia la protección de la integridad física, a contar con un empleo e ingresos estables, a poseer un entorno familiar, a ser protegido contra el crimen y garantizando su propiedad.
 - c. **Necesidades de amor, afecto y pertenencia**, que se orientan a superar los sentimientos de soledad, y que se evidencian, entre otros, por el deseo de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad o de formar parte de grupos particulares de personas, como clubes sociales o congregaciones.
 - d. **Necesidades de estima**, surgida del deseo de los individuos de poseer un reconocimiento de sus logros y de la obtención de respeto y prestigio, tanto desde la perspectiva de los demás (estatus, fama, gloria, atención y reputación), como desde la óptica de sí mismo (percepción de confianza, competencia, independencia y libertad). La carencia de estas necesidades conduce a sentimientos de frustración, debilidad e impotencia.
2. Necesidades de desarrollo del ser. Cuando las necesidades básicas han sido satisfechas, se presentan las condiciones que hacen posible las necesidades del desarrollo del ser, que originan la motivación de crecimiento. Surge así la **necesidad de autorrealización**, que resulta del deseo de hacer real lo que potencialmente se es, dicho de otro modo, volverse todo lo que uno es capaz de ser.

Adicionalmente a las necesidades básicas, Maslow propuso la existencia de dos necesidades adicionales fuera de las jerárquicamente planteadas en el conjunto de necesidades básicas. Las mismas son:

- a. **Necesidades cognitivas**, que comprenden la necesidad de entender, sistematizar, organizar, analizar, buscar relaciones y significados, como también construir un sistema de valores.
- b. **Necesidades estéticas**, observadas como el rechazo hacia la fealdad y en la atracción por la belleza.

Finalmente, postuló que existen ciertas precondiciones como requisitos inmediatos para la satisfacción de necesidades, tales como la justicia, equidad, libertad de expresión y acción. Una amenaza a estos prerrequisitos provocaría una reacción como si fuese una amenaza directa a las necesidades básicas.

Respecto de su poder explicativo dentro del comportamiento organizacional, Jensen realiza una crítica al modelo de Maslow, a través de tres líneas argumentales, según:

- i. Rechazando la noción de "*necesidades*", en términos del imperativo de cubrir una carencia, por postular que todo individuo está dispuesto a hacer sustituciones, entregando una cantidad lo suficientemente pequeña de un bien, para conseguir una cantidad suficientemente grande de otros bienes. De este modo, el concepto de "*necesidad*" propuesto por Maslow, es conceptualizado por Jensen como "*deseos*", "*anhelos humanos*" o, en términos de la economía, "*demandas*".
- ii. Cuestionando que la propuesta de jerarquía de necesidades es vista más bien en forma absoluta, sin dar lugar a sustituciones o intercambios entre elementos de cada jerarquía. Para ello, Jensen echa mano a la última parte del artículo de Maslow (1943), en donde afirma:

"De hecho, la mayoría de los seres "normales" tienen parcialmente satisfechas sus necesidades básicas, a la vez que las tienen parcialmente insatisfechas. Una descripción más realista de la jerarquía sería, en términos de porcentajes decrecientes de satisfacción a medida que subimos en la jerarquía de la prepotencia... En cuanto al concepto de la aparición de una nueva necesidad después de la satisfacción de la necesidad prioritaria, esta aparición no es un fenómeno repentino, sino una aparición gradual por grados lentos desde la nada" (p.388-9)⁸,

Esta última afirmación de Maslow es interpretada por Jensen como una enunciación incompleta de la noción económica de sustitución y de elasticidad-renta, esgrimiendo que conforme el modelo psicológico, frente al aumento del precio de cualquier bien la persona reducirá gastos en los bienes más altos del ranking de necesidades, mientras que conforme las observaciones de comportamiento del consumidor, al aumentar el precio de un bien en relación a otros bienes los individuos reaccionan reduciendo el consumo del bien cuyo precio ha aumentado y no las compras de los bienes que están más altos en la lista de Maslow.

- iii. Proponiendo como evidencia de comportamiento humano el que exhiben ciertos grupos de personas que no responden a las jerarquías de necesidades, tales como los astronautas, esquiadores y pilotos de carreras que eligen menor seguridad a cambio de riqueza y fama; como también poetas, artistas y gurús que resignan comodidades materiales para dedicar su tiempo a la contemplación y al arte.

Un segundo modelo psicológico de motivación fue propuesto por Herzberg⁹ a través de su teoría de motivación e higiene (o también conocida como "teoría de los dos factores"). Según esta teoría, la conducta de las personas está regulada por dos factores.

1. **La satisfacción**, que es resultado de los *factores de motivación*. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero poseen poco efecto sobre la insatisfacción. Los factores de motivación son: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción.
2. **La insatisfacción**, que es consecuencia de los *factores de higiene*. Los mismos, cuando faltan o son inadecuados causan insatisfacción, pero su presencia posee poco efecto sobre la satisfacción a largo plazo. Dentro de los mismos encontramos al sueldo y beneficios, la política de la empresa y su modo de organización; las relaciones con los compañeros de trabajo; el ambiente físico; la supervisión; el status alcanzado; la seguridad laboral; las expectativas de crecimiento; la madurez y la consolidación del puesto.

Herzberg propone que la satisfacción e insatisfacción funcionan en dos dimensiones distintas e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen satisfacción por sí, pero pueden generar insatisfacción. Estos factores higiénicos poseen por objeto evitar la ansiedad que puede producir el ambiente laboral, produciendo insatisfacción cuando se deterioran por debajo de un nivel que los empleados consideran aceptables. Por ende, los factores higiénicos generarán insatisfacción cuando se encuentren en defecto, pero no generarán satisfacción por el hecho de estar cubiertos, siendo independientes de los factores de motivación.

Por otra parte, los factores de motivación son aquellos que estimulan al empleado a lograr un desempeño superior. Pero estos generan satisfacciones y su ausencia no provoca insatisfacción, como tampoco su presencia elimina la insatisfacción causada por el déficit de factores de higiene.

⁸ Maslow, A. (1943) "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50, p.388-9.

⁹ Herzberg, F. (1968) "One more time: How do you motivate employees". *Harvard Business Review*, 46(1) p.53-62.

La crítica más relevante a la Teoría de Motivación e Higiene que consideraremos a efectos del presente trabajo radica en que Herzberg supone la existencia de una relación entre la satisfacción y la productividad. Sin embargo, la metodología de investigación que utilizó se dirigía solamente evaluar la satisfacción. Para hacer que dicha investigación sea adecuada, uno debe suponer que existe una gran relación entre la satisfacción y la productividad.

Puesto el interés que revisten para el presente trabajo los estudios previos sobre motivación y productividad, expondremos a continuación un tercer modelo propuesto por Vroom¹⁰ en el que se analiza la motivación para producir, la cual depende de tres factores:

1. El grado en que se desee una recompensa. Se trata de un indicador personal y único para cada empleado, entre los que pueden estar el dinero, la estabilidad en el cargo, la aceptación social, el reconocimiento y percepción de trabajo interesante. En su modelo de motivación, Vroom define a este primer factor como **valencia**, la cual puede adoptar un valor entre -1 y 1, dependiendo si se trata de un resultado buscado (+1) o bien si se trata de huir de un resultado final (-1).
2. La percepción del individuo de que su esfuerzo aplicado al trabajo producirá la realización de una tarea. Ello quiere decir que el empleado debe creer que su esfuerzo incide en los niveles de producción, generando la **expectativa** de poder lograr el resultado deseado. Su valor varía entre 0 y 1.
3. La **instrumentabilidad**, o idea que posee el empleado de poder recibir una recompensa cuando haya realizado el trabajo, lo cual surge de la probabilidad que percibe el empleado de que la organización valore su desempeño y le otorgue la recompensa correspondiente

A partir de la definición de estos tres factores, la *fuerza motivacional* resultará de la multiplicación de los mismos, del siguiente modo:

$$\text{Fuerza motivacional (MF)} = \text{valencia} * \text{expectativa} * \text{instrumentabilidad}$$

La fuerza de la expresión matemática de Vroom radica en la idea de que, si cualquier variable posee valor cero, la persona no se motivaría en absoluto, lo cual ocurriría cuando la recompensa resultare indiferente a la persona o si la expectativa de logro fuese dudosa. En cambio, si el beneficio estimado justifica el costo del esfuerzo, entonces los empleados aplicarán una mayor dedicación.

A través de su teoría, Vroom propone también que los incentivos sencillos son más motivantes que los complejos, ya que los primeros poseen menor nivel de incertidumbre en cuanto a la posibilidad de su cumplimiento.

El modelo de Vroom no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría radica en comprender las metas de cada individuo y la relaciones entre el esfuerzo y el desempeño; desempeño y recompensa; y recompensa y satisfacción de metas individuales, siendo necesario conocer las situaciones y particularidades de cada individuo evaluado. Si bien se trata de una teoría muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

Tal como hemos tratado, los diferentes modelos psicológicos de motivación poseen un poder explicativo algo mayor que los modelos sociológicos, pero merecen una revisión a la hora de utilizarlos para explicar numerosos comportamientos individuales.

¹⁰ Vroom, V. (1979). "Work and motivation" John Wilen & Sons. New York.

2.2 Modelo Económico

Los postulados de Adam Smith¹¹ y de otros autores clásicos de las ciencias económicas pueden resumirse en un individuo evaluador y maximizador que posee como principal fin el obtener ingresos. En la búsqueda de este fin, los individuos se encuentran permanentemente maximizando cómo cubrir sus preferencias dentro de las posibilidades que brindan los recursos escasos. Estas preferencias, si bien se asumen como relativamente estables en el conjunto de individuos, conducen a relaciones de intercambio dentro del ámbito del mercado, en donde los precios surgen como la manifestación de las preferencias de miles de individuos envueltos todos ellos en situaciones diferentes.

Considerado en la literatura especializada bajo el término de "*homo economicus*"¹², el modelo económico de comportamiento humano propone un individuo racional en el sentido que el bienestar, tal como se define en la función de utilidad, es optimizado según las oportunidades percibidas. Es decir, el individuo trata de alcanzar objetivos específicos con el menor coste posible. Este tipo de racionalidad no implica que los objetivos reales de la persona sean racionales en un sentido ético, social o humano más amplio; sólo que trata de alcanzarlos a un costo mínimo.

Se trata de un modelo insuficiente a la hora de describir el comportamiento individual, si bien resulta de gran utilidad a la hora de simplificar postulados en modelos de predicción de comportamiento de agentes económicos en ciertos tipos de mercados. Habitualmente, los no-economistas han utilizado este modelo para desacreditar las teorías económicas, dado que muchos modelos económicos sólo han puesto foco en una característica del comportamiento: el egoísta deseo de dinero. Dentro de las múltiples críticas a este modelo, puede destacarse lo argumentado por Ludwig Von Mises¹³ de la Escuela Austríaca de Economía, quien señala que el modelo *homo economicus* es aplicable sólo al empresario, que busca obtener el mayor beneficio posible, pero no al consumidor o al acto de gastar ya que no se puede comprender siguiendo esos principios que los consumidores elijan el mejor producto ante otro más barato si los dos tienen la misma utilidad "objetiva" o que gastemos más de lo mínimo necesario para la mera subsistencia física.

Este modelo de comportamiento de los agentes económicos fue luego complementado por diversos autores, especialmente mediante los aportes de Nash¹⁴ y otros en lo que se refiere a comportamientos grupales en juegos no cooperativos.

2.3 Modelo Ingenioso, Evaluador y Maximizador (REMM)

Si bien término "REMM" es relativamente nuevo, el concepto es producto de más de 200 años de investigación en la disciplina económica y otras ciencias sociales. Hoy en día, tal modelo se lo define con términos muy precisos. Sus postulados básicos son los siguientes:

1. Los seres humanos son cuidadosos sobre casi todo: (conocimiento, independencia, entorno, honor, status, relaciones, normas grupales, cultura, bienestar, etc.);

¹¹ Smith, Adam (1976). *The Wealth of Nations*, Ed. Cannan, Edwin. Chicago, IL: U of Chicago Press.

¹² Mill, J.S. (1836) "On the Definition of Political Economy, and on the Method of Investigation Proper to It," *London and Westminster Review*, October.

¹³ Mises, Ludwig Von (1993). "Subjective Theory of Value, *homo economicus*". *Epistemological Problems of Economics*. New York University

¹⁴ Nash, J (1953) "Equilibrium points in N-Person Games", (1950), *Proceedings of NAS*; (1951) "Non-Cooperative Games", *Annals of Mathematics*; (1953) "Two-Person Cooperative Games", *Econometrica*.

2. Las preferencias de los individuos son transitivas, estando dispuestos a hacer sustituciones de bienes o beneficios (entregando una cantidad lo suficientemente más pequeña de un bien o beneficio a cambio de una cantidad suficientemente superior de otro bien o beneficio. Es decir, se introduce una idea de “valor” dentro de la percepción del individuo).
3. Los deseos del individuo son ilimitados
4. Los individuos son maximizadores y disfrutan el poseer la mayor cantidad o valor de un posible bien o beneficio.
5. Los individuos son creativos e imaginativos. Son capaces de detectar cambios en su entorno a fin de generar nuevas oportunidades.

Los postulados del modelo de comportamiento REMM suponen la no existencia de “necesidades básicas”, es decir, los individuos siempre están dispuestos a intercambiar algo, si lo que recibirán lo perciben como de mayor valor. Por tal motivo, el modelo de comportamiento REMM supone la no existencia de “necesidades” para reconocer que sólo existen deseos, requerimientos individuales o, como denominan los economistas, “demandas”.

A través del modelo REMM, Jensen explica numerosas observaciones, tales como las conductas surgidas como consecuencia de la imposición federal en todos los estados de EEUU de los límites de velocidad de 55 millas por hora; en el comportamiento fiscal de los contribuyentes antes la aparición de nueva legislación impositiva; como también del comportamiento grupal de individuos frente a la prohibición del consumo de alcohol, entre otros.

2.4 Observaciones de Miller y dilemas del management moderno.

Gary Miller¹⁵ en su libro "*Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierachy*" plantea el problema entre el interés individual y la eficiencia conjunta dentro de las organizaciones. Para ello, procura conectar dos corrientes de pensamiento que hasta ahora se han ignorado mutuamente. Por una parte, una primera corriente inspirada en el pensamiento económico, en donde se ve a la organización como un problema mecánico de diseño de incentivos y de sanciones que recompensan al trabajador (el cual se comporta egoístamente), de modo de orientar su esfuerzo al logro de los objetivos organizacionales. Por otra parte, una segunda corriente proveniente de la política y la psicología organizacional, en donde se considera una organización a un sistema en donde los líderes dan lugar a un entorno que induce a la cooperación, promoviendo que el empleado supere el nivel de esfuerzo que le indicaría la mera satisfacción de sus propios intereses.

Miller comienza analizando cómo se configuran las estructuras jerárquicas como consecuencia de las fallas de mercado (asimetrías de información, externalidades de la producción en equipo y poder de mercado), distinguiendo que las mismas razones que provocan las fallas de mercado promueven también las fallas de la organización jerárquica, notando también las dificultades que presentan los mecanismos de negociación internos de la organización si se utilizan como herramientas de coordinación. Así expone que cualquier mecanismo que una organización adopte para resolver problemas de ineficiencia, sería susceptible de genera nuevas ineficiencias. En esta argumentación que pareciera no tener escapatoria, propone una solución a través de la cooperación y el liderazgo político, en donde la tarea de los gerentes es más que definir, controlar y hacer cumplir sistemas de incentivos. Incluye también **inducir a los subordinados a cooperar.**

¹⁵ Gary J. Miller (1993) – "*Managerial Dilemmas - The Political Economy of Hierarchy*" – Cambridge University Press.

En síntesis, una mayor eficiencia en las organizaciones jerárquicas puede lograrse mediante el uso de dos recursos: por un lado, la **cultura**, entendida como el modelo en que se hacen, o se espera que se hagan, las cosas en una organización. En segundo lugar, a través del **liderazgo** de los gerentes, cuya función es la de generar las expectativas adecuadas entre subordinados, como también entre subordinados y superiores, establecer reglas de juego, asignar responsabilidades y generar incentivos a largo plazo. Todo ello requiere un requisito fundamental de credibilidad por parte de los gerentes, lo cual sólo puede lograrse a través de una conducta responsable que induzca confianza en que no se quebrarán las reglas, como también a través de un comportamiento en donde se abstenga de incurrir en oportunismos para privilegiar su propio interés.

Lo tratado por Miller resulta un antecedente de importancia para la presente tesis, dado que como veremos en el próximo capítulo, partiremos de las observaciones esbozadas por este autor a fin de proponer un nuevo modelo de comportamiento de los empleados en el ámbito de las organizaciones.

2.5 Otros modelos de comportamiento humano

A fin de complementar los modelos enunciados, citaremos a continuación otras referencias importantes en donde se han abordado las problemáticas que se pretenden dilucidar. Las siguientes citas han sido seleccionadas por su aporte en términos de la descripción del comportamiento de algunas de las variables antes descritas, como también por aportar variables más acotadas para ciertas situaciones laborales específicas. Si bien los autores no formalizan modelos teóricos explicativos, resultan interesantes por proponer la existencia de nuevas variables intermedias como también por describir si las mismas afectan en forma directa o inversa la conducta de estos agentes económicos.

1. El costo del esfuerzo dedicado ha sido tratado por Hamilton¹⁶, quien critica que no es correcto ignorar el costo del esfuerzo dedicado por el individuo, como también propone tres modos de estimar el mismo. Como veremos en el próximo capítulo, el desarrollo de la presente tesis requerirá la consideración del esfuerzo del empleado, medido en términos económicos.
2. Los modelos de decisión propuestos por Zimmerman, en donde aborda los modelos de decisión que enfrentan los científicos que realizan investigación básica, describiéndolos como maximizadores de su utilidad que se comportan como individuos imaginativos, evaluadores y maximizadores¹⁷.
3. Las relaciones entre actitudes de los trabajadores y la productividad de la industria de automóviles en el período 1959-76 estudiados por Norsworthy y Zabala, logrando crear un modelo que logra explicar las variaciones en productividad y costos¹⁸.
4. El análisis del esfuerzo dedicado en el corretaje de las propiedades inmobiliarias descrito por Benjamín et al, en donde se evalúa la decisión de trabajar y sus niveles de la intensidad para la industria del corretaje de las propiedades inmobiliarias, situación en la cual los trabajadores pueden fijar sus propias horas de trabajo. Los resultados indican que las habilidades tales como educación, experiencia y estado del concesionario están relacionadas con salarios más altos.

¹⁶ Hamilton, C (1976) "The cost of effort expended: examination of some arguments for its omission and an illustration". *Oxford Economic Papers, New Series, Vol. 28, N°2 pp. 304-316*

¹⁷ Zimmerman, J. (1977) "Decision models for individual scientists involved in basic research". *Management Science. Vol 23. N°10 pp. 1109-1116.*

¹⁸ Norsworthy, J. and Zabala, C. (1985) "Worker attitudes, worker behavior and productivity in the U.S. automobile industry, 1959-1976". *Industrial and Labor Relations Review – Cornell University. Vol 38. N°4 pp.544-577.*

Asimismo, la educación y la experiencia disminuyen las horas de dedicación, consistentemente con el incremento de la eficiencia¹⁹.

5. La evaluación de los efectos de la educación en la satisfacción laboral llevada a cabo por Vila Llardosa et al, en donde demuestra que una inadecuada relación entre la educación adquirida y el nivel laboral alcanzado reducen la eficiencia del trabajo. Asimismo, comprueba que los efectos de la educación en la satisfacción laboral son principalmente efectos indirectos transmitidos a través de la influencia educativa²⁰.
6. El estudio llevado a cabo por Li-Ping Tang, en donde examina un modelo de la renta y la calidad de la vida, el cual es dado por numerosos factores a saber: el amor por el dinero; la satisfacción profesional; el género del individuo y su estado civil; las modalidades de empleo (a tiempo completo versus contrato por horas) y el nivel de ingresos. El autor ha observado que para la muestra entera, la renta no fue relacionada perceptiblemente con la calidad de la vida cuando esta relación se analizó en forma global. Por contrario y curiosamente, para cierto grupo de personas la renta fue relacionada negativamente con la calidad de la vida. Ello se pudo verificar cuando el amor por el dinero fue correlacionado negativamente con la satisfacción profesional y, simultáneamente, la satisfacción profesional fue correlacionada positivamente tanto con la renta como con la calidad de la vida. En estos casos, la renta fue relacionada negativamente con la calidad de la vida para aquellos trabajos a tiempo completo, de altos ingresos y siendo los empleados de sexo masculino. Para los restantes trabajos la renta no pudo ser relacionada con la calidad de la vida (para los empleados que se desempeñan por horas, para los bajos o medianos ingresos y para los empleados de sexo femenino. Este modelo proporciona nuevas e importantes conclusiones con respecto al impacto del amor por el dinero y de la satisfacción profesional en la relación que se establece entre renta y calidad de vida²¹.

¹⁹ Benjamin, J et al (2007) "Do some people work harder than others? Evidence from real estate brokerage". *Journal of Real Estate Finance and Economics*. Vol 35. Nº1.

²⁰ Vila Llardosa, L. (2007) "Evaluation of the effects of education on job satisfaction: Independent single-equation vs. structural equation models". *International Advances in Economic Research*. Vol 13. Nº2. pp. 157-170.

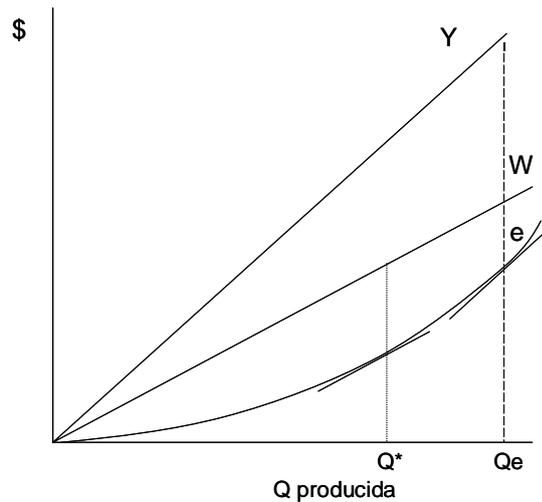
²¹ Li-Ping Tang, T. (2007) "Income and quality of life: Does the love of money make a difference?" *Journal of Business Ethics*. Vol. 72. Nº4. pp.375-393.

3. El modelo ST-IT y su descripción

3.1 Satisfacción – insatisfacción percibida por el individuo.

Para la construcción de un nuevo modelo explicativo, partiremos de las observaciones esbozadas por Miller en el capítulo 5 de su obra²² en donde reflexiona sobre el nivel de esfuerzo que un agente económico tendrá ante un contrato de “pago por tanto”. Una interpretación de dicho modelo puede representarse según el gráfico 1

Gráfico 1 – Relación entre ingresos para la firma (Y), pagos por tanto(W) y esfuerzo del agente

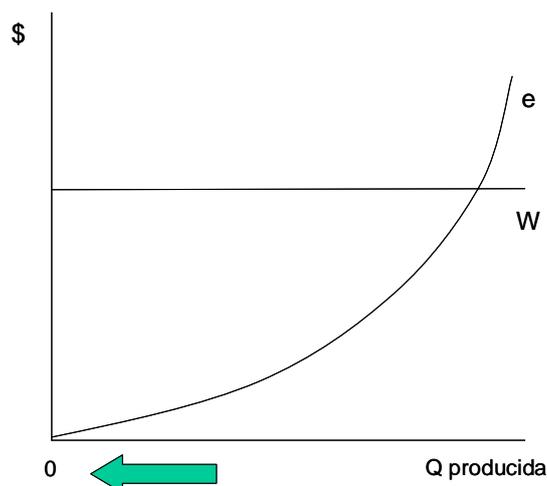


El gráfico 1 muestra los ingresos generados por la empresa a consecuencia del trabajo del empleado (Y); la remuneración que el empleado logra por su nivel de trabajo (W) la cual es variable en función de las tareas realizadas y el esfuerzo dedicado por el trabajador (e). Conforme dicho gráfico, puede observarse que cuando el agente decide el nivel de esfuerzo a emplear en un contrato, éste lo hará hasta que su remuneración marginal sea igual al esfuerzo marginal realizado, arrojando la solución denotada con Q^* . Esta solución se aleja de la solución eficiente para el conjunto firma-agente que correspondería al punto denotado con Q_e . Como vemos, estas observaciones se formulan en base a un enfoque económico de comportamiento humano.

Sin embargo, la situación modelada no responde al modo habitual de contratación existente en la mayoría de las organizaciones, dado que la remuneración del individuo es fundamentalmente fija respecto del producido de su trabajo. Por tal motivo, podemos representar qué ocurriría en una modalidad de contratación con pago fijo, situación vertida en el gráfico 2.

