



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

GENOUD, MARÍA ANDREA; BROVEGLIO, GERARDO; PICASSO, EMILIO

Motivaciones laborales en empresas productivas y servuctivas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
(CABA) y Gran Buenos Aires (GBA) (Argentina)

Estudios Gerenciales, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012, pp. 65-84

Universidad ICESI

Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# **Motivaciones laborales en empresas productivas y servuctivas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA) (Argentina)<sup>1</sup>**

**MARÍA ANDREA GENOUD, Ph.D.\***

Docente titular e investigadora, Universidad Argentina de la Empresa y ESEADE  
Gerente general, Cofundal, Argentina  
agenoud@uade.edu.ar

**GERARDO BROVEGLIO, Mg.**

Docente adjunto e investigador, Universidad Argentina de la Empresa  
Gerente del área de “Procesos, Normas y PMO”, Banco Itaú, Argentina  
gbrovegio@uade.edu.ar

**EMILIO PICASSO, Mg.**

Profesor Pontificia Universidad Católica Argentina y Universidad de Buenos Aires  
Director General de Picasso & Asociados, Argentina  
epicasso@cema.edu.ar

## **RESUMEN**

Las motivaciones laborales de 400 trabajadores argentinos de diversos niveles jerárquicos, en empresas productivas y servuctivas, revela que la actitud general frente al trabajo es central, aunque fluctúa entre el grado de relevancia y el de sobrecarga. Las técnicas de análisis estadísticos discriminan lo enunciado versus lo real, revelan que se prioriza primero el salario, luego la seguridad, las oportunidades de avance, poseer trabajo interesante y trabajar con gente. Menor prioridad poseen las motivaciones sociales y las de obtener prestigio. La información se segmenta por edad, género, educación, actividad, antigüedad y tamaño de empresa. La fase de investigación 2011-2012 concreta la triangulación inter-metodológica, tras administrar un cuestionario por panel de Internet vía un muestreo estratificado con control de cuotas.

**Palabras clave.** Cambio; globalización; cultura organizacional; valores laborales; representaciones sociales.

recibido: 22-sep-11, corregido: 21-mar-12 y aceptado: 10-abr-12

Clasificación JEL: M14; M54



<sup>1</sup> Los resultados de este artículo se encuadran en un proyecto mayor iniciado en el 2005 durante la realización de la tesis doctoral de la Dra. Genoud, centrada en explorar y describir las representaciones sociales de las estructuras laborales argentinas, en el marco de un contexto mundial globalizado que promueve la homogeneización de valores aunque simultánea y paradójicamente, revitaliza la particularidad cultural. A partir del año 2009 hasta la fecha, se desarrollan diversas líneas de investigación con el financiamiento del departamento de Administración (INSAD), de la Universidad Argentina de la empresa (UADE) (Genoud, 2007, 2011).

\* Autor para correspondencia. Dirigir a: Instituto de investigación de Administración (INSAD), Facultad de Administración y Negocios (FADA), Universidad Argentina de la empresa (UADE), Lima 717, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), C1073AAO, Argentina.

*The values of the work culture in Autonomy City of Buenos Aires (CABA) and Greater Buenos Aires (GBA) (Argentina)*

**ABSTRACT**

The work motivations of 400 Argentinean workers from different hierarchical levels, belonging to manufacturing companies and service providers, reveals that the general attitude towards work is central, but fluctuates between the degree of relevance and the degree of overload. The statistical analysis techniques discriminate between what is reported and what is real, and show that the first priority is salary, followed by security, opportunities for advancement, having interesting work, and working with people. Social motivations and prestige are of a lesser priority. The information is segmented by age, gender, education, activity, seniority, and company size. The 2011-2012 research phase summarizes methodological triangulation, after administering a questionnaire via Internet panel based on stratified sampling and controlled quota sampling.

**Keywords.** Change; globalization; organizational culture; work values; social representations.



*Motivações de trabalho em empresas produtivas e prestadoras de serviços na Cidade Autónoma de Buenos Aires (CABA) e na Grande Buenos Aires (GBA) (Argentina)*

**RESUMO**

As motivações de trabalho de 400 trabalhadores argentinos de diferentes níveis hierárquicos, em empresas produtivas e prestadoras de serviços, revelam que a atitude geral para com o trabalho é fundamental, porém flutua entre o grau de relevância e o de sobrecarga. As técnicas de análise estatística discriminam o que é declarado contra o real, revelam que a primeira prioridade é o salário, em seguida a segurança, as oportunidades de progressão, ter um trabalho interessante e trabalhar com pessoas. Têm menor prioridade as motivações sociais e as de obter prestígio. A informação é segmentada segundo o sexo, idade, educação, atividade, antiguidade e tamanho da empresa. A fase de investigação 2011-2012 especifica a triangulação inter-metodológica, após a administração de um questionário de painel na Internet através de uma amostragem estratificada com controle de cotas.

**Palavras-Chave.** Mudança; globalização; cultura organizacional; valores do trabalho; representações sociais.

## Introducción: ¿Qué se buscó y en qué marco?

El presente artículo explora la estructura motivacional laboral argentina en el marco de un contexto mundial globalizado que promueve la homogeneización de valores aunque, simultánea y paradójicamente, revitaliza la particularidad cultural (Bauman, 1999; García & Moneta, 1999).

¿Cómo son los objetivos motivacionales que priorizan los individuos en la cultura laboral argentina? ¿Qué lugar ocupa el trabajo en los entrevistados y qué esperan satisfacer en sus ámbitos laborales? El objetivo central en el que se focaliza este artículo<sup>2</sup> es indagar los intereses relativos a los valores humanos del trabajo: las expectativas, los deseos y los valores directamente asociados a la función que se realiza. Subyace la idea de indagar el significado que posee el trabajo, lo cual remite a comprender los valores básicos asociados al mismo en cada ámbito laboral. El supuesto es que cada persona espera satisfacer diferentes objetivos del trabajo.

Los valores son construcciones motivacionales, se refieren a objetivos deseables que los individuos se esfuerzan por obtener, razón por la cual guían la selección o evaluación de acciones, políticas, personas y eventos. Los seres humanos forjan prioridades de valores humanos básicos entre los cuales el trabajo suele ocupar un sitio importante, aunque varíe su significación relativa (Schwartz, 2005a, 2005b; Schwartz & Bilsky, 1987, 1990).

La principal razón que motiva el proyecto global<sup>3</sup> de investigación en el que se enmarca

este artículo, es generar categorías teóricas que reflejen la coyuntura socio-laboral, con énfasis en describir los valores laborales vivientes, para repensar cómo forjar procesos educativos en gestión más responsables y más comprometidos con el largo plazo. La idea rectora que orienta el trabajo de campo es que el fenómeno contextual de la globalización acentúa el desarrollo de la capacidad de cambio en la naturaleza de las organizaciones empresariales, propiciando que los individuos construyan representaciones sociales respecto de los ámbitos laborales que inciden en sus valores, actitudes y comportamientos en el plano laboral y extra-laboral.

