

El dinero como factor de contingencia: un enfoque bajo diversas teorías

Money as a contingency factor: an approach under various theories

Alberto Mirabal *

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,

República Bolivariana de Venezuela

albertomirabal@ucla.edu.ve

 <https://orcid.org/0000-0003-3263-5206>

Recepción: 30 Septiembre 2024

Aprobación: 15 Diciembre 2024



Acceso abierto diamante

Resumen

En este ensayo se plantea una reflexión sobre el impacto absoluto y relativo del dinero como factor motivacional a nivel laboral, dejando de lado la aparente superficialidad con la que ha sido tratado como un elemento más en el proceso respectivo. Se estima que no solamente mantiene un peso prioritario como elemento motivacional, sino que bajo determinadas circunstancias puede ser instrumentalizado como “comodín o nutriente” para la satisfacción de otro cuerpo de necesidades no financieras, siempre y cuando sea percibido de esa forma por la persona, y/o la organización lo haga saber. Asimismo, queda clara la existencia de salvedades o escenarios excepcionales que bajo el plano del trabajo generan algunas brechas para relativizar su efecto, sin necesariamente perder de alguna manera su valor referente en la activación y mantenimiento de la conducta. Para el análisis y reflexiones respectivas, se hizo uso de teorías específicas sobre el tema, revisiones bibliográficas, realización de entrevistas no estructuradas y apoyo en la experiencia académica y laboral del autor, que complementadas con otros enfoques teóricos de orden general, procuran explicar el alcance del dinero en el entramado organizacional, sin demérito de cualesquiera otros factores vinculantes con el tópico respectivo.

Palabras clave: contingencia, dinero, incentivos, motivación, teorías.

Abstract

This essay presents a reflection on the absolute and relative impact of money as a motivational factor at work, leaving aside the apparent superficiality with which it has been treated as just another element in the respective process. It is estimated that not only does it maintain a priority weight as a motivational element, but under certain circumstances it can be instrumentalized as a “wild card or nutrient” for the satisfaction of another body of non-financial needs, as long as it is perceived that way by the person and/or the organization makes it known. Likewise, it is clear the existence of exceptions or exceptional scenarios that generate some gaps at the level of work to relativize its effect, without necessarily losing in some way its referent value in the activation and maintenance of behavior. For the analysis and respective reflections, use was made of specific theories on the topic, bibliographic reviews, unstructured interviews and support from the author's academic and work experience, which, complemented with other general theoretical approaches, seek to explain the scope of money in the organizational framework, without detriment to any other factors binding to the respective topic.

Keywords: contingency, money, incentives, motivation, theories.

Notas de autor

- * Licenciado en Ciencias Administrativas. Universidad Metropolitana. Caracas. Venezuela. Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. Doctor en Dirección de Empresas. Universitat de València. València. España. Docente-Investigador DCEE-UCLA.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la vida, uno de los elementos comunes que signan la existencia del ser humano, es la conexión con organizaciones. Nacemos, estudiamos, laboramos e incluso terminamos nuestra presencia física, vinculándonos activa o pasivamente con algún tipo de organización. En tal sentido, una de las tantas decisiones trascendentes que impactan nuestra presencia mundana, sobre todo en la etapa adulta, corresponde puntualmente y para el tema que nos ocupa, sobre las variables que se consideran al momento de aceptar un cargo en una institución, las cuales transitan por aspectos de orden personal, profesional o coyuntural. Consideraciones vinculantes con el tipo de retos a asumir, expectativas de desarrollo de carrera, entusiasmo por hacer algo, cambio de ambiente, vinculación personalidad-puesto, tipo de trabajo, responsabilidad a cargo, vocación, remuneración que se recibirá, y/o valoración de sentirse útil, psicológica, profesional y socialmente, suelen representar en líneas generales, algunas de las referencias asociadas con este tipo de decisiones. En todo ello y en cualesquiera otros casos, se trata de satisfacción de necesidades. Simplemente la diferencia sutil, está en el grado en que cada quién percibe y determina el equilibrio en la satisfacción respectiva, y colateralmente, en la manera en que se gestiona ello por parte de la organización de cara a la activación y mantenimiento de la conducta esperada.

No obstante, si bien estas y otras apreciaciones motivacionales han sido prolijamente plasmadas, contestadas, contrastadas y explicadas en la literatura a través de teorías, enfoques y evidencias empíricas examinando la relación con distintas variables, resulta paradójico advertir aún, la presencia de discrepancias acerca de la practicidad sobre aquello que motiva, la forma de hacerlo y las salvedades que eventualmente deben observarse. En tal sentido y aunque ello no ha sido obstáculo para que numerosas organizaciones hagan aplicación sistemática del conocimiento existente sobre este tema a través de su estructura, recursos y capacidades, algunas otras posiblemente carecen o mantienen debilidades sobre los saberes, detalles y particularidades detrás de las decisiones vinculantes al tópico motivacional.

En todo caso, es menester reiterar primariamente, que todos los factores estudiados en la bibliografía, indistintamente y bajo los escenarios que diera lugar, mantienen su particular impacto en la activación de la conducta de los sujetos, toda vez que las personas no suelen responder a una situación como resultado de un solo motivo (Blum y Naylor, 1976). En tal sentido, en este ensayo no se plantea estudiar la complejidad de la motivación con sus condicionantes psicológicos, sociales, económicos o situacionales, ni de calificar cada uno de los numerosos componentes que motivan, la forma en que operan, o la acepción que adquiere el trabajo para el sujeto, toda vez que dentro del campo motivacional, formas conductuales pueden deberse a motivos similares o disímiles, tal como se señaló precedentemente. Se trata específicamente de trazar la diferencia acerca de un solo elemento que en el entramado motivacional, requiere un enfoque peculiar de debate, al menos como pauta para la reflexión crítica y práctica, cual es el referido al tema *salarial* en términos de su presencia dentro de la ecuación respectiva.

A tal efecto y derivado que en materia personal tiende a ser un elemento clave en la decisión para incorporarse a una organización, surge a manera de disertación, el consecuente contrasentido entre su importancia y comparativamente su *demérito* al menos conversacional o discursivo con relación a otros factores, sobre todo cuando: (1) se trata de semántica (incentivo/motivador), (2) se hace el vínculo correlacional con otros elementos o situaciones, (3) se establecen prelación con otros factores, o (4) se examinan evidencias clásicas y contemporáneas (Mayo, 1972; Blum y Naylor, 1976, citando a Lytle) que bien pueden reafirmar o no su relevancia sin necesariamente hacer caso de condicionantes, metodologías o coyunturas específicas útiles en la argumentación que diera lugar. Por consiguiente, cuando del dinero se trata, no se está libre de reparos y posiciones, por lo cual, el enfoque planteado bajo la sigla DFC (dinero como factor de contingencia), acentúa tanto en lo prioritario, como en las sutilezas, circunstancias y eventualidades que se derivan del mismo, quedando claro que buena parte de las presentes reflexiones provienen de la revisión de

investigaciones de orden cuanti-cualitativo, así como de diversos meta-análisis donde se aborda el tema de alguna manera, y de la postura, entrevistas y experiencia académica y profesional del autor.