²² Gary J. Miller – *Managerial Dilemmas - The Political Economy of Hierarchy* –September 1993 – Cambridge University Press

Gráfico 2 – Relación entre ingresos y producción en sistemas de remuneración fija



El gráfico 2 representa qué ocurre cuando el trabajador es remunerado mediante un sistema de remuneración fijo y constante para cualquier nivel de trabajo efectivamente realizado (W), junto con la función de esfuerzo (e) en la que incurre el empleado al incrementar los niveles de producción. Como puede apreciarse, el gráfico nos muestra que, en un sistema de remuneración fijo, la utilidad del agente se maximiza cuando el esfuerzo es cero. Es lógico suponer entonces que, bajo un enfoque económico de comportamiento humano²³ y en un sistema carente de control, el empleado minimizará su esfuerzo, situación que puede verificarse en aquellas organizaciones casi carentes de control de cumplimiento de tareas, como algunas situaciones de empleo estatal o en los planes asistenciales que demandan prestaciones las cuales no son controladas.

Pero esta situación no es la que se verifica en las organizaciones para todos los empleados. Si bien existe un grupo que se comportaría procurando el menor esfuerzo frente a un nivel remuneración constante, existen individuos que son super-productivos, evidenciando niveles de esfuerzo y trabajo superiores a la remuneración obtenida, ya sea por dedicar más tiempo del remunerado o bien por producir una mayor cantidad de unidades (o realizar mayor cantidad de tareas) en un mismo lapso de tiempo.

¿Qué es entonces lo que motiva a estas personas a comportarse en forma “no económica” conforme los modelos vistos hasta el momento? ¿Acaso ocurre ahora que los individuos actúan en forma irracional o es que con esta lógica simplista hemos omitido otras variables que hacen a la decisión del individuo? ¿Cómo podríamos explicar entonces el comportamiento de estos empleados que, por su extrema dedicación, son por algunos vistos como “adictos al trabajo”?

Propongamos, pues, una solución a tal dilema, ampliando la valoración humana más allá de lo puramente económico, echando mano a nuevos factores enfatizados en el campo de la psico-biología.

A partir de de Locke²⁴, se ha postulado que la satisfacción en el trabajo es una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y que conduce a un estado emocional positivo o placentero. La satisfacción es el resultado, entre otros, de la percepción del individuo acerca de los satisfactores emanados como consecuencia de poseer un trabajo, cumplir ciertas tareas y colaborar con el logro de diversos objetivos. Pero el logro de un estado de satisfacción implica, en alguna medida, un costo asociado. Ello puede interpretarse como el tener que realizar un esfuerzo o

²³ conforme el modelo económico descrito en el apartado de antecedentes bibliográficos.

²⁴ Locke, E.A. (1997) “The nature and cause of Job Satisfaction”, in M.M. Dunnette (Ed.),

bien soportar situaciones que generan displacer al individuo. Esta nueva visión introducida por Locke, modifica sustancialmente lo propuesto por Herzberg en su Teoría de los Dos Factores, puesto que para este último y como fuera tratado en el capítulo precedente, la *satisfacción* resultante de factores de motivación era independiente de la *insatisfacción* devida de los factores de higiene, encontrándose ambas en dimensiones distintas. Para Locke, en cambio, la **satisfacción** es un estado emocional placentero obtenido a partir de cierta experiencia laboral, la cual, inexorablemente está unida a un costo de obtención, el cual genera **insatisfacción** por el displacer asociado a su esfuerzo o sacrificio.

Adicionemos a ello las cualidades del individuo como maximizador, lo cual ya ha sido descrito por los modelos de comportamiento económicos como también por el modelo de comportamiento REEM, ambos tratados en el capítulo anterior.

Conforme a estas consideraciones básicas podemos formular dos **postulados** directores dentro de la creación del modelo de comportamiento del individuo

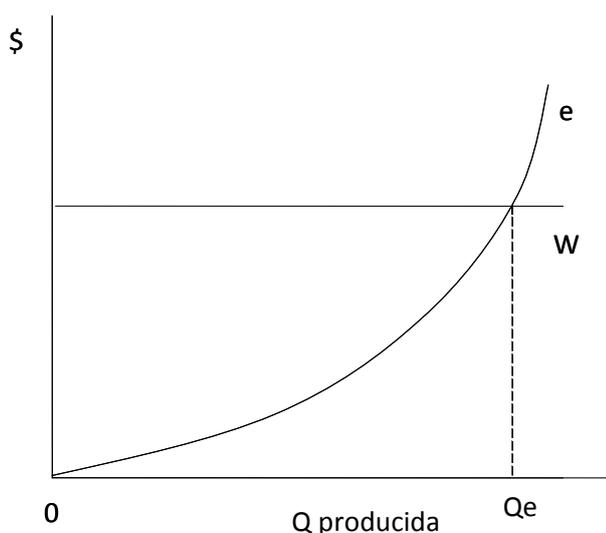
1. Una conducta positiva sólo ocurrirá cuando la satisfacción emanada de la realización de dicha conducta resulte superior a la insatisfacción o displacer asociado al costo de realizar dicha acción. Contrariamente, un individuo no realizará conducta alguna o bien se apartará de una situación cuando la percepción de satisfacción, emanada de la acción, resulte inferior a la insatisfacción o displacer percibidos como consecuencia de dicha acción o situación.
2. **Un individuo elegirá la situación que le produzca mayor satisfacción marginal neta**, es decir, siempre actuará de modo que la satisfacción percibida menos el displacer asociado arroje un máximo.

Habiendo realizado estos dos postulados básicos, es necesario analizar cómo habrá de formarse ambas percepciones de **satisfacción** e **insatisfacción** en un individuo que forma parte de una organización como empleado en relación de dependencia, lo cual será tratado en los siguientes títulos.

3.2 La percepción de satisfacción y sus variables componentes

A fin de proponer una percepción de satisfacción, comenzaremos por el estímulo dinerario dado por la remuneración, por ser éste el factor explícito generalmente presente en las relaciones laborales y por haber sido tratado *in extenso* como una importante variable independiente por la bibliografía económica. En tal sentido consideraremos que **una organización procurará remunerar, en principio, el costo de oportunidad del esfuerzo dedicado por el individuo a una determinada tarea**. En consecuencia, tal como lo muestra el gráfico 3, procurará fijar tal remuneración en función del esfuerzo que suponga que deberá lograrse para una determinada cantidad de tareas cumplidas. Ello puede representarse conforme se muestra en dicho gráfico, en donde **W** corresponde a la remuneración fija, **e** representa el esfuerzo del agente en función de las tareas realizadas (variable que como veremos, formará parte de la función de "insatisfacción" a tratar con más detalle en su título pertinente) y **Qe** indica la cantidad de tareas que la organización pretende sean cumplidas para el nivel de remuneraciones fijadas.

Gráfico 3 – Determinación de una remuneración fija para una cantidad de tareas esperadas por parte de la empresa



Como ya se ha propuesto en el postulado N°2 del modelo, ante una situación de esta índole y bajo una óptica estrictamente económica, sería esperable que el agente minimice su esfuerzo a fin de maximizar su utilidad. Sin embargo, tal situación no es la que se observa en el ámbito de las organizaciones, debido principalmente a dos motivos.

El primero de ellos es que el individuo no sólo se ve satisfecho por su remuneración dineraria, sino que la satisfacción posee al menos un componente proveniente del cumplir las tareas que correspondían ser realizadas. Este primer factor, dicho de otro modo, representaría la “*satisfacción moral del deber cumplido*”. En adición, la satisfacción de un individuo que pertenece a una organización habría de tener cierta cuota de componente ambiental proveniente del buen o mal clima laboral en el cual el trabajador se encuentra inmerso, lo cual puede tanto motivar como desmotivar al trabajador.

En segundo lugar, existen mecanismos de control en la mayoría de las organizaciones que censan el desvío ocurrido entre el nivel de producción esperado y el realmente obtenido. Dichos controles, orientados a corregir conductas oportunistas o bien a lograr apartar a los individuos que no cumplen las expectativas, implican la percepción por parte del agente de *riesgo* de ser detectado.

En pos de la modelización de la *función de satisfacción*, denotemos las diferentes variables a tratar y esbozemos un primer sencillo modelo de comportamiento. En consecuencia, adoptaremos desde aquí las siguientes definiciones:

ST: nivel de **Satisfacción total** percibida por el agente. La misma se formará de:

W: nivel de **remuneración dineraria percibida por el agente**, medida en la unidad monetaria que correspondiere.

CL: **valor percibido por el agente sobre el clima laboral** que posee la organización a la que pertenece. A efectos de este modelo, definiremos como “*clima laboral*” al conjunto de percepciones que posee un empleado sobre los diferentes elementos que conforman su ambiente de trabajo, y que pueden ser traducidos por éste en un valor monetario de sustitución²⁵. Dicho de otro modo, el valor percibido del clima laboral resultará de la cantidad de

²⁵ El concepto de “clima laboral” ha sido tratado extensamente por la bibliografía especializada en recursos humanos, incluyendo dentro del mismo algunas variables que lo conforman tales como la ubicación geográfica, el prestigio por pertenencia, la existencia de amistades y un grupo social, el espacio físico y su calidad ambiental, etc.; no es objeto del presente trabajo indagar en la infinidad de componentes que

dinero que un empleado estaría dispuesto a recibir a cambio de perder el ambiente laboral en el cual se encuentra inmerso (por dejar de pertenecer a la organización de la que forma parte), todo ello si el clima laboral de su actual organización fuese percibido como un valor positivo. En cambio, si el empleado se encontrase inmerso en un ambiente laboral adverso, el valor percibido del clima laboral sería visto como la remuneración actual que se estaría dispuesto a sacrificar con tal de lograr un cambio de trabajo.

Qt: cantidad de tareas o **trabajo efectivamente producido** por el agente.

Ψ: **coeficiente de satisfacción (contributivo o desmotivador) que produce en el individuo el cumplir tareas encomendadas.** Este coeficiente podrá tener valor neutro cuando el individuo resulte indiferente a la obligación moral de cumplir una tarea encomendada; tendrá valor positivo, cuando el individuo se vea motivado por el deber cumplido; o bien tendrá valor negativo, cuando el individuo perciba que resulta en un disvalor personal cumplir con las tareas solicitadas.

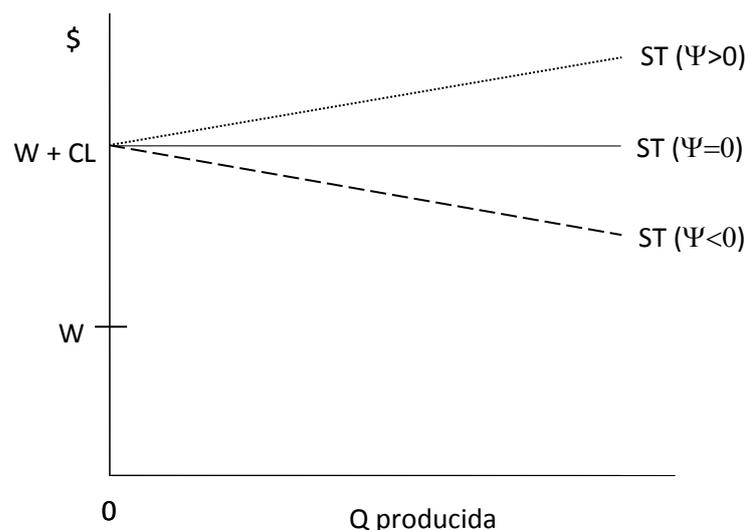
Conforme las definiciones propuestas, resulta posible formular una primera hipótesis de comportamiento sobre la función de satisfacción, la cual representaremos como el nivel de **satisfacción total (ST)** del agente, tal como lo muestra la ecuación 1.

$$ST = W + CL + \Psi * Q$$

Ecuación 1 – Satisfacción del agente

Representando en forma gráfica la ecuación propuesta, observamos que la satisfacción que un individuo obtenga producto del cumplimiento de una tarea (ST) provendrá de la remuneración dineraria que perciba (W), la satisfacción ambiental emanada de pertenecer a una organización o institución que posee un determinado clima laboral (CL), de la cantidad de tareas cumplidas (Q) y del coeficiente de satisfacción que produce el cumplir tareas (Ψ), tal como se exponen en el gráfico 4.

Gráfico 4 – La función de satisfacción



determinan el "clima laboral" de una organización, sino poner énfasis en que el mismo puede ser traducido en términos del valor monetario de un intangible que el empleado posee en tanto y en cuanto pertenezca a una organización, como también que el empleado estaría dispuesto a intercambiar dicho valor percibido de clima laboral si a cambio obtuviese un valor suficiente de cualquier otra cosa que él considere valiosa.

En el gráfico 4 hemos representado la percepción de satisfacción de un individuo al formar parte de una organización en donde un buen clima laboral y la satisfacción de pertenecer (CL) incrementan la satisfacción que el agente obtendría para un nivel nulo de cumplimiento de las tareas propias. Luego, cuando el agente cumple con las tareas que le corresponden, puede ser indiferente ante dicho cumplimiento ($\Psi=0$); puede obtener una motivación adicional por haber cumplido con su deber ($\Psi>0$); o bien puede considerar que al incrementar su producción está haciendo lo incorrecto ($\Psi<0$). Como veremos, el factor Ψ puede estar determinado por otras variables independientes, como pueden ser la cultura e historia del individuo, por la influencia cultural promovida por la organización y por la influencia proveniente del entorno en el que el individuo vive y en el cual la organización se encuentra inmersa. Lógicamente, el juego de las variables propuestas en la función de satisfacción podría determinar numerosas curvas distintas. Por ejemplo, si el clima laboral fuese malo (adoptando un valor negativo), el nivel de satisfacción que corresponderá a la ordenada al origen será menor a la remuneración dineraria obtenida (W).

3.3 La percepción de insatisfacción y sus variables componentes.

En segundo lugar, debe analizarse cómo se genera una función de insatisfacción o **costo** para el empleado por el hecho de realizar tareas susceptibles de generar diversos grados de satisfacción. A tal fin, al abordar el gráfico 3 del título precedente, hemos mencionado la existencia de una función de esfuerzo necesario para lograr el cumplimiento de las tareas realizadas.

Sin embargo, el esfuerzo no es el único factor que implican la existencia de displacer en el agente, puesto que de existir sistemas de control que evalúan los desvíos de la producción real respecto de la producción esperada, el individuo podrá percibir cierto grado de riesgo en ser apartado de la organización.

Denotemos pues las nuevas variables a utilizar en pos de la modelización de la *función de insatisfacción*, y esbozemos un sencillo modelo de comportamiento. En consecuencia, adoptaremos desde aquí las siguientes definiciones:

IT: nivel de *Insatisfacción total* percibida por el agente. La misma se formará de:

e: esfuerzo económico dedicado por parte del trabajador (como valor del tiempo personal incurrido para sus tareas).

R: riesgo percibido por parte del agente de ser detectado por parte de la organización al incumplir las tareas encomendadas, ya sea por no realizarlas o bien por desarrollarlas de modo incorrecto. A efectos de este modelo, definiremos "*riesgo*" como el valor monetario presente y esperado que el empleado podría perder en caso de ser apartado de la organización, dejando de recibir todo aquello que le es provisto por esta última. Esta definición implica la consideración de tres elementos que lo componen, a saber:

1. **Riesgo entendido como valor monetario.** Ello significa que la percepción de pérdida por parte del empleado como consecuencia de su desvinculación habrá de ser expresada como una cantidad de dinero, involucrando todos aquellos elementos considerados como valiosos, sean estos actuales o futuros. Conforme lo expuesto hasta el momento, este valor monetario dependerá de la remuneración que actualmente perciba; del tiempo en que el empleado estime que se mantendrá desempleado hasta obtener un nuevo trabajo; y del valor asignado al clima laboral de la organización (medido en términos de sustitución como ya fuera expuesto en el punto 2.1.1)

2. **Riesgo entendido como valor presente**, lo cual implica que el empleado se formará una idea de valor presente a través de los flujos de fondos futuros que estima no percibirá hasta tanto logre conseguir un nuevo trabajo y de la tasa de corte (o tasa de descuento) que cada individuo considera en la construcción de un valor presente²⁶.
3. **Riesgo entendido como probabilidad de pérdida**²⁷. Esta percepción de probabilidad será próxima a uno si el empleado asume que seguramente será despedido si se detecta su incumplimiento, mientras que será próxima a cero si por contrario posee certeza de que no será cesanteado frente a su incumplimiento. Como veremos más adelante, la percepción de probabilidad de ocurrencia dependerá de otras variables intermedias, tales como la eficiencia del sistema de control de la organización y la existencia de una legislación laboral proteccionista.

En función de las consideraciones vertidas, la función de insatisfacción total podría representarse mediante la siguiente ecuación:

$IT = e + R$	Ecuación 2 – Insatisfacción del agente
--------------	--

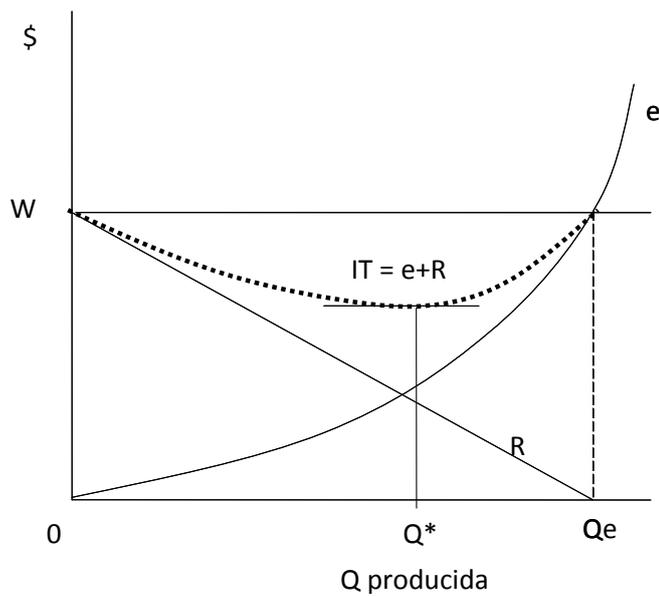
Habiendo postulado cómo habrá de formarse la percepción de insatisfacción, veamos a continuación cómo es que se forma la misma a partir de sus dos constituyentes *esfuerzo* (e) y *riesgo percibido* (R).

Supongamos un mercado laboral competitivo desde el punto de vista de los salarios ofrecidos, en donde la firma no diferencia sus remuneraciones de la media de mercado y en donde nos encontramos en situación de pleno empleo. Consideremos también que el sistema de control interno de la organización funcionase en forma perfecta (no existen asimetrías de información, información oculta o interdependencia en las tareas del agente), de modo tal que sea completamente determinable las causas por las que la producción real se ha apartado de la producción esperada. Supongamos asimismo que la satisfacción de pertenecer a una organización y gozar de cierto clima laboral es neutra en relación a la remuneración obtenida (CL= 0), como también que el individuo es indiferente en lo moral respecto del grado de cumplimiento de tareas encomendadas, es decir $\Psi=0$, por lo que, frente a una desvinculación, el empleado sólo perdería su remuneración actual. Integrando los conceptos anteriores resulta posible representar gráficamente el comportamiento de estas variables, tal como reproducimos en el gráfico 5.

²⁶ En concepto de "valor presente" surge de la aplicación de los axiomas de comportamiento financiero de los agentes económicos, en donde se asume que un individuo prefiere recibir un pago de una suma fija de dinero hoy, en lugar de recibir el mismo a una fecha futura. La transformación de los flujos de fondos futuros en un valor presente en dinero dependerá de la tasa de descuento que cada agente económico pondera en función de sus preferencias y de su aversión al riesgo. Véase al respecto, entre otros, Brealy, R; Myers, S. (2012) "Principles of Corporate Finance". McGraw-Hill. 10th Ed.

²⁷ La percepción de riesgo implica considerar a las personas como "seres cognitivos" que buscan racionalmente información que les permitan estimar la ocurrencia de hechos futuros. Esto conduce a que los individuos, mediante mecanismos internos propios a cada uno, ponderen de forma subjetiva el peso relativo de los diferentes factores que, conforme su propia percepción de causalidad, afectarían los sucesos por venir. Véase al respecto, entre otros, Hale, A.R. (1987). "Subjective risk". En W T. Singleton & J.Hovden (Eds.), Risk and decisiones (pp. 67-85). Chichester: John Wiley & Sons.; Heimer, C. (1988). "Social Structure, Psychology, and the Estimation of Risk". Annual Review of Sociology. 14, 491-519.

Gráfico 5 – La función de Insatisfacción



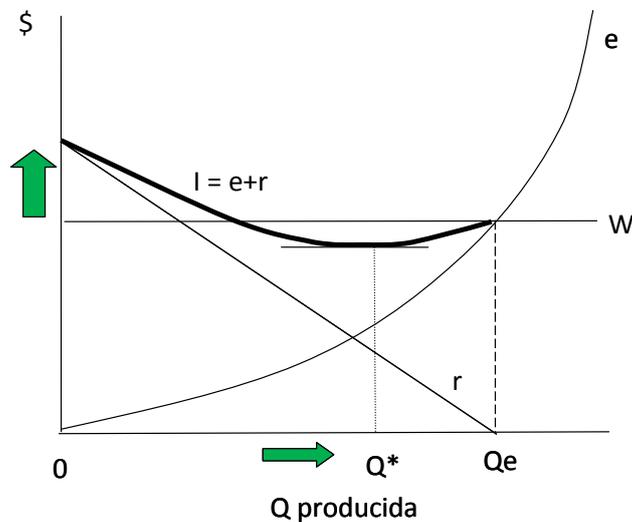
El gráfico 5 nos muestra la representación gráfica de la insatisfacción total percibida por el individuo (IT), la cual es función del esfuerzo realizado (e) y del riesgo percibido (R). A su vez, la función de riesgo percibido (R) propuesta, muestra que el riesgo del agente será cero cuando el nivel de producción real sea igual a la producción esperada, con lo cual el nivel de esfuerzo será igual a la remuneración dineraria ofrecida por la organización. Por contrario, el riesgo percibido será máximo cuando su nivel de tareas cumplidas haya sido de cero, dado que el individuo asumirá que en esa situación seguramente será descubierto por el sistema de control de la organización.

En un mercado competitivo un empleado podrá percibir que, de ser descubierto en una actitud holgazana, perderá cuando mucho su trabajo y por ende su ingreso. Ante un eventual despido en un mercado laboral competitivo, el individuo rápidamente conseguiría un nuevo empleo con remuneraciones similares. De este modo y conforme estas primeras consideraciones, cuando su producción real es de cero, el nivel de riesgo percibido será máximo e igual a su remuneración (W).

La función de insatisfacción total (IT), que resulta de la suma del esfuerzo (e) y el riesgo percibido (r), presenta un mínimo al cual el agente querrá acceder, puesto que como ya hemos dicho en el postulado director N°2, el individuo prefiere el menor grado de insatisfacción posible para cualquier grado constante de satisfacción, lo cual conduce a que el agente prefiera un nivel de producción (Q*) inferior a la cantidad esperada (Qe).

Consideremos ahora que el mercado laboral no es competitivo, ya sea porque la empresa remunera a sus empleados por sobre los valores de mercado o bien por existir niveles de desempleo que generan en el trabajador la percepción de no poder recuperar rápidamente el trabajo perdido. En esta situación, un individuo podrá percibir como más riesgoso el ser desvinculado de la organización, dado que ahora la oportunidad que brinda la empresa es escasa y ante una cesantía perdería el valor actual neto de las remuneraciones futuras hasta alcanzar un empleo equivalente.

Gráfico 6 – Relación entre insatisfacción y producción en sistemas de remuneración fija cuando el mercado laboral no es competitivo o ante niveles sensibles de desempleo



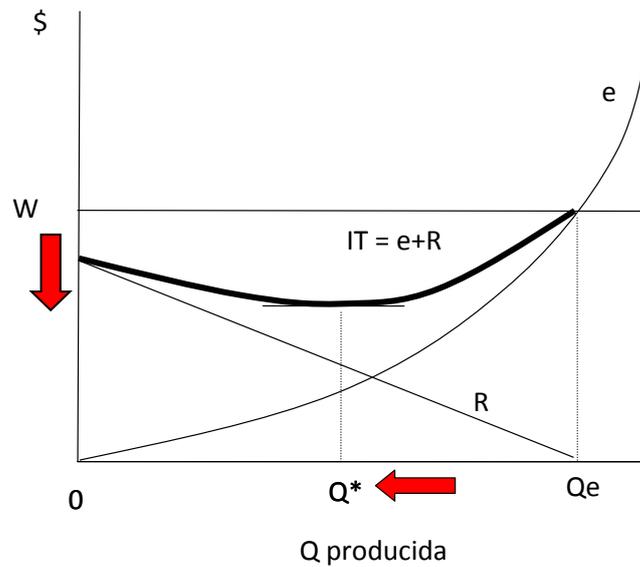
Conforme el gráfico 6 propuesto, sería posible observar que una mayor percepción de riesgo para los niveles bajos de trabajo realizado modifica la posición del mínimo de insatisfacción, por un incremento en la pendiente de la función de riesgo percibido, causando que el agente opte por un nivel de trabajo mayor (Q^*). Ello es así por el mayor temor que posee ahora el individuo a ser desvinculado de la organización en caso que el sistema de control de tareas logre detectar que el nivel de trabajo real es menor al esperado por parte de la organización.