A continuación se explicita la estructura organizativa del artículo: el primer apartado describe el camino metodológico recorrido; el segundo apartado resume el abordaje teórico desde el cual se articularon tres planos de análisis. A posteriori, el tercer apartado sintetiza el análisis estadístico y describe los resultados del trabajo de campo, aludiendo a los objetivos motivacionales que buscan satisfacer los argentinos dentro de sus trabajos. Por último, en el cuarto apartado se formulan algunas reflexiones finales. Se con-

---

..... proyecto (2005-2007) fue de naturaleza metodológica cualitativa; ahondó en la construcción de las representaciones estructurales laborales y sus repercusiones en la vida laboral y extra-laboral. La tipología fue exploratoria, descriptiva y analítica, anclada en la perspectiva fenomenológica interpretativa, se centró en la comprensión (y descripción) de las representaciones sociales de una muestra intencional de 33 casos (Bogdan & Taylor, 1987). La fase 2009 de la investigación fue de naturaleza cuantitativa. La tipología del estudio fue exploratoria y descriptiva. Se centró en la descripción de los elementos (formales e informales) que concentran la significación del objeto representado (el ámbito laboral) y cómo se articula esa significación con la práctica cotidiana en el interior de los grupos sociales, en las actitudes, valores y comportamientos dentro del ámbito laboral. Anclados en la esfera del Cognitivismo Social (Moscovici, 1981) se adoptó la modalidad de muestreo no probabilística estratégica y de “bola de nieve” aplicando un cuestionario sobre 229 encuestados.

2 Entre los diversos aspectos se han indagado los valores humanos básicos a lo largo de las distintas fases de investigación desarrolladas, aquí sólo se describen los ítems de los valores del trabajo. Un tema que atraviesa tangencialmente los objetivos motivacionales es la profundidad de los puestos de trabajo, pues se ha abordado el tipo de libertad que experimentan los trabajadores, en términos de expresión, comportamiento y libertad ética.  
3 La fase de investigación doctoral que dio inicio a este

cluye con la especificación de las referencias bibliográficas.

### **1 La travesía metodológica**

La población de estudio está formada por las personas que trabajan en relación de dependencia en empresas de diez o más empleados, en el área metropolitana de Buenos Aires, excluyendo los directores, los gerentes generales y los empleados de la administración pública.

Se utilizó muestreo estratificado proporcional con control de cuotas en las variables más relevantes de las que se dispone de información poblacional: actividad y tamaño de la empresa. La encuesta se distribuyó vía Internet de manera probabilística sobre un panel especializado, obteniéndose 400 entrevistas completas.

El cálculo de las cuotas por actividad de la empresa se realizó en varias etapas. Primero, los valores poblacionales de esta variable se obtuvieron de información preparada por el Instituto de Estadísticas y Censo (INDEC), llamada Encuesta Permanente de Hogares. Se consideraron empresas productivas a la industria manufacturera y la construcción.

También se incluyeron empresas de servicios al comercio, hoteles, restaurantes, transporte, almacenamiento, comunicaciones, actividades financieras, servicios inmobiliarios empresariales y de alquiler. Las otras actividades, relacionadas principalmente con empleados públicos o domésticos, están fuera de la población de estudio.

A continuación se muestra la distribución de la población ocupada por actividad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) (ver Tabla 1) y en el Gran Buenos Aires (GBA) (ver Tabla 2) para el año 2007.

Luego de re-ponderar los porcentajes, estos se consolidaron de acuerdo a la población económicamente activa (ver Tabla 3) y tamaño de la empresa (ver Tabla 4) de cada zona para llegar al total del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y se calcularon las cuotas para la muestra proporcionalmente. De similar manera, se procedió con el tamaño de la empresa, donde se calculó la distribución de la población ocupada por tamaño de la empresa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) (ver Tabla 5) y en el Gran Buenos Aires (GBA) (ver Tabla 6) para el año 2007.

*Tabla 1. Distribución poblacional ocupada por actividad en CABA*

Tipo de actividad	Distribución poblacional
Industria manufacturera/Construcción	15,40%
Comercio/Hoteles y restaurantes	19,50%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6,60%
Actividades financieras/Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	19,80%
Administración pública/Defensa y seguridad social	6,70%
Enseñanza/Servicios sociales y de salud	16,20%
Servicios comunitarios, sociales y personales	9,20%
Servicio doméstico	5,20%
Otras ramas	1,40%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia con base en INDEC, Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GBA). Encuesta Permanente de Hogares, EAH 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007.

*Tabla 2.* Distribución poblacional ocupada por actividad en GBA

Tipo de actividad en GBA	Distribución poblacional
Industria manufacturera	18,30%
Construcción	10,10%
Comercio/Restaurantes/Hoteles	24,70%
Transporte/Almacenamiento/Comunicación	7,00%
Finanzas/Seguros/Bienes Inmuebles/Servicios Empresariales	8,60%
Administración pública, defensa, seguridad social, y enseñanza.	21,10%
Servicio doméstico	9,20%
Otras ramas	0,80%
Actividades no bien especificadas	0,20%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia con base en INDEC, Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). Encuesta Permanente de Hogares, EAH 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007.

*Tabla 3.* Cuotas del total del AMBA por tipo de actividad

Tipo de actividad	Zonas			Cuota
	CBA	GBA	AMBA	
Producción	25,00%	41,00%	30,00%	118
Servicios	75,00%	59,00%	70,00%	282
Total	100,00%	100,00%	100,00%	400

Fuente: Elaboración propia con base en INDEC, Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). Encuesta Permanente de Hogares, EAH 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007.

*Tabla 4.* Cuotas del total de AMBA por tamaño de empresa

Empleados	Zonas			Cuota
	CBA	GBA	AMBA	
10 A 49	20,00%	30,00%	27,00%	110
50 A 199	22,00%	27,00%	26,00%	103
200+	58,00%	43,00%	47,00%	187
Total	100,00%	100,00%	100,00%	400

Fuente: Elaboración propia con base en INDEC, Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). Encuesta Permanente de Hogares, EAH 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007.

*Tabla 5.* Distribución poblacional según tamaño de empresa en CABA

Tamaño de empresa	Cantidad de empleados	Distribución
1 a 9 empleados	151.558	10,00%
10 a 49 empleados	262.661	18,00%
50 a 199 empleados	283.314	19,00%
200 o más empleados	758.270	53,00%
Total	1.455.803	100,00%

Fuente: Elaboración propia con base en INDEC, Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). Encuesta Permanente de Hogares, EAH 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007.

Tabla 6. Distribución de la población ocupada por tamaño de la empresa en el GBA (2007)

Tamaño de empresa	Distribución
10 a 49 empleados	30,00%
50 a 199 empleados	27,00%
200 o más empleados	43,00%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia con base en INDEC, Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). Encuesta Permanente de Hogares, EAH 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007.

El marco muestral dado por el panel, de alrededor de 100.000 personas, es ampliamente representativo de la población general. Si bien el acceso a Internet es masivo en Argentina (de un 75%), aún no ha alcanzado a toda la población, por lo cual el panel podría tener alguna asimetría hacia niveles altos de educación y edades jóvenes. A efectos de controlar estas asimetrías, se emplearon cuotas técnicas de nivel de educación y de edad, controlando contra la distribución de la población según el Censo Nacional y la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC.

El proyecto de origen fue de naturaleza cualitativa (2005-2007) y se fundó en datos descriptivos de 33 entrevistas semi-estructuradas (Genoud, 2007, 2011). A posteriori, durante la fase 2009-2010, se operacionalizó dicha guía de entrevista y se construyó un cuestionario que se aplicó sobre una muestra no paramétrica de 229 personas. Con base en el aprendizaje capitalizado, durante la etapa 2010-2011 se introdujeron múltiples mejoras al instrumento de medición utilizado en la fase anterior. El cambio más importante fue la estructura secuencial en vez del formato de planilla que se utilizó en la segunda etapa. Esto permitió mejorar la calidad del filtro. También se realizó una revisión profunda de cada pregunta, eliminando las triviales y enriqueciendo las escalas en vistas a las metodologías de análisis multivariado que se utilizarían y

se ajustaron las escalas Likert cuando fue necesario.

