

Carminatti, Nicolás; Canga, Lucas

Working Paper

Modelo para la identificación de perfiles motivacionales y aplicación de incentivos eficientes en el ámbito organizacional

Serie Documentos de Trabajo, No. 827

Provided in Cooperation with:

University of CEMA, Buenos Aires

Suggested Citation: Carminatti, Nicolás; Canga, Lucas (2022) : Modelo para la identificación de perfiles motivacionales y aplicación de incentivos eficientes en el ámbito organizacional, Serie Documentos de Trabajo, No. 827, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/272319>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios y Neuromanagement

**MODELO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PERFILES
MOTIVACIONALES Y APLICACIÓN DE INCENTIVOS
EFICIENTES EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL**

Nicolás Carminatti y Lucas Canga

Febrero 2022
Nro. 827

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

Modelo para la identificación de perfiles motivacionales y aplicación de incentivos eficientes en el ámbito organizacional

Mgter. Ing. Nicolás Carminatti

Dr. Lucas Canga *

Resumen: Sobre la base de la teoría de la personalidad de BIS/BAS (Carver y White, 1994) y de la teoría motivacional de la *Self-determination theory* (Gagné y Deci, 2005), se estudió la relación entre ambos modelos con el fin de identificar perfiles que nos permitan entender las características y las necesidades motivacionales de los individuos. Se tomó una muestra de 232 individuos a los que se les realizó el cuestionario completo de BIS/BAS, el cuestionario completo de la *Multidimensional Work Motivation Scale* (Gagné *et al.*, 2015) y se indagó sobre una serie de incentivos con el objetivo de contar con los más efectivos para cada perfil. Los cinco perfiles propuestos permiten entender cómo se comportan los subtipos de motivación dentro del modelo de personalidad BIS/BAS y como se compone el conjunto de incentivos más efectivos para cada perfil.

Palabras clave: Motivación, incentivos, personalidad, neuromotivación, neuroliderazgo, organización, *management*, BIS/BAS, *self determination theory.*, amenazas sociales, recompensas sociales, SIC, SAC, SCARF, satisfacción laboral, clima laboral, engagement, dolor social, compromiso organizacional

* Los puntos de vista de los autores no necesariamente representan la posición de la Universidad del CEMA.

Summary: Based on the theory of personality BIS / BAS (Carver and White, 1994) and the motivational theory of *Self-determination theory* (Gagné and Deci, 2005), studied the relationship between both models in order to identify profiles that allow us to understand the characteristics and motivational needs of individuals. A sample of 232 individuals was taken from whom the complete BIS/BAS questionnaire, the complete questionnaire of the *Multidimensional Work Motivation Scale* (Gagné *et al.*, 2015) was carried out and a series of incentives were investigated with the objective of having the most effective for each profile. The five proposed profiles allow us to understand how the motivation subtypes behave within the BIS/BAS personality model and how the most effective set of incentives for each profile is composed.

Keywords: Motivation, incentives, personality, neuromotivation, neuroleadership, organization, *management*, BIS/BAS, *self determination theory*. , social threats, social rewards, SIC, SAC, SCARF, job satisfaction, work environment, engagement, social pain, organizational commitment

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Objetivo general	2
3. Marco teórico	3
3.1. <i>¿Qué es la motivación?.....</i>	3
3.2. <i>Evolución del estudio de la motivación</i>	3
3.2.1. <i>Motivación intrínseca y extrínseca: Self-determination theory.....</i>	5
3.3. <i>Incentivos</i>	7
3.4. <i>Neurociencia de la motivación</i>	8
3.4.1. <i>Consecuencias neurológicas de la motivación.....</i>	10
3.5. <i>¿Por qué es tan importante usar incentivos correctos?</i>	13
3.6. <i>Test neurocognitivos</i>	14
3.6.1. <i>BIS/BAS.....</i>	14
3.6.2. <i>Multidimensional Work Motivation Scale</i>	16
4. Desarrollo del trabajo.....	18
4.1. <i>Génesis.....</i>	18
4.2. <i>Método</i>	18
4.2.1. <i>Creación del cuestionario.....</i>	18
4.3. <i>Muestreo</i>	20
4.3.1. <i>Muestreo Demográfico</i>	20
4.3.2. <i>Muestreo de BIS/BAS.....</i>	22
4.3.3. <i>Muestreo de Multidimensional Work Motivation Scale.....</i>	26
4.3.4. <i>Incentivos</i>	28

4.4.	<i>Análisis de los resultados</i>	30
4.4.1.	<i>Matriz BIS/BAS: Perfil motivacional</i>	30
4.5.	<i>Confección del modelo</i>	31
4.5.1.	<i>Amotivación</i>	33
4.5.2.	<i>Motivación extrínseca</i>	33
4.5.3.	<i>Motivación intrínseca</i>	34
4.6.	<i>Caracterización de los perfiles</i>	37
4.6.1.	<i>Arquetipos</i>	37
4.7.	<i>Descripción de cada arquetipo</i>	40
4.7.1.	<i>Optimista</i>	40
4.7.2.	<i>Impulsor</i>	42
4.7.3.	<i>Convencional</i>	44
4.7.4.	<i>Previsor</i>	46
4.7.5.	<i>Pragmático</i>	47
5.	Conclusión	50
5.1.	<i>Discusión</i>	52
6.	Referencias bibliográficas	54
7.	Anexos	57
7.1.	<i>Anexo 1 Cuestionario</i>	57
7.1.1.	<i>Cuestionario, pregunta conductora y tipo de respuesta</i>	57
7.1.2.	<i>Preguntas cuestionarios</i>	59
7.2.	<i>Anexo 2 Modelo</i>	62
7.3.	<i>Anexo 3 Manual de utilización del modelo</i>	68
7.3.1.	<i>Detalle de arquetipos</i>	70

7.3.2. <i>Nombre del arquetipo, su símbolo y el código de identificación.....</i>	70
7.3.3. <i>Baterías.....</i>	70
7.3.4. <i>Gráfico de barras.....</i>	71
7.3.5. <i>Pirámide de incentivos.....</i>	72
7.3.6. <i>Descripciones.....</i>	72

1. Introducción

La neurociencias aplicadas al *management*, entregan herramientas para gestionar la motivación y el bienestar en el ámbito organizacional, considerándose como la ciencia aplicada al cuidado, desarrollo personal y profesional (Karim, Faridi y Rafiq, 2019)

En el cerebro se identifican tres sistemas de redes neuronales diferentes involucradas en la motivación, siendo estas 1) recompensa, 2) toma de decisiones y 3) control orientado a objetivos. (S. il Kim, 2013).

El presente trabajo estudia la relación entre los perfiles de personalidad BIS BAS (Gray, 1972) y (Carver y White, 1994) con el modelo de perfil motivacional basado *en self determination theory* (Gagné y Deci, 2005). De la interacción de ambas teorías se definieron cinco perfiles para los cuales se recomiendan un *mix* de incentivos específico para cada uno. Como resultado final del trabajo, entregamos las descripciones de cada perfil y las recomendaciones de incentivos asociados.

Se trabajó principalmente con la teoría de motivación desarrollada por la *self determination theory* de Gagné y Deci (2005) y con el modelo de BIS/BAS (*behavioral inhibition system / behavioral activation system*) (Carver y White, 1994). Adicionalmente se utilizó para el análisis la escala *Multidimensional Work Motivationl Scale* (MWMS) (Gagné, *et al.*, 2015) para complementar la visión desde la *self determination theory*.

2. Objetivo general

El objetivo de este trabajo es la elaboración de un modelo que permita en un ámbito organizacional, recomendar los incentivos más eficientes a partir de la identificación de un perfil que incorpore características de personalidad y perfiles motivacionales. Para lograrlo analizamos las relaciones existentes entre la teoría de la personalidad BIS BAS (Gray, 1972) y (Carver y White, 1994) y el perfil motivacional *self determination theory* (Gagné y Deci, 2005).

3. Marco teórico

3.1. ¿Qué es la motivación?

La palabra “motivación” viene del latín *movere* que significa “mover”. Es el conjunto de fuerzas internas y externas que conducen los comportamientos en el ámbito laboral, y definen sus formas, dirección, intensidad y duración (Pinder, 2008). Según Cardona, Lawrence y Espejo (2005), esta definición sugiere que la motivación es un fenómeno multifocal que no puede ser medido por una sola variable. Es el resultado de una combinación entre las características individuales y el trabajo que interactúan para definir el accionar individual (Cardona *et al.*, 2005). El estudio de la motivación se enfoca en los recursos de un individuo para cumplir objetivos y entender los fundamentos racionales de sus elecciones en la organización y la sociedad (Coccia, 2019b).

3.2. Evolución del estudio de la motivación

Las teorías sobre motivación han ido evolucionando con el paso del tiempo, puesto que se desarrollan sobre el entendimiento de las necesidades de los individuos (Coccia, 2019b). Maslow (1943) propone las cinco necesidades que se deben satisfacer en cada individuo. A medida que se satisface un estrato inferior de la pirámide, el hombre busca el inmediato de orden superior. Alderfer (1969) propone ideas alineadas con el concepto de la pirámide de Maslow, con la salvedad de que en los postulados de aquel puede haber simultaneidad en la satisfacción de estratos en la pirámide, sin necesidad de que sea exclusivamente el estrato inmediato anterior el satisfecho. (Herzberg, 1964, como se citó en Alshmemri, *et al.*, 2017) propone la existencia de los factores higiénicos y los factores motivacionales. La ausencia del factor higiénico genera desmotivación en el individuo, pero la satisfacción de ellos no genera motivación. Por su parte,

la satisfacción de los factores motivacionales genera motivación en el individuo. La teoría de McClelland y Atkinson según (Harrell y Stahl, 1984) sostienen que existe en el individuo necesidades de poder, logro y afiliación entre individuos. Skinner (1963), a su vez, postula que el comportamiento puede ser moldeado reforzándolo positivamente.

Según (Vroom, 1964) propone que los individuos asignan un valor a la expectativa de una determinada tarea, la evaluación de sus instrumentos para alcanzarla y el valor que tiene la concreción de dicha tarea. Adams (1965), por su parte, sostiene que, para que un individuo esté motivado, debe existir equidad entre la recompensa y el esfuerzo realizado y la recompensa recibida, que percibe un individuo en relación con la de otro individuo que realiza una tarea similar. Para (Latham y Locke, (1979), como se citó en Cardona *et al*, (2005), los individuos se comportan de manera de maximizar recompensas y minimizar amenazas.

En relación con el *management* (Coccia, 2019b), Taylor propone que para maximizar la eficiencia del individuo, las motivaciones deben ir más allá del dinero (Coccia, 2019b). Por su parte, McGregor (Dobre, 2013) mantiene su teoría X, según la cual el individuo tiene aversión al trabajo y para cumplir sus objetivos debe ser castigado y controlado. En tanto, la teoría Y sostiene que al individuo le gusta trabajar y que sus objetivos personales pueden estar alineados con los de la organización.

Una de las teorías más modernas es la basada en resultados (Cardona *et al.*, 2005). Plantea dos subgrupos: de acuerdo con el origen de la motivación (locus de causa) y según quién percibe la acción (locus de consecuencia).

Asimismo, se define como “perfil motivacional” a la combinación de estos cuatro tipos de motivación (Cardona *et al.*, 2005):

- La motivación extrínseca es aquella que se caracteriza por un locus de causalidad externo y un locus interno de consecuencia.
- La motivación intrínseca se define por un locus de causalidad interno y un locus de consecuencia interno.
- La motivación contributiva es la que se caracteriza por un locus de causalidad interno y un locus de consecuencia externo.
- La motivación relacional está definida por un locus de causalidad externo y un locus de consecuencia externo.

3.2.1. Motivación intrínseca y extrínseca: Self-determination theory

Según Gagné y Deci (2005), la motivación intrínseca implica que las personas realicen una tarea porque la encuentran interesante y obtengan una satisfacción espontánea por la actividad en sí misma. La motivación extrínseca, en cambio, requiere un intermediario entre la actividad y la consecuencia, como la recompensa externa, por lo que la satisfacción no proviene de la actividad en sí misma, sino de las consecuencias externas a la actividad (Gagné y Deci, 2005).

La SDT (Gagné y Deci, 2005) se basa en la distinción entre motivación autónoma y motivación controlada. Cuando un individuo realiza una acción porque la encuentra interesante, lo hace de forma voluntaria y autónoma (Gagné y Deci, 2005).

La SDT postula que las motivaciones autónomas y las controladas difieren en sus procesos regulatorios. Sus comportamientos pueden ser caracterizados en términos del grado en que son autónomos o controlados. La motivación autónoma y la controlada son intencionales, y juntas contrastan con la amotivación, que implica una falta de intención y motivación (Gagné y Deci, 2005).

El comportamiento proveniente de la motivación intrínseca es impulsado por el propio interés que tiene el individuo con la actividad. Aquellas actividades que el individuo no encuentra interesantes requieren una motivación extrínseca, de manera que el impulso a la realización de la tarea sea la consecuencia de obtener la recompensa (Gagné y Deci, 2005).

La SDT propone cuatro tipos de motivación extrínseca, de manera de unir gradualmente la amotivación con la motivación intrínseca, de acuerdo con la internalización de valores y actitudes (Gagné y Deci, 2005):

- Regulación externa: Es la más extrínseca de todo el abanico. Es aquella donde el comportamiento se impulsa estrictamente con la recompensa y el castigo. Es la más controlada de la motivación extrínseca.
- Regulación introducida (*introjected*): Refiere a una norma o tarea que fue adoptada por un individuo pero no aceptada. La propia norma o tarea impulsa el comportamiento, pero no por interés genuino. En este caso, comienza a intervenir el ego como mecanismo motor de realización.
- Regulación identificada (*identified*): El individuo comienza a internalizar la importancia de los objetivos, los valores y las normas. Es una motivación extrínseca, autónoma y voluntaria, puesto que ya comienza a integrar aspectos de la tarea como propios.
- Regulación integrada: Ya existe coherencia entre los objetivos, los valores y las normas del individuo. Es la más intrínseca de la escala de la motivación extrínseca. No se considera intrínseca debido a que el individuo se interesa por cómo afecta la tarea a sus objetivos personales por sobre el interés genuino hacia la actividad en sí misma.

En resumen, la SDT propone un nexo entre la amotivación (falta de motivación) y la motivación intrínseca, desagregando la motivación extrínseca en una escala de cuatro regulaciones (Gagné y Deci, 2005), como se puede ver en la Ilustración 1.

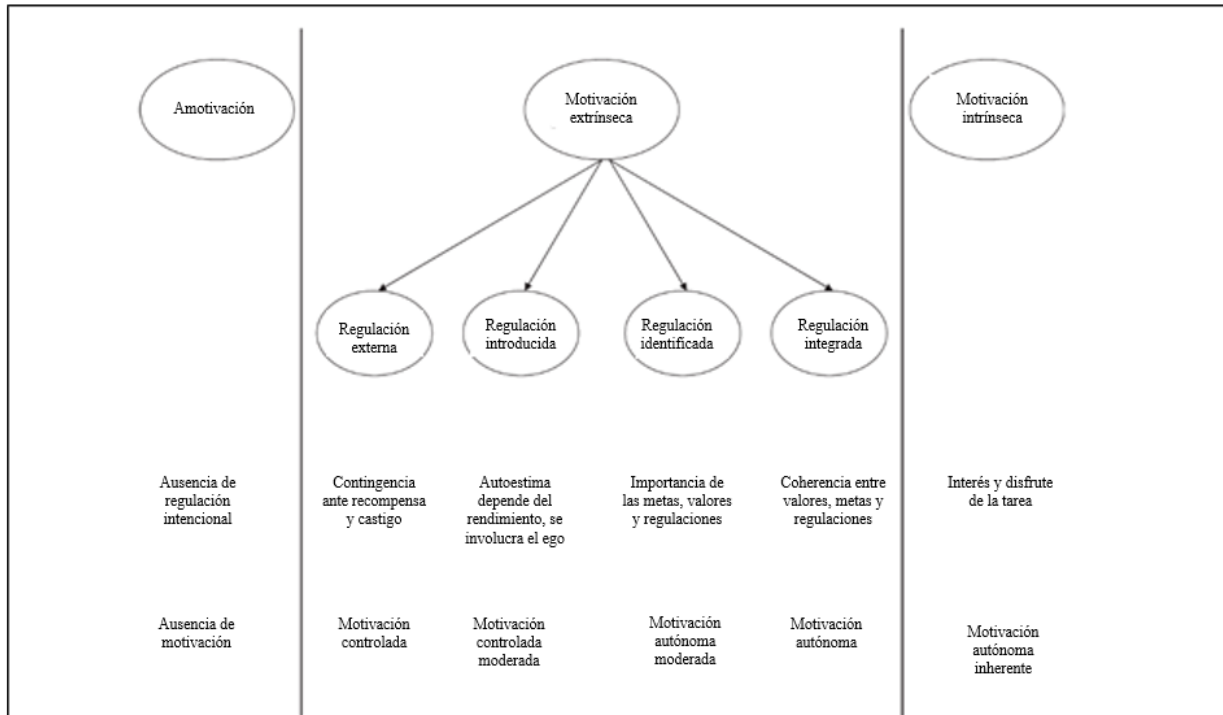


Ilustración 1- Esquema de la self-determination theory (Gagné y Deci, 2005).

3.3. Incentivos

Según Coccia (2019a), el término "incentivo" (del latín *incentivum*, “algo que marca la pauta”) “indica una recompensa tangible y/o intangible que motiva a las personas y crea condiciones ambientales favorables para maximizar el desempeño y/o lograr metas específicas en la organización o la competencia o la sociedad” (p. 1).

Los incentivos (ver Figura 1) se pueden clasificar en dos grupos, intrínsecos y extrínsecos. Los incentivos intrínsecos son inherentes a la desarrollo de la tarea en sí misma: la autonomía, la

valoración, la autoestima, la confianza de terceros depositadas en el individuo y la libertad para la toma de decisiones. Estos pueden ser un trofeo, un título, una felicitación grupal, una placa conmemorativa, una medalla, etc. (Coccia, 2019a).

Según Coccia (2019a), tienen un rol importante en mantener el compromiso del individuo. Los incentivos extrínsecos son salarios, bonos, promociones, gastos de alojamiento, gastos de movilidad, asistencia médica, reparto de acciones de la compañía, tiempo de descanso, etc.