Agreguemos una variable más al modelo de insatisfacción y consideremos que ahora el sistema de control interno de la organización no es perfecto (ya sea por existir existencias de información, acción oculta por parte del agente o bien interdependencia entre la productividad del agente y la del resto de los trabajadores de la organización). Ello implicará que el sistema de control que mida los desvíos entre la producción real y a la producción esperada, no sea capaz de asignar responsabilidades enteramente al agente o bien verá diluida su capacidad de control cuando dichos desvíos existan. Dicho de otro modo, estos factores ocasionarán que el individuo percibirá como menos probable que le echen la culpa de la caída en la producción al simplemente poder dar explicaciones ajenas a su performance, descargando responsabilidades en factores o personas ajenas a él.

Sumemos a esta última consideración la existencia de una legislación laboral proteccionista que transforma en onerosa la desvinculación de un individuo. En este nuevo contexto el individuo será consciente que, si la organización quisiese cesantearlo, habría de probar la causa de dicho despido, corriendo con toda la carga de la prueba. Si tal motivo no fuese cabalmente probado, la organización habría de asumir un sobrecosto por el hecho de remover al trabajador. Todo ello generará en el agente la percepción de un menor riesgo de perder su empleo cuando el nivel de tareas cumplidas se acerque a las tareas esperadas. Ya no será necesario cumplir estrictamente la producción esperada para no percibir riesgo, dado que dicha legislación proteccionista habilita cierto grado de tolerancia por parte de la organización en cuanto a la holgazanería del agente.

La influencia de factores que afectan la eficiencia de los mecanismos de control de la organización (tales como asimetrías de información o acción oculta por parte del empleado e interdependencia de tareas) o el hecho de encontrarnos frente a una legislación laboral proteccionista han sido volcados al gráfico 7.

Gráfico 7 – Relación entre insatisfacción y producción en sistemas de remuneración fija cuando el mercado laboral es proteccionista o ante asimetrías de información, acción oculta por parte del empleado o interdependencia de tareas.



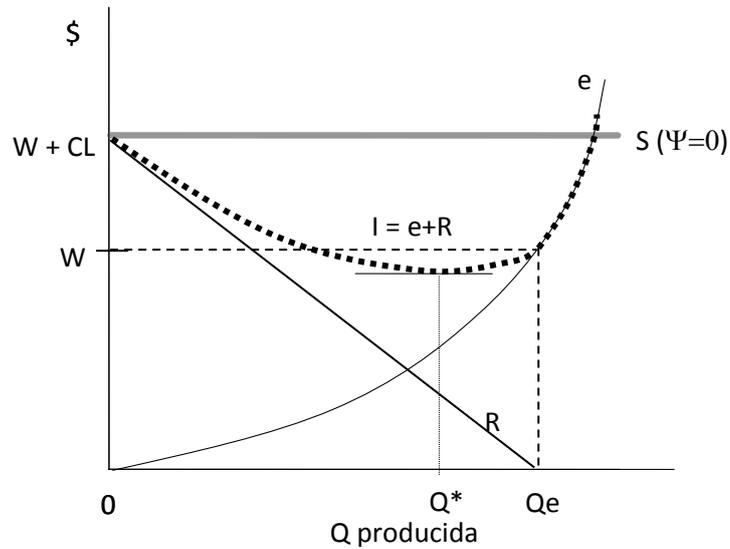
En consecuencia, conforme lo representado en el gráfico 7, de existir factores que disminuyen la percepción de riesgo cuando la producción real no iguala la producción esperada, la función de riesgo reducirá su pendiente, por lo que la insatisfacción del agente sufrirá un desplazamiento de su mínimo hacia la izquierda, motivando al individuo a optar por menores niveles de producción real.

3.4 Satisfacción total versus insatisfacción total - determinante de conducta individual

Procedamos ahora a unir las percepciones de satisfacción e insatisfacción descritas anteriormente. Consideremos, en principio, una situación en donde el sistema de control de la organización funciona en forma perfecta sin que existan factores que impiden la determinación de la responsabilidad del individuo en la producción real. Asimismo, supondremos en primera instancia que el mercado laboral es competitivo, con libre contratación sin grado alguno de proteccionismo. Con ello estaremos frente a una función de insatisfacción conforme fuera representada en el gráfico 5 precedentemente tratado.

De representarse en un mismo gráfico las funciones de satisfacción (S) e insatisfacción (I) ya tratadas, estaremos en condiciones de construir el gráfico 8.

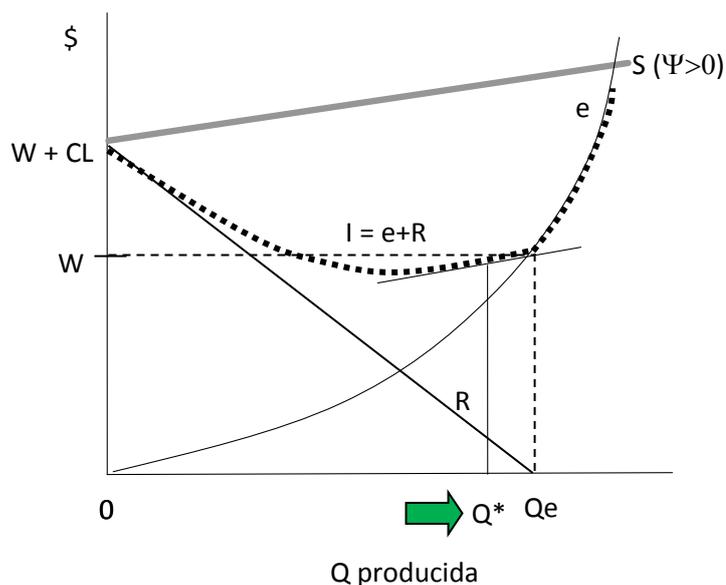
Gráfico 8 – Nivel de producción elegido por el agente en un mercado laboral competitivo cuando existe satisfacción adicional por pertenencia a una organización.



El gráfico 8 exhibe el nivel de producción que elegirá un agente (Q^*), correspondiendo dicha elección al punto en donde la satisfacción marginal neta es máxima. En línea negra punteada hemos representado la función de Insatisfacción Total (IT) como suma del esfuerzo realizado (e) y el riesgo percibido (R). Respecto de la situación mostrada en el gráfico 5 (en donde no existía la satisfacción adicional de pertenecer a una organización (CL)), la introducción del factor de satisfacción CL produce un corrimiento de la producción elegida por el individuo hacia la derecha, es decir, acerca la producción real a la producción esperada.

Agreguemos entonces un factor adicional y veamos qué ocurriría cuando el individuo, producto de su cultura y valores, considera que es correcto moralmente realizar tareas y cumplir con su producción. Esta situación se dará cuando el coeficiente Ψ posea un valor positivo. Tal situación la hemos representado en el gráfico 9.

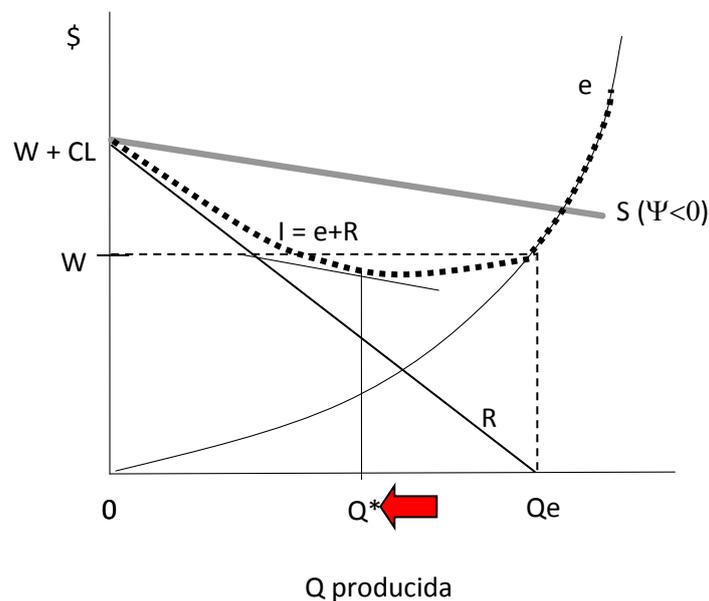
Gráfico 9 – Nivel de producción elegido por el agente en un mercado laboral competitivo cuando existe satisfacción adicional por pertenencia a una organización y $\Psi > 0$



Esta nueva representación introduce un importante factor que determina la situación elegida por un agente y que proviene de la influencia cultural sobre lo correcto de cumplir con las tareas asignadas. Esta satisfacción adicional por el “*deber cumplido*” conducirá a un nuevo nivel de producción cuando la pendiente de la función de satisfacción iguale la función de insatisfacción, situación que se da a un mayor nivel de tareas cumplidas respecto de una situación en donde el coeficiente de satisfacción por cumplimiento de tareas (Ψ) sea de cero.

Veamos, pues, qué ocurrirá cuando nos encontramos ante una influencia cultural disuasiva de cumplir tareas encomendadas, en donde el coeficiente Ψ posea valores negativos. Tal situación se ha representado en el gráfico 10.

Gráfico 10 – Nivel de producción elegido por el agente en un mercado laboral competitivo cuando existe satisfacción adicional por pertenencia a una organización y $\Psi < 0$



El gráfico anterior permite entender cómo una influencia cultural negativa, en donde se considera incorrecto por parte del trabajador el realizar las tareas ordenadas por la organización, conduce a una situación en la que el agente elige una cantidad de tareas (Q^*) que se aleja más aun de la cantidad esperada por la organización (Q_e), motivado ello en poseer un coeficiente de satisfacción por cumplimiento de tareas (Ψ) negativo.

3.5 La incidencia de la influencia cultural y el factor Ψ

La satisfacción total que un individuo obtenga (ST) producto del cumplimiento de sus tareas provendrá entonces de la remuneración dineraria que perciba (W), la satisfacción ambiental emanada de pertenecer a una organización o institución que posee un determinado clima laboral (CL), de la cantidad de tareas cumplidas (Q) y del coeficiente de satisfacción que produce el cumplir tareas (Ψ) Es menester ahora detenernos al estudio de este último factor.

El factor Ψ corresponde al conjunto de condicionantes educativos y valores morales que posee un agente económico sobre si cumplir con sus obligaciones es correcto o incorrecto. El mismo sería producto de la influencia cultural recibida a lo largo de toda su vida por parte del entorno en el cual vive,

como también de la influencia existente dentro de la organización y del liderazgo que perciba en sus superiores jerárquicos.

Podríamos postular dentro de nuestra hipótesis de trabajo que, un entorno colaborará con el incremento de la producción de los individuos cuando los valores morales que dicha sociedad posea generen o incentiven la obligación de cumplir con el deber estipulado. Por contrario, el entorno irá en detrimento de la producción de los agentes cuando los valores morales de dicha sociedad favorezcan el facilismo o vean con malos ojos el cumplimiento del deber pautado.

Asimismo, la organización será también un importante factor de influencia, pudiendo colaborar en la construcción de valores afines al trabajo, o por contrario, promover (sin desearlo) en el empleado el rechazo hacia la acción de trabajar. Si la influencia de la empresa fuese positiva, entonces ésta podría colaborar con un entorno favorable o bien “*competir*” con el entorno en donde se promueva el facilismo y la holgazanería. Por contrario, si la influencia de la empresa fuese perjudicial, entonces podría deteriorar los valores morales positivos preexistentes en el empleado, o bien agravar la percepción negativa de la acción del trabajar si el empleado ya se encuentra en un entorno social que desvirtúa el valor del trabajo.

Conforme a ello podemos postular que el factor cultural (Ψ) resulta ser función de la influencia del contexto (**I ext**) y la influencia organizacional (**I org**), tal como se expresa.

$$\Psi = f(\text{I ext} ; \text{I org})$$

En base a la relación de influencias propuestas, el factor cultural (Ψ) del empleado resultará del peso relativo que ambos factores de influencia poseen. Será objeto del estudio de campo que abordaremos en el próximo capítulo el aislar aquellas variables que determinan el valor resultante del factor cultural (Ψ), ya sea que provengan de la organización o bien del contexto en donde tanto el empleado como la empresa se encuentren inmersos.

3.6 Conclusiones preliminares del modelo propuesto

- Las cuestiones descritas por Miller en su obra “*Management Dilemas*” como también las restantes observaciones de las referencias citadas son evidentes en las organizaciones actuales, si bien sus consideraciones no han sido modelizadas aún. Destaca en su obra el papel que juega el liderazgo, entendido como la capacidad de influir en las personas en pos de la obtención de las conductas pretendidas. El mismo, junto a la jerarquía, es una de las soluciones propuestas ante las fallas de mercado e intereses individuales que apartan la conducta del agente de la sería más eficiente.
- En busca de un modelo integrador y partiendo de postulados de la psico-biología moderna, hemos construido un modelo cuya finalidad sea el aproximar la conducta del agente en base al juego de la satisfacción e insatisfacción percibidas.
- La satisfacción de un individuo es dada por el componente material de su remuneración, por la satisfacción de pertenecer a una organización con un determinado clima laboral y, lo que es más importante, por la influencia cultural que hace a la satisfacción del cumplimiento de tareas.
- Por otro lado, la insatisfacción del agente estará dada por el esfuerzo realizado y la percepción de riesgo de ser cesanteado, correspondiendo este último a la interacción de factores como lo son las características del mercado laboral, la existencia de asimetrías de información, acción oculta e

interdependencia de tareas. Estas últimas tres hacen a la eficiencia del sistema de control de cumplimiento de tareas que posea la organización.

- Un agente realizará una conducta cuando su satisfacción percibida supere la insatisfacción asociada a dicha conducta. Asimismo, el individuo elegirá la situación en la que su satisfacción marginal neta sea máxima.
- Hemos considerado aquí la incidencia de la cultura del individuo, la cual es producto de la influencia social y de la influencia aportada por la organización. Mediante la inclusión de este nuevo factor, sería posible explicar no sólo los conceptos aportados por Miller sobre la naturaleza e importancia del *liderazgo*, sino también por qué motivo la economía de diferentes países presenta comportamientos individuales tan opuestos cuando el marco cultural se presenta como diferente. (La comprobación de estos puntos podría dar lugar a posteriores trabajos de investigación)
- El modelo presentado permite, entonces, ahondar sobre las variables con las que cuenta la organización a efectos de mejorar la eficiencia en el cumplimiento de las tareas por parte de sus empleados, colaborando así con la maximización de la producción posible.

4. Comprobación del modelo propuesto

4.1 *Diseño del estudio de campo aplicado.*

La validación de la hipótesis que define el modelo *ST-IT* requirió corroborar la existencia de las variables propuestas, como también comprobar en qué medida las mismas inciden como determinantes de los niveles de trabajo elegidos por el empleado de una organización. Para ello se procedió a:

1. Determinar la existencia del factor cultural (Ψ) como motivador *moral de deber cumplido*.
2. Determinar la existencia del factor "*clima laboral*" como contributivo a la satisfacción del empleado.
3. Determinar de la existencia de los siguientes riesgos percibidos por el agente:
 - a. Percepción de funcionamiento de los mecanismos de control por parte de la organización en la que desarrolla sus actividades.
 - b. Percepción de proteccionismo laboral por parte de la legislación vigente en materia de trabajo y cómo ello confronta con el riesgo de ser cesanteado.
 - c. Detección de las variables que contribuyen o atenúan la percepción de riesgo de cesantía laboral.
4. Determinar de las variables demográficas de los individuos relevados a fin de correlacionar sus percepciones con su situación socio-económica y educativa, como también con sus principales valores referidos a actividades laborales.

Para ello se realizó un primer análisis cualitativo tendiente a detectar aquellos factores personales y ambientales que determinarían la percepción de satisfacción o insatisfacción, para lo cual se utilizó la técnica de “encuesta individual en profundidad” y dos posteriores “entrevistas grupales”²⁸. A partir de estas primeras observaciones, se construyeron dos instancias posteriores de análisis cuantitativo. Una primera, mediante encuestas, que permitiera aproximar la existencia de las principales variables del modelo propuesto y que brindase información para el rediseño de sondeo definitivo, destacando los interrogantes relevados que se detallan a continuación:

1. ¿Cómo un individuo autoevalúa su desempeño en su trabajo?
2. ¿En qué medida dicho individuo considera que su trabajo podría hacerlo mejor? Interrogante formulado a fin de contrastarlo con la percepción individual volcada en 1).
3. Capacidad percibida por el individuo para incrementar su nivel de producción o tareas si la empresa o sus superiores se lo permitiesen.
4. Percepción por parte del individuo del interés de la empresa en mejorar la calidad o cantidad de su trabajo.
5. En qué grado el individuo considera que su empresa actual *merece* que el empleado mejore la cantidad o calidad de sus tareas.
6. Cómo percibe el empleado por parte de sus compañeros el tratar de hacer las tareas mejor para beneficio de la empresa.
7. Intención del individuo de agradecerle a su grupo de trabajo.
8. Intención del individuo de agradecerle al sindicato que los nuclea y a su delegado gremial.
9. Predisposición del individuo a no adherir a medidas gremiales de fuerza, interrogante formulado para contrastarlo con la percepción volcada en 8).
10. Percepción del individuo sobre si los sindicatos defienden los intereses de los trabajadores.
11. Percepción general del individuo sobre si las empresas argentinas merecen lo mejor de sus trabajadores.
12. Suponiendo ausencia de control por parte de la empresa, cuáles serían sus niveles de satisfacción si:
 - a. Pudiesen evitar toda tarea
 - b. Pudiesen hacer sólo la mitad del trabajo requerido.
 - c. Cumpliese con la totalidad de sus obligaciones.

Finalmente, contando con datos orientadores provenientes del primer sondeo cuali-cuantitativo, se propuso realizar un último relevamiento de mayor representatividad estadística, utilizando la modalidad de encuesta cerrada mediante el formulario que reproduce en el ANEXO B. Este último procuró realizar las siguientes mediciones:

²⁸ Los resultados de la investigación cualitativa mediante las técnicas de entrevistas en profundidad y entrevista grupal se exhiben en el Anexo A.

1. Determinación de la existencia del factor cultural (Ψ) y su dependencia con otras variables socio-económico-culturales.
2. Determinación de la existencia del factor “*clima laboral*” y su dependencia con otras variables socio-económico-culturales, como también con variables internas que hacen a la modalidad de trabajo y cultura de la empresa
3. Determinación de riesgos percibidos por parte del empleado y que redundan en un aumento o disminución del nivel de trabajo efectivamente dedicado.
4. Medición de la percepción de cumplimiento por parte del trabajador, a fin de relacionarlo con las variables antes descriptas e integrantes del modelo.

La captura de datos mediante encuestas se realizó mediante dos metodologías diferentes de acceso al encuestado. Un primer grupo de encuestas con su redacción definitiva fue realizado en forma personal. Un segundo grupo de encuestas fue realizado mediante encuesta electrónica. En este caso, la encuesta era guiada por una aplicación, mostrando sólo las preguntas que, en el modelo de encuesta, se muestra como pertenecientes a una determinada “pantalla”. Ello a fin que el encuestado no conociese las preguntas que continuaban y no condicionase su respuesta actual a preguntas futuras. De igual modo, la aplicación empleada no permitía al encuestado retroceder a páginas de preguntas anteriores, a fin de evitar que las nuevas preguntas le hicieran modificar la respuesta de preguntas pasadas.

4.2 Datos obtenidos y análisis.

Se realizaron en total 212 encuestas completas correspondientes a empleados en relación de dependencia. La apertura por datos demográficos es la que se detalla en las siguientes tablas.

Tabla 1 – Datos demográficos de la muestra por sexo – sondeo definitivo

Edad	Por sexo		Total
	masculino	femenino	
hasta 20 años	2	1	3
de 21 a 24 años	20	24	44
de 25 a 29 años	21	25	46
de 30 a 40 años	34	30	64
de 41 a 50 años	23	14	37
más de 50 años	12	6	18
Totales	112	100	212

Tabla 2 – Datos demográficos de la muestra por cualidades socio-económicas y nivel educativo alcanzado – sondeo definitivo

Vivienda				
	Vive solo en vivienda propia	Vive con sus padres en vivienda propia	Vive solo en vivienda alquilada	Vive con sus padres en vivienda alquilada
Subtotales	36	91	48	37
Total	212			

Medio de transporte				
	Automovil propio	Automovil compartido	Motocicleta propia	Transporte público
Subtotales	84	88	5	35
Total	212			

Frecuencia de salidas a restaurantes, bares o espectáculos					
	casi nunca	1 vez al mes	1 vez cada 15 días	1 vez por semana	más de una vez por semana
Subtotales	16	56	62	52	26
Total	212				

Nivel educativo alcanzado						
	primario incompleto	primario completo	secundario incompleto	secundario completo	universitario incompleto	universitario completo o mayor
Subtotales	3	6	21	70	64	48
Total	212					

La tabla 2 muestra los 4 atributos relevados sobre nivel socio-económico y educativo. Tres atributos (vivienda, medio de transporte y salidas de esparcimiento) nos permitieron construir un puntaje sobre el nivel económico del encuestado. A su vez, el agregado del nivel educativo alcanzado nos permitió definir un indicador de situación económica y cultural global del entrevistado. El valor de dicho indicador, si bien es arbitrario en cuanto a la ponderación de cada atributo, permitió definir un máximo de 19 puntos para aquellos propietarios de viviendas que viven solos, que poseen automóvil propio, que realizan salidas de esparcimiento más de una vez por semana y cuyo nivel educativo alcanzado fue universitario o superior; mientras que la ponderación arrojó un mínimo de 4 puntos para aquellos entrevistados que viven junto con su familia en vivienda alquilada, que viajan en transporte público, que casi nunca realizan salidas de esparcimiento y cuyo educación alcanzada fue de un nivel primario incompleto. La tabla 3 muestra la ponderación individual de cada atributo demográfico relevado.

Tabla 3 – Ponderación de puntajes sobre datos demográficos – sondeo definitivo

Vivienda				
	Vive solo en vivienda propia	vive con sus padres en vivienda propia	Vive solo en vivienda alquilada	Vive con sus padres en vivienda alquilada
Puntaje	4	3	2	1

Medio de transporte				
	Automovil propio	Automovil compartido	Motocicleta propia	Transporte público
Subtotales	4	3	2	1

Frecuencia de salidas a restaurantes, bares o espectáculos					
	casi nunca	1 vez al mes	1 vez cada 15 días	1 vez por semana	más de una vez por semana
Subtotales	1	2	3	4	5

Nivel educativo alcanzado						
	primario incompleto	primario completo	secundario incompleto	secundario completo	universitario incompleto	universitario completo o mayor
Subtotales	1	2	3	4	5	6

Del análisis de los datos obtenidos en las encuestas cuyas cualidades demográficas fueron descriptas, pudieron desprenderse las observaciones que se vierten en los próximos títulos.

4.3 Factor cultural (Ψ) y su relación con los valores individuales encuestados.

Se determinó la media y desvío estándar de las preguntas 15), 16) y 17) de la encuesta realizada (preguntas sobre el nivel de satisfacción percibido en función del cumplimiento de tareas realizado), para aquellos encuestados que opinan diferente sobre “cuanto merece su actual empresa que Ud. ponga su mayor esfuerzo” (pregunta N°11), y distinguiendo aquellos empleados que respondieron a esta última pregunta con la percepción de “poco merecido” (respuestas en 1, 2 y 3), respecto de aquellos que consideran que ello es “muy merecido” (con respuestas en 7, 8, 9 o 10). Dichos resultados pueden mostrarse gráficamente en su media muestral y desvío estándar según se expone a continuación.