En síntesis, la fuente de datos utilizada es el resultado de una encuesta realizada entre personas que trabajan en el área metropolitana de Buenos Aires entre enero y marzo de 2011. Se realizó un muestreo al azar de 400 trabajadores, con cuotas de tamaño y actividad de la organización. El acceso a la muestra se realizó mediante Internet, eludiendo los sesgos derivados de la interferencia interpersonal. También se controlaron la edad y la educación para compensar la asimetría de la población con acceso a Internet. Como resultado se obtuvo una muestra altamente representativa de la población en estudio.

## 2 El abordaje de las representaciones sociales y los valores humanos básicos: haciendo foco en la teoría de las motivaciones laborales

Como se anticipó, el presente artículo se enmarca en la realización de un proyecto mayor, razón por la cual cabe explicitar que el problema central se articuló en torno a tres planos de análisis:

- 1 El plano de análisis de los individuos en el que se focalizaron los objetivos de investigación (nivel I) (Moscovici, 1986);
- 2 El plano de análisis intermedio organizacional empresario (nivel II) (Hall, 1996; Mintzberg, 1993); y

3 El plano de análisis macro, es decir, el marco del contexto mundial globalizado (nivel III) (Agulló & Ovejero, 2001; Aubert & De Gaulejac, 1993; Reyes, 2001).

Con base en lo expuesto, el proyecto global se sustentó en un marco teórico en el que se estudiaron las características centrales de cada uno de estos planos. A continuación se recortan las cuestiones teóricas que permiten abordar los objetivos del presente artículo.

La idea rectora que orientó el trabajo de campo fue que el fenómeno contextual de la globalización acentúa el desarrollo de la capacidad de cambio en la naturaleza de las organizaciones empresariales, propiciando que los individuos construyan representaciones sociales respecto de los ámbitos laborales que inciden en los valores, las actitudes y los comportamientos en el plano laboral y extra-laboral.

¿Cuál fue la perspectiva teórica desde la que se analizó cómo construyen los miembros de una organización, las representaciones sociales acerca sus ámbitos laborales? ¿Desde qué marco de referencia se abordaron los valores humanos básicos, en particular, cómo se interpretó la significación atribuida al trabajo y a los objetivos motivacionales laborales que esperan satisfacer?

Al respecto, los individuos aprehenden la vida cotidiana como una realidad interpretada, ordenada y objetivada, es decir, constituida por objetos que han sido designados antes que ellos aparezcan en escena. Una representación social es entonces el producto de la elaboración colectiva, en donde se articulan tres funciones básicas: la función cognitiva de integración del conocimiento, la función interpretativa de la realidad y la función orientativa de comportamientos y relaciones sociales.

Generalmente las modificaciones en las condiciones de vida ocasionan reelaboraciones y cambios en las concepciones de

los objetos sociales (Jodelet, 1986a; Wagner & Elejabarrieta, 1997). No obstante, si bien los conflictos globales afectan las representaciones sociales y las prácticas que de ellas derivan, la convergencia o no de las representaciones sociales también afecta la interconexión de los actores sociales. De ellas dependerá el modo en que ellos se adapten o no.

El mundo cotidiano se estructura en el tiempo y en el espacio. De hecho, la realidad cotidiana impone sus tiempos y éstos pueden ser distintos a los tiempos internos de cada persona. No obstante, los individuos usan el lenguaje para marcar las coordenadas de su vida en la sociedad y simultáneamente las llenan de objetos significativos. De este modo, los sujetos aprehenden los acontecimientos de la vida común, las características de su contexto social, a los otros sujetos y los diversos grados de información que los rodea: así producen un conocimiento de sentido común (Jodelet, 1986b).

El estudio de estas construcciones que elaboran los individuos en interacción con otros, se abordó desde el paradigma simbólico y se complementó con conceptos de Moscovici (1979), desde la Perspectiva Cognitiva, así como se extrajeron constructos teóricos centrales de la sociología del conocimiento de Berger & Luckmann (1997) y del interaccionismo simbólico (Blumer, 1982), en el marco del paradigma interpretativo.

El abordaje de la descripción del marco axiológico se realizó desde la teoría de valores humanos básicos (VHB) de Schwartz (2005a, 2005b). El autor y su equipo de trabajo identificaron diez orientaciones de valores motivacionales diferentes a través de 67 países, sobre 210 muestras que abarcan 66.271 personas de diversas culturas. Schwartz especificó la existencia de una estructura circular, dinámica y continua que evidencia un patrón total de relaciones de conflicto y

congruencia entre dichos valores. Estos diez valores humanos son: el universalismo, la benevolencia, la seguridad, la tradición, la conformidad, el poder, el logro, el hedonismo, la estimulación y la auto-determinación. Cuanto más cercanos son los valores en cualquier dirección del círculo, más similares son sus motivaciones subyacentes; cuanto más distantes se ubiquen, más antagónicas serán sus motivaciones. Cada uno de estos valores se define en términos de 57 ítems en total.

Las oposiciones entre los valores humanos básicos (VHB) pueden leerse en términos de dos dimensiones bipolares que describen cuatro orientaciones o tipos de valor de alto orden:

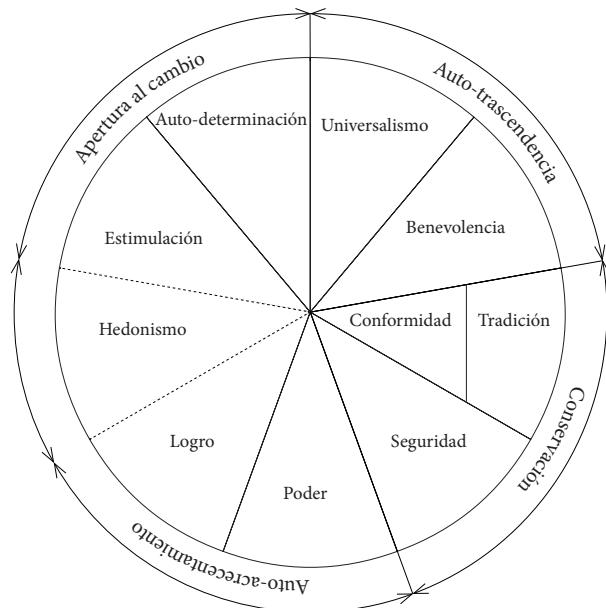
- La primera dimensión bipolar enfrenta los valores de alto orden de *auto-trascendencia* con los de la orientación *auto-acrecentamiento*. Esta dimensión captura el conflicto de un énfasis puesto en la aceptación de otros como iguales y la preocupación de su

bienestar (valores amplios de universalismo y benevolencia) contra la preponderancia de la persecución del propio éxito relativo y del dominio sobre otros (valores amplios de logro y poder).

- La segunda dimensión bipolar contrasta la orientación *apertura al cambio* con los valores de la orientación *conservación*. La esencia de esta oposición enfrenta el conflicto entre el énfasis puesto en la búsqueda de una vida emocionante, llena de desafíos, en la que prima la elección independiente de metas (valores amplios de auto-determinación y estimulación); versus el respeto por la conservación de las tradiciones, la búsqueda de seguridad y la protección de la estabilidad (valores amplios de seguridad, tradición y conformidad); el Gráfico 1 resume lo expuesto.