En este orden de ideas, el presente ensayo consta de cuatro apartados que comprenden: (1) un marco preliminar conformado por la introducción, premisas y naturaleza del enfoque que sustenta el tema, (2) las conexiones puntuales del factor examinado (dinero) con un cuerpo de teorías motivacionales prescindiendo de las formulaciones y explicaciones que de manera exhaustiva han sido reflejadas en la literatura sobre las mismas, pero puntualizando en las interpretaciones o aparentes vaguedades que pudiesen existir sobre el factor en cuestión, (3) una sección vinculante con aspectos de orden circunstancial y algunas teorías complementarias para la explicación del factor susceptible de estudio, y finalmente, (4) un conjunto de reflexiones teórico-prácticas que procuran reafirmar la relevancia del dinero como “comodín o nutriente motivacional” tanto en el plano de lo absoluto como relativo.

1. INTRODUCCIÓN, PREMISAS Y NATURALEZA DEL ENFOQUE

El dinero como medio de intercambio económico en sus diferentes acepciones, signa la pauta en la inmensa mayoría de sociedades, salvo circunstancias excepcionales donde pudiesen existir por razones culturales, coyunturales o de otra naturaleza, distintas maneras de canje, acuerdos o compensaciones. Por consiguiente y dado que es un mecanismo de transacción, representa un factor validado para las negociaciones, contratos o estipulaciones, y consecuentemente, para el mantenimiento y activación de la conducta de quienes participan en el intercambio, por lo cual, su impacto, fuerza y poder bajo la óptica motivacional, es prácticamente irrefutable y mucho mayor de lo que suele suponerse. Derivado de ello, y puntualmente para el tema objeto de análisis, se plantea la siguiente perspectiva y premisas respectivas:

Perspectiva

La postura fundamental del presente ensayo, aborda el dinero, no como un factor particularmente delimitado, aunque integrante del soporte motivacional, sino más bien como recurso satisfactor de *diversas necesidades* dada su capacidad para actuar complementariamente como “comodín” ante la ausencia o debilidades de otro cuerpo de necesidades no satisfechas. Queda claro que la manera en que pueda ser administrado en términos de dosis y formas^[1], así como la existencia de *excepciones* que pueden primar sobre su valoración, forman parte de la postura respectiva, para lo cual se contrasta primariamente el planteamiento con los fundamentos presentes en las principales teorías motivacionales, y seguidamente se abordan algunas consideraciones clave bajo el marco de lo contingente, sustentando las reflexiones con base en el aporte de estudios, que presentes en la literatura, entrevistas y experiencia de trabajo, sirven de referencia en la argumentación respectiva. Asimismo, el marco de acción sobre el planteamiento concerniente, se circunscribe exclusivamente a un entorno organizacional, donde pueden y suelen primar distintas consideraciones, tales como: limitada capacidad de crecimiento profesional, desequilibrios entre los diferentes factores que funcionan como “incentivos o motivadores” (si bien estos términos se referencian en párrafos sucesivos), o excepcionales derivadas de otras situaciones donde puede variar su impacto en el plano de lo conductual o de resultados. Se eximen, en consecuencia, aquellas condiciones o contextos de otra índole, donde el dinero puede mantener su significancia como factor activante de energía.

Premisas fundamentales

1.1 El enfoque tratado es vinculante a la motivación en el sitio de trabajo (público, privado o mixto) donde prevalece algún tipo de relación bajo dependencia laboral, siendo el trabajador sujeto pasivo de las compensaciones respectivas. Por consiguiente, los términos “organización”, “empresa”, “institución”,

“emprendimiento”, “corporación” o similares, serán tratados como sinónimos a efectos de uniformidad terminológica.

1.2 El referido factor (dinero y sus complementos), tratado en lo sucesivo de ambas formas o simplemente como dinero, salario o similares, estando adecuadamente presente como elemento motivacional, incide definitivamente en el beneficio del clima laboral, y si bien no siempre se presentan de forma taxativa correlaciones directas entre ambos elementos, se espera que su efectiva gestión contribuya al menos, a potenciar el ambiente de manera satisfactoria. De hecho, vale destacar al menos, que la satisfacción laboral está asociada a un sentimiento de logro personal, sea cuantitativo o cualitativo (Mullins, 2005), y algunas variables que se han relacionado con la misma, incluyen entre otras, el salario, la naturaleza del trabajo, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo, las condiciones laborales y los grupos de los que se forma parte (Alonso y Aguilera, 2021). En todo caso, si bien estas últimas consideraciones se asumen y suelen ser objeto de estudio, no son examinadas directamente en el presente ensayo.

1.3 El enfoque del dinero, no se aborda bajo el plano de sus posibles conexiones con el “poder” en términos simbióticos, si bien no se excluye su presencia en algún apartado que diese lugar su explicación. El planteamiento, está dirigido fundamentalmente como recurso interno de las organizaciones para ejercer impacto en la motivación de los trabajadores. Se excluye, su repercusión y alcance a dueños, accionistas, inversores o cargos muy peculiares de cualquier otro orden.

1.4 No se discute ni se pone en tela de juicio, el grueso de componentes (extrínsecos e intrínsecos) que forman parte de la ecuación motivacional. Simplemente se estima que a pesar de la “*aparente superficialidad*” que el dinero suele suscitar en el diálogo personal y profesional, constituye un recurso que debe ser reenfocado por el valor absoluto y relativo que representa en la práctica organizacional.

En concreto, y a modo analógico con los fundamentos tradicionales sustentados en la pirámide alimenticia donde se sugiere un consumo bajo o moderado de los dulces por su bajo contenido nutricional (Raffino y Editorial Etecé, 2022), el dinero asume paradójicamente el papel de *golosina* con características de “*prioridad y comodidad*” operando como factor energético, y por ende, dando equilibrio a la adecuada subsistencia. Por lo tanto, se trata en el fondo, de encauzar no solamente su aporte y mitigar la aparente trivialidad y alcance que comparativamente a otros componentes suelen ser motivo de controversias, sino de apreciar el factor bajo el plano laboral como ingrediente *cuanti-cualitativo*, con beneficios posiblemente mayores a los que suelen ser debatidos. Indudablemente, se aborda el referido tópico considerando las generalidades y excepciones que dieran lugar.