Gráfico 11 – Percepción de satisfacción vs. Cumplimiento de tareas (para quienes consideran que su empresa SI merece su esfuerzo y mejora en su trabajo). N=123

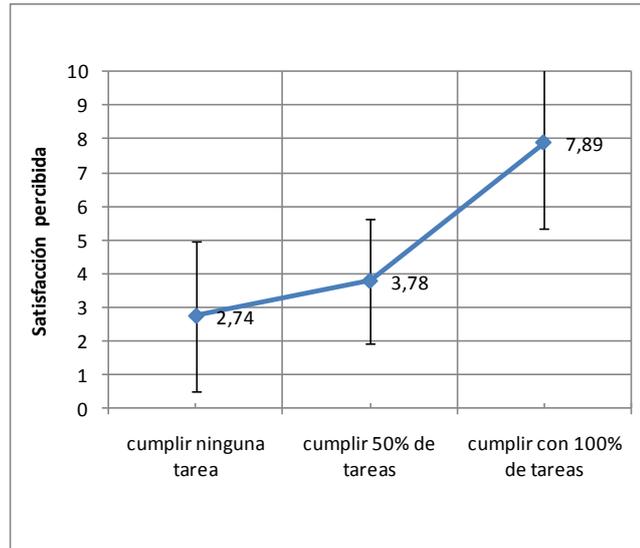
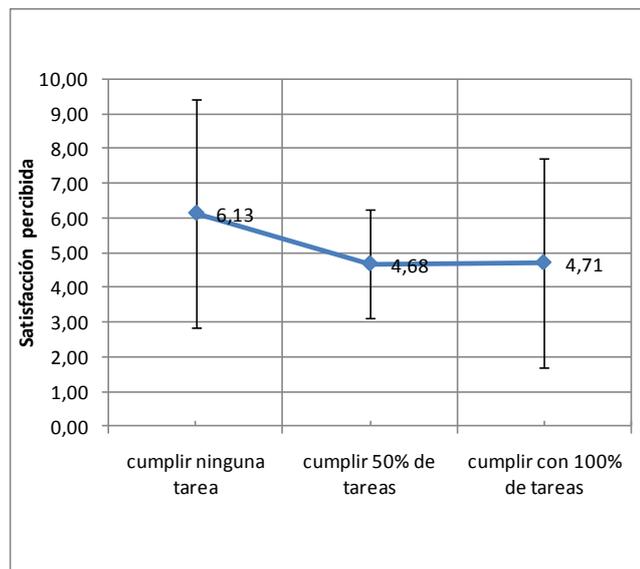


Gráfico 12 – Percepción de satisfacción vs. Cumplimiento de tareas para quienes consideran que su empresa NO merece su esfuerzo y mejora en su trabajo. N=31



Como puede apreciarse, la percepción de satisfacción por el cumplimiento de tareas frente a cuánto los empleados consideran que su empresa merece su mejor esfuerzo, parece seguir el comportamiento propuesto por el modelo.

Sin embargo, fue en aquel grupo de personas con predisposición negativa frente a la empresa (considerándola no merecedora de su mayor esfuerzo) se observaron valores de medias con menor grado de amplitud para cada nivel de cumplimiento de tareas, pero un mayor desvío estándar para cada nivel de esfuerzo dedicado. Por ello, se procedió a segmentar las respuestas de aquellos individuos con predisposición negativa hacia su actual empresa (considerándolas no merecedoras de su mayor

esfuerzo), respecto del acuerdo que los encuestados poseen con la pregunta N°18, “El trabajo dignifica y ayuda a la realización personal”. Los resultados para estos dos subgrupos fueron los que se exponen a continuación.

Gráfico 13 – Percepción de satisfacción vs. Cumplimiento de tareas (para quienes consideran que su empresa NO merece su esfuerzo y mejora en su trabajo, pero SI están de acuerdo con la frase “el trabajo dignifica y ayuda a la realización personal”). N=16

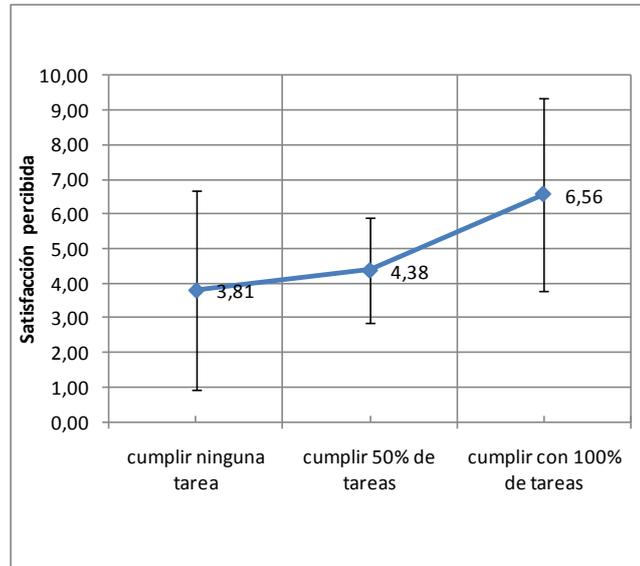
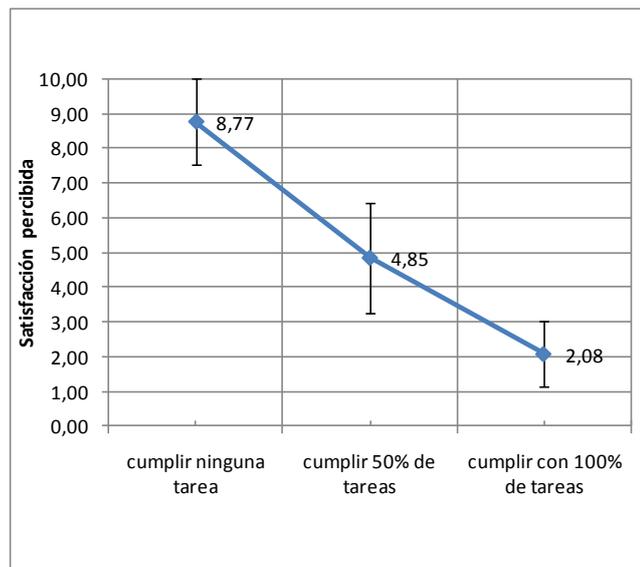


Gráfico 14 – Percepción de satisfacción vs. Cumplimiento de tareas (para quienes consideran que su empresa NO merece su esfuerzo y mejora en su trabajo, y NO están de acuerdo con la frase “el trabajo dignifica y ayuda a la realización personal”). N=13



La apertura del grupo de 31 empleados descrito en el gráfico 12 que había manifestado que su empresa no merecía su mayor esfuerzo, arrojó dos comportamientos diametralmente opuestos en cuanto a la satisfacción percibida cuando dicha satisfacción se la relaciona contra el valor “*el trabajo dignifica y ayuda a la realización personal*”. Por un lado, el subgrupo descrito en el gráfico 13, que está esencialmente de acuerdo con la frase “*el trabajo dignifica y ayuda a la realización personal*” (cuyas respuestas fueron de 7 a 10 en la escala propuesta, con N=16) muestra un nivel de satisfacción creciente con el cumplimiento de tareas, si bien exhibe un nivel de satisfacción claramente menor que el correspondiente a los encuestados que consideran que, a su vez, la empresa merece sus mejores esfuerzos. Por otro lado, el subgrupo descrito en el gráfico 14, que esencialmente no coincide con la frase “*el trabajo dignifica y ayuda a la realización personal*” (respuestas en 1,2 y 3 con N=13), muestra una curva de insatisfacción más marcada aun que el grupo total que no considera que la empresa en la cual trabaja es merecedora de su mayor esfuerzo.

Estas últimas observaciones nos llevan a preguntarnos si el grado de satisfacción de un individuo frente al nivel de tareas realizadas y el factor cultural (Ψ) que determina dicho comportamiento resulta más bien dependiente de cuestiones internas del individuo (tales como sus valores personales, historia, educación, etc.), que de su relación con la empresa a la cual pertenece. Para ello, hemos evaluado el comportamiento de los datos relevados en el sondeo en función de la valoración de los individuos encuestados acerca la ponderación individual del trabajo como valor moral. Para ello, se separaron los datos en dos categorías. El primero, en donde las respuestas a la pregunta “*el trabajo dignifica...*” fueron de 7 o más y, a su vez, las respuestas a la pregunta “*el trabajo es un mal necesario*” fueron de 3 o menos. El segundo, en donde las respuestas a la pregunta “*el trabajo dignifica...*” fueron de 3 o menos y, a su vez, las respuestas a la pregunta “*el trabajo es un mal necesario*” fueron de 7 o más. Los resultados de dicha clasificación se exponen en la tabla que se exhibe a continuación.

Tabla 4 – Variables de la encuesta que mostraron comportamiento estadísticamente distinto en relación a la la respuesta del encuestado sobre el valor del trabajo.

	Trabajo dignifica y NO es un mal necesario (N=72)		Trabajo NO dignifica y es un mal necesario (N=21)		Variación % de incremento
	media	desv.est	media	desv.est	
Edad (años)	37,4	11,1	33,5	11,1	12%
Score socioeconómico (escala 1 a 19)	13,1	2,7	11,0	2,4	19%
Nivel educativo alcanzado (escala 1 a 6)	4,6	1,1	3,7	1,3	24%
Antigüedad (años)	7,6	6,7	4,9	3,3	55%
Satisfacción si hace todo lo ordenado	8,1	2,3	2,2	1,1	269%
Las empresas merecen el mayor esfuerzo	7,1	2,1	3,8	2,2	89%
Nivel de trabajo declarado (%)	85,1%	11,4%	58,1%	12,9%	47%

Como puede apreciarse en la tabla 4, para la muestra relevada hemos observado que el valor “trabajo” (como elemento que dignifica y no es un mal necesario) evidencia diferencias significativas en el score socio-económico; en el nivel educativo alcanzado; en la antigüedad que posee el trabajador; en el nivel de satisfacción declarado por el empleado si cumple con todas las tareas encomendadas; en la consideración del esfuerzo merecido por su empresa; y en el nivel de trabajo que el empleado declara como realmente realizado. También existen diferencias, aunque de menor cuantía, al clasificar las respuestas por edades, en donde puede apreciarse que el valor “trabajo” es más reconocido por aquellas personas de mayor edad en relación a quienes son más jóvenes.

Frente a los datos expuestos, se indagó cuáles de las observaciones volcadas precedentemente podrían resultar “*causa*” o bien “*consecuencia*” del valor moral “trabajar” como dignificante de la persona humana. Podríamos, en principio, asumir que el score socio-económico logrado, al igual que la antigüedad acumulada en un puesto de trabajo, son más bien consecuencia de la afinidad que un individuo posee con el valor “trabajar”. De este modo, las personas más afectas al trabajo podrían acceder a una mejor condición económica como resultante de su mayor esfuerzo, logrando también mayor estabilidad en sus puestos de trabajo, lo cual se traducirían en una mayor antigüedad acumulada. Por contrario, tanto la edad como el nivel educativo alcanzado parecerían ser más bien variables independientes y, por lo tanto, probables causas de la afinidad de un individuo por el valor moral y acción de “trabajar”.

Por último, si bien los niveles de trabajo efectivamente cumplidos por el empleado serán analizados en próximos títulos, es razonable pensar que la cantidad de tareas que el empleado demuestra cumplir es también efecto de la afinidad que un individuo posee con el valor “trabajar”, lo cual explicaría la diferencia en los niveles de trabajo declarados por cada grupo de trabajadores.

4.4 Determinación de la existencia del factor “clima laboral” y su dependencia

El segundo objetivo del sondeo definitivo fue la determinación de la existencia del factor “*clima laboral*” y su dependencia con otras variables socio-económico-culturales. A fin de realizar la medición del factor “*clima laboral*”, la encuesta realizada solicita al entrevistado que distinga si el clima laboral de su empresa lo percibe como bueno o malo, solicitándole en una segunda instancia que valore (entre 1 y 10) qué tan bueno o malo le resulta el clima laboral percibido. Asimismo, la encuesta pregunta al entrevistado cuánto dinero²⁹ pediría por un nuevo trabajo que lo obligue a dejar el actual, distinguiendo si es que para ello solicitaría más dinero, si es que cambiaría de trabajo por la misma remuneración actual o bien si estaría dispuesto a cambiar de trabajo incluso por una remuneración inferior a la actualmente recibida.

Los datos recabados fueron procesados, distinguiendo dos grupos de personas (aquellos empleados que reconocen un buen clima laboral versus los que manifestaron encontrarse en una organización con un clima laboral adverso). Para cada grupo, se analizó la correlación existente entre la valoración numérica del clima laboral en relación a la diferencia de remuneración que solicitarían para abandonar su actual trabajo y comenzar uno nuevo. Los resultados se exhiben en los gráficos que se muestran a continuación.

Gráfico 15 – Diferencia de remuneración solicitada para cambiar el trabajo actual en función de la percepción de clima laboral positivo (N=151).

²⁹ A fin de interpretarse los valores monetarios relevados en el estudio de campo (expuestos en el gráfico 15), téngase presente que el trabajo de campo fue realizado en el mes de marzo del año 2014. La cotización del dólar a dicha fecha resultaba ser de \$7,90 / USD.

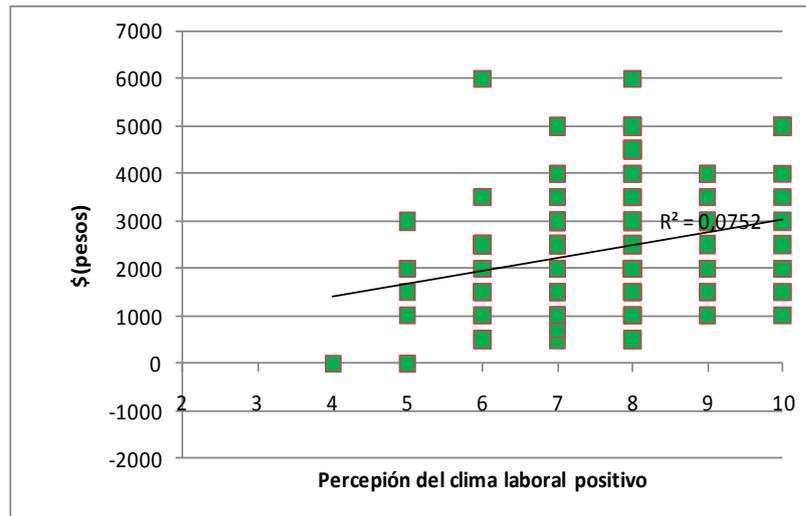
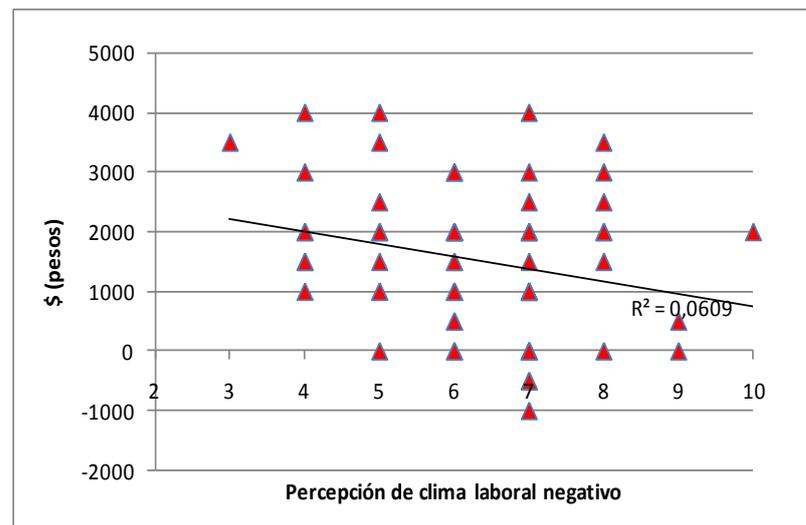


Gráfico 16 – Diferencia de remuneración solicitada para cambiar el trabajo actual en función de la percepción de clima laboral negativo (N=61).



Como podrá apreciarse en los gráficos precedentes, la percepción del clima laboral de la organización, de la cual un empleado forma parte, tiene un efecto directo sobre la nueva remuneración que éste solicitaría en caso de tener que abandonar su actual ocupación para ingresar en una nueva organización. Obsérvese que, tal como lo muestra el gráfico 15, para aquellas empresas en donde el clima laboral es considerado bueno, la media solicitada de incremento salarial para cambiar de empresa se inicia en aproximadamente \$ 1.500, llegando incluso a una media de \$ 3.000 para quienes reflejaron el máximo puntaje en la escala de buen clima laboral. Por contrario, el gráfico 16 exhibe que cuanto peor es el clima laboral, menor será la diferencia que el empleado aceptaría para cambiar de trabajo, mostrando una media de aproximadamente \$ 2.000 para un leve clima laboral adverso, descendiendo incluso por debajo de los \$1.000 para quienes reflejaron el máximo puntaje de clima laboral adverso. Pueden incluso observarse algunos datos aislados en donde los individuos manifiestan su disposición a cambiar de trabajo por una remuneración aún menor, con una diferencia negativa respecto de su remuneración actual.

En base a lo expuesto, podemos proponer que el componente clima laboral (que hace a la satisfacción percibida por el individuo) es mensurable en términos monetarios a través de la evaluación del incremento (o disminución) salarial que el empleado estaría dispuesto a recibir (o resignar) a fin de cambiar su trabajo actual por otro. Desde el punto de vista del riesgo percibido y conforme lo ya explicado en modelo propuesto del capítulo precedente, la valuación del clima laboral resultaría un componente adicional que integraría la función de riesgo, dado que el temor a perder su trabajo para un empleado redundará no sólo en la pérdida de la remuneración, sino también en el componente ambiental de la organización de la cual es parte y que, como hemos visto, es capaz de asignarle un valor subjetivo. El análisis del riesgo percibido será tratado en el próximo título.

4.5 Determinación de los riesgos percibidos por parte del empleado

Como primer elemento de la curva de insatisfacción de un individuo, hemos estudiado la existencia de riesgos percibidos por el agente a ser despedido de su trabajo. Tal como esbozamos en el capítulo primero, la función de insatisfacción no sólo dependerá de la cantidad de tareas realizadas, sino también del riesgo percibido a perder tanto su remuneración (actual y futura) como también el ambiente laboral al que pertenece (y que como pudimos apreciar en el punto precedente, es susceptible de ser valorizado en dinero).

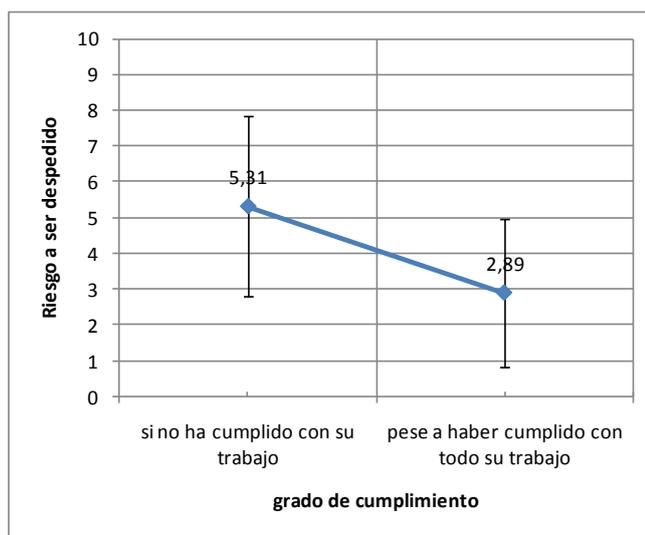
Para ello, la encuesta realizada procuró capturar el riesgo percibido por los agentes a ser despedidos a través de las siguientes mediciones:

- Percepción de riesgo a ser despedido frente a distintos grados de cumplimiento de tareas.
- Percepción de riesgo a ser despedido en el caso en que su puesto de trabajo goce de protecciones especiales por ley (para el caso, se ha analizado la incidencia de la antigüedad en el puesto y la percepción de quienes son delegados gremiales en relación a los trabajadores que no revisten dicha condición).
- Percepción del grado de control sobre el cumplimiento de tareas por parte del empleador.

Percepción de riesgo a ser despedido frente a distintos grados de cumplimiento de tareas

Como primer análisis, se ha comparado la percepción de riesgo frente a las dos situaciones límite, ello es, las respuestas que los encuestados volcaron como “*temor a ser despedido si no ha cumplido con su trabajo*”, frente al temor que manifiestan a “*ser despedidos pese a haber cumplido con todas las tareas solicitadas*”. Los resultados obtenidos se reproducen a continuación.

Gráfico 17 – Percepción de riesgo a ser despedido en función del cumplimiento de tareas solicitadas. (N=212)



Como puede observarse en el gráfico 17, existe una diferencia significativa entre el riesgo percibido a ser despedido en función del grado de cumplimiento de tareas. Sin embargo, podremos apreciar que, frente a la situación de no cumplir con su trabajo, el promedio del riesgo percibido dista de ser el máximo de la escala de medición. De igual modo, en una situación de cumplimiento total, el promedio del riesgo percibido tampoco corresponde con el mínimo de la escala utilizada. En ambos casos, también es posible observar un amplio desvío estándar asociado a cada media.

En virtud de la amplia dispersión asociada, hemos analizado los resultados de las encuestas en pos de averiguar qué otras variables influyen sobre la percepción de riesgo a ser despedido. Para ello hemos agrupado los datos relevados en sub-conjuntos en función del puntaje respondido en las siguientes preguntas.

- En primer lugar, el correspondiente a aquellos individuos que respondieron en los puntajes más altos (8, 9 y 10) a la pregunta sobre el riesgo percibido a ser despedido si su empleador detecta que no ha cumplido con su trabajo.
- En segundo lugar, el vinculado con aquellos individuos que respondieron en los puntajes más bajos (1, 2 y 3) a la pregunta sobre el riesgo de ser despedido si su empleador detecta incumplimientos en su trabajo.

Los resultados de ambos subgrupos se exponen en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 5 – Apertura de encuestados en función del riesgo percibido a ser despedido si no cumple con sus tareas.

	Subgrupo con ALTO riesgo percibido a ser despedido si no cumple con sus tareas (N=45)		Subgrupo con BAJO riesgo percibido a ser despedido si no cumple con sus tareas (N=55)	
	media	desv.est	media	desv.est
Antigüedad en el puesto (años)	3,8	3,0	6,9	7,4
Grado de control que posee la organización sobre cumplimiento de tareas (escala 1 a 10)	7,8	1,5	5,3	2,7
Nivel de trabajo declarado (%)	86%	10%	79%	14%

Tal como pueden apreciarse en la tabla 5, hemos detectado que ambos grupos mostraron respuestas diferentes frente a tres mediciones efectuadas por la encuesta. En primer lugar, el grupo que percibe mayor riesgo a ser despedido frente a la detección de incumplimientos en sus tareas corresponde a quienes poseen, en promedio, menor antigüedad en su puesto; mientras que el grupo que percibe menores niveles de riesgo es el correspondiente a aquellos con mayor antigüedad en la empresa. Es importante recordar que, en nuestro país, la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744 en su artículo 245 castiga fuertemente el despido incausado, obligando a las empresas a indemnizar al trabajador despedido mediante el pago de un monto correspondiente a un mes de sueldo por cada año de antigüedad o fracción mayor a tres meses³⁰.

En segundo lugar, el riesgo percibido a ser despedido depende de la percepción del nivel de control existente sobre el cumplimiento de tareas por parte de la organización. De este modo, el grupo que manifestó mayor riesgo a ser cesanteado demuestra percibir un nivel de control más alto en el cumplimiento de tareas por parte de la organización. Por contrario, el grupo que mostró menor riesgo a ser despedido, mostró una menor percepción de control por parte de la organización a la que pertenecen.

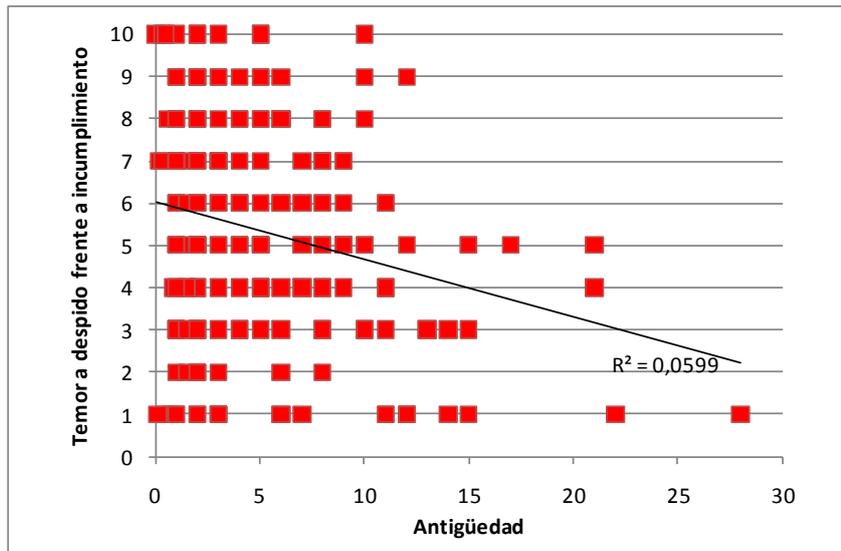
Por último, se observa que el grupo que posee una mayor percepción de riesgo a ser despedido frente a la detección de incumplimientos fue el que declaró cumplir con mayor porcentaje de las tareas encargadas (con media de 86%), mientras que aquellos empleados con menor percepción de riesgo frente al incumplimiento, informaron cumplir con un porcentaje de tareas menor (con media de 79%). Si bien los niveles de trabajo efectivamente cumplidos por el empleado serán analizados en detalle en los próximos títulos, es de destacar que esta observación responde a lo predicho por el modelo ST-IT propuesto.