Schwartz (1992) define a los valores humanos como construcciones motivacionales que se refieren a objetivos deseables que las

*Gráfico 1. Estructura especulada de relaciones de conflicto y congruencia entre los valores. Sus dos dimensiones en términos de cuatro orientaciones*



Fuente: Elaborado con base en Schwartz (1992).

personas se esfuerzan por obtener. Son tránsituacionales, poseen naturaleza abstracta, forman un sistema ordenado de prioridades y varían en importancia como principios rectores en la vida de las personas. Cuando este autor indaga los valores asociados al trabajo, los define como expresiones específicas generales en un ambiente de trabajo; explora la importancia del trabajo como vehículo para alcanzar objetivos deseados y describe una estructura de relaciones entre los valores asociados al trabajo que coincide con la estructura general de valores humanos. Al respecto, Schwartz, Surkiss & Ross (1999), precisan:

Un objetivo importante de investigación ha sido la exploración de los distintos modos en los cuales las prioridades de valor de los individuos se relacionan con sus actitudes, con su comportamiento y con sus roles y experiencias sociales. (p. 1)

En esta línea, la Teoría de los Valores Humanos Básicos (TVHB) fue utilizada para estudiar el trabajo, la idea era identificar un conjunto estructurado de creencias referidas a estados finales o comportamientos deseados específicos del ámbito laboral, por ejemplo, el esperar un sueldo determinado o trabajar con gente.

En este sentido, los Valores del Trabajo (VT) se refieren a lo que las personas esperan obtener del trabajo en general, más que a resultados restringidos a un trabajo en

particular. Schwartz et al. (1999) realizaron dos estudios: el primero en Israel, con una base de novecientos noventa y nueve (999) individuos; utilizaron la estructura de los diez (10) valores básicos humanos para clarificar la naturaleza de los valores del trabajo y postularon la existencia de una estructura de relaciones entre ellos. Las cuatro expresiones específicas de valores básicos en el ambiente de trabajo son:

- Los valores intrínsecos (o de auto-realización)
- Los extrínsecos (de seguridad o materiales)
- Los sociales (o relacionales)
- Los de prestigio

Cada uno de los valores del trabajo se define en términos de ítems. La Tabla 7 los detalla.

La estructura de valores del trabajo es paralela a los cuatro tipos de valores humanos básicos de orden más alto: apertura al cambio, conservación, auto-trascendencia y auto-acrecentamiento. El Gráfico 2 describe las asociaciones.

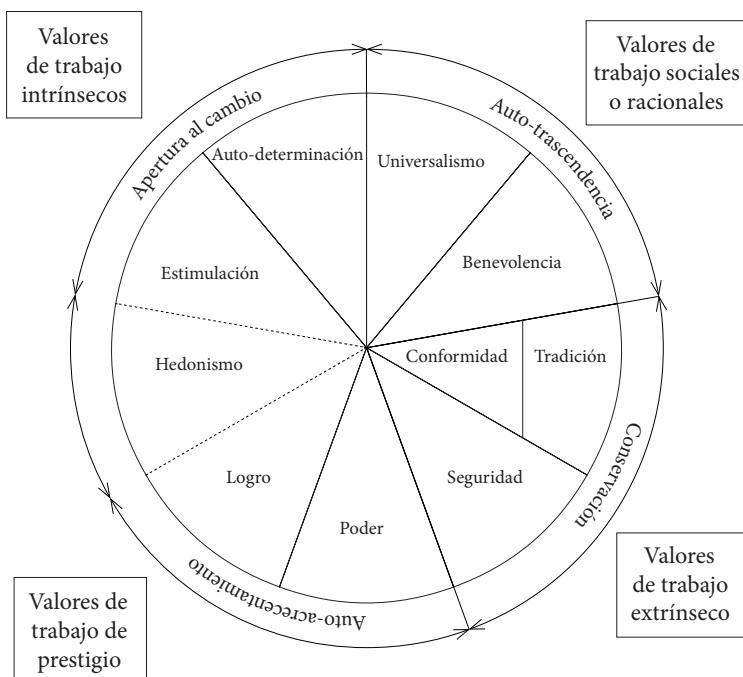
El segundo estudio exploró el significado del trabajo como vehículo para la concreción de objetivos. Los investigadores compararon las asociaciones de trabajo con los valores básicos en dos muestras, 193 profesores de castellano y 179 estudiantes de educación. Si bien buscaban inferir los tipos de objetivos que la enseñanza les permitiría alcanzar, la

*Tabla 7. Tipos de valor de trabajo y sus respectivos ítems*

Valores de trabajo extrínsecos	Valores de trabajo mixto	Valores intrínsecos	Valores de trabajo social	Valores de prestigio
Salario	Oportunidades de avance	Metas independientes	Contacto social con sus compañeros de trabajo, trabajar con gente	Reconocimiento
Salario y seguridad laboral	Trabajo satisfactorio	Trabajo interesante y variado	Honestidad	Control sobre los recursos Autoridad sobre las personas

Fuente: Elaborado con base en Schwartz et al. (1999).

Gráfico 2. Valores del trabajo y estructura de valores básicos humanos



Fuente: Elaborado con base en Schwartz et al. (1999).

diferencia radicaba en que la experiencia ocupacional era directa en el caso de los maestros pero no así en el grupo de los estudiantes, pues especularon que:

Es posible que los estudiantes de educación que carecen de experiencia concreta, tengan una concepción idealizada del trabajo de enseñanza. Es posible que los maestros, quienes se han enfrentado a las realidades de la enseñanza, hayan adaptado el entendimiento de su trabajo a las demandas estructurales del trabajo experimentado en el ámbito de la enseñanza. (Schwartz et al., 1999, p. 52)

Los investigadores hipotetizaban que el trabajo tendría un significado más estrecho en el caso de los maestros que en el de los estudiantes. Si bien ambos grupos coincidieron

en la importancia asignada por orden, a la auto-trascendencia, la apertura al cambio, la auto-aumentación y por último a la conservación, la centralidad el trabajo era notoria en el caso de los estudiantes aunque no para los maestros.

### 3 Qué espera la gente en sus trabajos

La actitud general frente al trabajo fue central aunque fluctuó entre dos dimensiones independientes: el grado de relevancia y el grado de sobrecarga. Al respecto, surge con claridad que el trabajo es un pilar importante en la vida de las personas, pero las condiciones en las que se realiza pueden ser fuente de estrés. En este sentido, en coincidencia con el estudio realizado en México por Mercado & Salgado (2009), una de las fuentes de

presión que confirman los encuestados es la carga de trabajo.

La medición de las motivaciones laborales se realizó, con base en la descripción de ítems sobre valores del trabajo de Schwartz

(2005a, 2005b) mediante una pregunta de ordenamiento, como se aprecia en la Tabla 8.

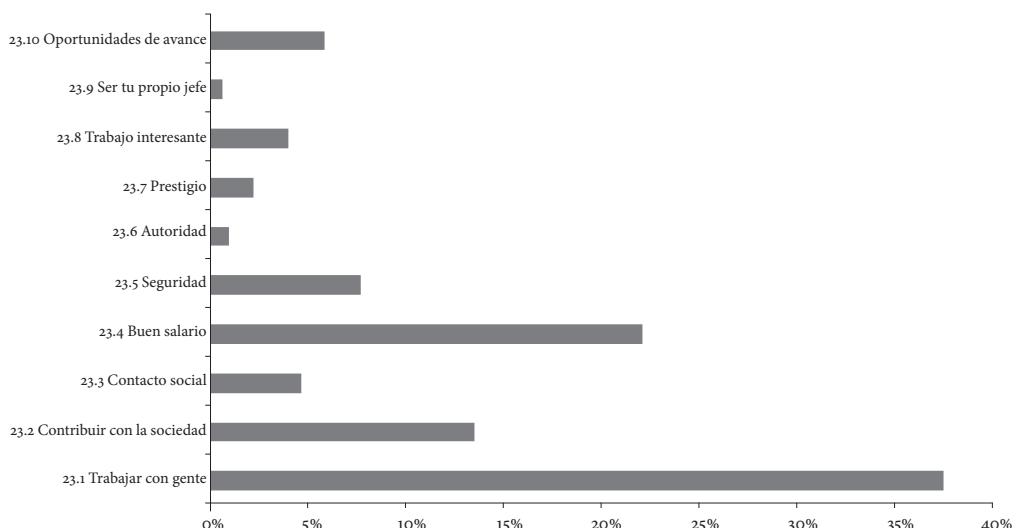
El Gráfico 3 muestra la distribución de la mención el más importante entre las alternativas planteadas.