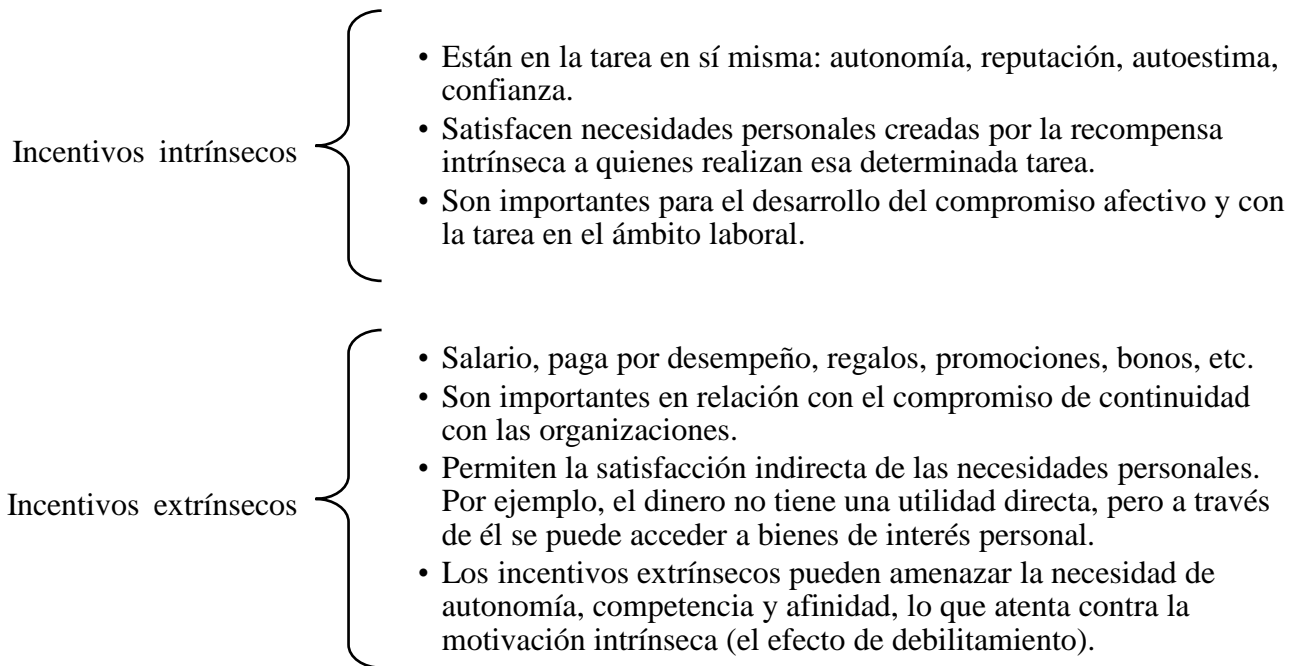


Figura 1 - Incentivos intrínsecos y extrínsecos. Coccia (2019a)

3.4. Neurociencia de la motivación

Según S.-I. Kim, Reeve y Bong (2017), son trece las estructuras cerebrales que se observan con actividad en estudios de motivación, al medirlas con imagen por resonancia magnética

funcional (fMRI) y electroencefalografía (EEG). Sin embargo, son cinco las estructuras corticales más relevantes dentro del circuito de la motivación, como se puede observar en la Ilustración 2.

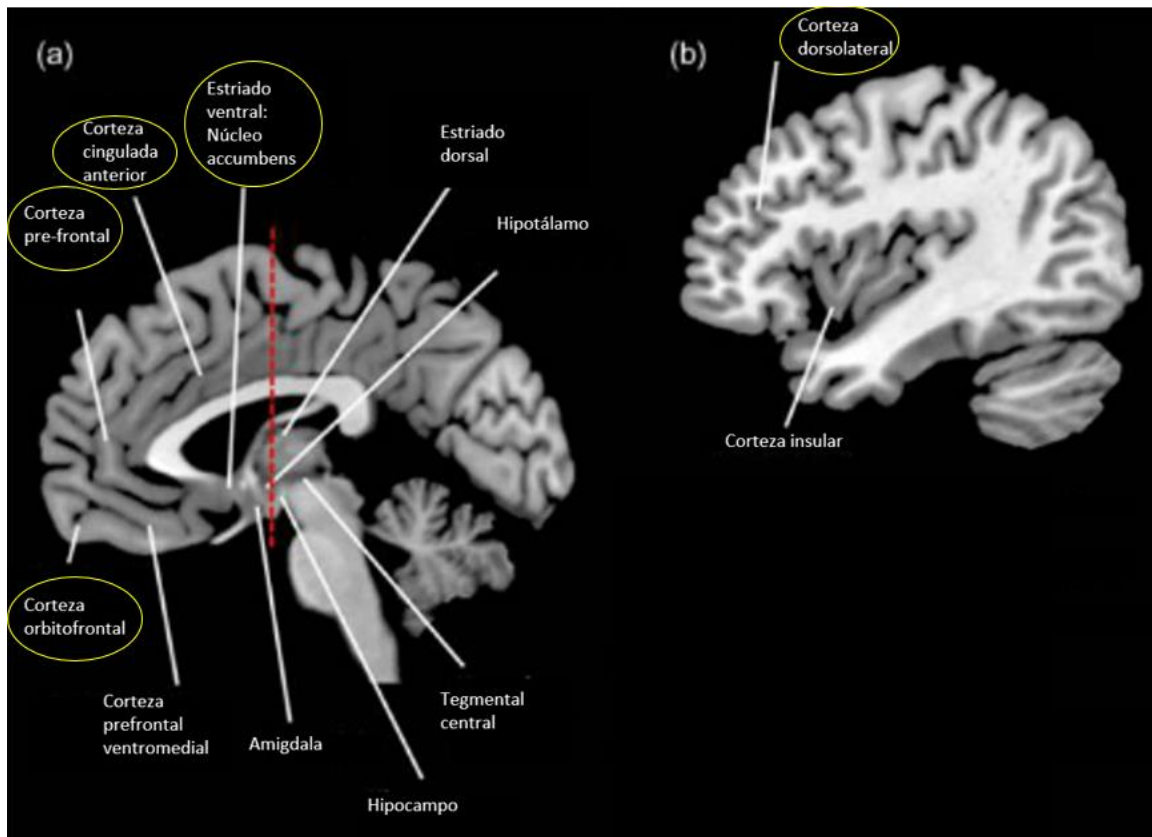


Ilustración 2 - Anatomía de los circuitos cerebrales asociados a la motivación (Kim *et al.*, 2017).

El córtex prefrontal (CPF) se encuentra detrás de la frente y es responsable de la consciencia, las funciones ejecutivas, los objetivos y la toma de decisiones. El córtex orbitofrontal (COF) se ubica anterior al córtex prefrontal; sus funciones son procesar y almacenar información relacionada con el valor del ambiente utilizado para la formación de preferencias y tomar decisiones (Kim *et al.*, 2017). El córtex prefrontal ventromedial (CPvm) es responsable de procesar y almacenar información sensorial y social. El córtex prefrontal dorsolateral (CPDL) se encarga de almacenar objetivos e interviene en el desarrollo cognitivo. El

córtex cingulado anterior (CAA) es responsable del procesamiento de la atención y la toma de decisiones en situaciones de conflicto cognitivo (Kim *et al.*, 2017).

De acuerdo a (S. il Kim, 2013, como se citó en S. il Kim, 2017) hay evidencia científica de las regiones cerebrales que están involucradas en los tres mecanismos relacionados con la motivación: recompensa, toma de decisiones y control orientado a objetivos.

Según (S. il Kim, 2013, como se citó en S. il Kim, 2017) proponen que el circuito de la recompensa orienta el accionar hacia la búsqueda de los incentivos. Es un proceso que desencadena un comportamiento dependiente del incentivo. También está implicado en el aprendizaje de las asociaciones estímulo-acción-recompensa. El circuito de valoración desencadena acciones que maximizan la utilidad y el valor de la decisión, basándose en el valor que representa para el individuo. Pueden guiar el comportamiento hacia una recompensa futura anticipada (Kim *et al.*, 2017).

Siguiendo con (S. il Kim, 2013, como se citó en S. il Kim, 2017), el circuito de control dirigido por objetivos está comprometido en la regulación de la motivación a través del control cognitivo. Este sistema también está asociado con funciones ejecutivas, como el rendimiento, la gestión de los objetivos y del cambio.

3.4.1. Consecuencias neurológicas de la motivación

Los individuos que están en estado de bienestar, en comparación con otros individuos con un estado anímico neutro, tienen mayor probabilidad de tener mejoras en sus capacidades cognitivas (Reeve y Lee, 2012). Los autores agregan que se ha demostrado que la motivación promueve la flexibilidad en el pensamiento, la resolución creativa de problemas, la eficiencia y

la minuciosidad en la toma de decisiones; mejora el pensamiento en tareas complejas, la búsqueda de alternativas y una mayor disposición a ayudar (Reeve y Lee, 2012).

Para la hipótesis de la dopamina y su efecto positivo, Ashby e Isen (1999) proponen que el aumento de la dopamina en ciertas regiones del cerebro produce sentimientos de bienestar leves y mejora la cognición (Ashby y Isen, 1999). Por ejemplo, la recepción de un pequeño evento positivo inesperado (un regalo inesperado, el éxito de una tarea) activa las neuronas de dopamina en el área tegmental ventral, que envía descargas de dopamina a muchas áreas corticales, entre ellas:

- La corteza prefrontal, que enriquece la memoria de trabajo, la apertura a la información, la disposición para explorar, la resolución creativa de problemas y la integración de ideas.
- La corteza cingulada anterior, que aumenta la atención, el pensamiento flexible, el cambio fácil entre objetos alternativos o planes de acción, y el tipo de toma de perspectiva mejorada que conduce a comportamientos sociales como la cooperación, la generosidad, la responsabilidad social y la mejora de las habilidades de negociación (Ashby y Isen, 1999; Reeve y Lee, 2012).

Existe producción de neuronas dopaminérgicas de acuerdo con predicciones de eventos gratificantes en el futuro (Schultz, Dayan y Montague, 1997). Después de repetidos eventos que generan gratificación y liberación de dopamina, las neuronas de la dopamina cambian el tiempo de su activación, desde el momento de la entrega de la recompensa hasta el inicio de la señal (Schultz *et al.*, 1997).

En el primer cuadro de la Ilustración 3 se puede observar cómo se incrementa la liberación de dopamina inmediatamente luego de recibir la recompensa, para luego volver a los niveles anteriores de dopamina (Schultz *et al.*, 1997). En el segundo cuadro se aprecia cómo ante un estímulo que predice una recompensa futura, se activan las neuronas dopaminérgicas y se liberan dopamina tras el estímulo (Schultz *et al.*, 1997). En el tercer cuadro se observa qué sucede luego del estímulo que predice una recompensa futura y que no recibe dicha recompensa. De inmediato, luego del estímulo, se libera dopamina, pero al no recibirla en el futuro entonces los niveles caen para luego estabilizarse (Schultz *et al.*, 1997).

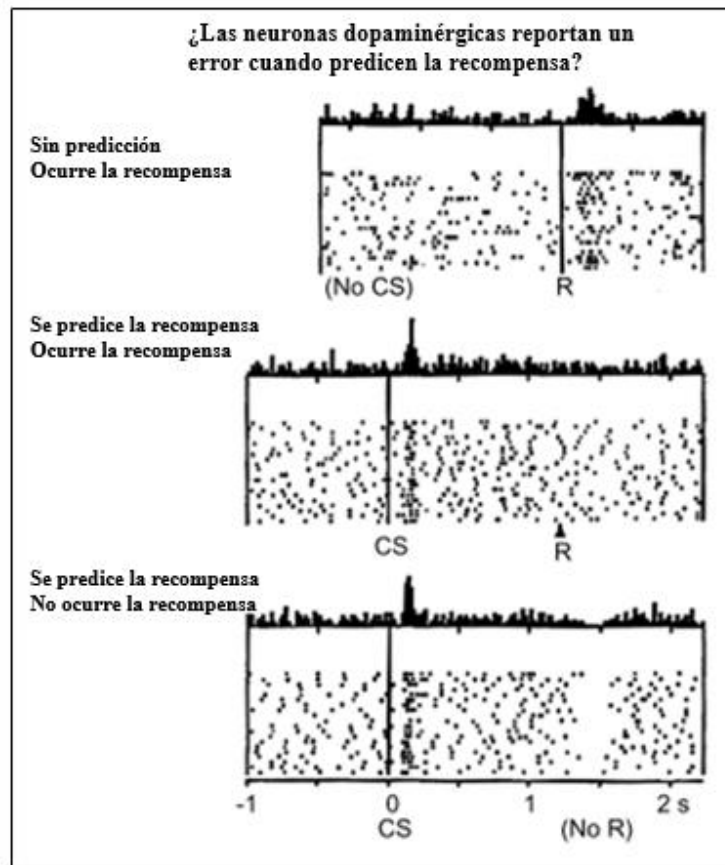


Ilustración 3 - Lectura de impulsos de dopamina ante estímulos y recompensas en el tiempo (Schultz *et al.*, 1997).

3.5. ¿Por qué es tan importante usar incentivos correctos?

La motivación intrínseca es la que tiene un mayor grado de involucramiento del individuo con la tarea. Es el motivador del aprendizaje, la adaptación y el crecimiento de las competencias. Por eso, está en la búsqueda y la concreción de objetivos (Gagné y Deci, 2005; Deci y Ryan, 1985). Estos autores se preguntaron qué pasa con un individuo que está motivado intrínsecamente y se lo incentiva extrínsecamente. La conclusión fue que el individuo disminuye su genuino interés por la tarea o la actividad y disminuye su motivación intrínseca (Deci y Ryan, 1985).

Además, las recompensas tangibles, las fechas límite, el control muy cercano y las evaluaciones tienden a ir en perjuicio de la motivación intrínseca. Por el contrario, dar alternativas de elección impulsa el sentimiento de autonomía y refuerza la motivación intrínseca (Gagné y Deci, 2005).

En Linke *et al.* (2010) se puede observar, a través de una fMRI, que las estructuras cerebrales que se activan en individuos con alta motivación intrínseca no responden ante un incentivo monetario. Un incentivo externo en un individuo motivado intrínsecamente es contraproducente, debido a que este lo percibe como una manera de control y pérdida de autonomía (pilares esenciales de la motivación intrínseca) (Linke *et al.*, 2010). Soportando esta medición, Murayama, Matsumoto, Izuma y Matsumoto (2010) concluyeron que se observa una disminución de la actividad cerebral en el estriado anterior, cerebro medio y córtex prefrontal, debido al efecto de debilitamiento de la motivación intrínseca por incentivos extrínsecos.

De acuerdo con Coccia (2019a), los incentivos extrínsecos generan dos efectos opuestos. En primer lugar, potencia la motivación extrínseca y refuerza la recompensa externa. En segundo

lugar, afecta contra la necesidad de autonomía (“efecto de debilitamiento de la motivación intrínseca”).

Los incentivos extrínsecos pueden producir efectos debilitadores sobre los incentivos intrínsecos y, por lo tanto, afectar negativamente el desempeño de los individuos y, como consecuencia, de las organizaciones (Coccia, 2019a). Los incentivos extrínsecos, como el pago por desempeño, pueden desplazar la motivación intrínseca. En el ámbito público, se estudió que los efectos de desplazamiento existen porque la motivación de servicio público está asociada con motivos intrínsecos y el dinero está relacionado con motivos extrínsecos (Coccia, 2019a).

La teoría de objetivos en el ámbito organizacional tiene implicancias directas fuertes relacionadas con la motivación. Se deben establecer objetivos vinculados con la *performance* para dirigir el comportamiento y mantener una alta motivación en el individuo. Los objetivos deben ser desafiantes pero alcanzables para que sean agentes motivadores. La involucración del individuo en el establecimiento de los objetivos también tiene un efecto potenciador en la motivación del sujeto (Coccia, 2019a).

3.6. Test neurocognitivos

3.6.1. BIS/BAS

Basados en la teoría de Gray (1972), son dos los sistemas neurológicos que interactúan ante las diferentes situaciones del entorno. El escape al peligro o la búsqueda de la recompensa; el sistema inhibitor del comportamiento (*behavioral inhibition system*, BIS) y el sistema activador del comportamiento (*behavioral activation system*, BAS).

El BIS, de acuerdo con Gray (1972), es sensible al castigo, la no recompensa, los entornos cambiantes y novedosos. Inhibe el comportamiento buscando evitar la exposición al riesgo o peligro. La activación del BIS genera la inhibición del accionar del individuo hacia nuevas metas, desafíos y entornos cambiantes. Según este autor, dicho mecanismo fisiológico controla la ansiedad, el miedo, la frustración y la tristeza como respuesta a este entorno (Carver y White, 1994). Neurológicamente, activa las zonas del sistema septohipocampal, los efectos monoaminérgicos y su proyección hacia el lóbulo frontal (Gray, 1972; Carver y White, 1994).

El BAS (Gray, 1990) es sensible a la recompensa y a escapar del castigo. Cuando se activa este sistema, el individuo orienta sus acciones hacia nuevos objetivos. Según Gray (1990), este sistema es responsable de los sentimientos de esperanza, felicidad y euforia. Se activa en el individuo cuando se expone a un ambiente cambiante y novedoso donde se detecta una oportunidad de recompensa (Carver y White, 1994). En el plano neurológico, activa el sistema catecolaminérgico, sobre todo el dopaminérgico (Stellar y Stellar, 1985; Carver y White, 1994).

Dichos sistemas activan diferentes estructuras cerebrales ortogonales, y existe en los individuos una combinación de activación de BIS y BAS (Carver y White, 1994). Por tales motivos, individuos con preponderancia de BAS presentarán comportamientos en búsqueda de recompensa, e individuos con preponderancia de BIS se comportarán con especial sensibilidad ante las señales de peligro y castigo, y experimentarán ansiedad en situaciones de potencial castigo inminente (Carver y White, 1994).

Carver y White (1994) proponen cuatro escalas para el sistema BIS/BAS. La escala de BIS incluye todo lo referente a la anticipación al castigo y la aversión al peligro. En el caso de BAS, la escala está compuesta por tres dimensiones. La primera dimensión es *drive*, que consiste en la persistencia para cumplir metas. *Fun seeking* es la segunda dimensión; tiene elementos que

reflejan el deseo de nuevas recompensas potencialmente gratificantes en búsqueda de situaciones novedosas, aunque tengan riesgo implícito. Según Carver y White (1994), *reward* es la tercera dimensión en la escala de BAS, que refiere a la presencia de respuestas positivas y la anticipación a la recompensa (Carver y White, 1994).

Para el desarrollo del test, se tomará la traducción al español de las preguntas realizada en Segarra, Poy, López y Moltó (2014).

3.6.2. Multidimensional Work Motivation Scale

La *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) evalúa la motivación a un nivel general y sistémico de análisis, a diferencia de otras escalas que evalúan la motivación para tareas concretas (Gagné *et al.*, 2015). Es la escala que abarca todas las escalas ya existentes de la SDT con propuestas de mejora.

Evalúa los tres tipos de motivación que propone la SDT, incluyendo las tres subdimensiones de la motivación extrínseca (Gagné *et al.*, 2015): amotivación, motivación extrínseca e intrínseca. La motivación extrínseca incluye sus tres dimensiones: regulación externa, regulación introducida y regulación identificada (Gagné *et al.*, 2015).

La MWMS busca identificar de una manera clara la relación esfuerzo-recompensa de cada individuo. Por ello, la escala se basa en la pregunta conductora “¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?”. Esta busca reflejar la cantidad de esfuerzo de cada individuo, de manera de poder capturar los motivadores (Gagné *et al.*, 2015).