Percepción de riesgo a ser despedido frente a protecciones legales al puesto de trabajo

Hemos analizado aquí la correlación existente entre los niveles de riesgo percibidos por toda la muestra (N=212) en relación a la existencia de protecciones legales frente al despido, como lo son la imposición de una indemnización por antigüedad y la existencia del fuero sindical que protege a los delegados gremiales. Los resultados se muestran a continuación.

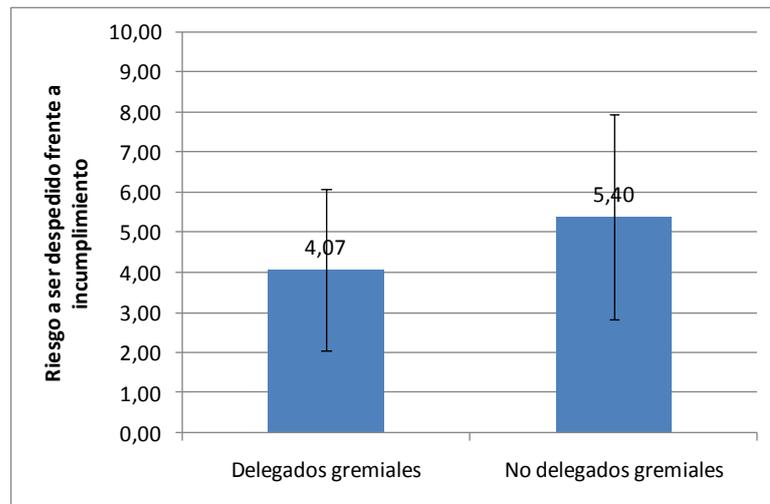
³⁰ Véase al respecto, Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, T.O. Decreto 390/1976 y sus modificatorias.

Gráfico 18 – Percepción de riesgo a ser despedido por incumplimientos en función de la antigüedad en el puesto del empleado (N=212)



Como nos muestra el gráfico 18, existiría cierta dependencia del riesgo a ser despedido en función de la antigüedad. Si bien los datos obtenidos mostraron una importante dispersión, la gráfica exhibe una paulatina reducción del temor al despido en función de la antigüedad, llegando incluso a una percepción de riesgo prácticamente nula cuando la antigüedad en el puesto supera los 20 años. Ello podría obedecer al conocimiento por parte del trabajador de la onerosidad implícita para la empresa en caso de un despido, no sólo por lo estipulado por la normativa laboral sino por la creciente tendencia de los tribunales laborales argentinos a ser restrictivos con los despidos que pueden ser considerados con “causa”.

Gráfico 19 – Percepción de riesgo en función de protecciones especiales por parte de la ley laboral. (Delegados gremiales N=15. No delegados gremiales N=197)

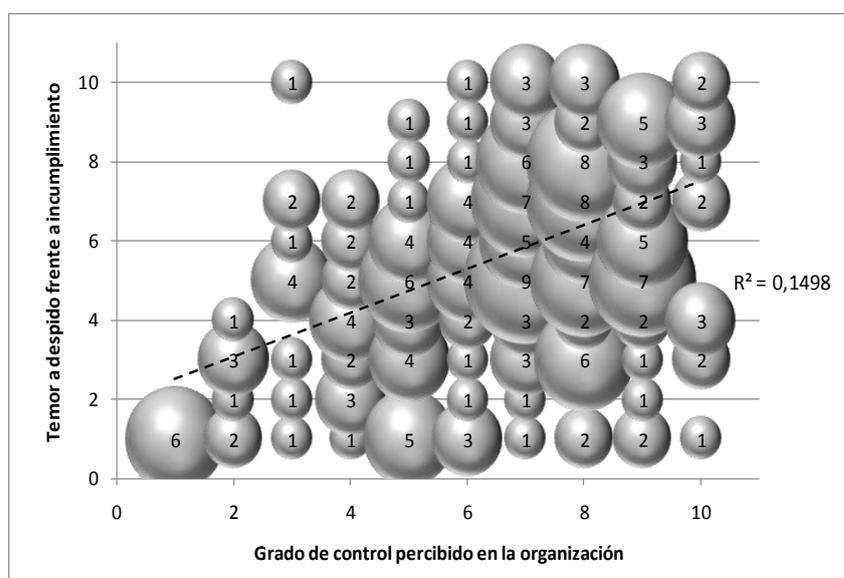


El gráfico 19 representa la percepción de riesgo a ser despedido frente a incumplimientos discriminado para los empleados que revisten la calidad de delegados gremiales, respecto de los restantes trabajadores que no ejercen dicha función. Tal como se observa, existe una marcada disminución en el riesgo a ser despedido frente a incumplimientos de tareas para quienes son delegados gremiales, para los cuales su despido se encuentra agravado por parte de la legislación laboral argentina.

Percepción del grado de control sobre el cumplimiento de tareas por parte del empleador

A continuación, se evaluó la correlación existente entre el riesgo percibido a ser despedido por incumplimientos en función de la percepción de control por parte de la organización a la que pertenece el empleado, obteniéndose lo siguiente:

Gráfico 20 – Percepción de riesgo a ser despedido por incumplimientos en función del grado de control existente en la organización (N=212).



El gráfico 20 muestra una relación directa entre el riesgo percibido por el empleado a ser despedido frente a incumplimientos, en función del grado de control que el mismo trabajador reconoce que existe en su organización.

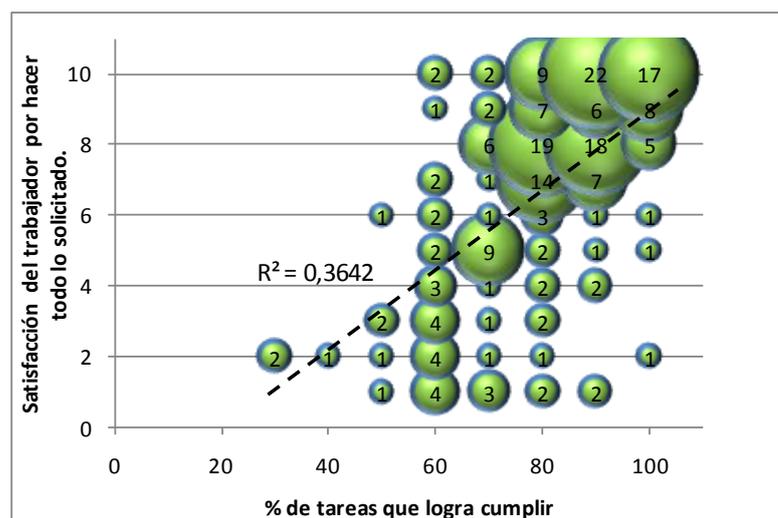
4.6 Medición del cumplimiento por parte del trabajador y su correlación con las variables del modelo

En última instancia, las diferentes variables del modelo propuesto fueron comparadas con la percepción de cumplimiento de las tareas encargadas que los encuestados manifestaron poseer. Dicha percepción se evaluó mediante las preguntas 21 y 22 de la encuesta descrita en el ANEXO B y tuvo por objetivo analizar la correlación existente entre el nivel de trabajo informado por los encuestados en relación a los cambios en las variables integrantes del modelo como criterio de validación final. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Cumplimiento de tareas en función del factor cultural (Ψ)

En primera instancia, hemos analizado los resultados de las encuestas realizadas a fin de relacionar los niveles de satisfacción respondidos para la pregunta N° 16, “¿qué tan contento se sentiría Ud. si cumpliera con todas las tareas que a Ud. le corresponde cumplir?” en relación a los niveles de trabajo logra efectivamente cumplir. A fin de representarlo gráficamente, se utilizó un diagrama de burbujas, en donde el área de cada categoría de respuestas corresponde a la cantidad de personas que respondieron a cada combinación de nivel de satisfacción y grado de tareas. Los resultados se muestran a continuación.

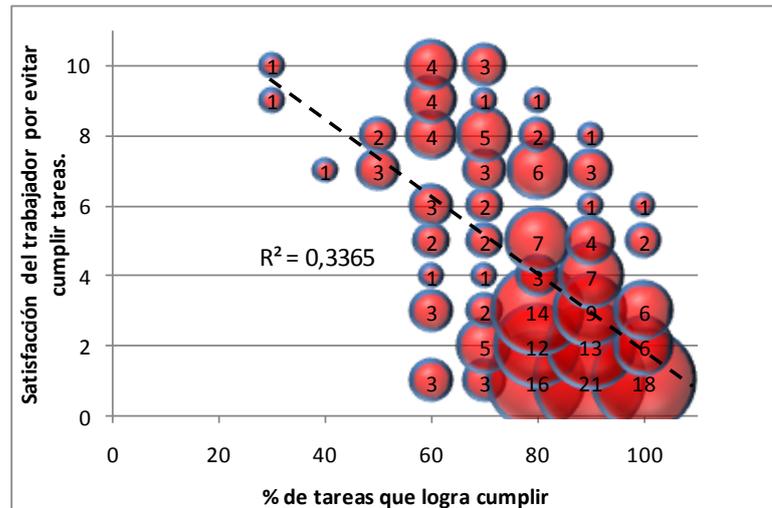
Gráfico 21 – Satisfacción del trabajador frente al cumplimiento de todas sus tareas en función del nivel de trabajo realmente cumplido (N=212).



Como puede apreciarse en el gráfico 21, aquellos encuestados que manifestaron mayores niveles de satisfacción para altos niveles de cumplimiento, efectivamente poseen niveles de trabajo reales cercanos al 100% de las tareas solicitadas, mientras que quienes respondieron su bajo grado de satisfacción frente al cumplimiento de su trabajo muestran, en efecto, niveles de cumplimiento real muy inferiores al 100% de lo solicitado.

En segunda instancia, hemos evaluado las respuestas de la pregunta complementaria a fin de confirmar la coherencia en el comportamiento de los encuestados. Ello se hizo relacionando la pregunta Nº 15, “¿Qué tan contento se sentiría Ud. si pudiera no hacer ninguna tarea, evitando lo que le fue ordenado?”. Se utilizó el mismo sistema de representación mediante diagrama de burbujas, observándose lo siguiente:

Gráfico 22 – Satisfacción del trabajador si pudiese evitar todas sus tareas, en función del nivel de trabajo realmente cumplido (N=212).

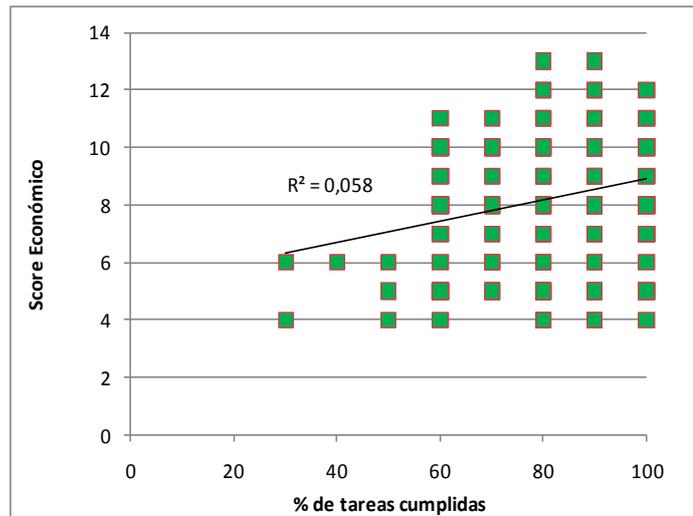


Al apreciar el gráfico 22 es posible comprobar el comportamiento opuesto, en donde los encuestados que respondieron tener bajos niveles de satisfacción al evitar cumplir con lo ordenado reflejaron altos niveles efectivos de trabajo. En forma contraria, aquellos individuos que respondieron su mayor satisfacción al evitar tareas, en general mostraron niveles de trabajo muy inferiores a 100% de lo solicitado.

Cumplimiento de tareas en función del score económico

Utilizando el score económico calculado para cada encuestado como indicador de los niveles de remuneración, se analizó a continuación si la existencia de mecanismos que incrementen el riesgo percibido por parte del trabajador genera dependencia sobre los niveles de trabajo efectivamente cumplidos. Tal como fuera descrito en el modelo ST-IT expuesto en el capítulo precedente, la primera variable que define la percepción de riesgo radica en la existencia de un nivel de remuneración (W) que podría ser perdido por el trabajador en caso de ser cesanteado. Si bien como fue explicado en el diseño del sondeo definitivo se optó por no medir la remuneración en forma directa (por haber detectado resistencia en los encuestados a dar dicha información o bien por la tendencia del mismo a falsearla), se ha realizado una medición indirecta en base a los atributos demográficos relevados. Esta medición indirecta arrojó un score económico que fue correlacionado con el nivel de trabajo efectivamente informado por el empleado encuestado. Los resultados se exhiben en el gráfico que se muestra a continuación.

Gráfico 23 Score económico del encuestado en función del nivel de trabajo realmente cumplido (N=212).



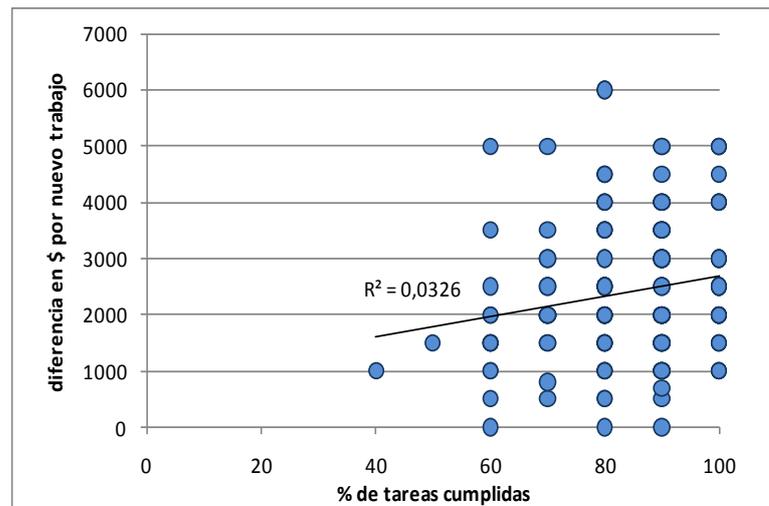
Como se aprecia en el gráfico 23 existe una relación directa, aunque con alta dispersión, entre el score económico relevado para los diferentes encuestados en función del porcentaje de tareas efectivamente cumplidas en informadas por el trabajador en la encuesta. La observación de estos resultados plantea un importante interrogante: ¿es el nivel de remuneración un factor causante de los diferentes niveles de trabajo realmente logrados o, será acaso que el nivel de remuneración finalmente alcanzado por el trabajador depende del nivel de esfuerzo que ha dedicado a sus labores? La discusión de cuál es la causa y el efecto en la relación que acabamos de tratar será abordada en los títulos siguientes.

Cumplimiento de tareas en función del clima laboral

El presente punto tuvo como objetivo observar si los diferentes valores relevados de clima laboral poseen incidencia final sobre las tareas cumplidas por el empleado, considerando que el modelo propuesto propone la existencia de una función de riesgo, la cual posee su máximo para un nivel nulo de cumplimiento de tareas y es dado esencialmente por la remuneración del trabajador y por la percepción de un valor de clima laboral como activo personal del trabajador.

Para ello, en esta instancia hemos evaluado la correlación entre el adicional de remuneración solicitado por abandonar su actual trabajo en función del grado de cumplimiento de tareas para aquellos empleados que informaron encontrarse en una empresa con buen clima laboral (N=151). Los resultados se exhiben a continuación.

Gráfico 24– Diferencia de remuneración solicitada para cambiar a un nuevo trabajo en función del nivel de trabajo realmente cumplido (N=151).

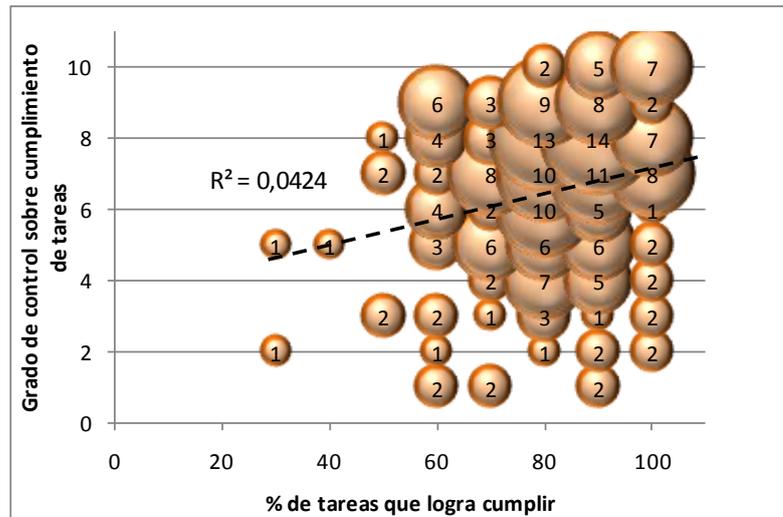


El gráfico 24 permite observar una tendencia creciente entre la diferencia de remuneración solicitada por cambiar de trabajo en función de las tareas efectivamente cumplidas, si bien existe una gran dispersión en los datos obtenidos. Si bien se subclasificó el total de encuestas en función de otras variables relevadas (antigüedad en el puesto, el factor cultural (Ψ), la situación gremial y las restantes variables del modelo), no fue posible encontrar subgrupos en donde la dispersión fuese menor (con mayores coeficientes de correlación). En este sentido es importante notar que en la encuesta realizada se consideró no conveniente el preguntar los niveles de remuneración actuales, ya que el análisis cualitativo previo al diseño de la encuesta mostró la tendencia de los encuestados a falsear dichas respuestas. Probablemente, contar con dicha información hubiese permitido porcentualizar el incremento de remuneración solicitado, lo cual redundaría en una disminución de la dispersión en los datos.

Cumplimiento de tareas en función del grado de control existente en la organización

Puesto que la eficiencia del sistema de control de la organización tendiente a detectar desvíos en el cumplimiento de tareas es uno de los determinantes del riesgo percibido por el empleado, se evaluó la percepción de control existente en la organización sobre el cumplimiento de tareas en función del nivel de trabajo efectivamente realizado por el trabajador. Para ello se correlacionan las respuestas a la pregunta N°12, “¿Qué grado de control sobre el cumplimiento de sus tareas realiza el empleador para el que Ud. trabaja?” en función de los niveles de trabajo efectivamente realizados respondidos en la pregunta N°21. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

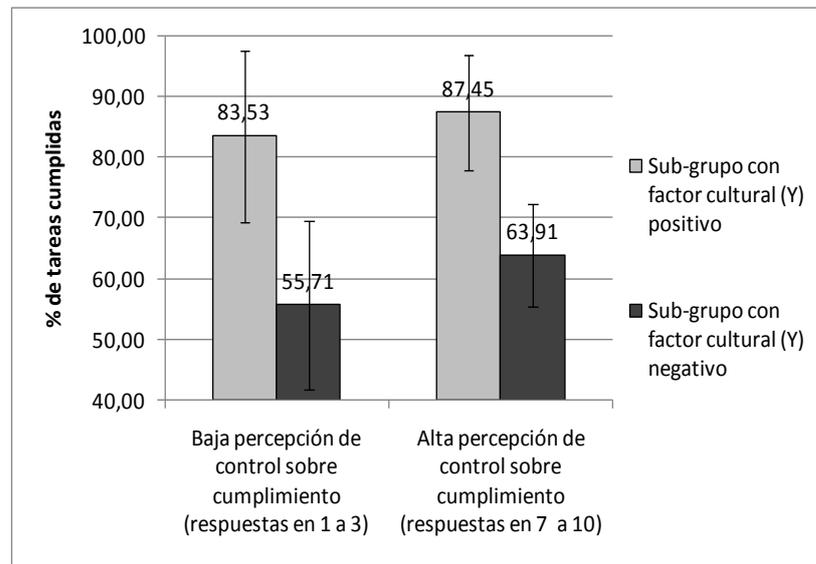
Gráfico 25 – Grado de control sobre cumplimiento de tareas existente en la organización en función del nivel de trabajo realmente cumplido (N=212).



El gráfico 25 muestra nuevamente una relación positiva entre el grado de control sobre incumplimientos existente en la organización y el nivel de tareas efectivamente realizados, si bien existe también un importante grado de dispersión debido a la interacción con las restantes variables del modelo.

Para un mejor análisis, se clasificó la muestra total a fin de distinguir cómo se comporta el nivel de trabajo en función del grado de control existente en la organización para aquellos individuos con factor cultural (Ψ) positivo, respecto de aquellos con factor cultural (Ψ) negativo, tal como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 26– Porcentaje de tareas efectivamente realizadas en función del grado de control sobre cumplimiento de tareas (N=149)



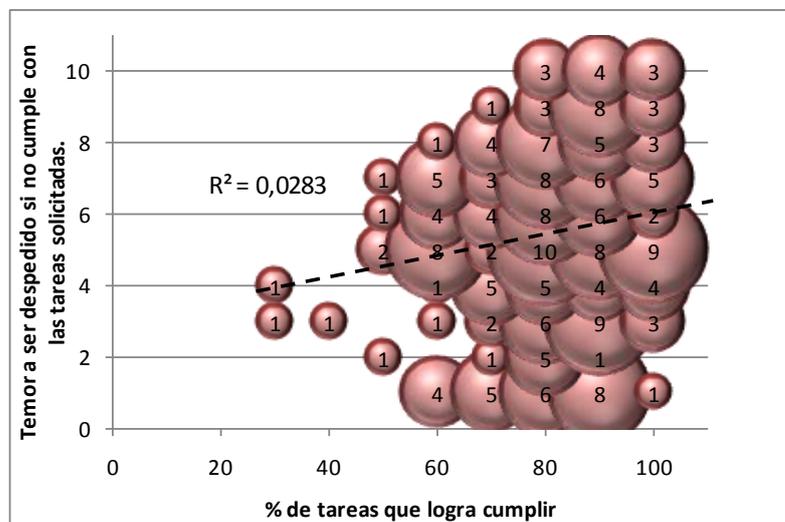
Como puede observarse en el gráfico 26, aquellos individuos con factor cultural (Ψ) positivo muestran una menor dependencia a la existencia de controles sobre el cumplimiento de tareas, mostrando niveles de cumplimiento efectivo cuyas medias se encuentran entre 83,5% (N=17) y 87,5% (N=102) respectivamente para bajas percepciones de control y altas percepciones de control sobre cumplimiento de tareas. En cambio, quienes evidenciaron un factor cultural (Ψ) negativo, manifestaron cumplimientos

efectivos cuyas medias se encuentran entre 55,7% (N=7) y 63,9% (N=23) respectivamente para bajas percepciones de control y altas percepciones de control sobre cumplimiento de tareas, lo cual demuestra una mayor sensibilidad a los mecanismos de control de la organización.

Cumplimiento de tareas en función del riesgo percibido a ser despedido frente al incumplimiento de las tareas solicitadas.

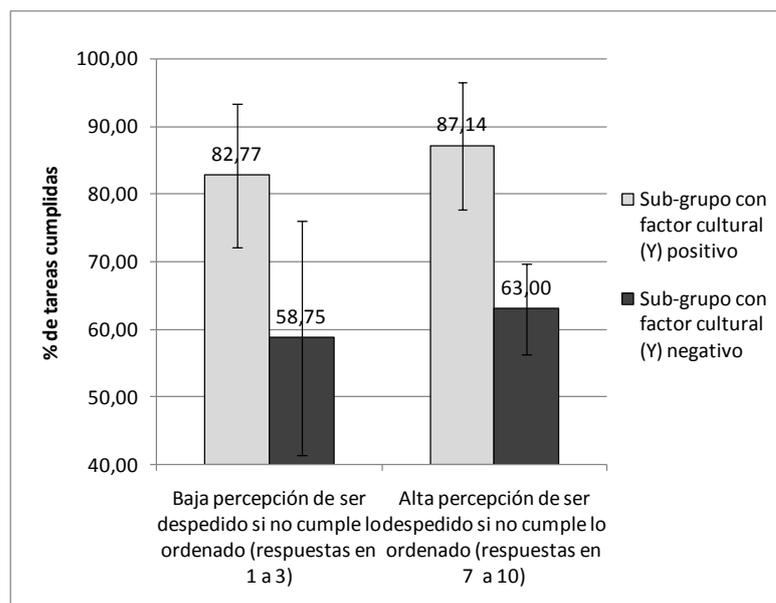
Se evaluó el grado efectivo de cumplimiento de tareas en función del temor a ser despedido en caso que el empleador detectase el no cumplir con las tareas ordenadas, observándose los siguientes resultados.