*Tabla 8.* Preguntas de la encuesta relacionadas con la medición de las motivaciones

23. Por favor seleccione los cinco factores que usted considera más importantes en su trabajo:	El más importante	El segundo	El tercero	El cuarto	El quinto
23.1 Trabajar con gente					
23.2 Contribuir con la gente y la sociedad					
23.3 Contacto social con compañeros					
23.4 Buen salario y condiciones laborales					
23.5 Obtener seguridad (trabajo permanente, estabilidad para la familia, jubilación)					
23.6 Tener autoridad para tomar decisiones sobre personas					
23.7 Tener un trabajo prestigioso, altamente valorado					
23.8 Realizar un trabajo variado, interesante					
23.9 Tener un trabajo en el cual uno es su jefe					
23.10 Que el trabajo ofrezca oportunidades de avance					

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 3.* Porcentaje de respuesta asignada a cada ítem de valores del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse la motivación más valorada, a nivel declarativo, es trabajar con gente, seguido por un buen salario y luego una motivación altruista de contribuir con la sociedad. En un segundo grupo, entre los ítems con menos de 10% de mención, aparecen la seguridad, las oportunidades de avance y el contacto social con los compañeros.

Los ítems motivacionales asociados al valor de prestigio, como la autoridad sobre otras personas y el prestigio, quedaron relegados. También, el ítem sobre ser su propio jefe, revela que las personas no expresan el deseo de independencia espontáneamente.

Estos resultados, a nivel declarativo, deben considerarse solo una primera aproximación a la cuestión, debido a que la naturaleza del tema atrae un sesgo de imagen social que, como se verá, se manifiesta fuertemente en la sociedad argentina, aún en una encuesta online.

Anticipando este sesgo se realizó una pregunta de ordenamiento que permitió ahondar en la mente humana, utilizando la técnica de la ley del juicio comparativo o el método de las comparaciones apareadas

caso V (*Law of comparative judgment case V*), creada por Thurstone (1927a, 1928) y quebrar la corteza declarativa. Este análisis utiliza toda la información relevada: la mención al más importante, al segundo más importante, etc.

El orden parcial definido por cada persona permite determinar cuántas veces cada ítem motivacional superó a cada una de las otras, lo cual se resume en la Tabla 9.

Esta información, asumiendo una distribución Gaussiana de las preferencias en la población, permite construir una escala intervalar (Thurstone, 1927b) de importancia de las motivaciones, resultando el Gráfico 4.

Cabe señalar que la escala intercalar muestra un panorama bastante diferente y mucho más cercano a la verdad, en donde:

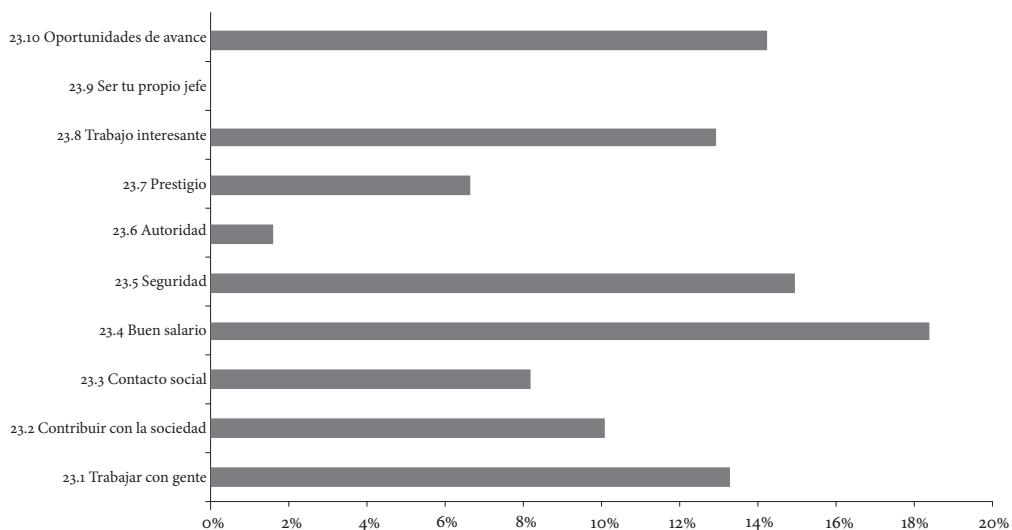
- El salario surge como la motivación laboral más importante, lo cual es razonable ya que supone el acceso a una variedad de bienes que se compran con dinero y hacen al bienestar familiar. Sin embargo, esto no surge declarativamente, revelando el valor vergonzante del dinero en la sociedad.

*Tabla 9.* Frecuencias relativas con la que los ítems motivacionales del renglón superó al de la columna

% de cada ítem	23.1	23.2	23.3	23.4	23.5	23.6	23.7	23.8	23.9	23.10
23.1	0,00%	47,00%	50,00%	45,00%	46,00%	53,00%	52,00%	47,00%	52,00%	48,00%
23.2	27,00%	0,00%	40,00%	32,00%	34,00%	45,00%	42,00%	37,00%	44,00%	32,00%
23.3	22,00%	27,00%	0,00%	26,00%	29,00%	38,00%	36,00%	30,00%	39,00%	30,00%
23.4	50,00%	61,00%	65,00%	0,00%	67,00%	79,00%	74,00%	68,00%	78,00%	65,00%
23.5	44,00%	54,00%	57,00%	25,00%	0,00%	69,00%	66,00%	57,00%	70,00%	55,00%
23.6	11,00%	13,00%	13,00%	7,00%	10,00%	0,00%	16,00%	16,00%	17,00%	14,00%
23.7	22,00%	25,00%	31,00%	14,00%	19,00%	33,00%	0,00%	30,00%	34,00%	25,00%
23.8	42,00%	48,00%	52,00%	29,00%	36,00%	58,00%	54,00%	0,00%	65,00%	45,00%
23.9	10,00%	12,00%	12,00%	7,00%	7,00%	13,00%	11,00%	8,00%	0,00%	11,00%
23.10	44,00%	57,00%	61,00%	29,00%	39,00%	67,00%	62,00%	44,00%	70,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 4. Escala de intervalos (Thurstone) de importancia de los porcentajes de los porcentajes de respuesta asignada a cada ítems de valores del trabajo*



Fuente: Elaboración propia.

- El segundo lugar lo ocupa la seguridad, antes relegada a un lugar menor, lo cual refleja el temor al desempleo, reinante en la sociedad argentina, así como la vergüenza para señalarlo.
- Muy cerca siguen las oportunidades de avance, el trabajo interesante y trabajar con gente.
- En un nivel menor aparecen las motivaciones sociales y el prestigio. A lo largo de las diversas fases, se ha determinado un fuerte descreimiento en las expectativas de honestidad por parte de los demás. De igual modo, cabe señalar que los ítems de valores del trabajo de prestigio, permanecen en la parte baja de la escala de importancia. En este sentido, es válido acotar que los valores del trabajo de prestigio coinciden a nivel valores humanos básicos con los valores de poder y de logro. Al respecto, Schwartz (2005a) aclara:

Tanto los valores de poder como los de logro hacen foco en la estima social. Sin embargo, los valores de logro (por ejemplo, ser exitoso, ambicioso) enfatizan la demostración activa de un desempeño exitoso en interacción concreta, mientras que los valores de poder (por ejemplo, autoridad, bienestar económico) enfatizan la consecución o conservación de una posición dominante dentro de un sistema social más general. (p. 6)

El lugar de las relaciones personales merece un análisis adicional. Mercado y Salgado (2009) señalan que el manejo de las relaciones sociales les genera a los altos ejecutivos más estrés que al promedio, razón por la cual utilizan como estrategia hacia sus pares o hacia los niveles intermedios, la indiferencia ante el desacuerdo o el incumplimiento, lo que se traduce en mayor estrés para la organización y la alteración de la atmósfera de trabajo. Los investigadores precisan que el nivel ejecutivo alto parece

alejarse del enfoque de Desarrollo Organizacional, cuando descarga la presión en el trato con las personas ajenas o no involucradas en los problemas, cuando da órdenes, u “oye resultados, pero no acostumbra escuchar el punto de vista de los otros” (Mercado y Salgado, 2009, p.14). El presente estudio da voz a los actores laborales, quienes sacan a la luz que la sobrecarga de tareas y los problemas en las relaciones personales parecerían entorpecer el desarrollo humano.