2. TEORÍAS MOTIVACIONALES: CONEXIONES PUNTUALES

El tema motivacional ha sido ampliamente referenciado en la literatura. No hace falta nombrar los numerosos estudios que en el particular se han hecho y siguen efectuándose, unos para puntualizar y abordar teorías que constituyen relevantemente el sustrato del tema, y otros más, para corroborar empíricamente los fundamentos que subyacen en las mismas o abrir espacios a la discusión. No obstante, en líneas generales son escasas las investigaciones que asienten de manera categórica, que el dinero per se, representa un factor *sostenidamente* motivacional. Asuntos quizás de forma, posturas y semántica (sobre todo en el plano académico), pudiesen haber atentado contra ello. En todo caso, para dar cabida al tópico que se plantea y establecer las conexiones que se asumen en este ensayo, se especifica en la esencia básica que transita y conforma las principales teorías referentes en la materia (pirámide de Maslow, teoría ERC, teoría bifactorial, teoría de los motivos sociales, teoría de la equidad, teoría de búsqueda de metas y teoría de las expectativas), dando por sentado que las particularidades y cualesquiera otras características de las mismas son del conocimiento general presente en la amplia bibliografía sobre el tópico. Por lo tanto y sin demeritar cualquier otro enfoque o teoría susceptible de análisis, se procura señalar brechas o coincidencias acerca de la presencia

del factor bajo esos enfoques, de acuerdo a la perspectiva de su real impacto y significación. Bajo este planteamiento, se refleja en el ensayo de manera concreta, reflexiva y crítica, las vinculaciones con el enfoque expuesto.

De igual manera y a efectos de precisar el punto de partida del análisis, se hace uso de lo que significa la motivación, referenciando algunos conceptos que trascienden el tiempo, por lo cual, se asume la universalidad del significado indistintamente del periodo donde pudo ser mencionado. Partiendo de ello, algunos conceptos dan cuenta que la motivación puede ser entendida en términos de cómo la conducta arranca, recibe apoyo, energía y orientación, cómo se detiene y qué clase de reacción está presente mientras sucede todo esto (Jones, 1955). Bajo el plano laboral, es concebida como la “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1999). Tanto más y siguiendo a Sánchez (2008, p. 12), puede definirse como “el motivo que impulsa a la acción, que en lo referente al trabajo se concreta en la cantidad de energía y esfuerzo que una persona está dispuesta a poner en su trabajo”.

En consideración a todo ello, resulta necesario reiterar complementariamente, que las expresiones “incentivos y motivación” asociadas generalmente hacia lo externo e interno respectivamente, pueden llegar concurrentemente en la práctica, a asimilarse, diferenciarse, superponerse o incluso complementarse según la apreciación de cada quien, para lo cual y a efectos del factor respectivo tratado en esta disertación (dinero), se hace uso del término “motivación” para abarcar el grueso de aspectos que pueden mediar en el mismo, si bien no se descarta que puntualmente y según el contexto de análisis, la teoría respectiva y la reflexión que diera lugar a lo largo del ensayo, se establezcan distinciones de ser necesario.

Teoría de la jerarquía de necesidades

Denominada también como “Pirámide de Maslow”, se fundamenta en la presencia de 5 tipos de necesidades (fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y autorrealización), asumiendo que la conducta de cualquier sujeto está determinada por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas, y que el individuo satisfará sistemáticamente sus necesidades comenzando por las inferiores, ascendiendo de acuerdo con la jerarquía hasta llegar a las que están en la cúspide de la pirámide. En tal sentido, una vez *adecuadamente satisfechas* las necesidades de orden inferior (básicas), emergerán sucesivamente las siguientes (sociales), a efectos de mantener activada la conducta (Maslow, 1943).

Para el caso que nos ocupa, cabe resaltar que la formulación jerárquica establecida puntualiza en el orden señalado, argumentando que las necesidades básicas suelen satisfacerse de alguna manera a través de la identificación y aplicación de incentivos mayormente de tipo tangible, mientras que las necesidades de tipo social, transitan por el uso de otro tipo de factores para mantener activada la conducta. Derivado de ello y con base en el planteamiento de la referida pirámide, si un sujeto no tiene adecuadamente satisfecha la necesidad de orden menor, posiblemente la presencia de otros elementos motivacionales asociados con necesidades de otro nivel no lo activarán *sustantiva o sostenidamente*. ¿Qué implica ello? Entendiendo que las necesidades básicas forman parte de la base de la pirámide y deben ser satisfechas primariamente antes que las sociales, el salario como incentivo tangible *juega un papel neurálgico en el proceso*, toda vez que a través del mismo, al menos las necesidades de seguridad presentes en la base y asociadas con la protección de daño físico, entornos amenazantes y certeza de mantener lo que se posee, resultan fundamentales para ser compensadas prioritariamente por esa vía, dar cabida para mantener activada la conducta en niveles razonables, y continuar la satisfacción adecuada hacia otros estadios. Dicho de otra manera, ante deficiencias importantes en el área de las necesidades básicas por parte del sujeto, se reduce la posibilidad de acuerdo a la misma teoría, que la persona enfoque taxativamente *su energía de manera consistente* en otros factores motivacionales, siendo corroborado ello en otros estudios, al menos para posiciones gerenciales medias y bajas (Porter, 1961). En consecuencia,

bajo la fundamentación clásica de la teoría y sin demérito de los demás factores o necesidades a satisfacer, se precisa claramente la presencia del dinero como factor de *orden prioritario* en el esquema presentado.

Teoría ERC

Representa una variante que sirve de complemento a los planteamientos del modelo anterior, fundamentándose en la satisfacción de tres tipos de necesidades: existencia, relación y crecimiento, correspondiendo la primera a las necesidades básicas, y las siguientes a las sociales bajo el esquema de Maslow. Tal enfoque expone un menor grado de rigidez jerárquico en los niveles identificados, y acota que así como puede avanzarse hacia la satisfacción progresiva de las necesidades, puede igualmente darse cabida a un espacio para la regresión a las precedentes en términos de las formas en que pueden ser satisfechas, caso que por circunstancias del entorno (interno-externo) se restrinja el acceso al subsiguiente grupo (Alderfer, 1969). Así y en términos del tema tratado, la teoría respectiva igualmente *prioriza* por un lado las necesidades de existencia reafirmando la importancia de los incentivos tangibles (*dinero, por ejemplo*), y por el otro, aporta indicios para *adecuar o reorientar* su aplicación en la activación o *mantenimiento* del comportamiento del sujeto dentro del esquema laboral, cuando por circunstancias restrictivas e incluso contingenciales, sean difíciles de satisfacer. Es decir, de un estadio superior puede retornarse a uno anterior, ante lo cual, y según sea la situación evidenciada, el *dinero* puede ocupar un rol absoluto y/o relativo, sobre todo por las formas (al menos eventuales) en que puede ser canalizado para satisfacer necesidades.