Gráfico 27– Temor a ser despedido si no cumple con las tareas solicitadas en función del nivel de trabajo realmente cumplido (N=212).



El gráfico 27 exhibe igualmente una relación positiva entre el temor a ser despedido (si el empleador detectare incumplimientos) y el nivel de tareas efectivamente realizados, si bien existe también un importante grado de dispersión debido, posiblemente, a la interacción con las restantes variables del modelo. En este caso también fue posible distinguir cómo se comporta el nivel de trabajo en función del temor a ser cesanteado por no cumplir lo ordenado para aquellos individuos con factor cultural (Ψ) positivo, en relación a aquellos con factor cultural (Ψ) negativo, tal como se muestra a continuación.

Gráfico 28 – Porcentaje de tareas efectivamente cumplidas en función del temor a ser despedido por no cumplir las tareas ordenadas (N=128).



Como muestra el gráfico 28 tanto los individuos con factor cultural (Ψ) positivo como negativo muestran un leve incremento en las tareas efectivamente cumplidas frente a una mayor percepción de riesgo a ser despedido por incumplimiento en las tareas encomendadas. En este caso, ambos grupos mostraron medias con diferencias de aproximadamente 5 puntos porcentuales.

4.7 Observaciones particulares para los empleados "super-productivos"

El sondeo de campo definitivo utilizó dos preguntas tendientes a medir el grado de cumplimiento real de tareas por parte del empleado. Las mismas fueron:

- "En una escala de 0% a 100% responda: ¿cuántas tareas o nivel de trabajo solicitado logra efectivamente cumplir al final de su día laboral, respecto de lo que le fue encargado".
- "En una escala de 0% a 100% responda: ¿cuántas tareas o nivel de trabajo solicitado posterga para días siguientes, respecto de lo que le fue encargado".

El objetivo de ambas preguntas tuvo un sentido adicional al de cada pregunta individual, puesto que a través de la suma de ambos resultados se procuró distinguir a aquellos empleados que percibían la necesidad de realizar aún más tareas de las que les fueron ordenadas en forma explícita, respecto de los que no poseen dicha percepción.

¿Qué significado tendría el interpretar a este grupo de trabajadores en donde, en forma curiosa, perciben que han hecho gran parte de lo que les fue encargado, pero aun quedó mucho más por hacer? ¿Es que acaso hay empleados que adicionalmente a lo encargado generan sus propias tareas adicionales, siendo "super-productivos" respecto de los demás? Veamos para ello los principales resultados obtenidos luego de haber clasificado a la muestra en los siguientes grupos:

Tabla 6 – Apertura de encuestados en función de la suma de tareas cumplidas más tareas pendientes

	Sub-grupo con tareas cumplidas + pendientes mayor a 100%. (N=22)		Sub-grupo con tareas cumplidas + pendientes menor a 100%. (N=69)	
	media	desv.est	media	desv.est
Las empresas (en general) merecen el mejor esfuerzo del empleado	7,8	1,9	5,9	2,6
La empresa en la que trabaja merece su mejor esfuerzo como empleado	8,3	1,6	6,2	2,6
Temor a despido frente a incumplimientos	6,4	2,6	4,8	2,5
Temor a despido pese a cumplir con todo lo encargado	4,0	3,0	2,9	2,0
Satisfacción si cumple todas las tareas encargadas	8,4	2,0	6,2	2,9
Satisfacción si evita todas las tareas encargadas	3,9	2,2	4,7	1,8
Acuerdo con "el trabajo dignifica"	8,7	1,7	6,7	3,0
Score económico	8,8	1,9	7,9	2,2
Score socio-económico	13,5	2,7	12,5	2,7
Nivel de tareas cumplidas (%)	92%	8%	75%	13%

La tabla 6 muestra los principales atributos con diferencias significativas para los dos grupos analizados. Por una parte, aquellos empleados que informaron tareas cumplidas y pendientes que exceden un 100% poseen una mejor consideración sobre el esfuerzo que la empresa merece de ellos; declaran una mayor percepción de riesgo a ser despedidos; exhiben mayor satisfacción por haber cumplido todo lo encargado; poseen mayor acuerdo con el "trabajo" como valor moral; logran tanto un mayor score económico como socio-económico; y evidencian un mayor nivel de tareas realmente cumplidas, ubicándose el mismo en el orden del 92%. En cambio, aquellos empleados que informaron una suma de tareas cumplidas y pendientes menor al 100% poseen una baja consideración sobre el esfuerzo que la empresa merece de ellos; declaran una menor percepción de riesgo a ser despedidos; exhiben menor satisfacción por haber cumplido todo lo encargado; poseen menor acuerdo con el "trabajo" como valor moral; logran un menor score económico y socio-económico en relación al primer grupo; y evidencian un más bajo nivel de tareas realmente cumplidas, ubicándose el mismo en el orden del 75%.

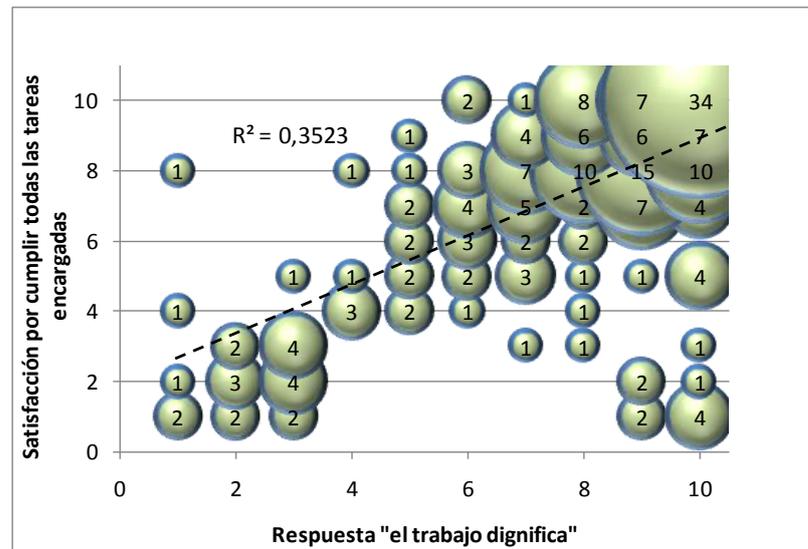
4.8 Medición de posibles variables que definen el factor cultural (Ψ)

Bajo el presente título, expondremos las principales relaciones que hemos detectado entre el valor de la satisfacción del empleado por cumplir con las tareas encargadas, en relación a diversas preguntas de la encuesta que evidenciaron algún tipo de dependencia y correlación.

Satisfacción por tareas cumplidas versus valor moral de la acción "trabajar"

Al evaluar los resultados de la pregunta "¿Qué tan contento se sentiría Ud. si... hiciera todas las tareas que a Ud. le corresponde cumplir?", en comparación con los arrojados por la pregunta "...que tan de acuerdo está con ... El trabajo dignifica y ayuda a la realización personal", se observó la siguiente distribución de respuestas.

Gráfico 29 – Satisfacción por cumplir tareas en función del acuerdo con el valor "el trabajo dignifica" (N=212).



El gráfico 29 muestra una importante dependencia y correlación ($R^2=0,35$), lo cual permitiría inducir que la satisfacción generada en el empleado por el cumplimiento de tareas resulta de la percepción por parte del trabajador del "trabajo" como valor moral.

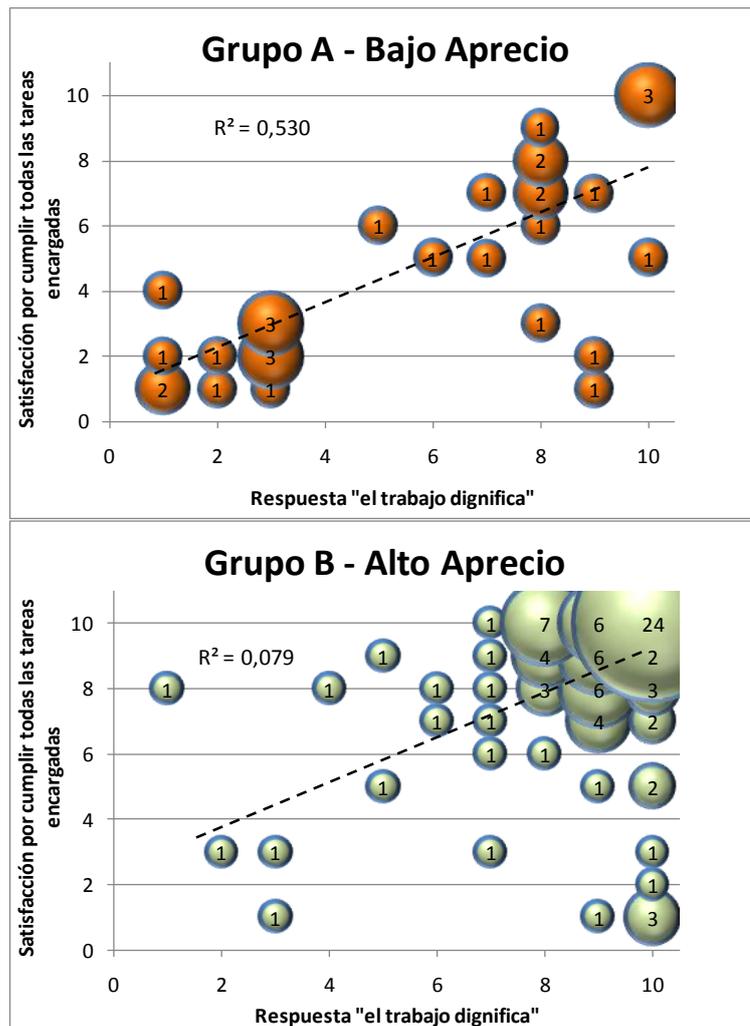
A fin de analizar el grado de influencia de la empresa sobre la satisfacción de cumplir tareas, se dividió la muestra en los siguientes grupos.

GRUPO A - Bajo aprecio por la empresa: para encuestados con respuesta a la pregunta "*la empresa en la que Ud. trabaja merece el mayor esfuerzo...*" en 3 o menos (N=92; satisfacción por realizar todas las tareas encargadas: media=8,1 y desvío estándar 2,6).

GRUPO B - Alto aprecio por la empresa: para encuestados con respuesta a la pregunta "*la empresa en la que Ud. trabaja merece el mayor esfuerzo...*" en 8 o más (N=31; satisfacción por realizar todas las tareas encargadas: media=4,6 y desvío estándar 3,0).

Los resultados de dicha clasificación se muestran en el gráfico siguiente.

Gráfico 30 – Satisfacción por cumplir tareas en función del acuerdo con el valor "el trabajo dignifica". Apertura por grupos.

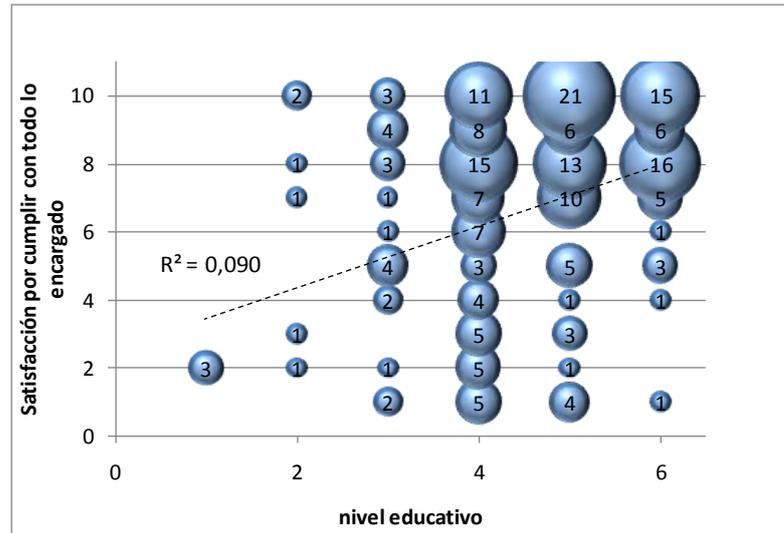


El gráfico exhibido muestra la apertura del gráfico 29. Para un primer conjunto de empleados (grupo A) que no consideran a su empresa merecedora de su mayor esfuerzo, el nivel de satisfacción aparentaría depender directamente de su educación en el valor moral "trabajar", con una mayor dependencia y correlación. En cambio, para los empleados con alto aprecio por la empresa (grupo B), la distribución de respuestas se desplaza hacia mayores niveles de satisfacción por las tareas cumplidas y de percepción del trabajo como valor moral, lo que permitiría evidenciar la **capacidad de la empresa de influir** en el factor cultural (Ψ) del empleado.

Satisfacción por tareas cumplidas versus nivel educativo del trabajador

Al evaluar los resultados de la pregunta "¿Qué tan contento se sentiría Ud. si... hiciera todas las tareas que a Ud. le corresponde cumplir?", en comparación con el nivel educativo alcanzado por el trabajador encuestado, se observó la siguiente distribución de respuestas.

Gráfico 31 – Satisfacción por cumplir tareas en función del nivel educativo alcanzado (N=212).



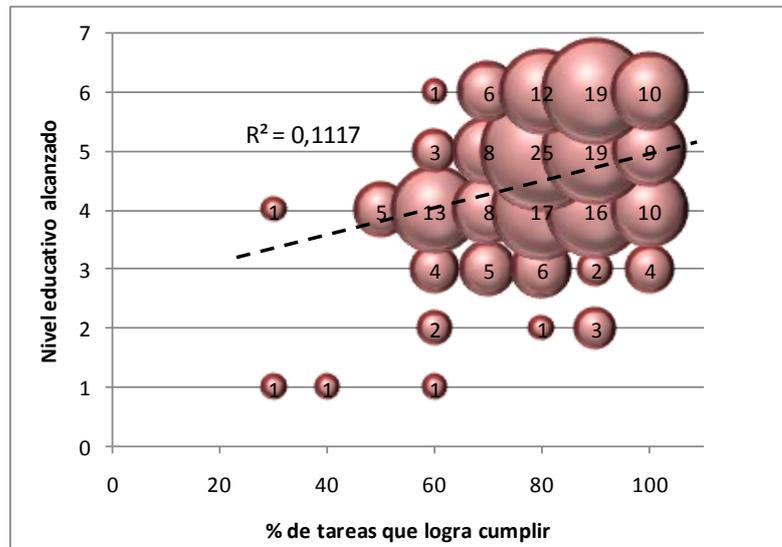
El gráfico 31 muestra una relación directa entre el nivel educativo alcanzado y el grado de satisfacción manifestado por el empleado frente al cumplir con todas las tareas encargadas, lo cual hace suponer que el nivel educativo es uno de los determinantes en la formación de los valores morales que se refieren al trabajo y al cumplimiento del mismo.

Niveles de trabajo versus nivel educativo del trabajador

Hemos representado el nivel educativo alcanzado³¹ por los encuestados en relación al nivel de trabajo cumplido que dichos entrevistados informaron. Los resultados se exhiben en el gráfico 32

³¹ El nivel educativo fue medido mediante la encuesta descrita en el ANEXO B en una escala de 1 a 6 correspondiente a los siguientes valores: 1. Primario incompleto; 2. Primario completo; 3. Secundario incompleto; 4. Secundario completo; 5. Universitario incompleto; 6. Universitario completo o superior.

Gráfico 32 – Porcentaje de tareas cumplidas vs. nivel educativo alcanzado (N=212).

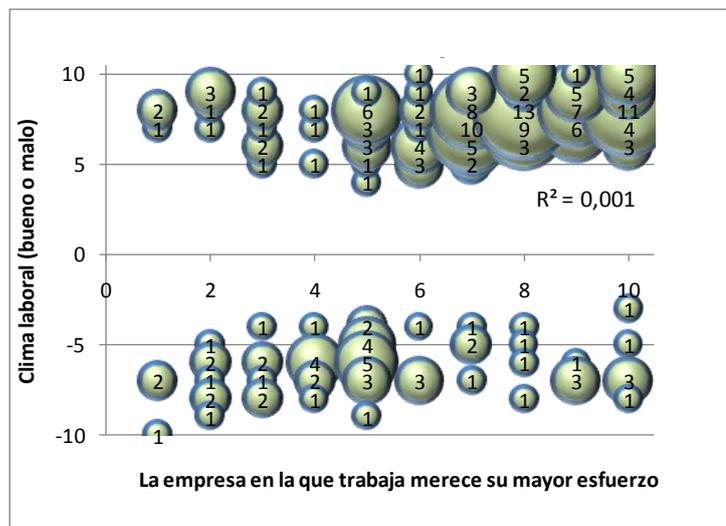


El gráfico 32 refleja que, para la totalidad de la muestra de 212 encuestados, existe una relación directa entre el nivel educativo alcanzado por el empleado y el nivel de cumplimiento de tareas informado.

Clima laboral e influencia de la empresa

Se recopiló la información referida a la percepción de clima laboral como bueno o malo (asignando puntaje positivo a las respuestas de clima laboral bueno y negativo a las de clima laboral malo), a fin de relacionarlo con aquella variable de la encuesta que procuró medir el grado de influencia que la organización ejerce sobre el empleado a través de la pregunta "la empresa en la que Ud. trabaja merece su mayor esfuerzo...". De ello se obtuvo la siguiente distribución de resultados que se muestra en el gráfico 33. Obsérvese que la percepción de clima laboral no permite ser explicada a través de la influencia de la empresa, la cual pudo medirse mediante el acuerdo con la frase "la empresa en la que Ud. trabaja merece su mayor esfuerzo", con correlación nula y sin tendencia definida.

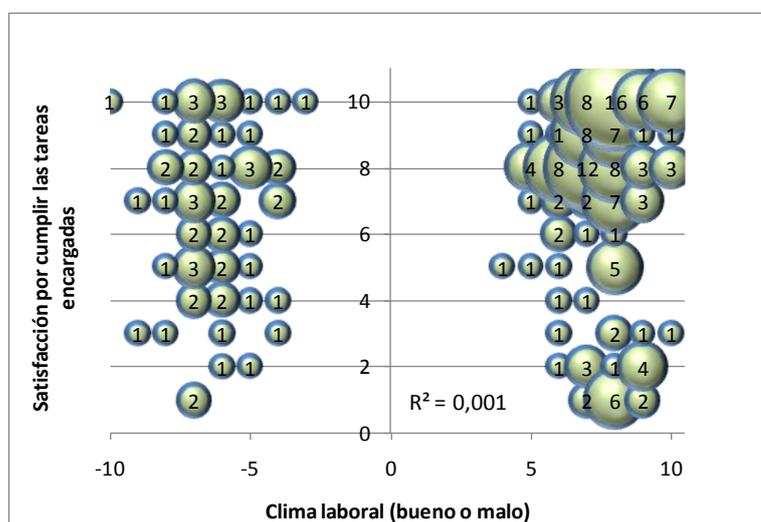
Gráfico 33 – Percepción de clima laboral en relación a influencia de la empresa (N=212).



Clima laboral y satisfacción por tareas cumplidas

Se analizó la relación existente entre la medición del clima laboral y la satisfacción por cumplir con todas las tareas encargadas, observándose lo siguiente.

Gráfico 34 – Satisfacción por cumplir tareas en relación a la percepción de clima laboral (N=212)



El gráfico 34 muestra también la ausencia de dependencia y nula correlación entre la medición de percepción de clima laboral bueno o malo, respecto de la satisfacción que el empleado informó por el cumplimiento de todas las tareas encargadas.

4.9 Score socio-económico en relación a variables del modelo

En esta instancia, se evaluó el score socio-económico de cada encuestado con las restantes variables relevadas en el estudio de campo, obteniéndose los resultados que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7 – Apertura de encuestados en función de score socio-económico.

	Alto score socio-económico (mayor a 15) (N=68)		Bajo score socio-económico (menor a 10) (N=54)		Variación %
	media	desv.est	media	desv.est	
Edad (años)	33,6	10,5	34,2	9,1	-2%
Score económico (escala 1 a 13)	10,5	1,0	5,2	0,9	102%
Nivel educativo alcanzado (escala 1 a 6)	5,5	0,6	3,7	1,0	46%
Antigüedad (años)	4,5	4,2	4,6	3,9	-2%
Satisfacción si hace todo lo ordenado	7,7	2,5	6,2	2,8	23%
Las empresas merecen el mayor esfuerzo (escala 1 a 10)	7,7	2,0	5,4	2,6	42%
Nivel de trabajo declarado	85%	10%	74%	18%	15%

La tabla 7 muestra que los empleados encuestados que mostraron el mayor score socio-económico se diferencian de los restantes trabajadores por su nivel educativo, por el grado de satisfacción percibida al realizar todas las tareas y por el grado de aprecio que poseen por su empresa (por considerarlas merecedoras de su mayor esfuerzo). Asimismo, el nivel de trabajo declarado alcanza el 85% en promedio.

En cambio, los empleados con menor score socio-económico mostraron un menor nivel educativo, menor satisfacción por cumplimiento de tareas y menor aprecio por su empresa, declarando un nivel de trabajo del 74% en promedio.

5. Discusión de los resultados

Contando con los principales datos surgidos del estudio de campo, analizaremos desde aquí los resultados obtenidos y cómo los mismos pueden contribuir a la verificación del modelo objeto del presente trabajo.

5.1 La función de satisfacción y la verificación de sus componentes.

El primer componente del modelo ST-IT propuesto radica en la existencia de una función de satisfacción que, como fuera descrita, depende de la existencia de tres elementos integrantes, los cuales son la remuneración debida al trabajador (W), el valor percibido del clima laboral existente en la organización en que el trabajador desempeña sus actividades (CL) y la satisfacción lograda por el cumplimiento de las tareas o actividades solicitadas, satisfacción que puede resultar creciente cuando el individuo posee un factor cultural (Ψ) positivo, o bien decreciente cuando dicho factor cultural (Ψ) es negativo.

El análisis de la información recopilada permitió arribar a las siguientes observaciones:

1. Resultaría posible afirmar la existencia de un factor cultural (Ψ) que condiciona al individuo al cumplimiento de las tareas encomendadas. Tal como fuera tratado en el punto 4.3 pudo observarse dos grupos bien definidos de individuos que mostraban un comportamiento distinto en la satisfacción lograda en función del nivel de trabajo efectivamente logrado. Por un lado, aquellos trabajadores que incrementan su satisfacción al sentir haber cumplido con las tareas encomendadas, tal como fuera descrito en el gráfico 11. Por otra parte, los empleados que disminuyen su satisfacción a medida que incrementan las tareas que le fueron encargadas, situación que fuera exhibida en los gráficos 12 y 14. El estudio de campo también permitió comprobar la relación directa entre el nivel de satisfacción que le produce al trabajador el cumplir con todas las tareas ordenadas y el nivel de trabajo real declarado por éste, tal como fue mostrado en el gráfico 21. Adicionalmente, esta observación pudo corroborarse por la medición descrita en el gráfico 22, en donde se observa una relación inversa entre el nivel de insatisfacción por cumplir las tareas ordenadas y el nivel de trabajo realmente logrado.
2. La remuneración (la cual no fue medida directamente sino a través del score económico relevado para cada encuestado) es parte de la función de satisfacción total y un estímulo adicional al cumplimiento de tareas. Sin embargo, esta remuneración no aparentaría tener un mecanismo de acción directo, es decir, como un premio al cumplimiento (más aun considerando que se han evaluado a empleados cuya remuneración es fija e independiente del grado de trabajo), sino que basa su acción en ser un factor generador de riesgo percibido por el agente

económico, el cual al ser despedido podría perder el valor actual de las remuneraciones futuras hasta tanto dicho empleado no logre insertarse en un nuevo puesto de trabajo. Como fue expuesto en el modelo ST-IT descripto, el trabajador sentirá un nivel máximo de riesgo cuando sea consciente de que su nivel de cumplimiento de tareas es nulo, siendo el nivel de remuneración uno de los componentes de dicho riesgo percibido. El estudio de campo nos permitió relevar los datos que fueron expuestos en el gráfico 23, en donde pudo observarse que el nivel de cumplimiento de tareas posee relación directa con el score económico del encuestado.

3. Finalmente, la existencia de un determinado valor percibido de clima laboral en la organización resulta ser un factor motivante o disuasivo del cumplimiento de tareas, según se trate de un clima laboral propicio o bien de un clima laboral adverso. De igual modo que la remuneración, el clima laboral no posee un mecanismo de funcionamiento directo, sino que resulta ser otro elemento de valor apreciado por el empleado que podría perderse en caso de ser cesanteado de la organización. El valor percibido del clima laboral, junto con el valor de la remuneración, determinan el riesgo máximo perceptible por el agente frente a un nulo cumplimiento de tareas, tal como fuera descripto en el gráfico 8. En referencia al elemento "clima laboral", el estudio de campo mostró una relación directa entre el valor percibido del clima laboral y el nivel de tareas efectivamente cumplidas, tal como se exhibió en el gráfico 24

Resulta necesario realizar una observación sobre los tres elementos tratados en los párrafos anteriores. Ello es que la naturaleza de los mismos posee un diferente origen, dado que el factor cultural (Ψ) es inherente a la persona, mientras que el clima laboral y la remuneración percibida son elementos externos al agente económico. Dicho de otro modo, podríamos proponer que el factor cultural (Ψ) depende de la formación, historia y valores del individuo, mientras que la remuneración percibida por su trabajo y el clima laboral reinante en la organización dependen de la organización en la que el trabajador se encuentra inmerso.