Estos resultados se muestran bastante homogéneos entre distintos grupos socioeconómicos. En todos los casos el salario es la motivación principal y las variaciones son esperables, lo cual valida la robustez del análisis. En cambio, se observan algunas diferencias relativas interesantes (Cuadras, 1981, 1991; Fisher, 1921; Jöreskog, 1963; Kaiser, 1958; Lawley & Maxwell, 1971; Pearson, 1901; Wichern & Johnson, 1998).

La primera cuestión a señalar es de género. El Gráfico 5 describe que los hombres le dan más importancia al prestigio, mientras

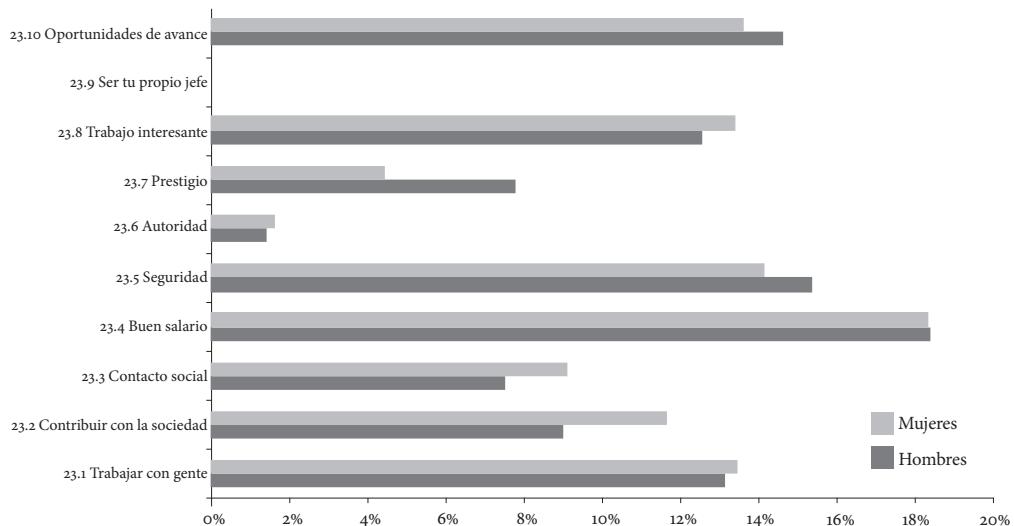
las mujeres valoran más el contacto social y la contribución a la sociedad.

Otra diferencia relativa es la que se describe en el Gráfico 6 por edad. Entre los más jóvenes, hasta treinta años, la seguridad no es un factor tan relevante. Ellos valoran el contacto social más que los mayores. Los mayores de cuarenta y cinco años valoran más la contribución a la sociedad.

A continuación, el Gráfico 7 precisa las diferencias según el nivel de instrucción. Las personas de mayor educación (universitaria completa) prefieren un trabajo variado e interesante pero reteniendo la seguridad como ítem de valor importante y las oportunidades quedan en cuarto lugar. Las de menor educación valoran más el contacto social que los universitarios.

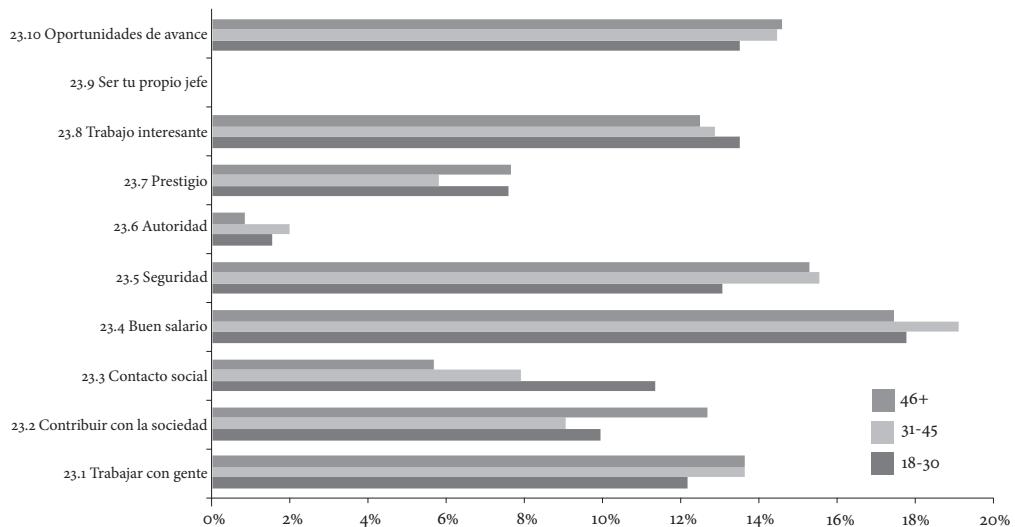
El Gráfico 8 muestra que las personas de mayor antigüedad (diez años o más) valoran la contribución a la sociedad y la autoridad más que los novatos. En cambio, las personas de menor antigüedad valoran

*Gráfico 5. Porcentaje de respuesta asignada a cada ítem de valores del trabajo por género*



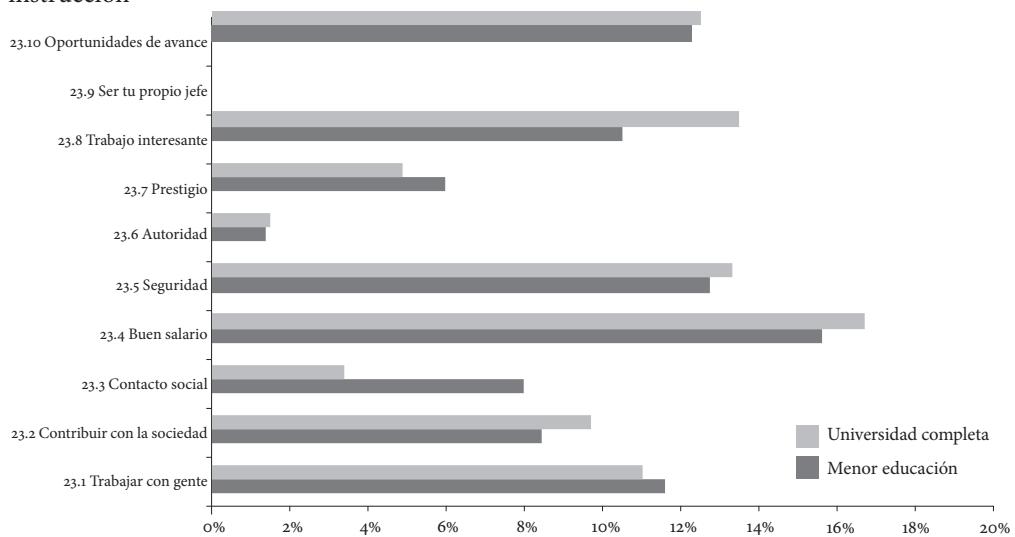
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Porcentaje de respuesta asignada a cada ítem de valores del trabajo por edad