Teoría de motivación-higiene

La teoría de motivación-higiene (Herzberg et al., 1959), da cuenta de la existencia de dos cuerpos de factores que sirven para incidir en la conducta del sujeto. Unos, que en ausencia o inadecuadamente administrados son susceptibles de generar insatisfacción, y otros que presentes y debidamente gestionados, contribuyen a propiciar satisfacción. De manera combinada, el trabajador mantendría niveles equilibrados de motivación. En tal sentido, se habla de factores higiénicos y factores motivacionales.

Los primeros, denominados así porque analógicamente se asocian con la higiene, siendo la prevención su finalidad esencial. En concordancia laboral y de acuerdo a la teoría, su ausencia es motivo de insatisfacción, pero estando presentes actúan como *factores de mantenimiento* para generar una situación de agrado y reducir malestares, más que para producir satisfacción de forma sostenida. Para el tópico tratado, caben en esta dimensión entre otras consideraciones, el *salario*, incluyendo toda expectativa de incremento monetario y beneficios colaterales en sus distintas acepciones, así como la seguridad, asociada a signos indicativos que orientan sobre estabilidad y tenencia del empleo. Con relación a los factores motivacionales, se asocian fundamentalmente al contenido de la labor y se consideran elementos poderosos para contribuir con mayor fuerza a la motivación derivado de su naturaleza intrínseca y el mayor control de algunos de ellos por parte del sujeto, como por ejemplo, el logro o reto emanado del tipo de trabajo, la resolución de un problema, la percepción interna de los resultados de un esfuerzo, el reconocimiento captado por la valoración sobre el buen desempeño, o la factibilidad de promoción en el entramado organizativo.

Derivado de estas apreciaciones, al menos un reparo debe contemplarse, cual es la dificultad de precisar de manera longitudinal, la contraposición extrema entre insatisfacción y satisfacción vinculantes con la ausencia-presencia de los factores higiénicos-motivadores, ante lo cual, aspectos de orden personal o contextual pueden primar en el grado de valoración de cualesquiera de esos factores. Por ejemplo, el dinero como factor “higiénico” puede ser capaz de mantener la fuerza y *ser lo suficientemente satisfactorio para un sujeto de cara a continuar haciendo el tipo de trabajo*, así sea éste de naturaleza repetitiva o de poca innovación, todo ello mediado por circunstancias de orden coyuntural o personal. De igual manera y bajo el plano de los factores motivacionales “*contrapuestos al dinero*”, la promoción si bien incide hacia lo intrínseco por la satisfacción

derivada del impacto personal y profesional, suele implicar cambios de posición, estatus y crecimiento profesional, manteniendo al menos indirectamente un carácter dual entre lo que “motiva” y lo que “incentiva” al llevar igualmente aparejado en la mayoría de las ocasiones bajo la lógica administrativa, un *aumento salarial*. En tal sentido, es lógico presumir que un ascenso con los alcances de responsabilidades, pero carente del componente compensatorio adicional, no suele ser lo común, y si fuera el caso, reflejaría debilidades estructurales cuya incidencia en materia decisoria o agrado, afianzaría la propuesta planteada acerca de la indispensable *administración* del componente remunerativo como elemento crítico para la activación y mantenimiento conductual. Por tanto, diferenciar uno u otro factor en términos de satisfacción, permite, por un lado, sugerir matices susceptibles de interpretación semántica, y por otro, bajo la óptica de lo práctico, alertar sobre la gestión adecuadamente combinada y complementaria de los distintos componentes.

Motivos sociales

La teoría de los motivos sociales (McClelland, 1971), propugna que algunas necesidades manifestadas por las personas tienen su origen y son aprendidas en la sociedad. Por tanto y de manera puntual, la forma en que la gente percibe el trabajo y las situaciones inherentes al mismo, pueden ser influenciadas por las características culturales y contextuales presentes en los distintos entornos. De acuerdo a ello, tres de esas necesidades que sirven de referencia para explicar la motivación, son la afiliación, el poder y el logro. La primera entre otras consideraciones, representa el deseo de establecer relaciones personales cercanas con los demás, preferir situaciones cooperativas, sentirse aceptado, e incluso, plegarse ante circunstancias supeditadas a la presión de personas cuya amistad se valora. La necesidad de poder, simboliza el deseo por influir y controlar. Las personas guiadas por esta necesidad suelen buscar posiciones de liderazgo haciéndose presentes comportamientos de tipo defensivo, de persuasión y de dominio. El cargo, el prestigio, el estatus y la posibilidad de estar ante situaciones competitivas, son estimadas significativamente por parte de aquellos que puntúan alto en este factor. El logro, encarna la necesidad de asumir responsabilidades fijándose objetivos realistas, tomando riesgos moderadamente calculados, analizando las situaciones y alcanzando relevantes resultados mediante el esfuerzo personal. Individuos interesados sustantivamente en el desempeño, la superación, la excelencia profesional y la solución de problemas, representan en buena medida elementos característicos de este factor.

De acuerdo a ello y si bien de manera general se presume que detrás del comportamiento en el plano laboral pueden estar presentes las tres necesidades en distinto grado, al menos bajo el enfoque hacia el poder y logro puede hacerse más evidente el *factor remunerativo*. No obstante, para la primera consideración, habría que establecer una salvedad que podría presentarse de manera contingente bajo el plano personal o cultural, donde el ejercicio del poder por el cargo detentado (sobre todo con características coercitivas) llegase a representar un valor determinante en el sujeto aun con demérito de una compensación económica inadecuadamente justa. No así, cuando estructuralmente exista correlación entre cargo-responsabilidad detentada, y la conducta vinculante con el poder se mantenga bajo las normas previstas, aparejándose el estatus adquirido con la remuneración relacionada a tal fin. Para el caso del logro y por razones obvias, se estima que los comportamientos esperados, deben dar cabida tanto a recompensas de orden extrínseco como intrínseco, para lo cual, queda clara la vinculación correspondiente con asuntos de orden remunerativo. Por lo tanto y con *salvedades excepcionales*, el hecho de solucionar problemas, cumplir con los indicadores estimados y generar aportes, difícilmente puedan mantenerse sostenidamente en los niveles previamente reflejados, si dentro de la evaluación del desempeño no figura al menos, algún tipo de correlación que entre resultados y estímulos, apunten *pertinente y concurrentemente* dentro de su conjunto, *hacia lo material* (circunstancia ésta donde prima el dinero).