En pos de dilucidar cuáles son los elementos subjetivos que hacen a la existencia de diferentes valores de factor cultural (Ψ) se realizó la apertura de los datos relevados conforme fueron exhibidas en los gráficos 13 y 14 precedentemente expuestos, habiendo observado que el valor adoptado por el factor cultural (Ψ) tendría relación directa con el acuerdo del encuestado la afirmación "*el trabajo dignifica y ayuda a la realización personal*". En consecuencia, luego de distinguir dos grupos de individuos conforme su valoración del trabajo, se analizaron las diferentes variables demográficas como también ciertas cualidades del empleado en relación a su empleo, tal como fueron mostrados en la tabla 4, habiendo detectado como estadísticamente significativas por parte del trabajador a las siguientes variables: score socio-económico; el nivel educativo alcanzado; la antigüedad en el puesto; la valoración de la relación empleado-empresa (entendida como acuerdo con la frase "*las empresas argentinas merecen el mayor esfuerzo por parte de sus trabajadores*") y en una menor medida, la edad del individuo.

5.2 La función de insatisfacción y la verificación de sus componentes.

El segundo componente del modelo ST-IT propuesto postula la existencia de una función de insatisfacción que se compone del esfuerzo realizado por el trabajador para el cumplimiento de sus tareas (e) y del riesgo percibido a ser cesanteado (R) frente a omisiones en sus obligaciones (perdiendo en consecuencia todos los beneficios de su trabajo). Si bien se ha asumido que el comportamiento de la

función esfuerzo (e) resulta marginalmente creciente frente a la cantidad de tareas o trabajos cumplidos, hemos focalizado la atención en la demostración de la existencia de una segunda función de riesgo (R) que hace al nivel de insatisfacción total percibido por el agente económico. En tal sentido, y como fuera propuesto por el modelo ST-IT en estudio, la función de riesgo tiene valor máximo para un nivel de cumplimiento de tareas nulo, descendiendo progresivamente hasta su mínimo cuando el trabajador cumple con el cien por cien de las tareas solicitadas por el empleador.

Se propone que el riesgo es esencialmente debido a dos factores. Por una parte, por el valor de la remuneración dineraria que el empleado percibe a cambio de su trabajo. En segundo lugar, por el valor monetario del clima laboral existente en la organización de la cual forma parte, valor que estaría dispuesto a sacrificar a cambio de un diferencial de remuneración en su próximo trabajo.

Se analizó en primera instancia cómo la remuneración afecta a los niveles de trabajo informados por el encuestado. A tal fin, el gráfico 23 mostró una relación creciente entre el score económico del empleado en relación al grado de tareas efectivamente cumplidas, lo cual permite suponer la concordancia entre los valores observados en el estudio de campo y lo predicho por el modelo respecto a esta variable.

Habiendo comprobado la incidencia de la variable *remuneración (W)* en el nivel de trabajo, en una segunda instancia se procedió a medir la existencia y comportamiento del factor *clima laboral (CL)*. Para ello, hemos estudiado la medición del clima laboral percibido por el empleado y su relación con el diferencial de remuneración que dicho trabajador solicitaría para abandonar la organización. Tal como fuera expuesto en los gráficos 15 y 16, fue posible observar una relación directa entre el buen o mal clima laboral reinante y el diferencial de remuneración solicitado por el empleado para abandonar la organización, concluyendo que el trabajador asigna una valuación al ambiente de trabajo en el que se encuentra. En segundo lugar, a fin de analizar la dependencia entre el nivel de trabajo cumplido por el trabajador en función del clima laboral de la organización, el gráfico 24 mostró la relación entre el nivel de tareas cumplidas en función de la diferencia solicitada por un nuevo trabajo, observándose que dicho comportamiento responde a los lineamientos del modelo ST-IT propuesto, incrementándose el grado de trabajo realizado por el empleado cuanto mayor es el diferencial de remuneración solicitado.

Sin embargo, conforme el modelo ST-IT propuesto, el nivel de riesgo percibido por el trabajador no sólo depende de su remuneración y de valor percibido del clima laboral existente en la organización, sino que se ve afectado por otros factores que incrementan o disminuyen la percepción de riesgo para un nivel de trabajo nulo. En tal sentido y como fuera propuesto en los gráficos 6 y 7, la percepción de riesgo es incrementada por la existencia en la organización de mecanismos de control que midan el cumplimiento de las tareas encomendadas al trabajador, como también por existir un contexto de alto desempleo en donde el empleado considera que le resultará difícil recuperar una nueva actividad laboral en caso de ser despedido. Por contrario, pueden existir otros elementos que disminuyan dicho riesgo percibido por parte del empleado, como lo son las normativas laborales que hacen a la protección del trabajador frente al despido (ya sea por la indemnización que resulte de la antigüedad acumulada en el puesto, como también de las provenientes de protecciones especiales surgidas de la Ley de Contrato de Trabajo).

A fin de corroborar la correspondencia de los datos relevados con el modelo propuesto, se determinó en primer lugar el riesgo percibido por parte del empleado, en donde una primera medición mostró que los encuestados manifiestan mayor temor a ser despedidos cuanto mayor es su incumplimiento en las tareas encargadas, lo cual fue expuesto en el gráfico 17. En el mismo se pudo observar el comportamiento decreciente del riesgo percibido a medida que el empleado cumple con lo que le es ordenado, lo cual es coincidente con la función de riesgo propuesta en el modelo ST-IT.

Sin embargo, esta percepción de riesgo por incumplimiento es susceptible de ser afectada otros factores que disminuyan la probabilidad de ocurrencia de las consecuencias de la acción de incumplir. Ello es así porque:

1. En primer lugar, la acción de incumplimiento debe ser detectada por parte del sistema de control de la organización, debiendo contar con la capacidad de asignar la responsabilidad al trabajador en forma directa. Ello genera en el empleado una percepción de cuán eficiente es el control de la organización.
2. En segundo lugar, ante la detección del incumplimiento por parte del sistema de control, la organización podría optar por no aplicar la sanción de desvinculación si el despido resultare demasiado oneroso. Ello genera en el empleado una percepción de protección de su puesto de trabajo frente a sus posibles incumplimientos.

A fin de comprobar la existencia de los dos factores mencionados, se clasificó a los individuos que mostraron altas percepciones de riesgo a ser cesanteados en relación a quienes poseen una baja percepción de riesgo, tal como fue expuesto en la tabla 5. A partir de los datos obrantes en la misma, fue posible observar que el grupo con alta percepción de riesgo exhibió una media de antigüedad menor a quienes perciben como bajo el riesgo a ser cesanteados. Asimismo, el grupo con mayor percepción de riesgo reconocería que en la organización en la que trabajan existe un mayor grado de control sobre el cumplimiento de tareas a comparación del grupo con baja percepción de riesgo.

A fin de corroborar estas observaciones, se procedió a correlacionar el temor del empleado a ser despedido en función de la antigüedad en el puesto, lo cual mostró un comportamiento decreciente en función de la antigüedad, tal como fue expuesto en el gráfico 18. Adicionalmente se evaluó cómo se ve afectada dicha percepción de riesgo cuando el trabajador goza de la protección especial establecida para quienes reviste la condición de delegados gremiales, medición que fue mostrada en el gráfico 19 y que exhibe menor temor a ser despedido cuando se posee dicha protección legal, respecto de los restantes trabajadores no poseedores de dichos fueros laborales. En tercer lugar, se correlacionó la percepción de control por parte de la organización con el temor a ser despedido, observándose también en el gráfico 20 que cuanto mayor es el grado de control percibido por parte del empleado, mayor será el temor a ser despedido en caso de incurrir en incumplimientos.

Finalmente, a fin de evaluar la capacidad explicativa y predictiva del modelo sobre estos factores que modifican la percepción de riesgo y cómo los mismos impactan en los niveles de trabajo cumplidos, se analizaron las siguientes relaciones:

1. La existente entre los niveles de trabajo informados por los encuestados en relación al grado de control existente en la organización, lo cual fue expuesto en el gráfico 25, mostrando una relación directa entre ambas variables lo cual se traduce en un mayor grado de trabajo a medida que se incrementa la percepción sobre la eficiencia en el sistema de control
2. La que surge de comparar los niveles de trabajo informados por el encuestado en función del temor a ser despedido frente a detecciones de su incumplimiento, tal como fue exhibido en el gráfico 27, con un comportamiento directo entre ambas mediciones lo cual implica mayores niveles de trabajo cuanto mayor es el temor al despido motivado en la detección de incumplimientos.

Dado que las dos relaciones descritas mostraron importantes grados de dispersión, se procuró entender qué otras variables se encontraban afectando las correlaciones evaluadas, habiendo encontrado que resultaba posible realizar una primera apertura en función del valor adoptado por el factor cultural (Ψ) de cada subgrupo.

Al clasificar a los encuestados por el valor del factor cultural (Ψ), fue posible lograr la observación volcada en el gráfico 26, evidenciando que los individuos con factor cultural (Ψ) positivo son menos sensibles al grado de control que existe en la organización y más autónomos en sus niveles de trabajo. Por contrario, aquellos individuos con factor cultural (Ψ) mostraron ser más resistentes a la presencia de sistemas de control de cumplimiento de tareas, manteniéndose la media de labores cumplidas de este segundo grupo muy por debajo del nivel de trabajo del primero.

La observación lograda precedentemente nos invita a reflexionar sobre los mecanismos que generan en un individuo la percepción de riesgo, como también a discutir si a dicho temor subyace un comportamiento económicamente racional. Dicho de otro modo, podría pensarse que un trabajador que posee aversión al riesgo (a ser cesanteado) se vería compelido a cumplir con un nivel de trabajo cercano al esperado por su empleador, siempre y cuando tuviese consciencia de dicho riesgo y le importase no correr el mismo. Por contrario, existe la posibilidad de que un individuo resulte indiferente a su percepción de riesgo, incurriendo en la conducta económicamente irracional de ignorar dicha percepción y dando lugar a niveles de trabajo inferiores a lo esperado.

5.3 Factor cultural (Ψ) e influencia de la organización

A fin de analizar qué variables definen el factor cultural (Ψ), se estudió la relación entre los valores morales declarados por el encuestado y el nivel de satisfacción que el mismo posee por cumplir todas las tareas encargadas, tal como fue exhibido en el gráfico 29. Ello mostró una relación directa con importante correlación, lo cual permite concluir que uno de las causas de la satisfacción que produce el cumplir tareas radica en la propia valoración por parte del trabajador del valor moral "*trabajo*".

Por otra parte, fue posible observar cierto grado de dependencia entre la satisfacción del empleado por cumplir tareas y el nivel educativo alcanzado por el mismo, como fuera expuesto en el gráfico 31, al igual que se observó cierta dependencia entre el nivel educativo alcanzado y la cantidad de tareas cumplidas, expuesto ello en el gráfico 32. Todo ello da lugar a concluir que el nivel educativo alcanzado por un trabajador es, en alguna medida, determinante de los valores morales que el empleado desarrolla respecto del trabajo y, en consecuencia, del nivel de tareas finalmente cumplido.

Sin embargo, al discriminar cómo se da dicha correlación en los grupos de trabajadores que poseen alto aprecio por la empresa, pudo observarse una menor dependencia entre la percepción de satisfacción por tareas cumplidas y el acuerdo de los encuestados en que el trabajo es un valor moral positivo, tal como fue exhibido en el gráfico 30. Ello permite concluir que la organización posee **capacidad de influir** sobre el factor cultural (Ψ) del empleado, complementando o compitiendo con los valores que el empleado poseía producto de su historia previa al ingreso en la organización. Por contrario, en los empleados con bajo aprecio por la empresa, el nivel de satisfacción obtenido por su trabajo se mostró más dependiente de los valores morales producto de su historia y nivel educativo, tal como fue exhibido en el grupo A del gráfico 30.

En base a estas consideraciones, los resultados del estudio de campo mostraron que el factor cultural (Ψ) depende, en definitiva, de la resultante de valores que el empleado posee sobre el trabajo, producto

de su historia y nivel educativo alcanzado, **como también de la influencia positiva o negativa que la empresa genera** en el aprecio por el trabajo por parte del empleado, los cuales resultan en el acuerdo con la afirmación *"el trabajo dignifica"*. El análisis de las respuestas de los encuestados mostró que la relación entre valores por el trabajo y satisfacción por las tareas cumplidas se veía afectada por el grado de influencia que la organización aparentaba tener sobre el trabajador, observándose en aquellos empleados que consideraban que su empresa era *"merecedora de su mayor esfuerzo"* que, tanto los valores morales respecto del trabajo como la satisfacción por tareas cumplidas se veía desplazada hacia un mayor puntaje en la escala.

Ello permite formular un interrogante adicional. ¿Quién ejerce dicha influencia sobre el trabajador? ¿El clima laboral con el que cuenta la organización o la propia empresa a través de sus directivos? En pos de resolver dicho interrogante, pudo observarse que el puntaje asignado por el empleado al clima laboral de la organización no poseía relación con el nivel de tareas cumplidas ni con la satisfacción por cumplir tareas (gráfico 34). Tampoco pudo observarse relación entre el puntaje del clima laboral y el aprecio por la empresa medido a través del acuerdo con la afirmación *"la empresa... merece su mayor esfuerzo"*, tal como fuera expuesto en el gráfico 33. Por ello, a la luz de los resultados del estudio de campo realizado, **el aprecio que el empleado desarrolla por la empresa** y que se traduce en una motivación al mayor esfuerzo **parecería provenir exclusivamente de la dirección de la compañía, de su cultura y, tal vez, su estilo de liderazgo.**

6. Conclusiones Finales

El objetivo del presente trabajo es proponer un modelo de comportamiento humano que permita predecir los niveles de trabajo que adoptarán los empleados de una organización, proponiendo cuáles son las variables independientes que definen dicho comportamiento y su mecanismo de funcionamiento.

Dentro de las variables analizadas, pudo distinguirse la existencia de variables independientes ya tratadas por la literatura especializada (tales como la remuneración, el valor del esfuerzo del empleado y el clima laboral de la organización), proponiendo además nuevas variables intermedias no contempladas en la bibliografía tradicional.

El modelo ST-IT objeto del presente trabajo propone que el empleado posee un mecanismo interno racional en donde procura maximizar la satisfacción neta percibida. La misma es dada por dos funciones independientes, una primera de satisfacción y una segunda de insatisfacción.

La función de satisfacción sería generada por la remuneración obtenida por el empleado, por la valuación monetaria que el trabajador asigna al clima laboral de la organización a la cual pertenece y por el factor cultural (Ψ) o valores morales que el empleado siente en relación al trabajo. Este factor cultural (Ψ) resulta inherente al individuo, a sus valores, historia e influencia recibida del entorno. El mismo, de ser positivo conlleva una motivación adicional para cumplir con las obligaciones solicitadas; mientras que al adoptar valores negativos pone de manifiesto un disvalor que influye negativamente en el individuo, haciéndolo rehuir a las tareas encomendadas por la organización de la que forma parte.

La función de insatisfacción se formaría del nivel de esfuerzo que el empleado dedica a sus labores y de la percepción de riesgo a ser despedido de la organización si el trabajador no cumple con las tareas encomendadas. Esta percepción de riesgo radica en el temor a perder lo que el empleado recibe de la organización (remuneración y valor del clima laboral en el cual se encuentra inmerso) si es que el mismo fuera despedido. Ello da lugar a la generación de una percepción de riesgo, que posee un mecanismo propio de acción y que fuera descrito en profundidad en el modelo propuesto.

Dentro de la percepción de riesgo en la función de insatisfacción, se determinó la existencia de factores que generarían un incremento o disminución del riesgo percibido a ser cesanteado en caso de incumplimientos. En tal sentido, hemos propuesto que la existencia de desempleo, el uso por parte de la organización de remuneraciones superiores a la media de mercado, o la instrumentación de mecanismos de control que censan las tareas realizadas por el trabajador, generarían una mayor percepción de riesgo en el empleado, fomentando un mayor nivel de trabajo conforme los mecanismos del modelo propuesto. Por contrario, la existencia de una legislación laboral proteccionista que torna más oneroso el despido cuanto mayor es la antigüedad del trabajador, como también las protecciones especiales a determinadas actividades de representación sindical, disminuirían la percepción de riesgo en el empleado y, consiguientemente, los niveles de trabajo cumplidos por él.

Hemos comprobado, a través de un estudio de campo de más de doscientos casos, que las observaciones realizadas en el comportamiento de los individuos estudiados parecieran responder a los lineamientos del modelo ST-IT propuesto, entre las que se pueden destacar las siguientes:

1. Los individuos con factor cultural (Ψ) positivo mostraron mayores niveles de trabajo efectivo en relación a aquellos con factor cultural (Ψ) negativo, observándose además una relación directa entre los niveles de trabajo realizados y los niveles de satisfacción declarados por los trabajadores encuestados.
2. La percepción del buen o mal clima laboral existente en la organización posee relación directa con el diferencial de remuneración solicitado por un empleado para renunciar a su actual trabajo y comenzar en una nueva empresa. A su vez, los mayores diferenciales de remuneración guardaron una relación directa con los niveles de trabajo efectivamente informados por los encuestados.
3. Los trabajadores objeto del presente estudio mostraron mayores niveles de trabajo cuanto mayor es el grado de control percibido por la organización, relacionándose dicho grado de control en forma directa con el riesgo percibido a ser cesanteado en caso de ser detectado en situaciones de incumplimiento de las tareas ordenadas.
4. Fue posible observar que los trabajadores con mayores niveles de antigüedad manifiestan menores niveles de riesgo percibido. Adicionalmente, las protecciones especiales a ciertas actividades gremiales como lo es el ser delegado sindical generan prácticamente la desaparición de dicho riesgo a ser cesanteado.
5. Al clasificar a los encuestados por su satisfacción por cumplir las tareas encomendadas, pudo concluirse que los individuos con factor cultural (Ψ) positivo poseen en común el haber accedido a un mejor nivel educativo, logran una mayor estabilidad laboral traducida en mayores niveles de antigüedad en sus puestos y manifiestan ser beneficiarios de un mayor nivel socio-económico. Por contrario, los trabajadores con un factor cultural (Ψ) negativo, guardan la similitud de haber accedido a un menor nivel educativo, manifiestan no ser beneficiados por una mejor situación socio-económica y, a su vez, no logran consolidarse en sus puestos de trabajo, con menores niveles de antigüedad que los trabajadores del primer grupo.
6. En lo que respecta a las variables que determinan el cultural (Ψ) del trabajador, pudo concluirse que el mismo guarda una relación directa con la percepción por parte del empleado del "trabajo" como valor moral. A su vez, estos valores y la satisfacción del empleado por cumplir con todas las tareas encomendadas, muestran dependencia con el nivel educativo alcanzado por el empleado.

7. El nivel educativo no es el único factor determinante de la propensión del empleado al trabajo medida a través del factor cultural (Ψ). Fue posible observar también que la organización tendría poder de influencia sobre los valores del empleado respecto de la acción de trabajar, lo cual se manifestó al correlacionar los mismos con la percepción de aprecio por la empresa de la que formaban parte.
7. Sin embargo, la influencia que la empresa ejerce, no se relacionaría con el buen o mal clima laboral existente en la organización. El análisis de la correlación entre ambas variables no permitió asignar causalidad entre ambas, observándose tanto empresas con muy buen clima laboral pero que son vistas por el trabajador como no merecedoras de su esfuerzo, como también empresas con mal clima laboral en donde el empleado considera que su empresa sí es merecedora de su mayor esfuerzo.

Los hallazgos del presente trabajo podrán resultar de utilidad según:

- I. Para las organizaciones que cuentan con empleados en relación de dependencia y desean entender los mecanismos que hacen que determinados trabajadores resulten más productivos en relación a otros, con el objeto de diseñar nuevas estrategias de capacitación e incentivos tendientes a vencer la posible existencia de factores culturales negativos y contrarios a los intereses de la organización.
- II. Para las organizaciones que posean nuevas necesidades de personal, a fin de diseñar nuevos instrumentos de selección que permitan detectar candidatos a ocupar puestos, por poseer una formación y valores contrarios al interés de la organización.
- III. Para futuras investigaciones que posean como objetivo profundizar las causas que determinan las variables intermedias propuestas por el presente modelo.

7. Bibliografía consultada

- Bednekoff, P. et al. (1999) – *Temporal variation in Danger Drives Antipredator Behavior: The predation risk allocation hypothesis*. The American Naturalist Vol. 156 N°6, pp.649-659
- Berger, P.; Luckmann, T, (1996) – *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires. Ed. Amorrortu.
- Benjamin, J. et al (2007) – *Do some people work harder than others? Evidence from real estate brokerage*. Journal of Real Estate Finance and Economics. Vol 35. N°1
- Brealy, R; Myers, S. (2012) – *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill. 10th Ed.
- Centre for Educational Research and Innovation OECD / UNESCO (2002) - *Financing Education: Investments and Returns Analysis of the World Education Indicators*.
- Centre for Educational Research and Innovation – OECD / UNESCO (2005) – *Education Trends in Perspective: Analysis of the World Education Indicators*.
- Centre for Educational Research and Innovation – OECD / UNESCO (2003) – *PISA Literacy Skills for the World of Tomorrow. Further Results from PISA 2000* - Programme for International Student Assessment (PISA).
- Centre for Educational Research and Innovation – OECD / UNESCO - Organisation for Economic Co-operation and Development – UNESCO institute for statistics (2007) – *PISA 2006, Programa para la evaluación internacional de los alumnos, OCDE/OECD*. Madrid.
- Centre for Educational Research and Innovation – OECD / UNESCO - Organisation for Economic Co-operation and Development – UNESCO institute for statistics (2010) – *PISA 2009, Programa para la evaluación internacional de los alumnos, OCDE/OECD*. Madrid.
- Centre for Educational Research and Innovation – OECD / UNESCO (2013) – *PISA Literacy Skills for the World of Tomorrow. Further Results from PISA 2012* – Programme for International Student Assessment (PISA).
- Durkheim, E. (1997) – *Las Reglas del Método Sociológico* – Ed. Fondo de Cultura Económica. Méjico.
- Durkheim, E., (1991) – *Educación y Sociología* – Ed. Colofón. Méjico.
- Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DiNIECE) (2005) – Documento N° 3 – *Escolarización en jóvenes y adultos. Terminalidad de la Educación Media en la Población de 20 años y más*.
- Feist, J. & Feist, G. (2006) - *Theories of Personality*. New York. McGraw-Hill. 6a ed.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975) - *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Freeman, R. (1978) – *Job Satisfaction as an economic variable*. American Economic Review. Vol. 68. N°2. pp. 135-41
- Hale, A.R. (1987) – *Subjective risk*. en W T. Singleton & J.Hovden (Eds.), *Risk and decisiones* (pp. 67-85). Chichester: John Wiley & Sons.
- Heimer, C. (1988) – *Social Structure, Psychology, and the Estimation of Risk*. Annual Review of Sociology. 14, 491-519.
- Hamilton, C (1976) – *The cost of effort expended: examination of some arguments for its omission and an illustration*. Oxford Economic Papers, New Series, Vol. 28, N°2 pp. 304-316
- Herzberg, F. (1968) – *One more time: How do you motivate employees*. Harvard Business Review, 46(1) p.53-62.