Las subescalas de regulación externa e introducida del MWMS buscan equilibrar los motivos de búsqueda de recompensa y de escape al peligro, con las regulaciones externas/introducidas. El MWMS tiene un enfoque para la regulación introducida que abarca la

búsqueda de recompensa y el escape al peligro. Ambos muy importantes dentro de este tipo de motivación (Gagné *et al.*, 2015).

También se detectaron relaciones muy interesantes. La amotivación correlaciona negativamente con la necesidad de satisfacción, autonomía, liderazgo transformacional, y correlaciona de forma positiva con un liderazgo del tipo pasivo (Gagné *et al.*, 2015).

La *performance* correlacionó más fuerte con la regulación identificada que con la motivación intrínseca. En cuanto a la regulación integrada, se detectó que está relacionada con el profesionalismo y la proactividad del individuo. La MWMS captura mejor que otras escalas del SDT la relación entre el comportamiento del individuo y sus resultados, dada la apertura de la motivación controlada (Gagné *et al.*, 2015).

4. Desarrollo del trabajo

4.1. Génesis

En el campo profesional se pueden observar dos grandes escenarios opuestos: organizaciones que no proveen de grandes incentivos a sus colaboradores, o bien organizaciones que proveen incentivos pero sin un análisis o un entendimiento previo sobre los estímulos que conducirán al máximo potencial a sus colaboradores.

Este trabajo nace de la necesidad de proveer a las organizaciones de una herramienta que les permita inferir y conocer el perfil motivacional de sus colaboradores, para luego poder entender cuáles son los incentivos eficientes acordes a esos perfiles.

4.2. Método

4.2.1. Creación del cuestionario

El cuestionario se armó con un total de 73 preguntas (detalladas en el Anexo 1) que se pueden identificar en cuatro grandes grupos: datos demográficos (3), MWMS (19), incentivos (27) y BIS/BAS (24).

Se analizaron tres diferentes maneras de materializar el cuestionario. En primer lugar, el armado de una plantilla de Excel que sería compartida por correo electrónico. Esta opción fue descartada debido a la baja tasa esperada de conversión y respuesta. En segundo lugar, se buscó una alternativa *online*. Fue el caso de Zync Free Survey. Este proveedor permitía tener una plataforma *online* con un simple acceso los resultados, pero contaba dos desventajas: no era una plataforma de conocimiento masivo y la edición del cuestionario era compleja. El cuestionario se terminó materializando en la plataforma de Google Form. En esta, encontramos una manera ágil

y práctica para la edición, y también para la obtención de los resultados. Además, es de alcance masivo, ágil, muy popular y conocida.

Las diecinueve preguntas de la MWMS fueron traducidas de ida y vuelta para garantizar que no había modificaciones. Todo el cuestionario de MWMS tiene como hilo conductor la pregunta “¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?”. Sobre esa pregunta, se responden los diecinueve ítems en una escala de Likert de siete dimensiones, que va desde “nada” hasta “completamente”. El entregable de esta encuesta es la identificación del perfil motivacional según la SDT.

Los veintisiete incentivos propuestos buscan abarcar los incentivos representativos que se obtienen hoy en día. Para su análisis, están agrupados en siete subdimensiones. En cada incentivo se preguntó si el encuestado lo percibía actualmente, y en caso de percibirlo cuál era el grado de motivación obtenido en una escala de Likert de cinco dimensiones. Donde el incentivo no era percibido, se preguntaba cuanto lo motivaría en el caso de obtenerlo medido en la misma escala de Likert de cinco dimensiones.

En el apartado de relevo de BIS/BAS, se tomaron las veinticuatro preguntas del test completo. Como hilo conductor se indica “En el ámbito laboral...” ante cada pregunta. Las respuestas son del tipo Likert de cuatro dimensiones. Para el análisis de los resultados, se toma en cuenta las preguntas que se confeccionan desde la negativa. Veinte preguntas son para medir las cuatro dimensiones de la escala, y las preguntas 1, 6, 11 y 17 son de relleno. En las preguntas 2 y 22, al estar planteadas de manera negativa, su cómputo debe ser por el complemento.

El cuestionario se publicó con consentimiento informado e información sobre los objetivos del estudio, condiciones de anonimato y confiabilidad de las respuestas brindadas.

4.3. Muestreo

4.3.1. Muestreo Demográfico

La muestra estuvo compuesta por 232 individuos profesionales de ambos sexos (126 masculinos y 106 femeninos), con edades comprendidas entre 19 y 70 años (media: 35,17; SD: 8,34; moda y mediana: 32), distribuidos en roles en un rango jerárquico que va desde analista a director o superior. En el Gráfico 1 se puede observar el histograma de edades mientras que en el Gráfico 2 la proporción muestras de género. En el Gráfico 3 la distribución de las jerarquías que fueron relevadas en la muestra.

Variable	Media	Desv. est.	Q1	Mediana	Q3
Edad	35,172	8,341	30,000	32,000	38,000

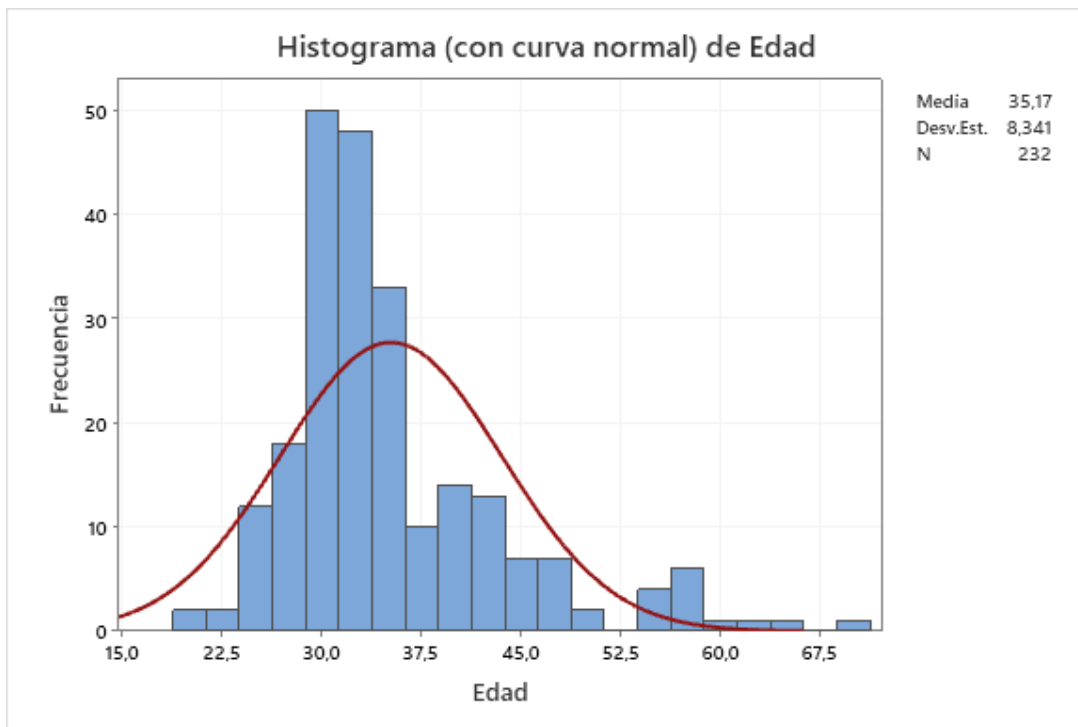


Gráfico 1 - Histograma muestral variable: Edad. Elaboración propia

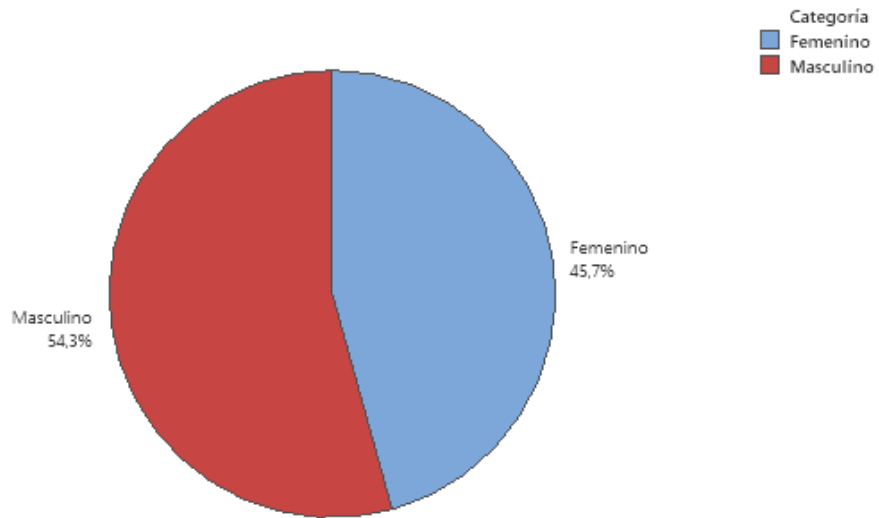


Gráfico 2 - Proporción muestral variable: Género. Elaboración propia

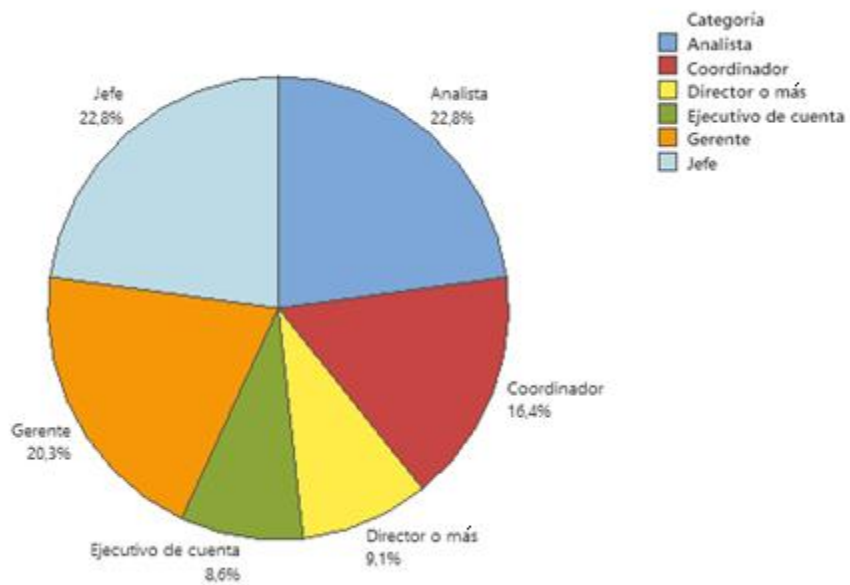


Gráfico 3 - Proporción muestral variable: Jerarquía. Elaboración propia

4.3.2. Muestreo de BIS/BAS

La muestra tomada para medir los perfiles de BIS y BAS se hizo para las cuatro dimensiones del modelo. Se relevó las escalas de BIS, *BAS drive*, *BAS fun seeking* y *BAS reward responsiveness*. A cada una de las dimensiones se le calcularon la media, el desvío estándar y los cuartiles. En la Tabla 1 se encuentra el detalle de los estadísticos de las variables BIS/BAS. En el Gráfico 4, Gráfico 5, Gráfico 6 y Gráfico 7 se puede entender la distribución de frecuencias para los distintos valores de BIS/BAS en sus dimensiones.

Variable	Media	D. Estan.	Q1	Mediana	Q3
BIS	14,586	3,199	13,000	14,500	17,000
<i>BAS drive</i>	8,491	1,773	7,000	9,000	10,000
<i>BAS fun seeking</i>	8,315	1,743	7,000	8,000	9,000
<i>BAS reward</i>	7,638	1,888	6,000	7,000	9,000