Teoría de la equidad

El sustento de este enfoque, se basa en examinar las discrepancias percibidas por los sujetos después de comparar la relación insumos-recompensas con otros referentes (Adams, 1965). Los insumos representan los aportes de los participantes (formación, esfuerzo, capacidad de trabajo, experiencia, caracteres biográficos, valores, credenciales, potencial o competencias adquiridas) que contribuyen a los resultados o expectativas de éxito esperadas. Las recompensas simbolizan lo que se recibe por el desempeño de la labor (salario y compensaciones colaterales, reconocimientos, contenido del empleo, promociones, estatus, desarrollo de carrera, etc.), y los referentes, constituyen aquellos elementos con los cuales se establece la comparación, sean éstos, situaciones, cargos o personas, siendo la equidad percibida en el sitio de trabajo, la referencia clave de la teoría. El esquema funciona de la siguiente manera: cada quien sopesa lo que aporta y lo que recibe a cambio, y hace la comparación con los referentes. Generalmente la base de análisis puede estar dentro de la misma organización o externamente, evaluando la relación aportes-recompensas para determinar el nivel de equidad presente. Cualquier desequilibrio percibido, da origen a potenciales malestares que inciden en el comportamiento y actitudes de los sujetos, ante lo cual no solamente deben ser identificadas las causas, sino llevar a cabo acciones que reduzcan las incomodidades percibidas.

Derivado de ello y si bien numerosas comparaciones pueden establecerse, dos de ellas suelen evidenciarse vinculando de manera tangible el *factor remunerativo*: las referidas a la relación tarea/competencias vs. el salario entre el personal perteneciente a la misma organización, y la de insumos y salario con otros agentes externos. La primera derivada del conocimiento o percepción sobre esos componentes a nivel interno, y la segunda como consecuencia de la comparación salarial con cargos iguales o similares en otros entornos, aun presumiendo o no, dificultad en la precisión acerca de los niveles de competencia, experticia, y responsabilidades sobre los sujetos susceptibles de correlación. En la práctica, la indagación personal de este factor remunerativo en términos comparativos y aún con sus sesgos perceptivos, suele ser más de lo común, si bien puede pasar *soslayado por su aparente banalidad discursiva*, con lo cual, se reafirma la necesidad de *reenfocar el referido elemento* por su reiterada presencia como recurso de cotejo. Detrás de todo ello, no solo aplican consideraciones estratégicas desde el enfoque organizacional, sino mensajes de alertas sobre comportamientos solapados o directos que subyacentes en la psiquis humana, fomentan las comparaciones con sus matices presentes. En el caso del dinero, suele representar muy posiblemente en la práctica, el punto de partida de análisis.

Vale igualmente comentar, que ante las inequidades apreciadas, el sujeto intentará restaurar el desequilibrio a través de distintas maneras, que pueden ir entre otras consideraciones, desde disminuir el esfuerzo a niveles que no comprometan el desempeño establecido poniendo en riesgo su cargo, hasta adquirir habilidades clave, buscar otros referentes, rotar internamente o simplemente, salirse del sistema.

Teoría de expectativas

La teoría de las expectativas (Vroom, 1964; 1970), plantea que la motivación de un sujeto puede ser explicada mediante: (1) la estimación personal acerca que la ejecución de un determinado esfuerzo conduzca a un apropiado desempeño, (2) que el referido desempeño sea considerado por la organización a efectos de evaluación, y (3) que las potenciales recompensas sean atractivas para el participante. En tal sentido, el proceso parte de una expectativa “esfuerzo-desempeño” enunciada como la probabilidad percibida por parte del individuo que los esfuerzos realizados producirán los resultados previstos; que la relación “evaluación-recompensa”, sea valorada por la organización ofreciendo las retribuciones pertinentes, y finalmente, y quizás muy determinante a efectos de incentivos, que la tendencia a la valoración de la recompensa recibida, sea medida en términos del deseo que la *misma sea del agrado personal*. En todo caso, este enfoque de proceso dirigido más a cómo motivar, puede traer inmerso todo aquello subyacente que forma parte de la conducta humana en un ambiente laboral, por lo cual, pudiese plantearse que la recompensa esperada (*hipotéticamente: dinero o complementos para el tema que nos ocupa*), cumpla con las expectativas del sujeto en función a la

relación esfuerzo/desempeño, o que por circunstancias de distinta naturaleza, el individuo llegase a preferir otro tipo de compensación. A todo efecto, queda palpable al menos, que ante un desempeño susceptible de evaluación y por ende de recompensa, cualesquiera de los factores a usar deberán examinarse a la luz de la óptica organizacional y personal, de cara a la adecuada administración de los incentivos/motivadores. En el caso del dinero, se insiste en su presencia como factor tanto de energía, mantenimiento, complemento o excepción, según las condiciones y particularidades presentes.

Teoría de búsqueda de metas

Concretamente, la teoría enfatiza en la relevancia que proporciona el logro de metas como estímulo y fuente básica de motivación en el entorno laboral (Locke, 1968; Páez et al., 2001). Pero similarmente y como teoría de proceso, relacionar el *dinero* como factor clave, suele implicar mayor complejidad sobre todo para este tipo de enfoque. En términos del funcionamiento del esquema, básicamente se debe especificar las metas a lograr, propiciar un moderado nivel de reto para inducir un razonable esfuerzo, garantizar el compromiso con las metas fijadas, retroalimentar para identificar en tiempo real las discrepancias entre lo obtenido y lo previsto por lograr, y finalmente dar cuenta de las contingencias o caracteres clave (incluyendo personalidad) que pueden mediar en el proceso. No obstante, y de manera puntual bajo el plano del trabajador, el simple hecho de lograr las metas en los términos, niveles e indicadores que corresponda, suele implicar al menos, no solamente un importante impacto en materia de satisfacción personal y profesional, sino por contrapartida, la permanencia en el cargo. Sin embargo, el punto en cuestión consiste en: (1) saber diferenciar primariamente lo que representan las funciones, responsabilidades y el logro de metas vinculantes a la posición como tal, y (2) determinar por parte de la organización (similarmente a la teoría de las expectativas), la relación existente entre el logro de metas estipuladas y las retribuciones justamente previstas para reducir distorsiones perceptivas y precisar el impacto que en materia motivacional puede generar el *dinero*. Todo ello, porque la motivación en términos de su acción e impulsos tras ella, puede verse afectada entre otras consideraciones, por su nivel de permanencia-duración (Locke y Lathan, 2004), con lo cual y bajo la postura asumida en el presente estudio, las retribuciones y formas monetarias utilizadas, puedan posiblemente correlacionarse más claramente en unos puestos que en otros, generando imprecisiones sobre metas más complejas de medir en el plano de lo tangible, incluso bajo el amparo del contrato psicológico-formal establecido entre las partes.