- Jensen, M – *The Nature of Man – Foundations of Organizational Strategy* –Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts – London, England (1998)
- Koltko M. (2006) – *Rediscovering the Later Version of Maslow’s Hierarchy of Needs:Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification*. Review of General Psychology by the American Psychological Association Vol. 10, No. 4, 302–317.
- Lima, S. et al. (1990) – *Behavioral decisions made under the risk of predation: a review and prospectus?* Canadian Journal of Zoology,68(4): pp. 619-640
- Li-Ping Tang, T. (2007) – *Income and quality of life: Does the love of money make a difference?* Journal of Business Ethics. Vol. 72. Nº4. pp.375-393
- Locke, E.A. (1997) – *The nature and cause of Job Satisfaction*, in M.M. Dunnette
- Maslow, A. (1970) – *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper & Row.
- Mill, J.S. (1836) – *On the Definition of Political Economy, and on the Method of Investigation Proper to It*, London and Westminster Review, October.
- Miller, G Managerial Dilemmas (1993) – *The Political Economy of Hierarchy*. Cambridge University Press.
- Mises, Ludwig Von (1993) – *Subjective Theory of Value, homo economicus. Epistemological Problems of Economics*. New York University.
- Nash, F. (1950) – *Equilibrium points in N-Person Games*, Proceedings of NAS.
- Nash, F. (1951) – *Non-Cooperative Games*, Annals of Mathematics.
- Nash, F. (1953) – *Two-Person Cooperative Games*, Econometrica
- Norsworthy, J. and Zabala, C. – *Worker attitudes, worker behavior ando productivity in the U.S. automobile industry, 1959-1976. Industrial and Labor Relations Review* – Cornell University. Vol 38. Nº4 pp.544-577 (1985)
- Sansebastian Uceda, C. (2007) – *Comportamiento trófico según el riesgo de predación en el hamster Cricetus cricetus (Mammalia: Rodentia: Cricetidae)*. Anales Universitarios de Etología, 1:96-101
- Sykes,C. (1992) – *A Nation of Victims*, St. Martin's Press New York.
- Smith, A. (1976) – *The Wealth of Nations*, Ed. Cannan, Edwin. Chicago, IL: U of Chicago Press.
- Vila Llardosa, L. (2007) – *Evaluation of the effects of education on job satisfaction: Independent single-equation vs. structural equation models*. International Advances in Economic Research. Vol 13. Nº2. pp. 157-170.
- Vroom, V. (1979) - *Work and motivation*. Jhon Wilen & Sons. New York.
- Zimmerman, J. (1977) – *Decision models for individual scientists involved in basic research*. Management Science. Vol 23. Nº10 pp. 1109-1116.

ANEXO A

Se realizaron seis entrevistas en profundidad, bajo metodología de preguntas abiertas sobre los siguientes perfiles de entrevistados, surgiendo las observaciones que a continuación se describirán para cada uno de ellos. Por cuestiones de confidencialidad, sólo se denominarán a los entrevistados por nombre de pila.

Entrevistado Nº 1: Hernán. 39 años. Actividad laboral: empleado administrativo. Nivel educativo alcanzado: universitario incompleto (abandonado). Casado con 1 hijo. Antigüedad en su actual puesto de trabajo: 6 años.

Principales observaciones surgidas de la entrevista: Hernán aprecia la empresa en la que trabaja. El clima laboral en el que se encuentra es positivo y sus compañeros de trabajo son amigos que trascienden el horario laboral. No se siente representado por el delegado gremial, a quien tampoco lo considera como factor de mejora en su situación dentro de la empresa. Respecto de su trabajo, no le gusta tener tareas atrasadas y procura estar al día. En pocas ocasiones se queda luego de su horario obligatorio, sin remuneración extraordinaria. No percibe riesgo de ser cesanteado, manifestando buena relación con los socios-gerente de la empresa (la cual es una PyME metalúrgica de 35 empleados), manteniendo con éstos últimos trato directo y fluido. Respecto de los mecanismos de control que la empresa aplica sobre las tareas de los restantes empleados, define a la misma como poco efectivo, dado que posee la percepción que el sector producción posee poco control de gestión de la productividad.

Entrevistado Nº 2: Laura. 43 años. Actividad laboral: operaria calificada de línea en industria cosmética-farmacéutica. Nivel educativo alcanzado: secundario completo. Casada con 2 hijos. Antigüedad en su actual puesto de trabajo: 7 años.

Principales observaciones surgidas de la entrevista: Laura se encuentra conforme con la empresa en la que trabaja, aunque considera que podría tener una mejor remuneración. Se queja por ser “víctima” de un convenio colectivo de trabajo en donde no le permite diferenciar significativamente su remuneración de las restantes operarias. El clima laboral en el que se encuentra lo define como “*dividido en grupos*”, algunos de ellos muy afines ente sí, pero enfrentados con otros por motivos fundamentalmente personales. Dentro de su grupo de afinidad mantiene amistades fuera de lo laboral. Se siente representada por el delegado gremial, a quien lo considera inteligente y buen negociador con la empresa, evitando el conflicto y consiguiendo beneficios y mejores condiciones de trabajo. Por ser operaria de línea productiva, su trabajo no depende enteramente de ella, ya que la línea de trabajo se forma de un primer paso de fraccionamiento en envases, en línea con tapado, etiquetado, codificado y empaque final, constituyendo una unidad productiva indivisible de una máquina y cinco personas. Es la operaria calificada que comanda la línea pero manifiesta que debe “apurar” en ocasiones a ciertas empleadas para poder cumplir con el tiempo pautado en la orden de producción. En caso en que se registren atrasos en la velocidad de línea, no percibe como riesgoso que ello conduzca a sanciones sobre su persona. Por contrario, la empresa sanciona duramente los defectos de calidad en la producción, habiendo incluso despedido al individuo causante de dichas fallas.

Entrevistado Nº 3: Johanna. 25 años. Actividad laboral: Ejecutiva de cuenta en industria cosmética tercerista. Nivel educativo alcanzado: técnica química - secundario completo. Soltera sin hijos. Antigüedad en su actual puesto de trabajo: 1 años.

Principales observaciones surgidas de la entrevista: Johanna se encuentra conforme con las tareas y tipo de trabajo de la empresa en la que trabaja, es decir, con la actividad de desarrollo comercial que realiza, aunque no está de acuerdo que, por su tipo de trabajo deba cumplir horarios. Según su historial laboral, ha recorrido muchos trabajos de corta duración, manifestando que le resulta difícil en lo personal la puntualidad y cumplir con la asistencia, lo cual motivó repetidas desvinculaciones. Considera que con el tiempo que lleva en la actividad (cosmética, perfumería, y proveedores de insumos para dichas industrias), debería haber logrado un desarrollo personal de mayor importancia como también mejores niveles de remuneración. Se considera capaz e inteligente como para hacerlo, pero no está dispuesta a aceptar reglas rígidas por parte de las empresas en las que forme parte. Considera que el mercado laboral da pocas oportunidades y en general las empresas no están en condiciones de entender las necesidades de la gente “joven”, quienes hoy buscan desafíos diferentes y nuevos, en comparación a la gente “mayor” que pretende acceder a un trabajo que le garantice estabilidad económica.

Entrevistado Nº 4: Santiago. 35 años. Actividad laboral: Profesional contable independiente, docente universitario. Nivel educativo alcanzado: MBA. Conviviendo en pareja sin hijos. Antigüedad en su actual puesto de trabajo como docente: 13 años.

Principales observaciones surgidas de la entrevista en relación a su trabajo en relación de dependencia: Santiago se encuentra conforme en líneas generales con la institución educativa donde trabaja, compartiendo valores y cultura organizacional. Se define en cuanto a su cumplimiento de tareas como “estricto” en horarios y metodologías de enseñanza, resaltando el cumplimiento del programa de la materia y su cronograma de clases. En relación al nivel de comunicación con sus superiores, define el trato como fluido, cordial y receptivo en lo que se refiere al acercar propuestas superadoras para las asignaturas a su cargo como también para la implementación de nuevas metodologías de enseñanza. Respecto de los resultados obtenidos en sus cursos, considera que logra formar alumnos para la vida real, aunque el nivel de reprobados es mayor a la media observada en otros colegas docentes. La resistencia que le generan los alumnos frente a dicha situación no es para él mayor preocupación.

En relación a la remuneración obtenida, si bien acepta que el mercado laboral educativo no es el mejor remunerado y su situación como docente es de “dedicación simple” (remuneración por hora cátedra dictada), está en general de acuerdo con el sistema remuneratorio, de incentivos y bonus que aplica la Universidad. En relación a su estabilidad laboral, considera que con su actual nivel de cumplimiento, dedicación y antigüedad, no existe mayor riesgo de perder su trabajo.

Entrevistado Nº 5: Patricio. 24 años. Actividad laboral: Empleado estatal en la administración pública nacional (ANSESS). Nivel educativo alcanzado: Universitario en curso. Antigüedad en su actual puesto de trabajo 2 años.

Principales observaciones surgidas de la entrevista en relación a su trabajo en relación de dependencia en la administración pública. Patricio se encuentra cómodo en su actual puesto como empleado de planta. Define su trabajo como tranquilo y hasta “aburrido”, pero le resulta útil para dedicarse a sus estudios universitarios. Respecto del clima laboral de la repartición a la cual pertenece, la define como cordial, relajada, algo desordenada en lo que refiere a tareas, destacando que muchos compañeros con mayor antigüedad son muy colaborativos con los jóvenes más nuevos. Sin embargo, se queja de muchos de sus jóvenes compañeros por la falta de compromiso, por ser muy impuntuales y por las reiteradas inasistencias. No está conforme con su remuneración pero entiende que el paso por el Estado puede ser algo pasajero mientras finaliza sus estudios. Le molesta la actividad gremial, sobre todo cuando existen presiones para concurrir a eventos sobre los que preferiría no participar, definiéndose ideológicamente contrario a dichas medidas. En relación a su estabilidad laboral, comentó que prácticamente no existe error, falta, ausencia u otra actitud del empleado estatal que pueda conducir a su despido, diciendo que es el trabajo más seguro que tuvo hasta ahora en su vida.

Entrevistado Nº 6: José. 59 años. Actividad laboral: Encargado de mantenimiento en industria química. Nivel educativo alcanzado: Secundario – Técnico Mecánico. Casado con 3 hijos. Antigüedad en su actual puesto de trabajo 3 años. Principales observaciones surgidas de la entrevista en relación a su trabajo. José se encuentra disconforme en su actual puesto como encargado de mantenimiento, no sólo por encontrarse en una empresa que él considera “chica”, sino por provenir de una historia laboral en grandes industrias. Si bien describe su actual puesto como de cercanía con los dueños y gerentes, siendo dicho trato cordial, preferiría mayor distancia y mandos medios, tal como registró en su historia laboral pasada. Estar cerca de los dueños hace que estos vean todo lo que uno trabaja y, siendo a su vez conocedores del negocio, los errores que uno puede cometer saltan más a la vista, siendo incluso muy riguroso el control de gastos. Literalmente manifestó que los dueños no sólo no le permiten gastar “un peso de más”, sino que además requieren que “haga lo imposible sin dinero”. En cambio, en las grandes empresas, que exista tanta gente hace que los errores se diluyan y que nunca falte presupuesto, pudiendo trabajar mucho más cómodo y sin presiones. En relación al clima laboral con sus compañeros, lo define como dividido en dos grandes grupos, fundamentalmente por tipos de personalidad e intereses. Dentro del primer grupo, del cual se hace partícipe, se incluye el personal técnico de mantenimiento, control de calidad y administración de planta, con normal relación y camaradería. En cambio, el segundo grupo constituido fundamentalmente por operarios que él mismo define de “baja calificación”, mantiene distancia con el primero y hasta con cierto grado de trato distante y de enemistad, sobre todo cuando le atribuyen al

primer grupo el ser “aliados de la patronal”. Este segundo grupo lo define como fuertemente sindicalizado, con un delegado gremial que no viene nunca y que, aunque sus compañeros no lo vean, trata de conseguir más para sí mismo que para el grupo. Finalmente, respecto de su estabilidad laboral, cree que haciendo las cosas bien, nadie debería despedirlo, más aun cuando los operarios del segundo grupo hacen lo que quieren y nadie los echa tampoco.

Desarrollo de la entrevista grupal y observaciones obtenidas.

En segundo lugar, se organizaron dos entrevistas grupales con la mayoría de los mismos participantes, separadas en dos grupos diferentes de 3 y 2 personas. En el armado de los grupos se pretendió contar con la mayor heterogeneidad de opiniones, conforme los datos que se habían relevado en las entrevistas individuales previas.

Las principales observaciones de ambos grupos fueron las siguientes:

Grupo Nº 1: Entrevistados 1,2 y 3 (Hernán, Laura y Johanna). Observaciones que surgieron de la interacción y de los disparadores enunciados por el entrevistador.

- Hernán y Laura consideran que poseen un nivel de compromiso mayor que sus compañeros jóvenes, a quienes los describen como rebeldes, no comprometidos, que primero “piden” y luego ven “que dar a cambio”.
- Hernán y Laura argumentan asimismo que, conforme su educación, en un trabajo debe primero demostrarse lo que se puede dar, y luego podrá llegar la recompensa. Johanna, en cambio manifestó la falta de oportunidades, que las empresas “no enseñan” sino que dan tareas como si uno tuviese que saber hacerlas. Además, consideró que una persona no puede ser sumisa y someterse a lo que la empresa pretenda sin cuestionar nada.
- Indagados sobre la satisfacción que sienten por el trabajo bien realizado y en el tiempo estipulado, Hernán manifestó que siempre lo *tranquiliza* tener todo al día. Laura, prefiere el trabajo “bien hecho” por sobre lo rápidamente terminado. Johanna en cambio manifestó dilatar ciertas tareas en el tiempo, bajo frases como “hoy no tengo ganas” o “lo puedo hacer después” sumado ello a que por la modalidad de trabajo de índole comercial y generación de contactos, resultaba a la empresa imposible descubrir si cierta tarea pudo hacerse antes o no.
- En relación a la estabilidad laboral, Hernán y Laura no poseen gran temor a perder su trabajo. Johanna, en cambio, puso de manifiesto la falta de flexibilidad en los horarios y puntualidad que experimentó en sus trabajos pasados y que aun considera que no tiene sentido, pues ella considera que su trabajo fue satisfactorio en lo que refiere a resultados, pero prefiere hacer su trabajo a su modo y no al que la empresa impone. La alta rotación en sus trabajos anteriores lo atribuye a modas del pasado que deberían cambiar.
- En relación al mercado laboral argentino, en general, los tres participantes consideraron que el mismo no protege a los buenos trabajadores, sino que por contrario defiende a los menos productivos. En ciertos momentos los participantes comentaron anécdotas sobre compañeros de mucha antigüedad que nadie se anima a despedir y que son mala influencia en su empresa. Johanna agregó que a los jóvenes de hoy les cuesta mucho más insertarse en el mercado laboral, todo ello por preconceptos de las personas mayores que manejan las empresas. Referencia además que varios amigos de su misma edad viven problemáticas similares de búsqueda de trabajo y estabilidad en los puestos que consiguen.

Grupo Nº 2: Entrevistados 5 y 6 (Patricio y José). Observaciones que surgieron de la interacción y de los disparadores enunciados por el entrevistador.

- Patricio y José consideran también que poseen un nivel de compromiso mayor que sus compañeros jóvenes, pese a que Patricio es un joven de 24 años. A la descripción del grupo anterior agregaron que “a los jóvenes de hoy no les importa nada. Viven sólo el presente y no poseen proyectos a futuro. Si ganan algo de dinero, lo

gastan en superficialidades, teléfonos, salidas, ropa que no necesitan". Durante la entrevista, curiosamente José adoptó la actitud de comparar cómo él educó a sus hijos en relación a lo visto en Patricio, dándole innumerables consejos.

- Patricio se considera muy diferente de los jóvenes de hoy. Trabajar en el estado le da la posibilidad de una vida cómoda y sin presiones, pero posee claridad sobre su futuro inmediato, queriéndose desarrollar como Contador Público independiente. José apoyó su postura y dijo que no logró que su único hijo egresado del secundario siga una carrera universitaria, pese a sus consejos, pero aun no descarta que puedan formarse. Su hijo de 21 años, egresado de un colegio industrial, trabaja en un local comercial de venta de insumos eléctricos.
- Consultados sobre la satisfacción que sienten por el trabajo bien realizado, José reiteró que la cercanía a los dueños le exige ello permanentemente, pero que preferiría trabajar con mayor holgura en tiempos y en recursos. Para Patricio, cumplir con lo que le piden le resulta indiferente, comentando que hay días en los que le pone contento haber hecho cierta tarea (sobre todo cuando atiende a una persona muy necesitada de cierto trámite o gestión), mientras que hay días que hasta lo incentiva el postergar gestiones en aquella gente maleducada y mal predisposta.
- En relación a la estabilidad laboral, José se mostró confiado por su propio desempeño y reiteró que hay mucha gente por echar antes que a él mismo, mientras que Patricio confirmó su sensación de inamovible por trabajar en una repartición pública en donde a nadie se lo cesantea, haga lo que haga.

En relación al mercado laboral argentino, José reiteró su pesar por haber perdido su trabajo en una gran empresa industrial que cerró sus puertas a fin del año 2000 y que nunca logró recuperar una posición similar. Patricio, con sólo una experiencia breve en la actividad privada, no supo opinar sobre cómo tratan las empresas a sus empleados, aunque cree que hay todo tipo de tratos y oportunidades, siendo necesario saber buscarlas por parte del candidato que se ofrece. José, en tal sentido, se expresó en contrario, indicando que, si bien las empresas hoy valoran la experiencia de la gente mayor y con formación, hay mucha gente no capacitada que dificulta la búsqueda e inserción por parte de las empresas, utilizando incluso la palabra *"cambalache de perfiles"* que estorban a las empresas, aprovechan la *"industria de los juicios laborales"* y que, en definitiva desmotiva las búsquedas de puestos de trabajo calificados y la generación de empleo genuino.

ANEXO B

Encuesta - sondeo definitivo

(Página de bienvenida).

Ante todo, gracias por participar en esta encuesta que nos permitirá conocer mejor los valores y hábitos de los argentinos referidos a sus aspectos laborales.

A continuación presentaremos brevemente algunas preguntas en un total de 18 pantallas.

Responda indicando la respuesta en el casillero correspondiente, o bien marcando la opción seleccionada con un click de su mouse. Para pasar a la pantalla siguiente presione el botón de "CONTINUAR".

MUY IMPORTANTE: una vez respondida una pregunta y habiendo presionado "CONTINUAR", la encuesta no le permitirá retroceder para modificar las preguntas ya respondidas.

Pantalla 1

1.a Sexo	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
1.b Edad	<input type="text"/>
1.c Actualmente vivis en:	<input type="checkbox"/> Con tu familia (padres) en vivienda de su propiedad <input type="checkbox"/> Con tu familia (padres) en vivienda alquilada <input type="checkbox"/> Solo o con tu pareja en vivienda propia <input type="checkbox"/> Solo o con tu pareja en vivienda alquilada
1.d ¿Cuál es tu medio principal de movilidad para trasladarte de un lugar a otro?	<input type="checkbox"/> Tengo auto propio <input type="checkbox"/> Tengo motocicleta propia <input type="checkbox"/> Tengo vehículo compartido con algún familiar <input type="checkbox"/> Transporte público
1.d ¿Cuál es tu actual nivel educativo alcanzado?	<input type="checkbox"/> Primario incompleto <input type="checkbox"/> Primario completo <input type="checkbox"/> Secundario incompleto <input type="checkbox"/> Secundario completo <input type="checkbox"/> Universitario incompleto <input type="checkbox"/> Universitario completo
2. ¿Cuántas veces por mes salís a cenar con amigos o familia fuera de tu casa, ya sea para restaurantes, bares o espectáculos?	<input type="checkbox"/> Nunca o casi nunca <input type="checkbox"/> Una vez al mes <input type="checkbox"/> Una vez cada quince días <input type="checkbox"/> Una vez a la semana <input type="checkbox"/> Más de una vez a la semana.

Pantalla 2

3. Trabaja Ud. ¿actualmente?	<input type="checkbox"/> NO pasa a 4.a) <input type="checkbox"/> Si - en relación de dependencia pasa a 4.b) <input type="checkbox"/> Si - por cuenta propia Finaliza la encuesta
------------------------------	--

Pantalla 3

4.a ¿Por qué motivos hoy Ud. no trabaja? - luego de respondida pasa a 8)	<input type="checkbox"/> No estoy buscando trabajo actualmente <input type="checkbox"/> Estoy buscando trabajo y aun no lo he conseguido aquellos que me gustaron <input type="checkbox"/> Estoy buscando trabajo y no encuentro la actividad que quiero <input type="checkbox"/> Estoy buscando trabajo y no estoy de acuerdo con la remuneración ofrecida.
--	---

Pantalla 4 a)

4.b ¿Cuántos años de antigüedad posee en su puesto de trabajo?	<input type="text"/> años
5 ¿Percibe Ud. en su remuneración algún tipo de premios o incentivos a la producción?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no
6 ¿Cómo calificaría el actual clima laboral que existe actualmente en su trabajo?	<input type="checkbox"/> bueno si responde bueno - pasa a 7a) <input type="checkbox"/> malo si responde malo - pasa a 7b)

Pantalla 4 b)

7.a En una escala de 1 a 10 - ¿Qué tan bueno es el clima laboral de su trabajo actual?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 pasa a 7.c) <small>poco bueno</small> <small>muy bueno</small>
--	--

Pantalla 5 a)

7.b En una escala de 1 a 10 - ¿Qué tan malo es el clima laboral de su trabajo actual?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 pasa a 7.c) <small>poco malo</small> <small>muy malo</small>
---	--

Pantalla 5 b)

7.c Si hoy te ofrecieran un trabajo nuevo y equivalente al actual, pero en otra empresa. ¿Qué estarías dispuesto a hacer, de las opciones que te preguntaremos, por perder a tus actuales compañeros y amigos y cambiarte a un nuevo trabajo? (indique si tomaría dicha decisión y el monto asociado de corresponder).

7.c.1 sí no me iría aunque me paguen ¿Cuánto de menos? \$ de menos y cambiaría de trabajo. (si pasa a 8) // (no pasa a 5.b) Pantalla 6.a)

7.c.2 sí no me iría por el mismo dinero (si pasa a 8) // (no pasa a 5.b) Pantalla 6.b)

7.c.3 sí no estaría dispuesto a recibir ¿Cuánto de más? \$ adicionales y cambiaría de trabajo. (si pasa a 8) // (no pasa a 5.b) Pantalla 6.c)

8 ¿Participa Ud. actualmente en actividades gremiales o lo ha hecho alguna vez?
 sí no Pantalla 7

9 ¿Es Ud. delegado gremial o lo ha sido alguna vez?
 sí no Pantalla 7

10 En una escala de 1 a 10 responda qué tan de acuerdo está con las siguiente frase
"Las empresas argentinas merecen el mayor esfuerzo por parte de sus trabajadores"
Respuesta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
muy poco de acuerdo Pantalla 8

11 En una escala de 1 a 10 responda qué tan de acuerdo está con las siguiente frase
"La empresa en la que Ud. trabaja merece el mayor esfuerzo de su parte, como también que Ud. cumpla con todas las tareas que le piden"
Respuesta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
muy poco de acuerdo Pantalla 9

12 En una escala de 1 a 10 responda:
¿Qué grado de control sobre el cumplimiento de sus tareas realiza el empleador para el que Ud. trabaja?
Respuesta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
muy poco control Pantalla 10

13 En una escala de 1 a 10 responda:
Si su empleador ha detectado que Ud. no ha cumplido su trabajo, ¿en qué medida teme Ud. que lo despidan?
Respuesta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
muy poco temor Pantalla 11

14 En una escala de 1 a 10 responda:
Si en cambio Ud. cumple todos los días con las labores que le piden, ¿cuál es el temor que Ud. siente de perder su trabajo?
Respuesta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
muy poco temor Pantalla 12

15 En una escala de 1 a 10 responda:
Si el empleador para el que Ud. trabaja no pudiese controlar su nivel de trabajo.
¿Qué tan satisfecho se sentiría Ud. si pudiera no hacer ninguna tarea, evitando lo que le fue ordenado?
Respuesta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
muy poco satisfecho Pantalla 13

16 En una escala de 1 a 10 responda:
Si el empleador para el que Ud. trabaja continuase sin poder controlar su nivel de trabajo.
¿Qué tan contento se sentiría Ud. si en cambio hiciese todas las tareas que a Ud. le corresponde cumplir?
Respuesta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
muy poco contento Pantalla 14

17 En una escala de 1 a 10 responda:
Si el empleador para el que Ud. trabaja continuase sin poder controlar su nivel de trabajo.
¿Qué tan satisfecho se sentiría Ud. si cumpliera tan sólo con la mitad de las tareas que le han encomendado?
Respuesta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
muy poco satisfecho Pantalla 15

18 En una escala de 1 a 10 responda qué tan de acuerdo está con las siguiente frase
"El trabajo dignifica y ayuda a la realización personal"
Respuesta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
muy poco de acuerdo Pantalla 16

19 En una escala de 1 a 10 responda qué tan de acuerdo está con las siguiente frase
"El trabajo es un mal necesario"
Respuesta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
muy poco de acuerdo Pantalla 17

Por último, permítanos preguntar lo siguiente sobre su trabajo actual.

20 En una escala de 1 a 10 responda:
Cómo evalúa Ud. mismo su actual nivel de asistencia y puntualidad en la empresa en la que trabaja?
Respuesta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
muy poco puntual y con insidencias Pantalla 18

21 En una escala de 0% a 100% responda:
¿Cuántas tareas o nivel de trabajo solicitado logra efectivamente cumplir al final de su día laboral, respecto de lo que le fue encargado?
Respuesta %

22 En una escala de 0% a 100% responda:
¿Cuántas tareas o nivel de trabajo posterga para días siguientes, respecto de las que le fue encargado?
Respuesta %