Tabla 1 - Estadísticos muestrales variables: BIS y BAS. Elaboración propia

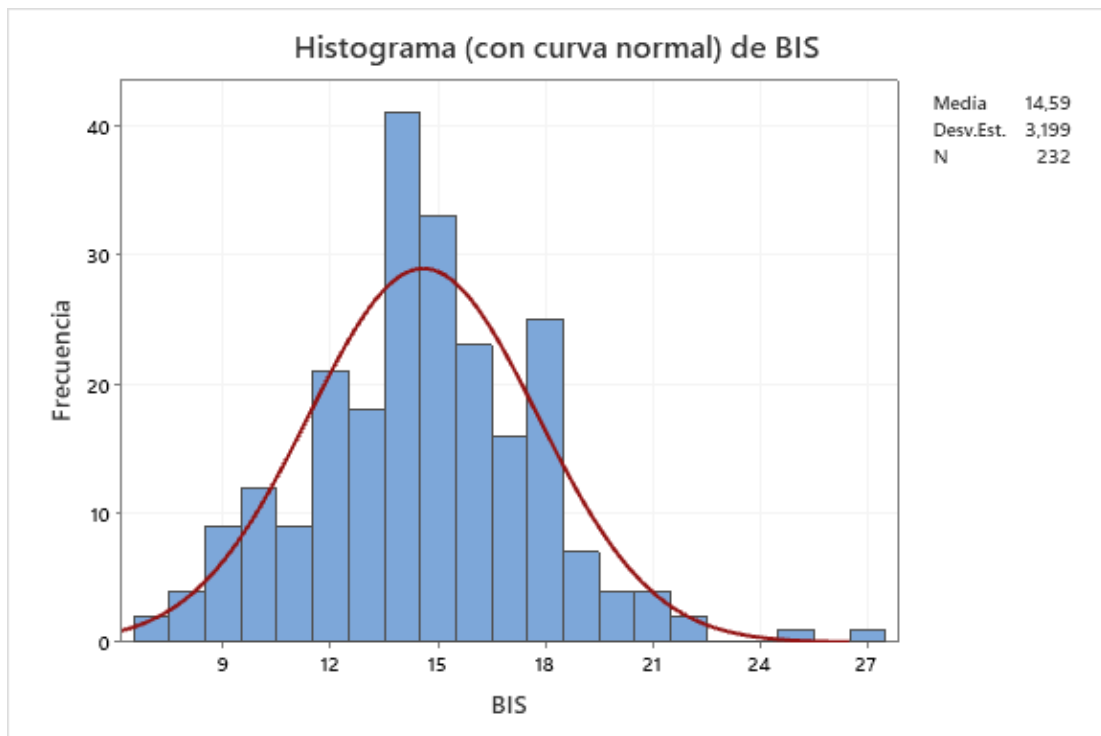


Gráfico 4 - Histograma muestral variable: BIS. Elaboración propia

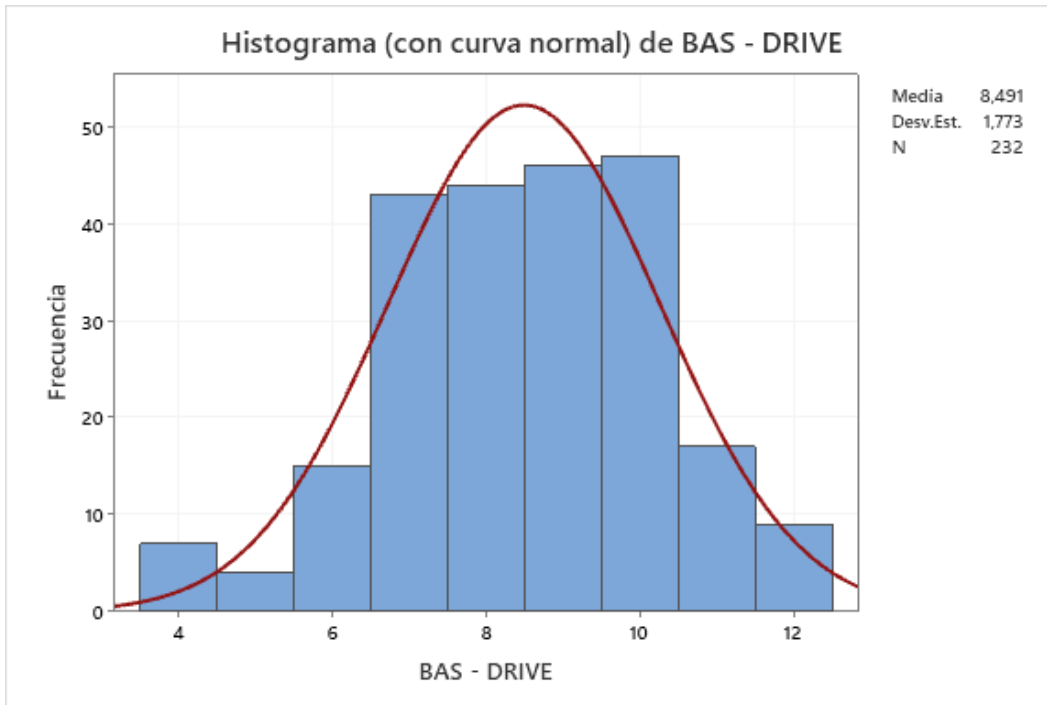


Gráfico 5 - Histograma muestral variable: BAS drive. Elaboración propia

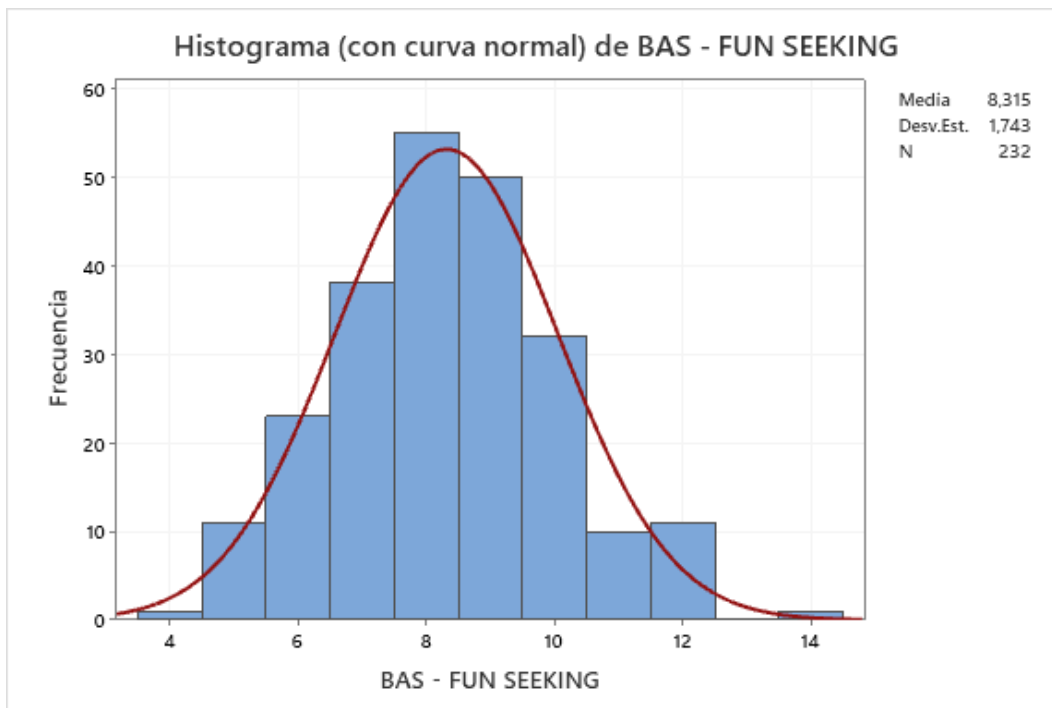


Gráfico 6 - Histograma muestral variable: BAS fun seeking. Elaboración propia

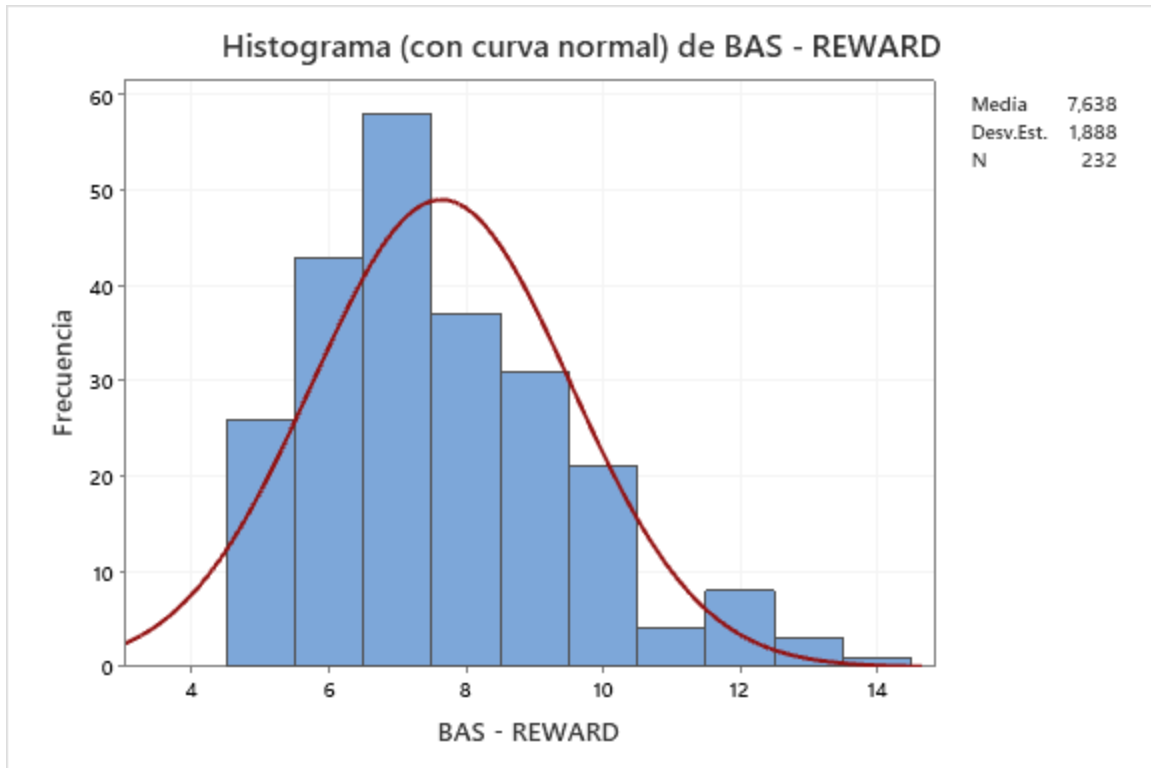


Gráfico 7 - Histograma muestral variable: BAS reward. Elaboración propia

Para el armado del modelo, es menester poder resumir en una dimensión la información de las tres subdimensiones del BAS. Para eso, se utilizó el trabajo publicado de Maack y Ebesutani, (2018) en el cual se llega a la conclusión estadística de que el BAS puede resumirse en una sola dimensión. Para llegar a la unidimensión, se suman algebraicamente las tres subdimensiones de BAS y con ello se obtiene la dimensión “BAS total”. En el Gráfico 8 se puede observar la distribución de las frecuencias muestreadas en “BAS total”.

Variable	Media	D. Estan.	Q1	Mediana	Q3
BAS total	24,444	4,162	21,000	24,000	27,000

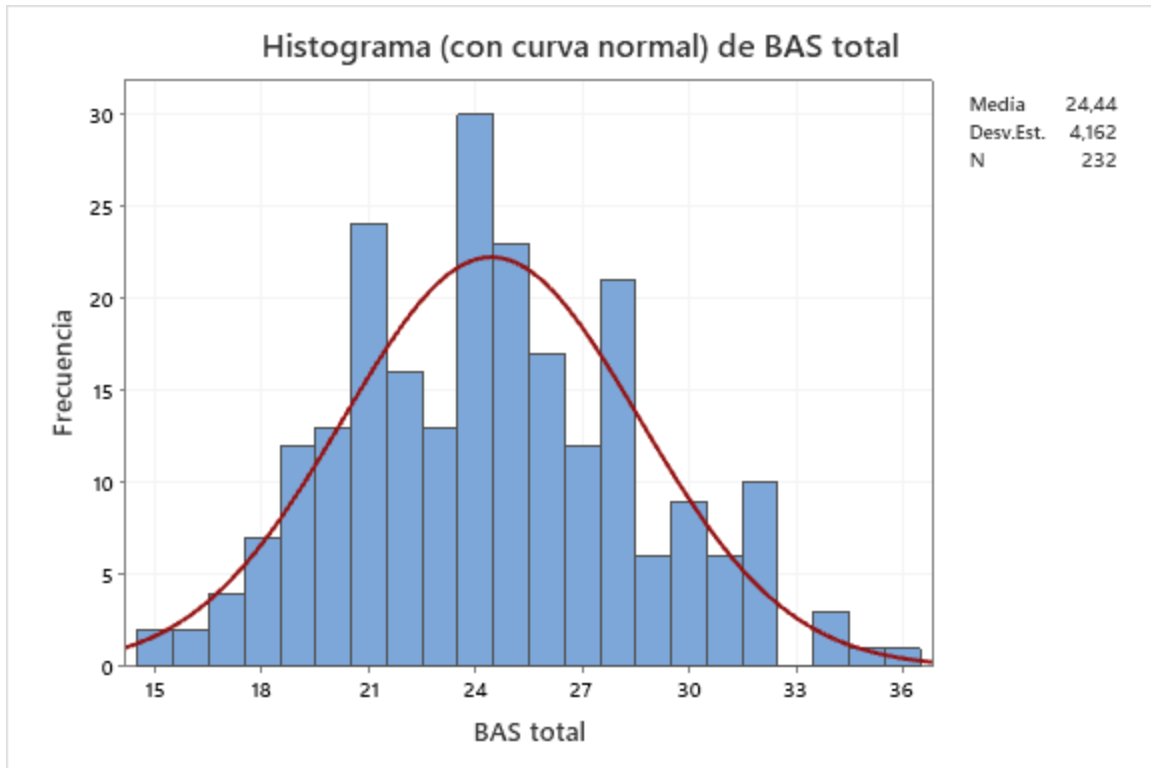


Gráfico 8 - Histograma muestral variable: BAS total. Elaboración propia

Para poder conceptualizar los distintos niveles de intensidad del perfil BIS/BAS de cada individuo, a cada una de las dos dimensiones se la dividió en sus cuartiles y se comparó cada muestra de la siguiente manera:

- Si BIS observado es menor a Q1, entonces la intensidad de BIS es alta.
- Si BIS observado está en Q1 y Q3, entonces la intensidad de BIS es media.
- Si BIS observado es mayor que Q3, entonces la intensidad de BIS es baja.
- Si BAS total observado es menor a Q1, entonces la intensidad de BAS total es alta.
- Si BAS total observado está en Q1 y Q3, entonces la intensidad de BAS total es media.
- Si BAS total observado es mayor que Q3, entonces la intensidad de BAS total es baja.

En la Tabla 2 se muestra la distribución observada según las comparaciones con los cuartiles. En ella se observa que el 81 % de las muestras observadas se encuentran en la cruz central, mientras que el restante 19 % ocupa los extremos de la segmentación.

<i>Alto</i>	5%	7%	5%
BAS	6%	34%	18%
<i>Bajo</i>	8%	16%	1%
	<i>Bajo</i>	BIS	<i>Alto</i>

Tabla 2 - Distribución de muestras por cuadrante. Elaboración propia

4.3.3. Muestreo de Multidimensional Work Motivation Scale

Los resultados obtenidos en el relevo de la MWMS permitieron trazar el perfil motivacional y relacionarlo con cada uno de los nueve cuadrantes del perfil obtenido de BIS/BAS. Se normalizaron los resultados para cada dimensión, debido a que en el cuestionario hay diferentes cantidades de preguntas relacionadas con cada dimensión.

En primera instancia, se trazó el perfil motivacional para cada cuadrante. Este se calculó sobre la media de cada dimensión motivacional en el corte estadístico que se quiso observar. En la Tabla 3 se tiene el desglose completo de estadísticos.

MEDIA / DESVIO ESTANDAR

BIS	BAS	AMOTIVACIÓN	EXT-SOCIAL	EXT-MATERIAL	INTROJECTED	IDENTIFICADA	INTRINSECA
ALTO	ALTO	1,2 / 0,37	2,09 / 1,45	2,62 / 0,84	5,32 / 1,09	6,45 / 0,95	6,48 / 0,74
ALTO	BAJO	1,45 / 0,2	2,12 / 1,93	2,12 / 1,35	4,34 / 1,88	3,67 / 2,89	5 / 0,58
ALTO	MEDIO	1,42 / 0,65	3,04 / 1,46	4,25 / 1,67	5,55 / 1,32	5,77 / 1,13	4,78 / 1,44
MEDIO	ALTO	1,5 / 0,3	2,4 / 1,36	4,19 / 1,64	5,21 / 1,51	5,69 / 1,72	5,67 / 1,42
MEDIO	BAJO	1,56 / 0,39	2,75 / 1,19	3,32 / 1,91	4,53 / 1,83	5,62 / 0,73	4,97 / 1,1
MEDIO	MEDIO	1,65 / 0,96	2,61 / 1,63	3,6 / 1,56	5,32 / 1,75	6,03 / 1,83	5,01 / 2
BAJO	ALTO	1,12 / 0,66	2,09 / 1,3	2,42 / 1,52	5,48 / 1,62	5,56 / 1,03	5,53 / 1,46
BAJO	BAJO	1,19 / 0,84	1,75 / 1,74	3,02 / 1,88	4,39 / 1,32	6,23 / 1,16	5,47 / 1,23
BAJO	MEDIO	1,72 / 1	2,43 / 1,44	2,62 / 1,61	5,18 / 1,27	5,34 / 1,14	5,08 / 1,54

Tabla 3 - Media y desvío estándar en perfil motivacional por cuadrante. Elaboración propia

El perfil trazado en la Ilustración 4 tiene para cada cuadrante la compatibilidad con el perfil observado en el trabajo original en Gagné *et al.* (2015)

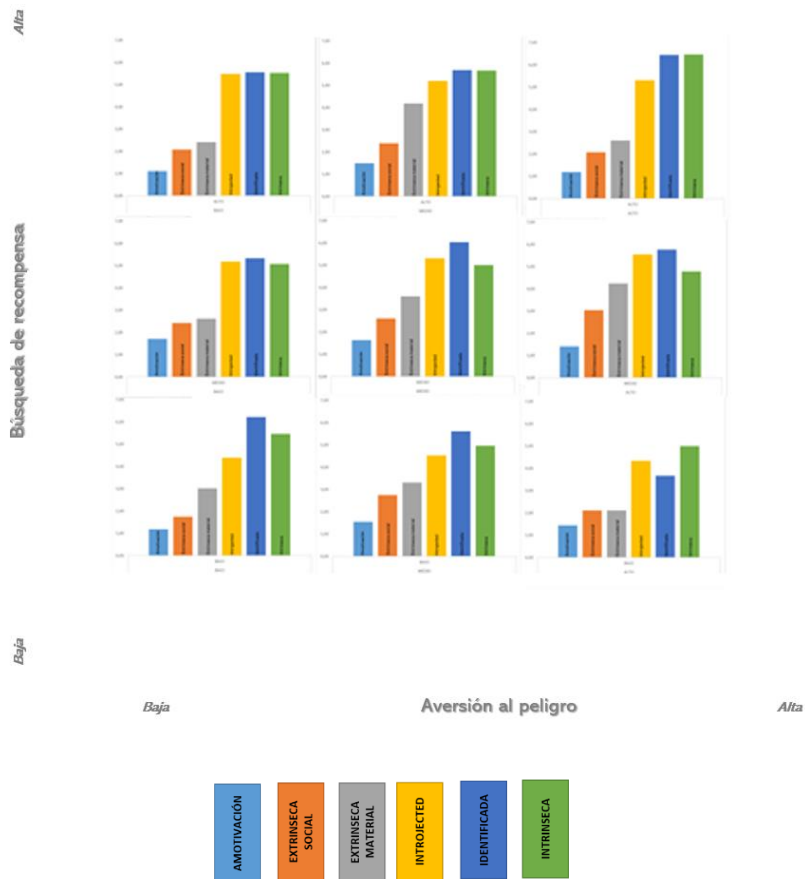


Ilustración 4 - Distribución de perfiles motivacionales dentro de matriz BIS/BAS. Elaboración propia

4.3.4. Incentivos

Al grupo de individuos se les consultó sobre una variedad de incentivos. A cada incentivo se preguntó en una escala Likert del 1 al 5 la intensidad de motivación que le generan y si lo perciben actualmente o no. Los incentivos, fueron agrupados origen y causa en siete diferentes grupos. En la Tabla 4 el detalle de los incentivos relevados y su agrupación.

Grupo	Incentivo
Intrínseco sentirte competente	33 - Premiaciones por desempeño/antigüedad 42 - Autonomía para realizar las tareas 43 - Libertad para realizar las tareas 44 - Participación en la toma de decisiones 45 - Acceso a liderar proyectos trascendentes
Extrínseco	25 - Gratificaciones por utilidades 26 - Bonos por producción/resultados 27 - Convenios de descuento; tarjetas de compra (<i>retail</i> , salud, bienestar, esparcimiento) 28 - Acceso directo a crédito interno
Extrínseco reconocimiento estatus	31 - Sistema formal de evaluación y promoción (trazado plan de carrera) 32 - Eventos o fiestas corporativas 35 - Aumento salarial por desempeño 41 - <i>Home office</i> (una o más veces por semana; fuera del contexto COVID-19) 46 - Momento formal para el reconocimiento de las tareas
Extrínseco higiénico	20 - Comedor interno 22 - Transporte o buses de acercamiento 34 - Caja de mercadería de productos de la empresa 39 - Tiempo para realizar trámites personales
Contributivo	21 - Gastos de guardería o sala maternal o jardín de infantes

	<p>23 - Bonos para artículos escolares</p> <p>24 - Plan de salud</p>
Intrínseco aprendizaje y desarrollo	<p>29 - Sistema de capacitación interno</p> <p>30 - Acceso a educación formal complementaria (posgrado, diplomaturas, cursos externos)</p>
Normativo	<p>36 - Espacios físicos recreacionales dentro de la oficina</p> <p>37 - Algún día de la semana con horario reducido</p> <p>38 - Flexibilidad en código de vestimenta (uno o más días en la semana)</p> <p>40 - Jornada reducida el día de cumpleaños</p>

Tabla 4 - Desglose de incentivos relevados. Elaboración propia

Se definió un orden de impacto de acuerdo con la relevancia observada para cada grupo de incentivos en cada cuadrante de la matriz BIS/BAS. En la Tabla 5 se puede ver el ordenamiento de los grupos de incentivos para cada cuadrante de la matriz de personalidad.

BAS	Alto	<table border="1"> <tr><td>INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO</td><td>0.38</td></tr> <tr><td>INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE</td><td>0.36</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS</td><td>0.32</td></tr> <tr><td>NORMATIVO</td><td>0.30</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO</td><td>0.29</td></tr> <tr><td>CONTRIBUTIVO</td><td>0.20</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO HIGIENICO</td><td>0.11</td></tr> </table>	INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.38	INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.36	EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.32	NORMATIVO	0.30	EXTRINSECO	0.29	CONTRIBUTIVO	0.20	EXTRINSECO HIGIENICO	0.11	<table border="1"> <tr><td>INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE</td><td>0.48</td></tr> <tr><td>INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO</td><td>0.44</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO</td><td>0.38</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS</td><td>0.37</td></tr> <tr><td>NORMATIVO</td><td>0.30</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO HIGIENICO</td><td>0.28</td></tr> <tr><td>CONTRIBUTIVO</td><td>0.25</td></tr> </table>	INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.48	INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.44	EXTRINSECO	0.38	EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.37	NORMATIVO	0.30	EXTRINSECO HIGIENICO	0.28	CONTRIBUTIVO	0.25	<table border="1"> <tr><td>INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE</td><td>0.49</td></tr> <tr><td>NORMATIVO</td><td>0.47</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS</td><td>0.42</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO HIGIENICO</td><td>0.33</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO</td><td>0.32</td></tr> <tr><td>CONTRIBUTIVO</td><td>0.28</td></tr> </table>	INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.50	INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.49	NORMATIVO	0.47	EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.42	EXTRINSECO HIGIENICO	0.33	EXTRINSECO	0.32	CONTRIBUTIVO	0.28
	INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.38																																												
	INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.36																																												
EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.32																																													
NORMATIVO	0.30																																													
EXTRINSECO	0.29																																													
CONTRIBUTIVO	0.20																																													
EXTRINSECO HIGIENICO	0.11																																													
INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.48																																													
INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.44																																													
EXTRINSECO	0.38																																													
EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.37																																													
NORMATIVO	0.30																																													
EXTRINSECO HIGIENICO	0.28																																													
CONTRIBUTIVO	0.25																																													
INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.50																																													
INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.49																																													
NORMATIVO	0.47																																													
EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.42																																													
EXTRINSECO HIGIENICO	0.33																																													
EXTRINSECO	0.32																																													
CONTRIBUTIVO	0.28																																													
	Bajo	<table border="1"> <tr><td>INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE</td><td>0.56</td></tr> <tr><td>INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS</td><td>0.48</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO</td><td>0.43</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO HIGIENICO</td><td>0.30</td></tr> <tr><td>CONTRIBUTIVO</td><td>0.26</td></tr> <tr><td>NORMATIVO</td><td>0.24</td></tr> </table>	INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.56	INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.50	EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.48	EXTRINSECO	0.43	EXTRINSECO HIGIENICO	0.30	CONTRIBUTIVO	0.26	NORMATIVO	0.24	<table border="1"> <tr><td>INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE</td><td>0.56</td></tr> <tr><td>INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS</td><td>0.47</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO</td><td>0.42</td></tr> <tr><td>NORMATIVO</td><td>0.37</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO HIGIENICO</td><td>0.36</td></tr> <tr><td>CONTRIBUTIVO</td><td>0.35</td></tr> </table>	INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.56	INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.50	EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.47	EXTRINSECO	0.42	NORMATIVO	0.37	EXTRINSECO HIGIENICO	0.36	CONTRIBUTIVO	0.35	<table border="1"> <tr><td>INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO</td><td>0.53</td></tr> <tr><td>INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE</td><td>0.53</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS</td><td>0.46</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO</td><td>0.41</td></tr> <tr><td>NORMATIVO</td><td>0.41</td></tr> <tr><td>CONTRIBUTIVO</td><td>0.38</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO HIGIENICO</td><td>0.37</td></tr> </table>	INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.53	INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.53	EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.46	EXTRINSECO	0.41	NORMATIVO	0.41	CONTRIBUTIVO	0.38	EXTRINSECO HIGIENICO	0.37
INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.56																																													
INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.50																																													
EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.48																																													
EXTRINSECO	0.43																																													
EXTRINSECO HIGIENICO	0.30																																													
CONTRIBUTIVO	0.26																																													
NORMATIVO	0.24																																													
INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.56																																													
INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.50																																													
EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.47																																													
EXTRINSECO	0.42																																													
NORMATIVO	0.37																																													
EXTRINSECO HIGIENICO	0.36																																													
CONTRIBUTIVO	0.35																																													
INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.53																																													
INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.53																																													
EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.46																																													
EXTRINSECO	0.41																																													
NORMATIVO	0.41																																													
CONTRIBUTIVO	0.38																																													
EXTRINSECO HIGIENICO	0.37																																													
	Bajo	<table border="1"> <tr><td>INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE</td><td>0.48</td></tr> <tr><td>CONTRIBUTIVO</td><td>0.45</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO</td><td>0.35</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS</td><td>0.34</td></tr> <tr><td>INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO</td><td>0.34</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO HIGIENICO</td><td>0.29</td></tr> <tr><td>NORMATIVO</td><td>0.27</td></tr> </table>	INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.48	CONTRIBUTIVO	0.45	EXTRINSECO	0.35	EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.34	INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.34	EXTRINSECO HIGIENICO	0.29	NORMATIVO	0.27	<table border="1"> <tr><td>INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE</td><td>0.58</td></tr> <tr><td>INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO</td><td>0.53</td></tr> <tr><td>CONTRIBUTIVO</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS</td><td>0.48</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO HIGIENICO</td><td>0.40</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO</td><td>0.38</td></tr> <tr><td>NORMATIVO</td><td>0.35</td></tr> </table>	INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.58	INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.53	CONTRIBUTIVO	0.50	EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.48	EXTRINSECO HIGIENICO	0.40	EXTRINSECO	0.38	NORMATIVO	0.35	<table border="1"> <tr><td>NORMATIVO</td><td>0.51</td></tr> <tr><td>INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO</td><td>0.34</td></tr> <tr><td>CONTRIBUTIVO</td><td>0.22</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO</td><td>0.17</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO HIGIENICO</td><td>0.17</td></tr> <tr><td>EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS</td><td>0.14</td></tr> <tr><td>INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE</td><td>0.01</td></tr> </table>	NORMATIVO	0.51	INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.34	CONTRIBUTIVO	0.22	EXTRINSECO	0.17	EXTRINSECO HIGIENICO	0.17	EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.14	INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.01
INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.48																																													
CONTRIBUTIVO	0.45																																													
EXTRINSECO	0.35																																													
EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.34																																													
INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.34																																													
EXTRINSECO HIGIENICO	0.29																																													
NORMATIVO	0.27																																													
INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.58																																													
INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.53																																													
CONTRIBUTIVO	0.50																																													
EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.48																																													
EXTRINSECO HIGIENICO	0.40																																													
EXTRINSECO	0.38																																													
NORMATIVO	0.35																																													
NORMATIVO	0.51																																													
INTRINSECO APRENDIZAJE Y DESARROLLO	0.34																																													
CONTRIBUTIVO	0.22																																													
EXTRINSECO	0.17																																													
EXTRINSECO HIGIENICO	0.17																																													
EXTRINSECO RECONOCIMIENTO STATUS	0.14																																													
INTRINSECO SENTIRTE COMPETENTE	0.01																																													