Derivado de todo lo planteado y en función a las teorías precedentemente señaladas, cabe acotar algunas consideraciones que mantienen un carácter más enunciativo que limitativo, por lo cual, permanece abierto el espacio hacia otro cuerpo de apreciaciones susceptibles de estudio.

- Queda claro que indistintamente como sea expresado a través de los distintos enfoques o de manera cotidiana, el dinero siempre representa un factor presente en la ecuación motivacional y mantiene su valor por lo que puede adquirirse a través del mismo. Efectivamente, aplica tanto a lo psicológico como lo económico, y si bien su fuerza motivadora puede estar en dependencia con el estado actual de otras necesidades inadecuadamente insatisfechas, mantiene primacía como factor del que en buena medida parten las necesidades y deseos restantes. De hecho y con las excepciones que pudiesen existir, suele representar en la mayoría de las ocasiones, el principal elemento que signa la posible relación laboral entre contratante y contratado, tanto por el valor concedido al cargo, como por el vínculo existente con las capacidades reales y potenciales del participante.
- Los factores extrínsecos e intrínsecos forman parte de la ecuación motivacional. Si se trata de diferenciarlos por asuntos de orden semántico o por su efecto hacia lo sostenible, las controversias surgirán. Se trata entonces para el caso que nos compete, de enfocarse en atender las bondades del factor examinado no solamente como parte de esos ingredientes de la referida ecuación, sino como catalizador y/o eventual sustituto en la satisfacción total o parcial de otras necesidades difíciles de compensar. El

dinero, adecuadamente gestionado contribuye a ello, y por tanto, no debe infravalorarse en el discurso motivacional, toda vez que representa un mecanismo de influencia (Leavitt, 1976), a través del cual pueden reducirse algunas carencias, solaparlas, suplirlas o complementarlas.

3. ASPECTOS CIRCUNSTANCIALES Y OTRAS TEORÍAS REFERENCIALES

Desde el punto de vista organizacional, sujeto y contexto convergen en la organización, participando directa o indirectamente en diversos procesos, incluyendo el motivacional. Sin embargo y derivado del dinamismo continuo, pueden surgir circunstancias o eventualidades, muchas de ellas de orden estructural y otras de naturaleza personal (algunas menos perceptibles), que mediadas por el mismo entorno, generen matices en la adecuada elección de los factores motivacionales que en su momento dieran lugar. Bajo estas consideraciones y a manera referencial, otro cuerpo de teorías puede servir de apoyo en la explicación del tema objeto de estudio. Nos referimos a la teoría de agencia (Berle y Means, 1932; Coase, 1937; Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1988), que enfatiza que las organizaciones operan bajo una serie de relaciones o nexos de contratos entre empleadores y empleados, fungiendo aquellos (contratos) como reguladores en la maximización de la función de utilidad de quienes conforman el intercambio, sin estar exento por ello de costos y problemas de agencia (riesgo moral y selección adversa). La teoría de la contingencia (Chandler, 1962; Lawrence y Lorsch, 1967), la cual acentúa en el impacto del entorno (interno/externo) como elementos causales de las estructuras, los procesos organizativos, y por tanto del desempeño; la teoría cognitiva (Neisser, 1967), sustentada en el comportamiento del individuo con base en la racionalidad limitada (March y Simon, 1980), estando incidida por sus procesos, sesgos cognitivos y mapas mentales, y finalmente entre otros enfoques, la teoría de la visión basada en recursos (Wernerfelt, 1984) donde se plantea la necesidad de determinar los recursos mínimos para propiciar la competitividad, así como especificar el perfil de los recursos de cara a que sean valiosos y difíciles de sustituir.

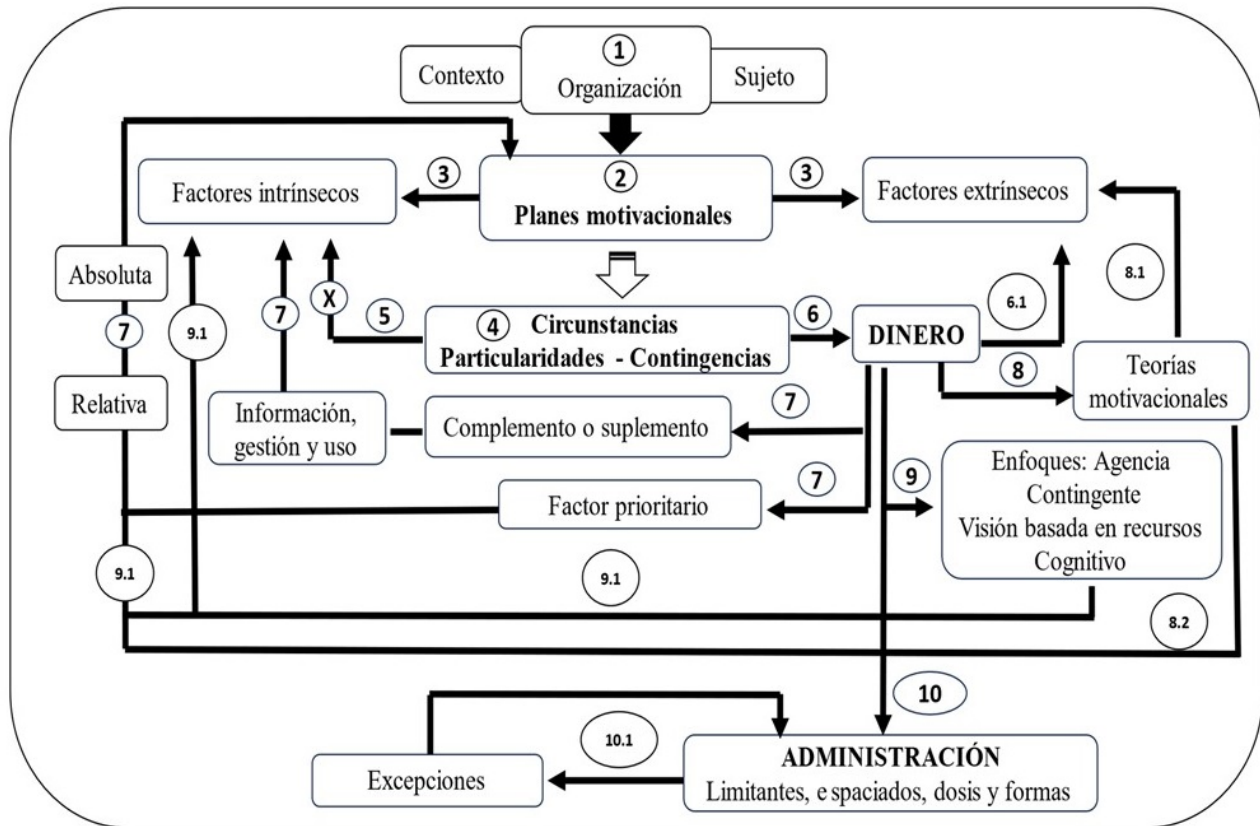
Dando cabida a ello y con relación a la teoría de agencia, aspectos inherentes al acatamiento del “contrato formal” entre principal y agente, así como las formas de recompensa en el sentido amplio del término como parte de las condiciones laborales, permiten por un lado reforzar la flexibilidad de la retribución actuando incluso como herramienta de monitoreo ante los problemas de agencia, máxime cuando la ausencia adecuada de incentivos puede propiciar el oportunismo para que los agentes incumplan algunas de sus obligaciones contractuales. De otra parte, bajo el plano de lo psicológico, la percepción del riesgo como tema igualmente abordado en la teoría respectiva, se vincula directa o solapadamente con el tipo de trabajo efectuado y sus consecuentes expectativas intrínsecas. Tanto más, ante una posible selección adversa por posible incompetencia del agente o información incompleta, la instrumentalización del salario como tema que nos ocupa, puede servir de apoyo en términos de capacitación o adecuación en sus distintas formas, para reducir riesgos.