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Porcentaje de respuesta asignada a cada ítem de valores del trabajo por nivel de instrucción



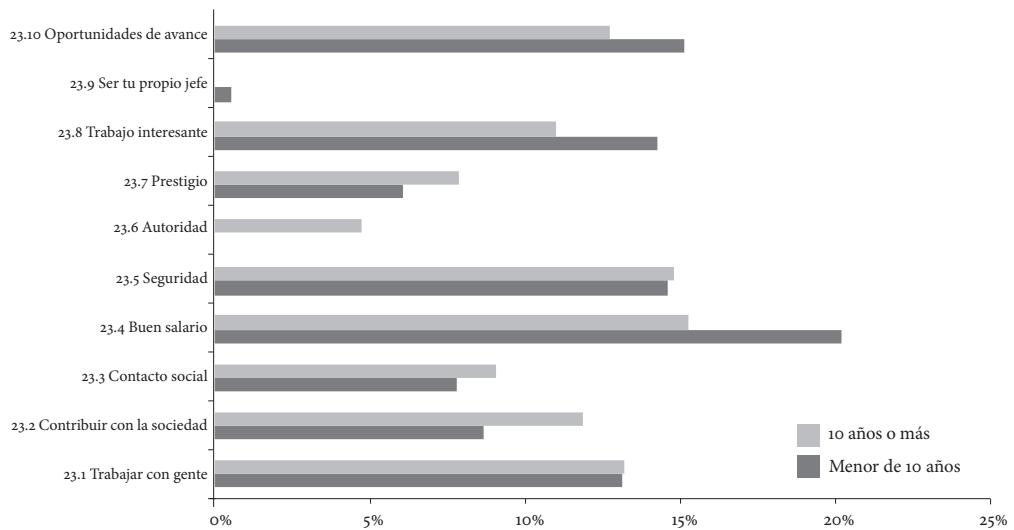
Fuente: Elaboración propia.

más el salario, el trabajo interesante y las oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, no surgieron diferencias importantes según el nivel jerárquico pero sí cuando se hace el análisis por actividad

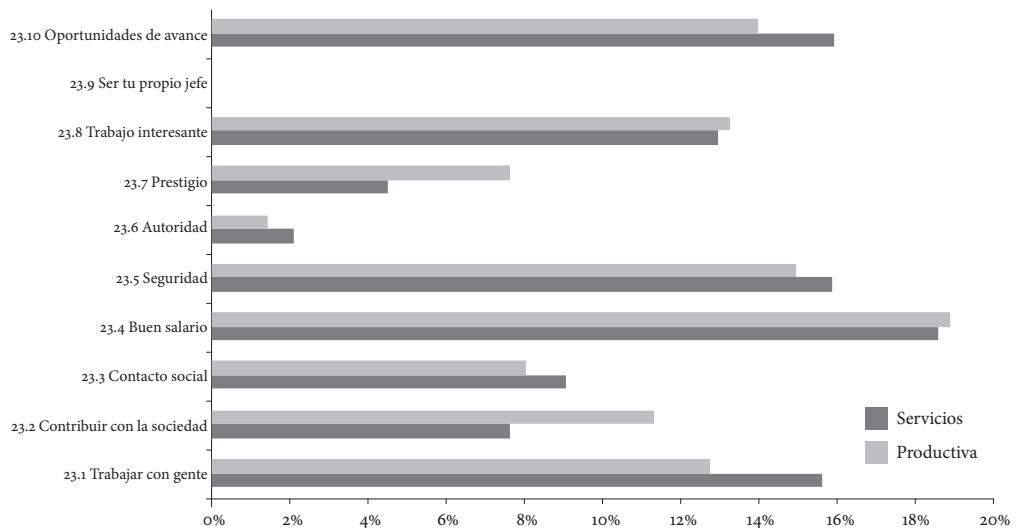
dentro la organización. El Gráfico 9 evidencia que en las empresas productivas hay una ligera ventaja en la valoración de las oportunidades de avance y de trabajar con gente, mientras que en las empresas de

Gráfico 8. Porcentaje de respuesta asignada a cada ítem de valores del trabajo por antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. Porcentaje de respuesta asignada a cada ítem de valores del trabajo por tipo de actividad



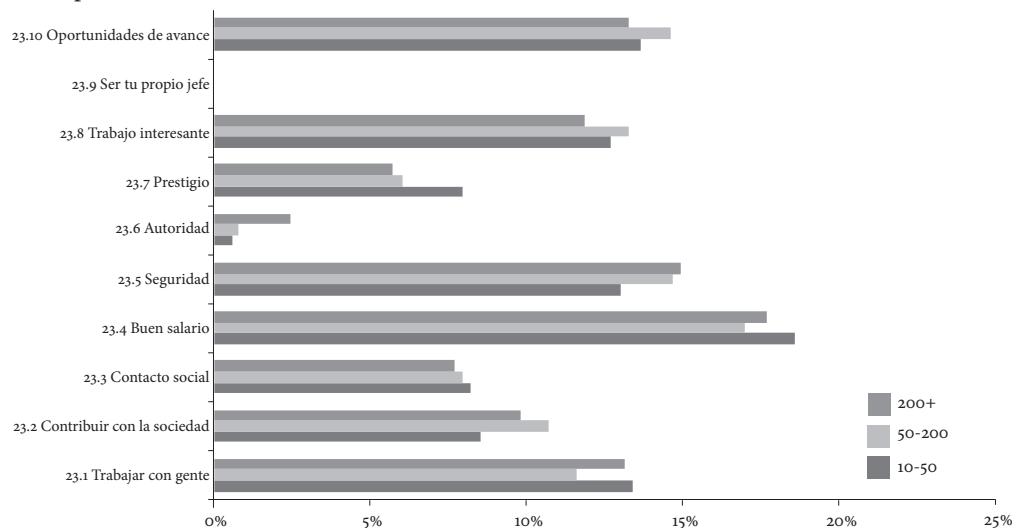
Fuente: Elaboración propia.

servicios pesan más el prestigio y contribuir con la sociedad.

Finalmente el Gráfico 10 describe las diferencias relativas respecto a los ítems de valores de trabajo que esperan satisfacer

según el tamaño de la empresa. Una variación interesante es que en las empresas muy pequeñas (hasta cincuenta empleados) la preocupación por la seguridad cede ante el interés en trabajar con gente. En estas

**Gráfico 10.** Porcentaje de respuesta asignada a cada ítem de valores del trabajo por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia.

empresas el personal valora más el salario y el prestigio que en las más grandes.

#### **4 Conclusiones: los senderos a trabajar para generar una cultura organizacional más fuerte**

Las motivaciones laborales más importantes en la población en estudio son de tipo material: el dinero ganado o el dinero en riesgo, aunque se observa cierta vergüenza en admitirlo. En segundo lugar se encuentran aquellos ítems ligados con el contenido intrínseco del trabajo (realizar tareas interesantes), de carácter mixto (tener oportunidades de avance) y los sociales (contacto social o trato con gente).

Las variaciones entre grupos demográficos son en general bastante leves en cuanto al orden de importancia de los ítems motivacionales, aunque se observan algunas diferencias relativas al analizar por género, edad, nivel de instrucción, antigüedad, tipo de actividad empresarial y tamaño. No difieren las perspectivas según el nivel jerárquico.