Tabla 5 - Grupos de incentivos por cuadrante. Elaboración propia

Para medir la fiabilidad de la escala propuesta y relevada, se calcularon sus variables estadísticas y el alfa de Cronbach con un valor de 0,9387.

4.4. Análisis de los resultados

4.4.1. Matriz BIS/BAS: Perfil motivacional

Para probar la validez de la diferencia de los distintos perfiles motivacionales según MWMS, en los diferentes cuadrantes de la matriz de BIS/BAS se corrió un modelo de ANOVA de dos factores:

- H0: La media de los perfiles motivacionales de SDT en los cuadrantes de BIS y BAS son iguales.
- H1: Al menos hay una media de los perfiles motivacionales de SDT en los cuadrantes de BIS y BAS diferente.

ANOVA						
	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Perfiles Bis Bas A-M-B	5,327995663	7	0,761142238	3,023606086	0,016946943	2,359259854
Perfil motivacional SDT	60,17826328	4	15,04456582	59,76391603	2,62515E-13	2,714075804
Error	7,04853147	28	0,251733267			
Total	72,55479041	39				

Tabla 6 - Fuente de variación ANOVA. elaboración propia

Con $p\text{-value} < 0,05$, en ambos casos se puede observar la potencia del rechazo de la hipótesis nula según muestra la Tabla 6. Se puede concluir que no hay argumentos estadísticos fuertes para afirmar que las medias son iguales, por lo que hay diferencia significativa entre los perfiles.

4.5. Confección del modelo

En la construcción del modelo, se evaluaron diferentes formatos y conceptualizaciones de la información. El modelo que resulto más simple, completo y utilizable en el campo organizacional es el desarrollado en esta sección.

Inicialmente, se propuso un modelo de una matriz 3 x 3 con los nueve diferentes perfiles de BIS y BAS (combinaciones de alto, medio y bajo para cada dimensión) y su perfil motivacional para cada cuadrante. Esta no resultaba tan amigable, simple y conceptual como queremos que sea la herramienta. Desarrollamos varios *mockups* y analizamos distintos *layouts*, pero no lograba cumplir con los estándares propuestos. El modelo tiene como premisa ser una herramienta simple, amigable y autoexplicativa para maximizar el valor entregado a la organización.

La versión que resultó definitiva es la de un modelo con cinco cuadrantes dentro de la categorización de BIS y BAS según Ilustración 5 Ilustración 4.

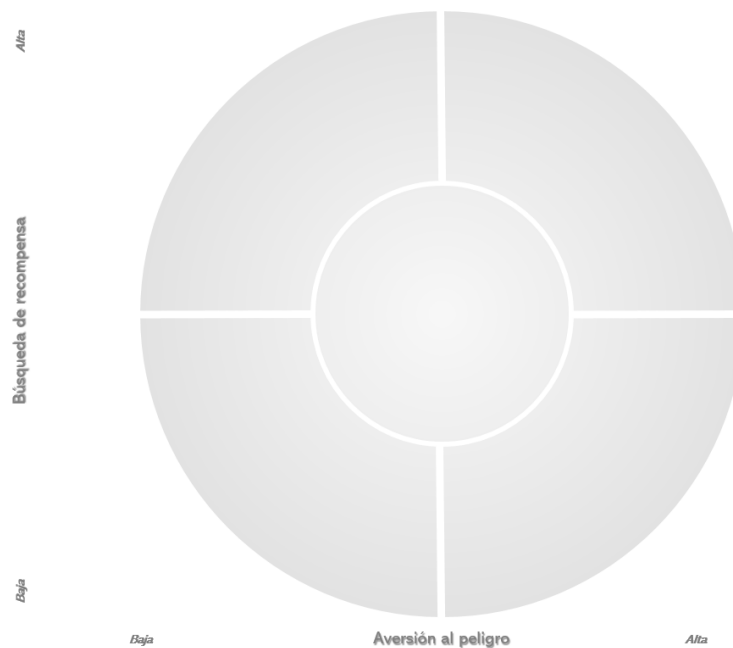


Ilustración 5 - Cinco perfiles definidos dentro de BIS/BAS. Elaboración propia.

En el eje vertical, se encuentra la dimensión de BAS o búsqueda de recompensas o nuevos objetivos. En el eje horizontal se encuentra la dimensión BIS o aversión al riesgo.

Los cuatro cuadrantes externos categorizan las combinaciones de BIS y BAS alto y bajo, en tanto que el cuadrante central representa los BIS/BAS medios. En las zonas entre cuadrantes, se traza un continuo.

Cada cuadrante (Ilustración 6) tiene su perfil motivacional definido. Este se definió tomando la media de cada tipo de motivación en el corte BIS/BAS analizado.

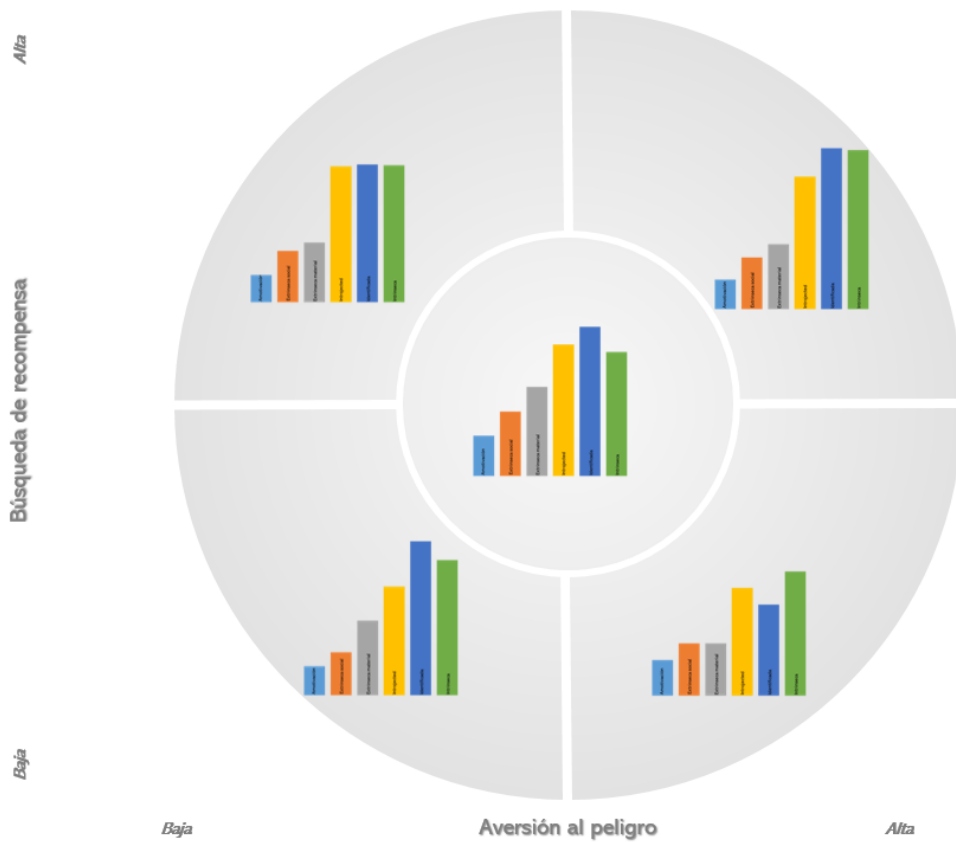


Ilustración 6 - Perfil motivacional por cuadrante. Elaboración propia

En cuanto a la génesis y la definición de los cinco tipos de motivación que se tomaron con la MWMS, se agruparon en tres grupos motivacionales diferentes como se resume en la Tabla 7.

Tipo motivacional	Grupo motivacional
Amotivación	Amotivación
Ext. social Ext. material	Motivación extrínseca
<i>Introjected</i> Identificada Intrínseca	Motivación intrínseca

Tabla 7 - Agrupación de tipos de motivación en grupos motivacionales.

Para estos tres grupos, se analizaron las evoluciones de la composición de los perfiles motivacionales para los cuadrantes de la matriz BIS/BAS.

4.5.1. Amotivación

Se intensifica radialmente hacia el centro del círculo motivacional. De aquí surge el concepto de “freno motivacional”. Este es lo que está activo en la mente de cada individuo y que necesita romper para realizar una tarea. Por eso, se intensifica en los perfiles medios, más medidos, y se suaviza hacia los extremos del círculo motivacional. Responde a la premisa de definir por qué actúo, ¿para protegerme del peligro o en búsqueda de un nuevo objetivo?

Los perfiles más externos tienen más definidas las otras características motivacionales, por lo cual la baja intensidad de la amotivación esta compensada por la definición del grupo extrínseco o intrínseco.

4.5.2. Motivación extrínseca

En el eje BAS se intensifica hacia el centro del diagrama, en tanto que en el eje BIS se intensifica de menor a mayor en sintonía con la aversión al riesgo. Perfiles con menor intensidad en la búsqueda de nuevos objetivos serán más permeables a avanzar, gracias a la incorporación

de algún agente externo que sea de interés para el individuo. En tanto que a medida que aumenta la aversión al riesgo, para actuar tiene que haber algún agente externo que promueva la acción del individuo que busca resguardarse y no exponerse a situaciones inciertas y novedosas.

4.5.3. Motivación intrínseca

En el eje BAS, aumenta con el incremento de la intensidad de la búsqueda de nuevos objetivos. Por su parte, en el eje BIS, la intensidad intrínseca disminuye cuando aumenta la aversión al riesgo para niveles de BIS bajos. En niveles de BAS medio, se mantiene estable en el eje BIS. En tanto que en el eje BIS aumenta cuando se incrementa la aversión al riesgo. Perfiles que tienen una alta necesidad de satisfacer la búsqueda de nuevos objetivos y alta aversión al riesgo avanzan con cosas novedosas, pero serán analíticos con la situación. El ímpetu de acción y de exposición viene dado por un interés de superación, desarrollo o realización interno del individuo.

En las Tablas 8, 9 y 10, se pueden observar las evoluciones de los promedios.

Amotivación	BIS			
	BAS	Bajo	Medio	Alto
Alto		1,1	1,5	1,2
Medio		1,7	1,6	1,4
Bajo		1,2	1,6	1,4

Tabla 8 - Promedios de amotivación por cuadrante. Elaboración propia

Extrínseca	BIS			
	BAS	Bajo	Medio	Alto
Alto		2,3	3,3	2,3
Medio		2,5	3,1	3,6
Bajo		2,4	3,0	2,1

Tabla 9 - Promedios de motivación extrínseca por cuadrante. Elaboración propia

Intrínseca	BIS			
	BAS	Bajo	Medio	Alto
Alto		5,5	5,5	6,1
Medio		5,2	5,4	5,4
Bajo		5,4	5,0	4,3

Tabla 10 - Promedios de motivación intrínseca por cuadrante. Elaboración propia

En el análisis de correlación que se observa en la Tabla 11 - Coeficientes de Pearson., se analizaron los coeficientes de Pearson para cada relación. En el caso de la amotivación, los ejes BIS ($r = -0,069$) y eje BAS ($r = 0,072$) se obtuvieron valores muy cercanos a cero, que podrían explicar el sentido y la dirección centrípeta. En el caso de la motivación extrínseca, el eje BIS ($r = -0,216$) podría explicar el sentido y la dirección crecientes hacia la aversión al riesgo en valores de BAS bajos y medio-bajo. Si bien el r tiene un valor bajo, se propone en futuras investigaciones profundizar en este hallazgo. En el eje BAS ($r = -0,029$) tiene un valor muy cercano a cero, lo que podría explicar la dirección y el sentido hacia perfiles medidos de impulsividad. En cuanto a la motivación intrínseca, en el eje BIS ($r = 0,001$) se observa un valor muy cercano a cero, lo que podría explicar el sentido y la dirección complementaria, creciente hacia valores bajos de BIS en valores bajos y medio-bajos de BAS, y con cambio de dirección y sentido en valores medio y medio-altos de BAS, creciente hacia la aversión al riesgo. En el eje BAS ($r = -0,217$), es creciente hacia la impulsividad.

El signo negativo en los coeficientes de Pearson es debido a la convención de categorización a contracorriente (valores bajos, concepto alto) con la que se definen las escalas de bajo, medio y alto de BIS y BAS.

	Grupo AM	Grupo ext.	Grupo intr.
BIS	-0,069	-0,216	0,001
BAS total	0,072	-0,029	-0,217

Tabla 11 - Coeficientes de Pearson. Elaboración propia

En la Ilustración 7, se pueden observar los gradientes de intensidad para cada grupo motivacional.

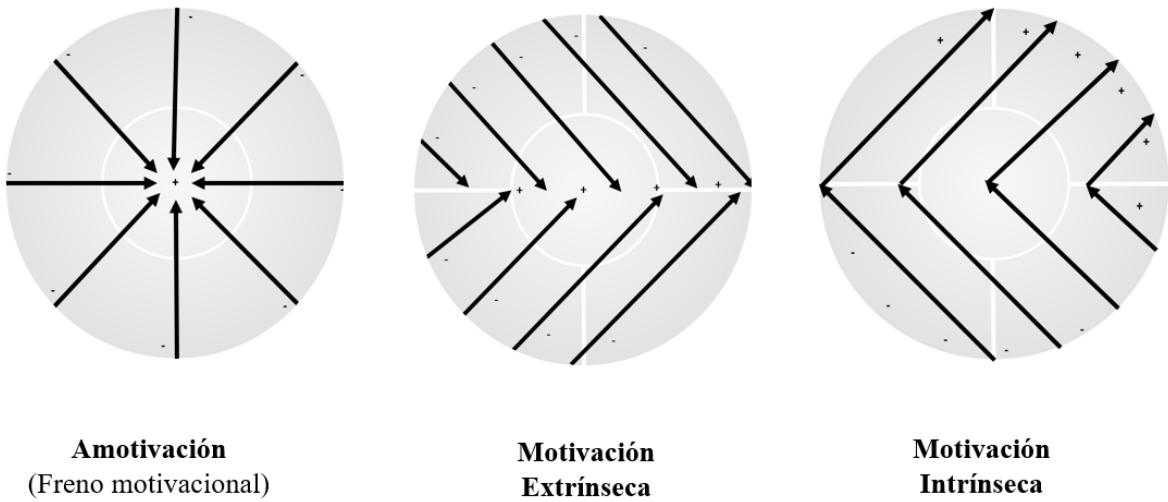


Ilustración 7 - Representación gráfica de la evolución de los grupos motivacionales entre cuadrantes. Elaboración propia

Una vez definidos los cuadrantes, los perfiles motivacionales para cada cuadrante, y tras haber entendido cómo evoluciona la intensidad de cada grupo motivacional dentro de la matriz BIS/BAS, procedemos a definir las características de cada perfil.

4.6. Caracterización de los perfiles

4.6.1. Arquetipos

Con el fin de encontrar una manera elegante y práctica de caracterizar a cada uno de los cinco perfiles detectados, trabajamos con arquetipos. Según el *Diccionario* de la Real Academia Española, un arquetipo es una “representación que se considera modelo de cualquier manifestación de la realidad”. Se buscaron arquetipos que fueran autoexplicativos y gráficos para que, al momento de consultar el modelo, quien lo esté utilizando pueda tener claridad de qué se trata cada perfil.

Los arquetipos seleccionados buscan representar los aspectos sobresalientes de la caracterización del perfil de personalidad resultante de la distinta combinación de BIS y BAS en cada cuadrante, tomando las dimensiones de personalidad de la teoría (Eysenck, 1963; Gray, 1972; Carver y White, 1994) como se puede observar en la Ilustración 8.