De igual forma y de manera conjunta, la teoría de la contingencia, la teoría cognitiva y la teoría de la visión basada en recursos, permiten enfocar el tema del dinero bajo la óptica del entorno (interno/externo), la apreciación subjetiva, y la disponibilidad de recursos. Así por ejemplo, la presencia de un contexto interno signado por carencias de orden estructural, tales como tamaño pequeño, reducida capacidad de expansión, poca o moderada posibilidad de crecimiento profesional, tipo de organización (variando según el sector o actividad), tipo de trabajo (rutinario, enriquecedor, autónomo, interdependiente, etc.), momento de vida técnico-profesional en que se encuentra el trabajador, cultura nacional, sector, o políticas internas entre otros aspectos, pueden converger para limitar la oportunidad de ofrecer factores motivacionales de orden intrínseco para mantener activada la conducta. Asimismo, bajo el plano de lo personal (edad, condición social, creencias, necesidades, intereses, deseos, marcos de referencia, percepción o sesgos de tipo cognitivo), puede complejizar la efectividad esperada del plan motivacional incidiendo en la determinación del dinero como (1) elemento prioritario, (2) actuando como complemento, o en extremos, (3) disminuyendo su valor según la apreciación y

características personales. Por otra parte, y de cara a la visión basada en recursos para mantener la competitividad, puede llegar a operar el referido factor como herramienta directamente relacionada con el logro, y asimismo como “*comodín o nutriente*” para relativamente satisfacer otro cuerpo de consideraciones de orden intrínseco, siempre que sea administrado adecuadamente y se haga saber su uso complementario en función de aquellos otros factores.

Derivado de ello, el dinero como recurso clave en el proceso motivacional e indistintamente de su categorización, puede mantener al menos coyunturalmente ese carácter dual, actuando de forma absoluta y/o como complemento de otras necesidades. Basta pensar en algunas de las teorías básicas sobre la motivación, y podrá observarse su impacto directo o indirecto, permanente o temporal, perceptible o solapado, sobre temas acerca de la mejora en la estima, aceptación grupal, autonomía, reconocimiento, logro, etc.

Por consiguiente, al recurrir a su uso, se sugiere que la decisión sobre su administración bajo las premisas enunciadas en este estudio, pueda ser entendida adecuadamente, y en todo caso, sea instrumentalizado directamente desde la organización para mantener un margen discrecional sobre su uso, y/o ser tercerizado según las circunstancias, para incrementar la operatividad particular en la solución de las carencias detectadas. Se trata, en definitiva, de adecuar las *dosis, espaciados y formas* en que ha de gestionarse el recurso para suplir las deficiencias, y reforzar su carácter prioritario. No obstante, queda claro a *título enunciativo*, que algunos eventos pueden limitar la operatividad del referido factor, bien sea como consecuencia de situaciones de orden normativo/legales vinculantes con restricciones presupuestarias para ser reconducido hacia otras partidas (sobre todo en el sector público); por temas decisorios vinculantes a la presencia de rasgos personales que acentúen conductas o actitudes vinculantes más hacia lo intrínseco; por asuntos de orden cultural, asociados con la tendencia general de la sociedad hacia la identificación de prelación y formas de satisfacción de necesidades; por aspectos de naturaleza vocacional, cuya preeminencia a la ocupación prima indistintamente de la remuneración; por un clima laboral insostenible; por situaciones acontecidas donde el impacto sea más moderado (jubilaciones remunerativas justamente percibidas, etc.), por características del sector donde se labore, o incluso por “lealtad organizacional”. Otras posiblemente, pudiesen reforzar su efecto, tales como la contratación de trabajadores eventuales, donde el aspecto intrínseco juegue un papel menos determinante por la misma condición del trabajo; por necesidades básicas inadecuadamente satisfechas, o simplemente por un asunto de estima asociado a lo interno o comparación social. Adicionalmente y como refuerzo tanto a las limitaciones como potencialidades, puede entrar en escena el aspecto vinculante al ciclo vital del trabajo en términos de edad o situación profesional (Sánchez, 2008), así como el tipo de capital humano presente en la organización, lo cual puede ser incidente para valorar en su momento lo que pudiese representar para cada quien el dinero, en términos de motivación y vinculación laboral. En todo caso, estos aspectos deben considerarse en sus distintas ópticas y grado de excepcionalidad, para lo cual, el esquema 1 indica referencialmente por numeración, los pasos para la interpretación de lo expresado.



Esquema No. 1
DFC (Dinero como Factor de Contingencia)
Elaboración propia.