El comportamiento organizacional atraviesa aristas macro sistémicas políticas, económicas, psicológicas y sociológicas, poniendo de manifiesto la compleja interrelación entre el hombre, su ámbito laboral y su sistema social. En el marco de un momento histórico imbuido por un fenómeno globalizador que integra, pero simultáneamente fragmenta, se tornan más vulnerables las diferencias y sobre todo, las particulares realidades. En este sentido, el avance innegable de la Tercera Revolución Industrial (informacional) del capitalismo avanzado, expone al análisis articulado de una nueva dinámica de la organización del trabajo y de una nueva división internacional del trabajo. En este sentido cabe formular algunas reflexiones finales.

- Se ha anticipado que la principal razón que motivó este proyecto global de investigación es producir información, aproximarse a categorías teóricas y axiológicas, para escribir libros sobre sociología laboral que reflejen los desafíos que imponen las

coyunturas particulares. Subyace la idea de orientar, con un sentido más realista y de largo plazo, los procesos formativos universitarios de quienes en el futuro ocuparán cargos jerárquicos directivos pues ellos son quienes, en definitiva, articularán o no procesos de crecimiento no solo rentables sino sustentables. La debilidad institucional que suele prevalecer en los países de América Latina, la dificultad para construir redes integradas entre los diversos actores sociales (empresas, instituciones educativas, miembros del gobierno, sociedad civil) y las particulares coyunturas laborales y sociales que enfrenta Argentina, constituyen algunos de los factores por los cuales el tema cobra interés.

- La gran complejidad del campo de las motivaciones laborales humanas en la sociedad requiere perfeccionar los instrumentos de medición y aplicar técnicas de análisis aún más poderosas para desentrañar esta cuestión totalmente y construir una escala libre de sesgos. Se sugiere profundizar este campo específico en una futura investigación.
- Se impone acentuar los esfuerzos por promover procesos de liderazgo comprometidos con el comportamiento ético: la responsabilidad social empresaria (RSE) debe incluirse como un modelo de gestión planificado. En una sociedad en la que prevalecen el individualismo, la inestabilidad y la inseguridad, es lógico entender que las personas prioricen la seguridad en los lazos primarios, desconfiando de la honestidad de sus compañeros de trabajos. El trabajo no se limita a enriquecer los valores propios de cada cultura organizacional, sino a repensar cómo se afianza institucionalmente y desde los procesos educativos, una sociedad en la que no se mencionan los ítems de valores humanos básicos como la solidaridad, la justicia social ni la igualdad de oportunidades.

Finalmente se desea replicar el cuestionario global en otros países de América Latina a fin de viabilizar estudios cross culturales, en el marco de la corriente denominada por Enrique de la Garza (De la Garza, 2009).

## Referencias bibliográficas

- Agulló, E. & Ovejero, A. (Coord.). (2001). *Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas Psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Aubert, N. & De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Paidos.
- Bauman, Z. (1999). *La globalización: consecuencias humanas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1997). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico. Perspectivas y métodos*. Barcelona: Hora.
- Bogdan, S.J. & Taylor, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidos Ibérica.
- Cuadras, C.M. (1981). *Métodos de Análisis Multivariante (1a ed.)*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Cuadras, C.M. (1991). *Métodos de Análisis Multivariante (2a ed.)*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- De La Garza, E. (Coord.). (2009). *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques*. Barcelona: Anthropos.
- Fisher, R.A. (1921). On the probable error of a coefficient of correlation deduced from a small sample. *Metron*, 1(4), 3-32.
- García, N. & Moneta, C. (Coord.). (1999). *Las industrias culturales en la integración*

- latinoamericana*. Buenos Aires: Eudeba; México: Grijalbo/ SELA/ UNESCO.
- Genoud, M.A. (2007). *Representaciones sociales acerca de los ámbitos laborales argentinos en un contexto globalizado Attitudes, valores y comportamientos de los individuos dentro y fuera de las empresas*. Tesis doctoral no publicada, disponible en Biblioteca Uade, 316.334(82) GEN REP v.1-v.3 2006 v.1. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Genoud, M.A. (2011). *Imágenes de las Estructuras Laborales en un Mundo Globalizado*. Saarbrücken, Alemania: Académica Española. Recuperado de <https://www.morebooks.de/store/fr/book/im%C3%A1genes-de-las-estructuras-laborales-en-un-mundo-globalizado/isbn/978-3-8465-6989-4>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (6ta. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Jodelet, D. (1986a). Representaciones Sociales: Contribución a un saber sociocultural sin fronteras. En D. Jodelet & A. Guerrero (Eds.). (2000), *Desvelando la cultura. Estructura en representaciones sociales* (pp. 7-30). México: Universidad Autónoma de México.
- Jodelet, D. (1986b). La Representación social: fenómenos, concepto y teoría. En S. Moscovici (Ed.), *Psicología social II* (pp. 469-494). Barcelona: Paidós.
- Jöreskog, K.G. (1963). *Statistical Estimation in Factor Analysis*. Estocolmo: Almqvist and Wicksell.
- Kaiser, H (1958). The Varimax criterion for analytic rotation in Factor Analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.
- Lawley, D.N. & Maxwell, A.E. (1971). *Factor Analysis as a Statistical Method* (2a ed.). Londres: Butterworths.
- Mercado, P. & Salgado, R. (2009). Estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas: un enfoque de desarrollo humano organizacional. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 15-36. Recuperado el 17 de marzo de 2012, de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/266](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/266)
- Mintzberg, H. (1993). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul.
- Moscovici, S. (1981). On Social representation. En J.P. Forgas (Comp.), *Social cognition. Perspectives in everyday life* (pp. 181-209). Cambridge, UK: Academic Press.
- Moscovici, S. (1986). *Psicología social*. Barcelona: Paidós.
- Pearson, K. (1901). On Lines and Planes of Closest Fit to Systems of Points in Space (PDF). *Philosophical Magazine*, 2(6), 559-572.
- Reyes, G. (2001). *Teoría de la Globalización: Bases Fundamentales*. Recuperado el 22 de septiembre de 2011, de <http://www.ucm.es/info/nomadas/3/gereyes1.htm>
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. En M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-65). New York, NY: Academic Press.
- Schwartz, S.H. (2005a). Basic human values; their content and structure across countries. En A. Tamayo & Porto, J. (Eds.). *Valores e Trabalho* (Capítulo 1). Brasilia: Universidad de Brasilia.
- Schwartz, S.H. (2005b). Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual values. En A. Tamayo & Porto, J. (Eds.). *Valores e Trabalho* (Capítulo 2). Brasilia: Universidad de Brasilia.
- Schwartz, S. & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.

- Schwartz, S. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878-891.
- Schwartz, S., Surkiss, S. & Ros, M. (1999). Valores Básicos Individuales, Valores de Trabajo y Significado de Trabajo. *Psicología aplicada: revisión internacional*, 48(1), 49-71.
- Thurstone, L.L. (1927a). A Law of comparative judgment. *Psychological Review*, 34(4), 273-286.
- Thurstone, L.L. (1927b). The method of paired comparisons for social values. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21(4), 384-400.
- Thurstone, L.L. (1928). Attitudes can be measured. *American Journal of Sociology*, 33(4), 529-554.
- Wagner, W. & Elejabarrieta, F. (1997). Representaciones Sociales. La morfogénesis de las representaciones sociales. La topología de la mentalidad moderna. Resumiendo el presente y atisbando el futuro de la investigación sobre representaciones sociales. En J.F. Morales, M. Moya & E. Rebollosa (Eds.), *Psicología Social* (pp. 816-841). Madrid: McGraw-Hill.
- Wichern, D.W. & Johnson, R.A. (1998). *Applied Multivariate Statistical Analysis* (4ta ed). New Jersey, NJ: Prentice Hall.