Se establece una relación entre las subescalas de extraversión e impulsividad de Eysenck (1963). Son equivalentes al constructo BAS, en tanto la escala de neuroticismo es similar al constructo BIS (Pulido, Rivera, Fondón y Perla, 2016) resumido en la Ilustración 9.



Ilustración 8 - Inventario de personalidades (Eysenck, 1963).

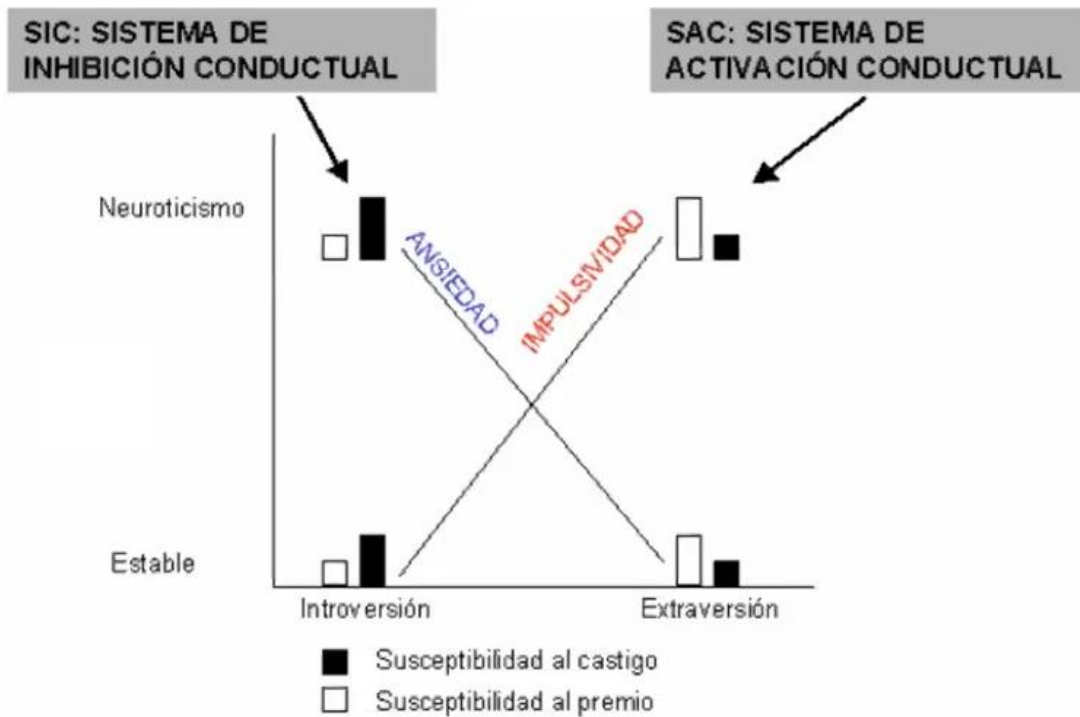


Ilustración 9 - Inventario de personalidades de Eysenck con perfiles BIS y BAS (Canga, 2020).

Los cinco arquetipos definidos son los resumidos en la Tabla 12 Ilustración 10

Definición de arquetipos según perfil BIS y BAS. Elaboración propia :

BAS	BIS	Arquetipo
Alto	Bajo	Optimista
Alto	Alto	Impulsor
Bajo	Bajo	Convencional
Bajo	Alto	Previsor
Medio	Medio	Pragmático

Tabla 12 - Definición de arquetipos según perfil BIS y BAS. Elaboración propia



Ilustración 10: Arquetipos. Elaboración propia

4.7. Descripción de cada arquetipo

A continuación, se detalla la descripción de cada perfil con su arquetipo. Cada perfil cuenta con la siguiente información:

- Descripción de la personalidad según referencia (Eysenck, 1963; Gray, 1972; Carver y White, 1994).
- Descripción del perfil motivacional según Gagné *et al.* (2015) y Gagné y Deci (2005).
- Descripción del agente motivacional: Una breve reseña explicativa del propósito motivacional.
- Pregunta que ejemplifica: “¿Por qué realizo la tarea?”.
- Código del arquetipo (intensidad BIS-intensidad BAS-grupo motivacional relevante).
- Intensidad de cada grupo motivacional.
- Grupo de incentivos de alto impacto motivacional para el perfil.
- Grupo de incentivos de bajo impacto motivacional para el perfil.

4.7.1. Optimista

- Descripción de la personalidad:
 - o Baja aversión al riesgo y alta búsqueda de la recompensa.
 - o Los optimistas son personas con pocas ataduras.
 - o Si bien son sensibles al entorno, van en búsqueda de sus recompensas sin medir detalladamente los riesgos.

- o Tienen muy claro lo que quieren y van a por ello.
- o Ven los problemas como oportunidades.
- o Son individuos muy sociables que prefieren moverse en grupos de dos o más personas.
- o Por la necesidad que tienen de expresarse en su entorno de confianza, se vuelven extrovertidos y espontáneos.

- Descripción del perfil motivacional:

- o El optimista tiene un muy buen balance entre el cumplimiento de la norma como impulsor del comportamiento, el ego como mecanismo de realización, la internalización de los valores propios con los de la tarea y la autorrealización individual.

- Agente motivacional:

- o Evita la culpa en búsqueda de autoestima. Sentimiento de valoración. Autorrealización.

- ¿Por qué realizo la tarea?:

- o Porque es importante y porque refleja mis valores e intereses.

- Código e intensidad de grupo motivacional:

BAS	BIS	Arquetipo	Código	AM	Ext	Intr.
Alto	Bajo	Optimista	Ba-AI-Ime	Media baja	Media baja	Media alta

- Grupo de incentivos de alto impacto motivacional para el perfil (de mayor impacto a menor):

- o Intrínseco aprendizaje y desarrollo.

- o Intrínseco sentirte competente.
- o Extrínseco reconocimiento estatus.
- o Normativo.
- Grupo de incentivos de bajo impacto motivacional para el perfil (de mayor impacto a menor):
 - o Extrínseco.
 - o Contributivo.
 - o Extrínseco higiénico.

4.7.2. Impulsor

- Descripción de la personalidad:
 - o Alta aversión al riesgo y alta búsqueda de la recompensa.
 - o Un soñador con los pies en la tierra.
 - o Una persona que va para adelante.
 - o Activa y optimista.
 - o Ve oportunidades pero sin perder de vista la relevancia de analizar la situación.
 - o Mide y avanza. Es una persona muy impulsiva, que tiene la capacidad de traer al presente la recompensa futura.
 - o Cuando tiene que defender su posición, lo hace con fuerza y de forma muy argumentada.
 - o Es un incansable que saca fuerzas para seguir adelante constantemente.
 - o Resiliente.
- Descripción del perfil motivacional:

- o El impulsor tiene una ligera necesidad de satisfacer con el cumplimiento de la norma y al ego como mecanismo interno. Su perfil está más apoyado sobre la alineación de los valores propios con los de la tarea, y con la búsqueda de la autorrealización y la identificación plena con lo que se propone a realizar.

- Agente motivacional:

- o Busca fuertemente la valoración propia y el sentimiento de importancia. Su fin más importante es el de la autorrealización.

- ¿Por qué realizo la tarea?:

- o Porque realmente me hace sentir importante y porque no es solo una actividad que refleja mis valores e intereses, sino también es lo que soy yo y lo que el mundo necesita.

- Código e intensidad de grupo motivacional:

BAS	BIS	Arquetipo	Código	AM	Ext	Intr.
Alto	Alto	Impulsor	Al-Al-Ial	Media baja	Media alta	Alta

- Grupo de incentivos de alto impacto motivacional para el perfil (de mayor impacto a menor):

- o Intrínseco aprendizaje y desarrollo.

- o Intrínseco sentirte competente.

- o Normativo.

- o Extrínseco reconocimiento estatus.

- Grupo de incentivos de bajo impacto motivacional para el perfil (de mayor impacto a menor):
 - o Extrínseco higiénico.
 - o Extrínseco.
 - o Contributivo.

4.7.3. Convencional

- Descripción de la personalidad:
 - o Baja aversión al riesgo y baja búsqueda de la recompensa.
 - o Una persona tranquila, muy pensadora y analítica.
 - o Busca tranquilidad.
 - o Se siente cómoda en su zona de confort.
 - o Es confiable y una persona que valora la calma.
 - o Sus energías están invertidas en no tener grandes sobresaltos ni cambios bruscos de dirección.
 - o Es adaptable al entorno, de manera de no ir en contra de la corriente.
- Descripción del perfil motivacional:
 - o El convencional comienza a internalizar la importancia de los objetivos, los valores y las normas de la tarea como propios. Busca satisfacer ligeramente su autorrealización y no es el ego el protagonista de sus necesidades motivacionales. Los incentivos monetarios pueden promover la salida de la zona de confort en búsqueda de nuevos desafíos.

- Agente motivacional:
 - o Valorarse y sentirse importante a través de la percepción de incentivos materiales externos para acercarse a la autorrealización y mantener controlado el ego.
- ¿Por qué realizo la tarea?:
 - o Porque es importante y, además, por lo que percibiré materialmente por hacerlo. Eso me hará sentir bien conmigo mismo.
- Código e intensidad de grupo motivacional:

BAS	BIS	Arquetipo	Código	AM	Ext	Intr.
Bajo	Bajo	Convencional	Ba-Ba-Ime	Media baja	Media baja	Media baja

- Grupo de incentivos de alto impacto motivacional para el perfil (de mayor impacto a menor):
 - o Intrínseco sentirte competente.
 - o Contributivo.
 - o Extrínseco.
 - o Extrínseco reconocimiento estatus.
- Grupo de incentivos de bajo impacto motivacional para el perfil (de mayor impacto a menor):
 - o Intrínseco aprendizaje y desarrollo.
 - o Extrínseco higiénico.
 - o Normativo.

4.7.4. Previsor

- Descripción de la personalidad:
 - o Alta aversión al riesgo y baja búsqueda de la recompensa.
 - o Una persona reservada que no le gusta exponerse al entorno.
 - o No son personalidades muy sociables, ya que suelen estar protegidos dentro de sí mismos.
 - o Alto componente de ansiedad en su personalidad.
 - o Suelen tener cierto grado de pesimismo, ya que traen al presente potenciales e inciertos resultados negativos del futuro.
 - o No son reconocidos por tener muy buen humor.
 - o En estado de alerta constante. Ante cualquier estímulo, o se queda estático o busca defenderse con pelea o huye.
- Descripción del perfil motivacional:
 - o La búsqueda de satisfacer la autorrealización está dada por la búsqueda de la supervivencia con la menor exposición a las situaciones novedosas y desconocidas posible. Buscan cuidarse y mantener el *statu quo* al máximo. Temen perder todo. Buscan seguridad.
- Agente motivacional:
 - o Se sienten realizados cuando logran mantener su *statu quo* porque deben preservarse.
- ¿Por qué realizo la tarea?:
 - o Porque refleja lo que soy y represento. Me hará sentir bien y cómodo con mi persona.
- Código e intensidad de grupo motivacional:

BAS	BIS	Arquetipo	Código	AM	Ext	Intr.
Bajo	Alto	Previsor	Ba-Ba-Eal	Media baja	Media alta	Media

- Grupo de incentivos de alto impacto motivacional para el perfil (de mayor impacto a menor):
 - o Normativo.
 - o Intrínseco aprendizaje y desarrollo.
 - o Contributivo.
 - o Extrínseco higiénico.
- Grupo de incentivos de bajo impacto motivacional para el perfil (de mayor impacto a menor):
 - o Extrínseco.
 - o Extrínseco reconocimiento estatus.
 - o Intrínseco sentirte competente.

4.7.5. Pragmático

- Descripción de la personalidad:
 - o Un perfil medido. No busca escapar del peligro deliberadamente pero se mantiene en zonas controladas y de bajo riesgo.
 - o Busca cumplir con sus objetivos y obligaciones.
 - o Los cambios en los entornos los suele manejar con precaución y detenimiento.
 - o Si bien es relajado y despreocupado, es analítico y crítico.

- o No evita la exposición al riesgo o el peligro siempre que el riesgo esté controlado.
- o Socialmente son abiertos pero cautelosos.
- o Viven el presente.
- o No son perfiles que manifiesten altos grados de ansiedad, miedo, frustración y tristeza.
- o Explora nuevos desafíos y objetivos, pero no avanza de forma avasallante.
- o Son perfiles con medidos sentimientos de esperanza, felicidad y euforia.
- Descripción del perfil motivacional:
 - o El pragmático es el perfil con mayor presencia de freno motivacional, debido a que debe definir si el incentivo para actuar se orienta a la preservación o si es hacia la búsqueda de nuevos desafíos u objetivos. Es relevante el cumplimiento de la norma como impulsor de la realización de la tarea para velar por la autorrealización personal, ya sea de preservación como de búsqueda de nuevos objetivos.
- Agente motivacional:
 - o Rompen el freno motivacional realizando tareas, porque deben hacerlo en tanto se identifiquen con sus valores y creencias. Accionan si se garantizan recompensa y seguridad. Para avanzar, tienen que estar seguros de que conseguirán la recompensa y de que no habrá amenaza.
- ¿Por qué realizo la tarea?:
 - o Porque me hará sentir bien conmigo mismo y porque demuestra que estoy hecho como ser.
- Código e intensidad de grupo motivacional:

BAS	BIS	Arquetipo	Código	AM	Ext	Intr.
Medio	Medio	Pragmático	Me-Me-Aal	Alta	Media alta	Media

- Grupo de incentivos de alto impacto motivacional para el perfil (de mayor impacto a menor):
 - o Intrínseco sentirte competente.
 - o Intrínseco aprendizaje y desarrollo.
 - o Extrínseco reconocimiento estatus.
 - o Extrínseco.
- Grupo de incentivos de bajo impacto motivacional para el perfil (de mayor impacto a menor):
 - o Normativo.
 - o Extrínseco higiénico.
 - o Contributivo.

En el Anexo 2 se podrá encontrar el modelo y en el anexo 3 se podrá encontrar el manual de utilización del modelo.

5. Conclusión

En tiempo de volatilidad y complejidad en el ámbito organizacional, los individuos se someten a estrés, caída de la moral y fragmentación en la cohesión del equipo, lo cual puede resultar en una disminución del rendimiento laboral (Zheng, 2020). En estas situaciones recomendamos generar el ámbito propicio para que sus colaboradores promuevan las funciones ejecutivas de sus cerebros. El aumento de la dopamina en ciertas regiones del cerebro produce sentimientos de bienestar leves y mejora la cognición (Ashby y Isen, 1999). La recepción de un evento positivo activa las neuronas de dopamina en el área tegmental ventral, que envía descargas de dopamina a muchas áreas corticales, incluyendo (a) la corteza prefrontal, que enriquece la memoria de trabajo, apertura a la información, disposición para explorar, resolución creativa de problemas e integración de ideas. (b) la corteza cingulada anterior, que aumenta la atención, el pensamiento flexible, el cambio fácil entre objetos alternativos o planes de acción, y el tipo de toma de perspectiva mejorada que conduce a comportamientos sociales como la cooperación, la generosidad, la responsabilidad social y la mejora de las habilidades de negociación. (Ashby y Isen, 1999; Reeve y Lee, 2012)

Diagnosticar cuales son los motivadores de los individuos que componen la organización es entonces una tarea central de alto impacto en la organización. Este modelo propone una herramienta que diagnostica perfiles motivacionales que podrá ser aplicada adicionalmente a otras mediciones como competencias, evaluaciones de desempeño entre otras. La herramienta que presentamos en este trabajo está construida sobre el modelo de personalidad de Gray (1972) y de Carver y White (1994) con una de las teorías motivacionales organizacionales más actualizada a la fecha como es la *self determination theory de Gagné y Deci (2005)*.

A la luz de los hallazgos, se proponen dos conceptos originales denominado “freno motivacional” e “Inercia motivacional”. El freno motivacional describe una particular situación que se evidencia cuando en los perfiles medios y neutros entre la búsqueda de la recompensa y la aversión al peligro, existe una fuerza que mantiene al individuo en el mismo lugar motivacional. La inercia motivacional describe la incapacidad que tienen los individuos de modificar por sí mismos el estado motivacional en el que se encuentran. En un grupo al que llamaremos Pragmático, que corresponde al 34% de la muestra realizada evidencia ambos efectos tendiendo a movilizarse ante la presencia de un agente externo que los incentive. Ese agente podrá ser en búsqueda de recompensa, nuevos objetivos, nuevos desafíos, cambio de ambientes, cambio de tareas etc o bien podrá ser en búsqueda de seguridad, confort, protección, conocer bien las tareas que se deben realizar de antemano, situaciones de certidumbre, etc. Estos perfiles deben definir, de acuerdo al contexto y a estratos más profundos de su personalidad, hacia donde activan motivacionalmente para romper con la inercia motivacional.

Los resultados obtenidos en relación al modelo de personalidad BIS/BAS y *self determination theory* permiten conceptualizar la evolución de los grupos motivacionales conforme los distintos perfiles trazados. El concepto de la amotivación que describe la ausencia de motivación en un individuo, se pudo observar cómo aumenta su intensidad hacia el centro (perfiles medios) como freno motivacional, y ante la indefinición de seguridad o de búsqueda de nuevos horizontes debe definir mediante un agente externo de qué manera se incentiva para ejecutar.

El concepto de la motivación extrínseca requiere de un agente externo para impulsar el comportamiento. Crece hacia los perfiles medios en el eje BAS debido al concepto de freno motivacional y se incrementa en el mismo sentido de la aversión al riesgo. El individuo ante la

indefinición de nuevos objetivos y ante una mayor búsqueda de seguridad (aversión al riesgo) precisa de un agente externo para incentivar la ejecución.

El concepto de motivación intrínseca donde el comportamiento es impulsado por el propio interés que tiene el individuo, crece en el mismo sentido que la búsqueda de nuevos objetivos como motor autopropulsado de la superación individual. En cuanto a la aversión al riesgo se observó que en perfiles bajos/medios de BAS, a menor aversión al riesgo, mayor es la motivación intrínseca debido a que son más débiles los frenos inhibitorios en búsqueda de protección y seguridad. En perfiles con niveles medio/altos de BAS, la motivación intrínseca aumenta hacia la aversión al riesgo debido a la impulsión que aporta la búsqueda de nuevos objetivos en relación con el propio interés del individuo.

5.1. Discusión

El objetivo de este trabajo fue planteado como la generación de un modelo que permita relacionar el perfil de personalidad en su variable BIS BAS y los perfiles motivacionales organizacionales según *Self determination theory* con el objetivo de comprender cuales son los incentivos que maximizan la motivación.

Como resultado de este trabajo se obtuvo un modelo que propone cinco perfiles diferentes con sus características de personalidad y motivación definidas, entregando al usuario la propuesta de incentivos acorde a ese perfil. Este modelo tiene características de situacionalidad, lo que significa que varía en diferentes situaciones y temporalidad. El modelo presenta una estructura simple y ágil de doble entrada.