REFLEXIONES

De cara a concluir sobre la disertación planteada, enfatizar en que el dinero puede actuar como factor de contingencia, entendido en términos de su uso tanto en situaciones extremas como habituales. En tal sentido, la postura planteada (DFC)^[2], agrupa diversas consideraciones: (1) la prioridad directa o solapada que mantiene el referido factor en el entramado motivacional, circunstancia como tal, demeritada al menos bajo el plano de lo discursivo, (2) su valor absoluto y relativo, derivado de su impacto en lo tangible y en las vinculaciones susceptibles de generar con elementos de naturaleza intrínseca, y (3) la relevancia clave de hacer el uso adecuado por la administración como *comodín o nutriente* motivacional, retroalimentando oportuna y pertinentemente sobre su aplicación a quienes en su momento y circunstancia es dirigido temporal o consistentemente el referido recurso.

Por otra parte, recalcar que no se trata de calificar qué o cuáles factores motivacionales son más relevantes bajo el contexto laboral, toda vez que efectivamente la conjugación de los componentes extrínsecos e intrínsecos son indispensables en la ecuación motivacional. Se procura, en todo caso, expresar el *crédito* que debe ser concedido al dinero como recurso cardinal en la decisión sobre su uso y en los beneficios que genera en el entorno tratado. Si bien no todo puede ser cuantificable según las circunstancias, el dinero representa un recurso fundamental para satisfacer y/o mitigar el amplio cuerpo de deseos y necesidades humanas en los distintos planos; es el valor que le asignan las personas por todo aquello que puede ser adquirido; representa en buena medida un instrumento para el desarrollo personal, que usado con responsabilidad y pertinencia,

expresa en cierta forma el nivel de conciencia sobre su propósito siendo un medio más que un fin, y por tanto, las formas de aplicación deben considerar tanto los aspectos subjetivos como los palpables que en la cotidianidad laboral suelen estar presentes. Por consiguiente, su administración en términos de *variabilidad, dosis y formas* para su reconducción hacia otras partidas, resulta determinante en el plano de lo motivacional, sobre todo cuando se hace uso colateral del mismo para atenuar otro cuerpo de necesidades no satisfechas, sin dejar de reiterar por ello, la posible existencia de diferenciales en resultados, según haya sido su gestión.

Indicar adicionalmente, que a todas las personas les agrada ser apreciadas. Ese aprecio en el plano de lo intrínseco, incluye cualquier clase de factores como los mencionados en párrafos anteriores, englobando refuerzos positivos que efectivamente no implican dinero. Sin embargo, se debe evitar caer en la saturación, por lo cual, es menester señalar que existen *numerosas opciones* donde puede reconocerse la labor mediante *incentivos de bajo costo a través del dinero*, actuando en su momento como recurso auxiliar para mitigar carencias, reforzar otras necesidades y reducir la ansiedad ante circunstancias donde su presencia se vea limitada. Que quede claro que no se trata solamente del salario como tal, sino de apuntar la existencia de distintas elecciones que se derivan de su uso.

Finalmente, expresar que la postura discursiva del presente ensayo, apunta sobre el pragmatismo, más que a tonalidades de corte ideológico. Ante ello y otras circunstancias, vale reflexionar sobre las escasas evidencias estadísticamente citadas acerca de huelgas o conflictos debidas primariamente a la ausencia de trabajos poco enriquecedores o retadores, lo que permite ratificar, o al menos inducir la reflexión hacia el “*valor del dinero*” como recurso contingente por su implicación en ambos planos (extrínseco e intrínseco), dentro del amplio espectro motivacional. No está exento de algunas limitaciones, y las restricciones para abarcar su estudio derivadas de tiempo, espacio, u otras consideraciones incluyendo las excepciones comentadas en este trabajo, procuran desplegar el interés para enriquecer la temática bajo la visión de otras teorías, situaciones o corrientes profesionales, razón por la cual, se mantiene un carácter abierto hacia los planteamientos que dieran lugar.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, S. (1965). Inequity in Social Exchanges. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (267-300). NY: Academic Press.
- Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 142-175.
- Alonso, C. y Aguilera, A. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39 (1), 27-37.
- Berle, A. y Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.
- Blum, M. y Naylor, J. (1976). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Editorial Trillas.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Boston: MIT Press.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Económica*, 4 (16), 386-405.
- Eisenhardt, K. (1988). Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. *Academy of Management Journal*, 31, 488-511.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. NY: John Wiley & Sons.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Jones, M. (1955). Introduction. En M.R. Jones (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment. Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University.
- Leavitt, H. (1976). *Psicología Gerencial*. 1ra. Edición. Buenos Aires: Ediciones Contabilidad Moderna.
- Locke, E. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. & Latham, G. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-first Century. *Academy of Management Review*, 29 (3), 388-403.
- March, J. & Simon, H. (1980). *Teoría de la Organización*. NY. Editorial Ariel.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- McClelland, D. (1971). *Motivational Trends in Society*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Edit. Nueva Visión.
- Mullins, L. (2005). *Management and Organizational Behaviour*. 7th Edition. Edimburgo: Prentice Hall.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Páez, D.; Fernández, I.; Basabe, N. & Grad, H. (2001). Valores Culturales y Motivacionales: Creencias de Auto-Concepto de Singelis, Actitudes de Competición de Triandis, Control Emocional e Individualismo-Colectivismo Vertical-Horizontal. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción (REME)*, 4,8-9.
- Porter, L. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.
- Raffino, M. y Editorial Etecé (2022). Pirámide alimenticia. Enciclopedia Concepto. Recuperado de: <https://concepto.de/piramide-alimenticia/>

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias, Aplicaciones*. 8va. edición. México: Prentice Hall.
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63 (2), 134-139.
- Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación. ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción Psicológica*, 5(1), 9-28.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. NY: Wiley.
- Vroom, V. (1970). Industrial Social Psychology. En Vroom, V. & Deci, E., *Management and Motivation* (91-106). Tennessee: Penguin Books.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

Notas

- [1] Cursivas del autor (presentes y sucesivas).
- [2] Dinero como factor de contingencia.



Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88080310003>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la
academia

Alberto Mirabal

**El dinero como factor de contingencia: un enfoque bajo
diversas teorías**

**Money as a contingency factor: an approach under
various theories**

Compendium

vol. 27, núm. 52, 2024

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,

República Bolivariana de Venezuela

compendium@ucla.edu.ve

ISSN: 1317-6099

ISSN-E: 2477-9725

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14649670>



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-
SinDerivar 4.0 Internacional.**