Se consideraron algunas simplificaciones al enfrentarnos a algunas limitaciones. Una de ellas fue el tamaño de la muestra de 232 individuos que está balanceada en términos de género, edad,

jerarquía laboral e industria sin embargo en futuros abordajes recomendamos aumentar el número muestreado para validar o definir otros elementos. En segundo lugar debe considerarse que en los seres humanos, los perfiles de personalidad y motivación son variables continuas y que no se segmentan en un universo discreto de solo cinco perfiles. Se tomó como referencia el modelo *Big five de la personalidad* desarrollado por Goldberg en 1993. Nuestro modelo conceptualiza cinco arquetipos donde coexisten distintos tipos de personalidad y motivaciones, simplificando la dualidad del modelo de personalidad BIS/BAS y la teoría motivacional de la *SDT* con el objetivo de poder ser aplicado en la organización por no especialistas.

El estilo de liderazgo que se ejerce o el que uno recibe como influencia se relaciona directamente con la subdimensión inspiración del modelo transformacional (Bass, 1985). Una modificación del modelo de Bass denominado Celid, contempla el diagnóstico de tres perfiles, *Laissez Faire*, Transaccional y Transformacional. La dimensión inspiración del liderazgo transformacional, donde el líder provee de una visión a futuro a sus seguidores, tiene relación con la motivación intrínseca (Castro Solano y Casullo, 2004). La dimensión recompensa contingente del liderazgo transaccional, donde el líder identifica las necesidades de sus seguidores para luego compensar o sancionar en consecuencia, se relaciona con la motivación extrínseca (Castro Solano y Casullo, 2004). La amotivación correlaciona negativamente con la necesidad de satisfacción, autonomía, liderazgo transformacional y correlaciona positivamente con un liderazgo del tipo pasivo. (Gagné *et al.*, 2015) este último podría relacionarse al estilo *Laissez Faire* según el modelo de liderazgo Celid (Castro Solano y Casullo, 2004).

Vemos como oportunidad en futuros trabajos relacionar los estilos de liderazgo *Laissez Faire*, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional incluyendo sus dimensiones con los perfiles motivaciones propuestos en este trabajo.

6. Referencias bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange (pp. 267–299).
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., y Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Ashby, F. G., y Isen, A. M. (1999). A Neuropsychological Theory of Positive Affect and Its Influence on Cognition. 106(3).
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Cardona, P., Lawrence, B. S., y Espejo. (2005). Outcome-based Theory of Work Motivation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.462623>
- Carver, C. S., y White, T. L. (1994). Behavioral Inhibition, Behavioral Activation, and Affective Responses to Impending Reward and Punishment: The BIS/BAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.2.319>
- Castro Solano, A., y Casullo, M. M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil. *Revista de Psicología de La PUCP*, XXII(I), 64–88.
- Coccia, M. (2019a). Comparative Incentive Systems. *SSRN Electronic Journal*, 1–5. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3364500>
- Coccia, M. (2019b). Theories of Self- determination. 3, 1–6.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). Cognitive Evaluation Theory. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, 87–112. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_4
- Dobre, O.-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. In *Review of Applied Socio-Economic Research* (Vol. 5, Issue 1, pp. 53–60).
- Eysenck, H. (1963). The biological basis of personality. 1031–1034.
- Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., y Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>

- Goldberg, L. R. (1993). 'The structure of phenotypic personality traits': Author's reactions to the six comments. *American Psychologist*, 48(12), 1303–1304. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.48.12.1303>
- Gray, J. A. (1972). The Psychophysiological Nature of Introversion—Extraversion: A Modification of Eysenck's Theory. In *Biological Bases of Individual Behavior* (Issue 2). ACADEMIC PRESS, INC. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-515350-8.50017-x>
- Gray, J. A. (1990). Brain Systems that Mediate both Emotion and Cognition. *Cognition and Emotion*, 4(3), 269–288. <https://doi.org/10.1080/02699939008410799>
- Harrell, A. M., y Stahl, M. J. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3–4), 241–252. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90010-2)
- Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*.
- Karim, A., Faridi, M., y Rafiq, S. (2019). Neuromanagement ; key to maintaining performance literature review. 3(1), 130–138.
- Kim, S. il. (2013). Neuroscientific model of motivational process. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00098>
- Kim, S.-I., Reeve, J., y Bong, M. (2017). INTRODUCTION TO MOTIVATIONAL NEUROSCIENCE. *Neuroscience Research on Human Motivation Advances in Motivation and Achievement*, 19, 1–19. <https://doi.org/10.1108/S0749-742320160000019022>
- Latham, G. P., y Locke, E. A. (1979). Goal setting-A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9)
- Linke, J., Kirsch, P., King, A. V., Gass, A., Hennerici, M. G., Bongers, A., y Wessa, M. (2010). Motivational orientation modulates the neural response to reward. *NeuroImage*, 49(3), 2618–2625. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2009.09.013>
- Maack, D. J., y Ebesutani, C. (2018). A re-examination of the BIS/BAS scales: Evidence for BIS and BAS as unidimensional scales. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 27(2), 1–10. <https://doi.org/10.1002/mpr.1612>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Murayama, K., Matsumoto, M., Izuma, K., y Matsumoto, K. (2010). Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. <https://doi.org/10.1073/pnas.1013305107>
- Pinder, C. C. (2008). Work motivation in organizational behavior. In *Economics, Management, and Financial Market* (Vol. 9, Issue 4, p. 10). [/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar?hl=en&start=500&as_sdt=0,2&scilib=1&citilm=1&citation_for_view=o24DEGkAAAAJ:KlAtU1dfN6UC&hl=en&oi=p](https://doi.org/10.1002/9781118130181.ch10)

- Pulido, M. A., Rivera, L., Fondón, A., y Perla, V. (2016). Psicométricas De La Escala Bis / Bas. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 21(3), 300–310.
- Reeve, J., y Lee, W. (2012). Neuroscience and Human Motivation. In *The Oxford Handbook of Human Motivation* (Vol. 9780195399, Issue April 2018). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0021>
- Schultz, W., Dayan, P., y Montague, P. R. (1997). A neural substrate of prediction and reward. *Science*, 275(5306), 1593–1599. <https://doi.org/10.1126/science.275.5306.1593>
- Segarra, P., Poy, R., López, R., y Moltó, J. (2014). Characterizing Carver and White 's BIS / BAS subscales using the Five Factor Model of personality. *Personality and Individual Differences*, 61–62, 18–23. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.12.027>
- Skinner, B. F. (1963). Operant behavior. *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/h0045185>
- Stellar, J. R., Stellar, E., Stellar, J. R., y Stellar, E. (1985). Behavioral Aspects of Motivation and Reward. In *The Neurobiology of Motivation and Reward*. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-8032-4_3
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*.
- Zheng, W. (2020). 5 Strategies to support your employees through a crisis. *Harvard Business Review*.

7. Anexos

7.1. Anexo 1 Cuestionario

7.1.1. Cuestionario, pregunta conductora y tipo de respuesta

Nº	Test	Pregunta conductora	Respuesta
1	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
2	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
3	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
4	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
5	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
6	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
7	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
8	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
9	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
10	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
11	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
12	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
13	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
14	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
15	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
16	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
17	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
18	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
19	MWMS	¿Por qué se esfuerza o se esforzaría en su trabajo actual?	Likert 7 dimensiones
20	AccInc	La empresa en la que trabaja actualmente te ofrece...	Lo recibo actualmente? / Likert 5 dimensiones
21	AccInc	La empresa en la que trabaja actualmente te ofrece...	Lo recibo actualmente? / Likert 5 dimensiones
22	AccInc	La empresa en la que trabaja actualmente te ofrece...	Lo recibo actualmente? / Likert 5 dimensiones
23	AccInc	La empresa en la que trabaja actualmente te ofrece...	Lo recibo actualmente? / Likert 5 dimensiones
24	AccInc	La empresa en la que trabaja actualmente te ofrece...	Lo recibo actualmente? / Likert 5 dimensiones
25	AccInc	La empresa en la que trabaja actualmente te ofrece...	Lo recibo actualmente? / Likert 5 dimensiones
26	AccInc	La empresa en la que trabaja actualmente te ofrece...	Lo recibo actualmente? / Likert 5 dimensiones
27	AccInc	La empresa en la que trabaja actualmente te ofrece...	Lo recibo actualmente? / Likert 5 dimensiones
28	AccInc	La empresa en la que trabaja actualmente te ofrece...	Lo recibo actualmente? / Likert 5 dimensiones

58	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
59	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
60	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
61	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
62	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
63	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
64	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
65	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
66	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
67	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
68	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
69	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
70	BB	En el ámbito laboral...	Likert 4 dimensiones
71	Gral	Demografía	
72	Gral	Demografía	
73	Gral	Demografía	

Tabla 13 – Cuestionario. Pregunta conductora y tipo de respuesta. Elaboración propia.

7.1.2. Preguntas cuestionarios

N°	Test	Pregunta
1	MWMS	No lo hago. Realmente siento que estoy perdiendo el tiempo en el trabajo.
2	MWMS	Hago poco porque no creo que este trabajo merezca la pena poner esfuerzos
3	MWMS	No sé por qué hago este trabajo. Es un trabajo sin sentido.
4	MWMS	Para obtener la aprobación de los demás (por ejemplo, el supervisor, los colegas, la familia, los clientes ...)
5	MWMS	Porque los demás me respetarán más (por ejemplo, el supervisor, los colegas, la familia, los clientes...)
6	MWMS	Para evitar ser criticado por otros (por ejemplo, supervisor, colegas, familia, clientes ...)
7	MWMS	Porque los demás me recompensarán económicamente sólo si me esfuerzo lo suficiente en mi trabajo (por ejemplo, el empleador, el supervisor ...)
8	MWMS	Porque otros me ofrecen una mayor seguridad laboral si me esfuerzo lo suficiente en mi trabajo (por ejemplo, el empleador, el supervisor ...)
9	MWMS	Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no me esfuerzo lo suficiente.
10	MWMS	Porque tengo que probarme a mí mismo que puedo
11	MWMS	Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo
12	MWMS	Porque si no me avergonzaré de mí mismo.
13	MWMS	Porque de lo contrario me sentiré mal conmigo mismo.
14	MWMS	Porque personalmente considero que es importante esforzarse en este trabajo.
15	MWMS	Porque esforzarse en este trabajo está en consonancia con mis valores personales...
16	MWMS	Porque poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí...
17	MWMS	Porque me divierto haciendo mi trabajo
18	MWMS	Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante

19	MWMS	Porque el trabajo que hago es interesante
20	AccInc	Comedor interno
21	AccInc	Gastos de guardería y/o sala maternal y/o jardín de infantes
22	AccInc	Transporte o buses de acercamiento
23	AccInc	Bonos para artículos escolares
24	AccInc	Plan de salud
25	AccInc	Gratificaciones por utilidades
26	AccInc	Bonos por producción / resultados
27	AccInc	Convenios de descuento; tarjetas de compra (Retail; salud; bienestar; esparcimiento; etc)
28	AccInc	Acceso directo a crédito interno
29	AccInc	Sistema de capacitación interno
30	AccInc	Acceso a educación formal complementaria (Postgrado; diplomaturas; cursos externos; etc)
31	AccInc	Sistema formal de evaluación y promoción (trazado plan de carrera)
32	AccInc	Eventos o fiestas corporativas
33	AccInc	Premiaciones por desempeño/antigüedad
34	AccInc	Caja de mercadería de productos de la empresa
35	AccInc	Aumento salarial por desempeño
36	AccInc	Espacios físicos recreacionales dentro de la oficina
37	AccInc	Algún día de la semana con horario reducido
38	AccInc	Flexibilidad en código de vestimenta (uno o más días en la semana)
39	AccInc	Tiempo para realizar trámites personales
40	AccInc	Jornada reducida el día de cumpleaños
41	AccInc	Home office (una o más veces por semana; fuera de contexto COVID-19)
42	AccInc	Autonomía para realizar las tareas
43	AccInc	Libertad para realizar las tareas
44	AccInc	Participación en la toma de decisiones
45	AccInc	Acceso a liderar proyectos trascendentes
46	AccInc	Momento formal para el reconocimiento de las tareas
47	BB	La familia de uno es lo más importante en la vida
48	BB	Aunque esté a punto de pasarme algo malo rara vez siento miedo o nerviosismo
49	BB	Hago lo imposible por conseguir lo que quiero
50	BB	Cuando hago algo bien me gusta continuar con ello
51	BB	Siempre estoy dispuesto a probar algo nuevo sí creo que será divertido
52	BB	Cómo me visto es importante para mí.
53	BB	Cuando consigo lo que quiero me siento entusiasmado y con energía
54	BB	Las críticas o reprimendas me duelen bastante
55	BB	Cuando quiero algo suelo hacer todo lo que puedo para conseguirlo
56	BB	A menudo soy capaz de hacer cosas sólo porque puedan ser divertidas
57	BB	Es difícil para mí encontrar el tiempo para hacer cosas como cortarme el pelo
58	BB	Si veo una oportunidad para conseguir algo que quiero enseguida me lanzo para conseguirlo
59	BB	Me preocupo o disgusto bastante cuando creo o sé que alguien está enfadado conmigo

60	BB	Cuando veo una oportunidad para conseguir algo que me gusta me entusiasmo enseguida
61	BB	A menudo actúo sin pensar
62	BB	Si creo que va a pasar algo desagradable me suelo alterar mucho
63	BB	Generalmente me pregunto por qué las personas actúan como lo hacen
64	BB	Cuando me pasa algo bueno me afecta profundamente
65	BB	Me preocupo cuando creo que he hecho mal algo importante
66	BB	Ansío experimentar emociones y nuevas sensaciones
67	BB	Cuando voy detrás de algo sigo la táctica del “todo vale”
68	BB	En comparación con mis amigos tengo muy pocos miedos
69	BB	Me entusiasmaría ganar un concurso
70	BB	Me preocupa cometer errores
71	Gral	Edad
72	Gral	Genero
73	Gral	Posición

Tabla 14 - Cuestionario. Preguntas. Elaboración propia.

7.2. Anexo 2 Modelo

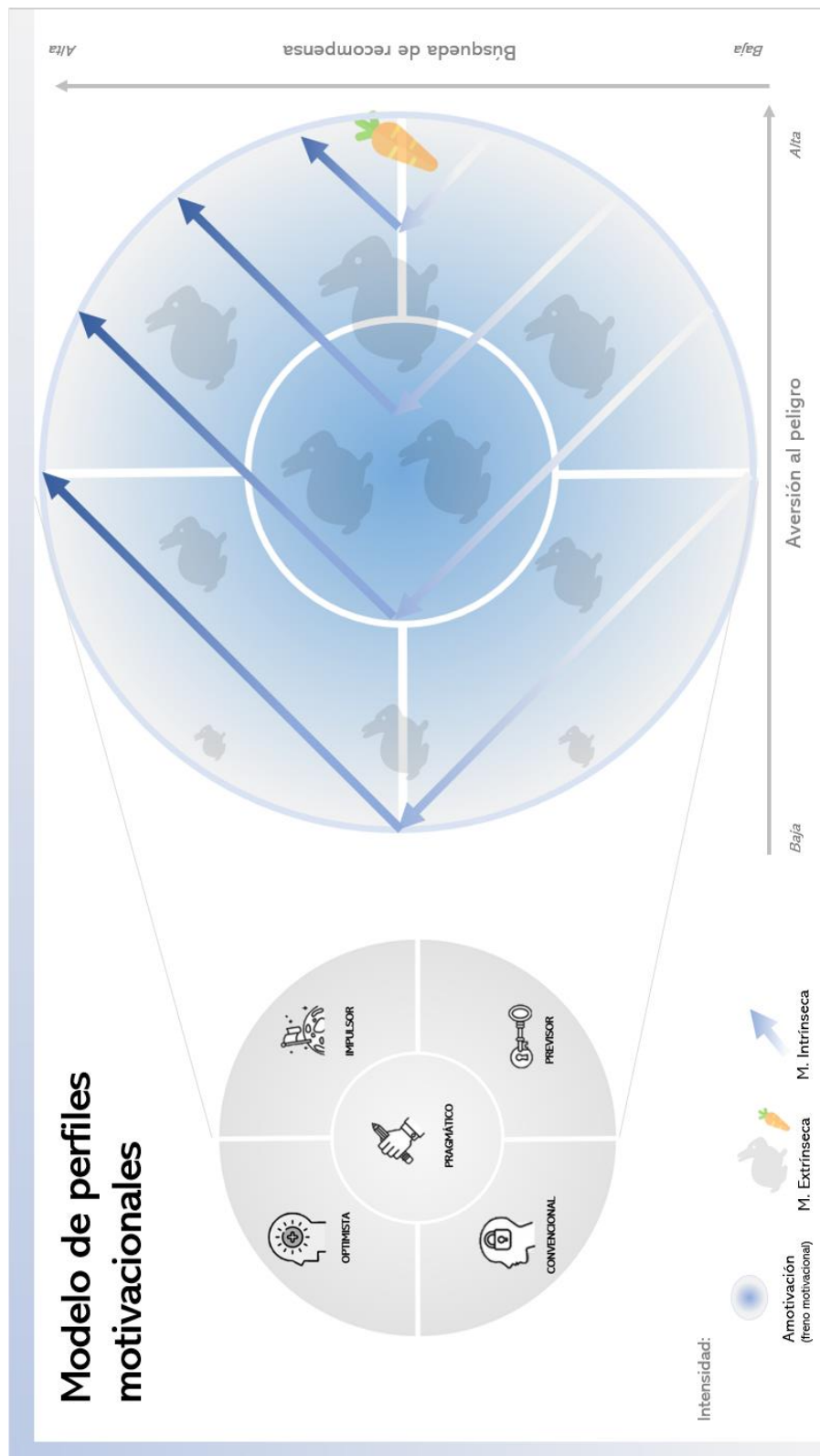


Ilustración 11 - Modelo de perfiles motivacionales. Elaboración propia.

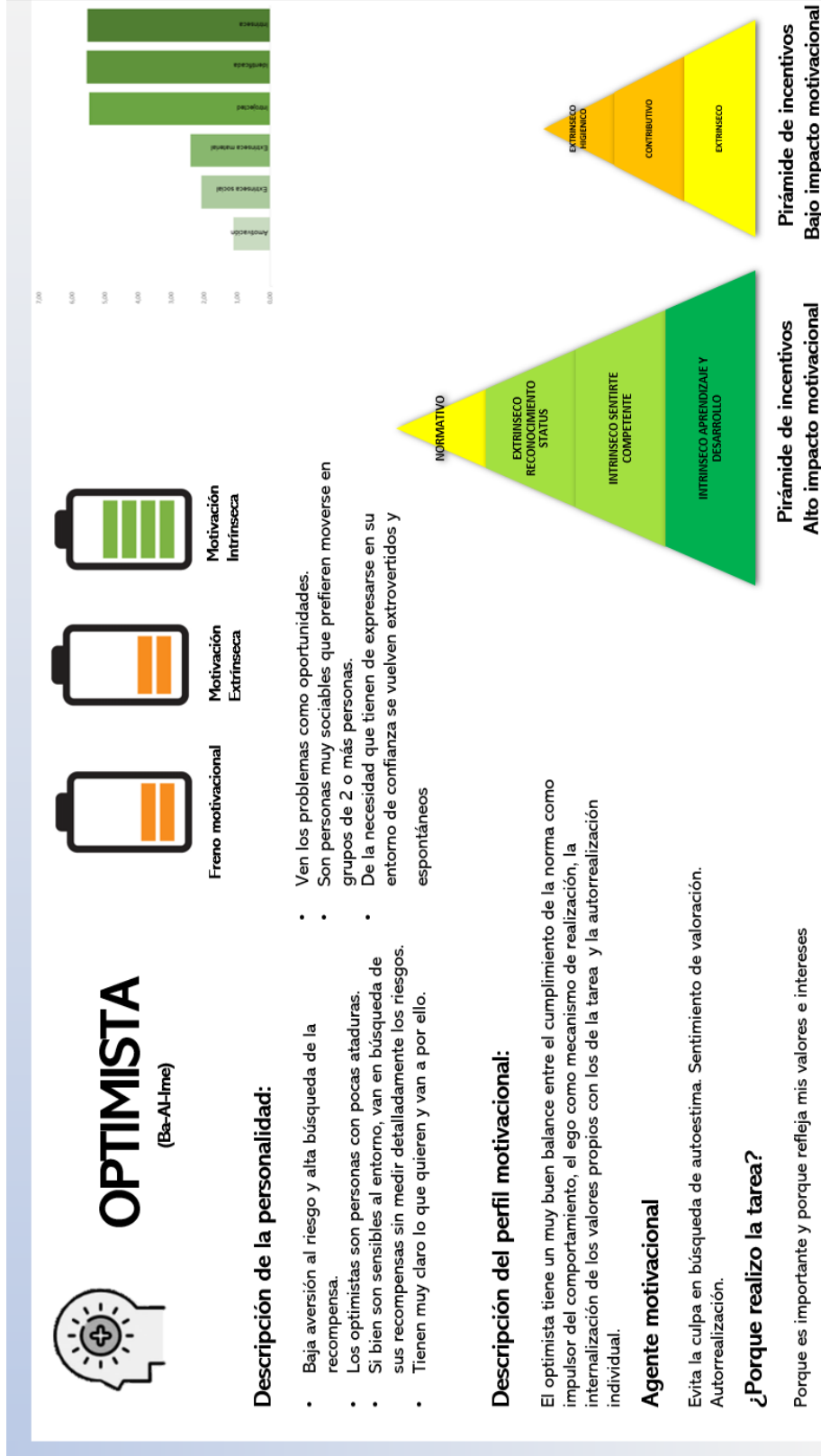


Ilustración 12 - Descripción perfil Optimista. Elaboración propia.



IMPULSOR (AI-AI-Ia)



Freno motivacional



Motivación Extrínseca



Motivación Intrínseca



Descripción de la personalidad:

- Alta aversión al riesgo y alta búsqueda de la recompensa.
- Un soñador con los pies en la tierra.
- Una persona que va para adelante.
- Activa y optimista.
- Ve oportunidades pero sin perder de foco la relevancia de analizar la situación.
- Mide y avanza. Una persona muy impulsiva, que tiene la capacidad de traer al presente la recompensa futura
- Cuando tiene que defender su posición lo hace con fuerza y muy bien argumentada.
- Un incansable que saca fuerzas para seguir adelante constantemente.
- Resiliente.

Descripción del perfil motivacional:

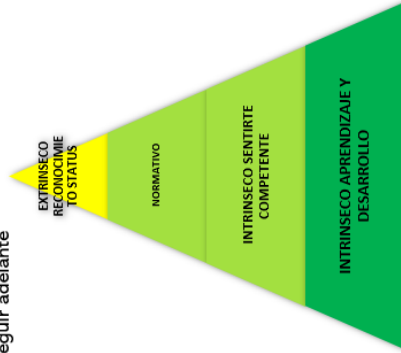
El impulsor tiene una ligera necesidad de satisfacer con el cumplimiento de la norma y al ego como mecanismo interno. Su perfil está más apoyado sobre la alineación de los valores propios con los de la tarea como con la búsqueda de la autorrealización y la identificación plena con lo que se propone a realizar.

Agente motivacional

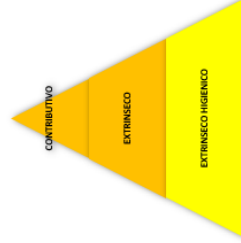
Busca fuertemente la valoración propia y el sentimiento de importancia. Su fin más importante es el de la autorrealización

¿Porque realizo la tarea?

Porque realmente me hace sentir importante y porque no es solamente una actividad que refleja mis valores e intereses, si no que es lo que soy yo y lo que el mundo necesita.



Pirámide de incentivos principales



Pirámide de incentivos secundarios

Ilustración 13 - Descripción perfil Impulsor. Elaboración propia.



CONVENCIONAL

(Ba-Ba-Irme)



Freno motivacional



Motivación Extrínseca



Motivación Intrínseca

7,00
6,00
5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
0,00



Descripción de la personalidad:

- Baja aversión al riesgo y baja búsqueda de la recompensa.
- Una persona tranquila muy pensadora y analítica.
- Busca tranquilidad.
- Se siente cómoda en su zona de confort.
- Es confiable y una persona que valora la calma.
- Sus energías están invertidas en no tener grandes sobre saltos ni cambios bruscos de dirección.
- Es adaptable al entorno de manera de no ir en contra de la corriente.

Descripción del perfil motivacional:

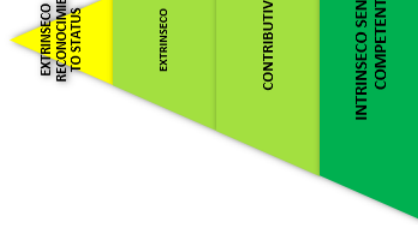
El convencional comienza a internalizar la importancia de los objetivos, valores y normas de la tarea como propios. Busca satisfacer ligeramente su autorrealización y no es el ego protagonista de sus necesidades motivacionales. Los incentivos monetarios pueden promover la salida de la zona de confort en búsqueda de nuevos desafíos.

Agente motivacional

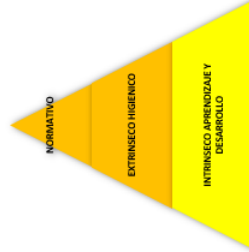
Valorarse y sentirse importante a través de la percepción de incentivos materiales externos para acercarse a la autorrealización y mantener controlado el ego.

¿Porque realizo la tarea?

Porque es importante y además por lo que percibiré materialmente por hacerlo y eso me hará sentir bien conmigo mismo



Pirámide de incentivos principales



Pirámide de incentivos secundarios

Ilustración 14 - Descripción perfil Convencional. Elaboración propia.

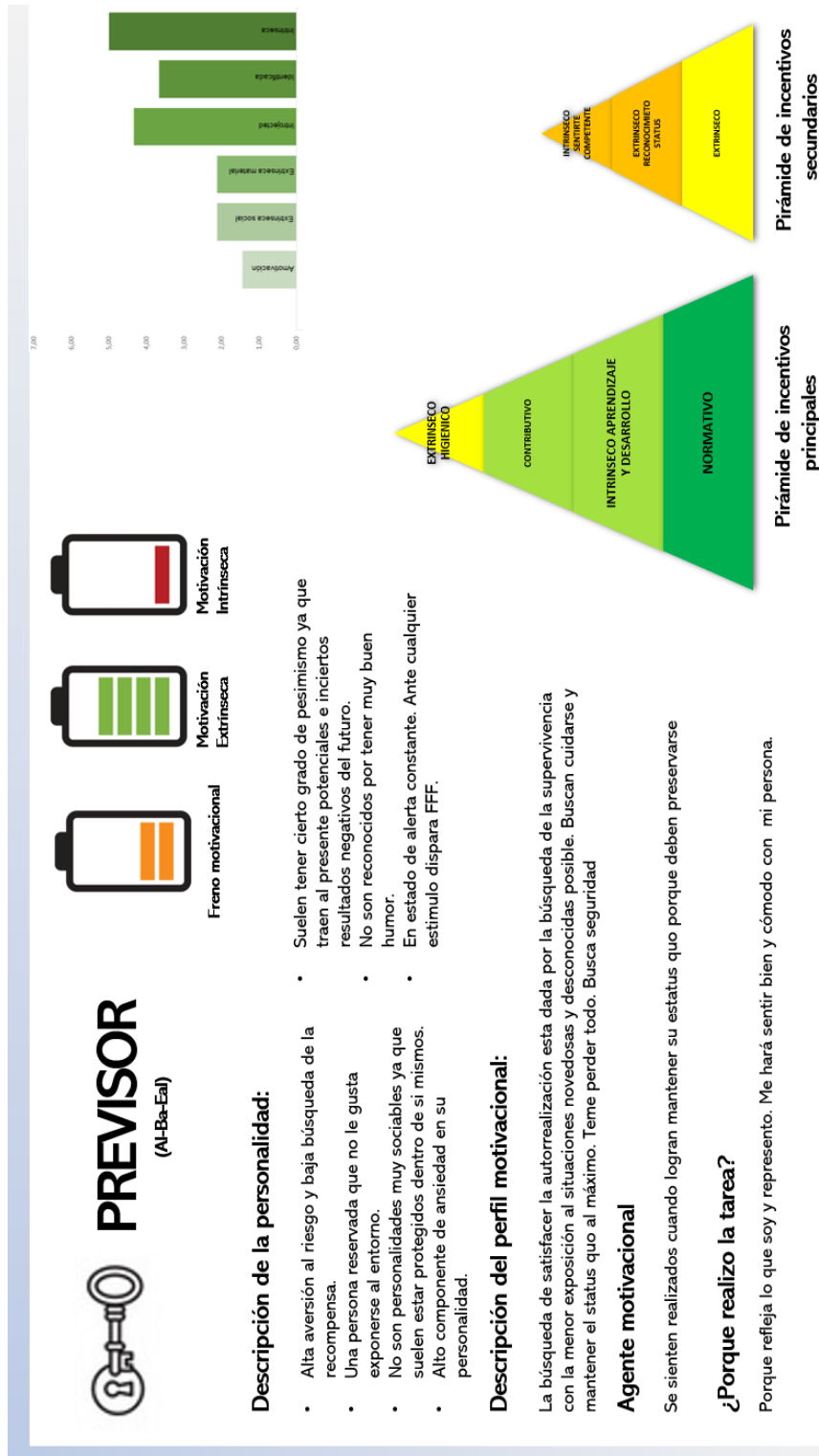


Ilustración 15 - Descripción perfil Previsor. Elaboración propia.



PRAGMATICO

(Me-Me-Aal)



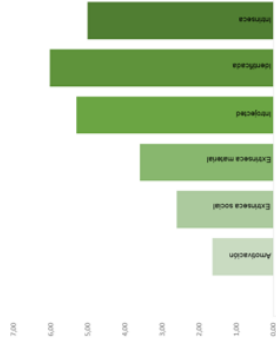
Freno motivacional



Motivación Extrínseca



Motivación Intrínseca



Descripción de la personalidad:

- Un perfil medido. No busca escapar del peligro deliberadamente pero que se mantiene en zonas controladas y de bajo riesgo.
 - Los cambios en los entornos los suele manejar con precaución y detenimiento
 - Si bien es relajado y despreocupado es analítico y crítico.
 - No evita la exposición al riesgo o peligro siempre que el riesgo este controlado.
 - No manifiestan altos grados de ansiedad, miedo, frustración y tristeza.
 - Explora nuevos desafíos y objetivos pero no avanza de forma avasallante
 - Son perfiles con medidos sentimientos de esperanza, felicidad y euforia.
- Busca cumplir con sus objetivos y obligaciones.
 - Socialmente son abiertos pero cautelosos
 - Viven el presente.

Descripción del perfil motivacional:

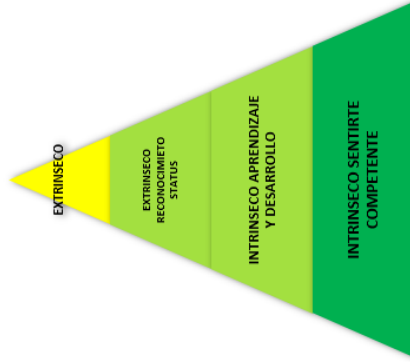
El pragmático es el perfil con mayor presencia de freno motivacional debido a que debe definir si el incentivo para actuar se orienta a la preservación o si es hacia la búsqueda de nuevos desafíos u objetivos. Es relevante el cumplimiento de la norma como impulsor de la realización de la tarea para velar por la autorrealización personal ya sea de preservación como de búsqueda de nuevos objetivos.

Agente motivacional

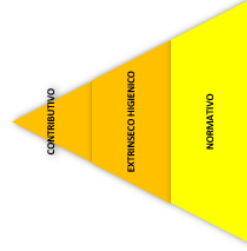
Rompen el freno motivacional realizando tareas porque deben hacerlo en tanto se identifique con sus valores y creencias. Acciona si asegura recompensa y seguridad. Para avanzar tiene que estar seguro de que conseguirá la recompensa y de que no habrá amenaza.

¿Porque realizo la tarea?

Porque me hará sentir bien conmigo mismo y porque demuestra de que estoy hecho como ser.



Pirámide de incentivos principales



Pirámide de incentivos secundarios

Ilustración 16 - Descripción perfil Pragmático. Elaboración propia.

7.3. Anexo 3 Manual de utilización del modelo

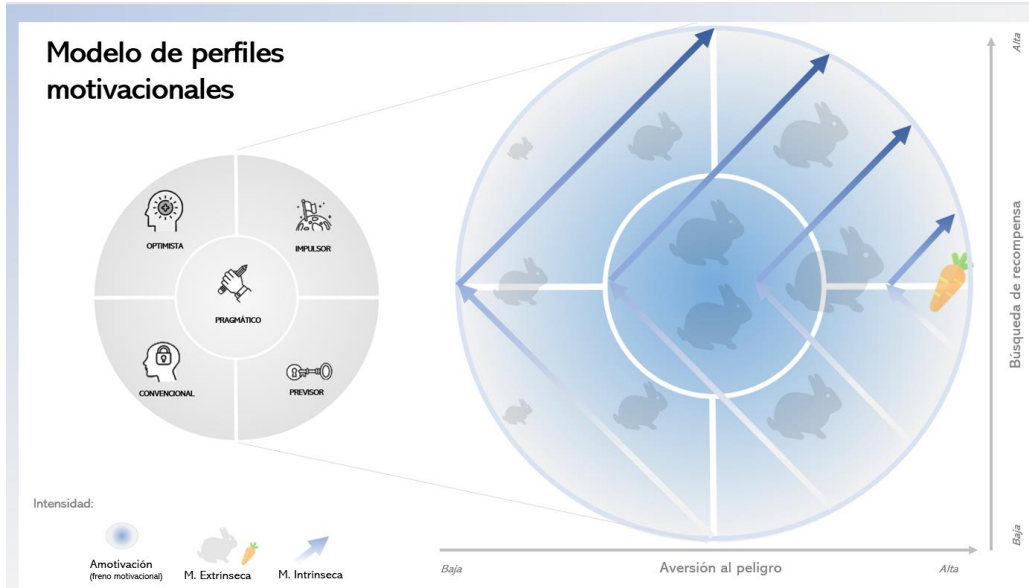


Ilustración 17- Modelo de perfil motivacional. Elaboración propia.

Cada cuadrante de la matriz tiene un perfil. Cada perfil está identificado en la matriz gris de la izquierda con su símbolo y arquetipo. En la matriz de la derecha se pueden ver de forma gráfica las evoluciones de los 3 tipos de grupos motivacionales.

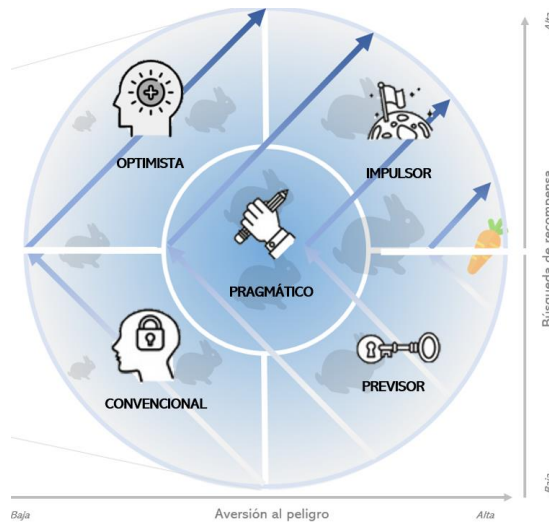


Ilustración 18 - Arquetipos y perfiles en matriz de personalidad. Elaboración propia...

La matriz contiene información gráfica de la evolución de los grupos motivacionales sobre la matriz de perfil de personalidad BIS BAS.

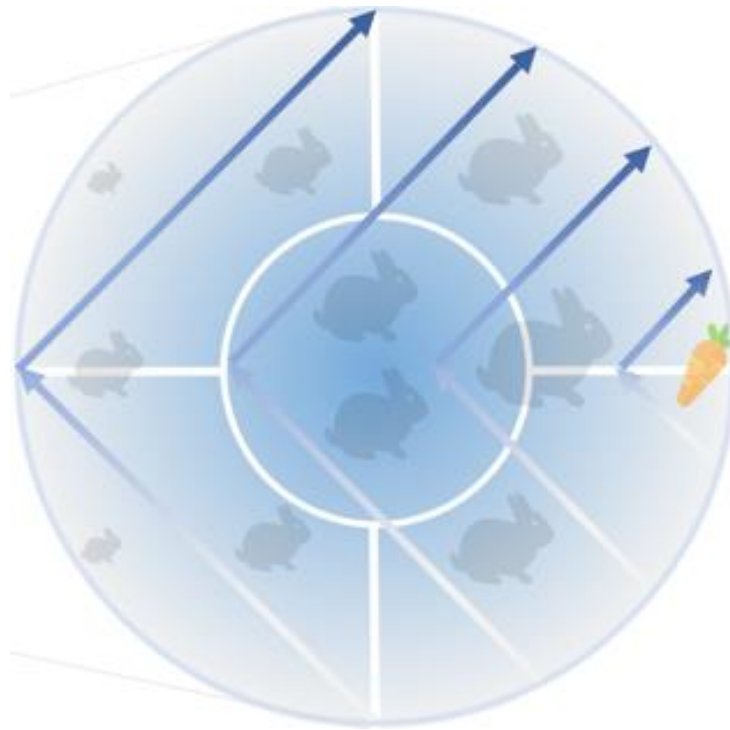


Ilustración 19 - Evolución gradientes de motivación. Elaboración propia.

De acuerdo a las referencias, podemos entender visualmente el gradiente de la amotivación en dirección centrípeta. Los conejos representan gráficamente la intensidad (tamaño del conejo) y sentido (perfil del conejo) la evolución de la motivación extrínseca. Las flechas representan visualmente el sentido y la intensidad (color azul hay mayor intensidad que color blanco) de la evolución de la motivación intrínseca.



Ilustración 20 - Referencias. Elaboración propia.

7.3.1. Detalle de arquetipos

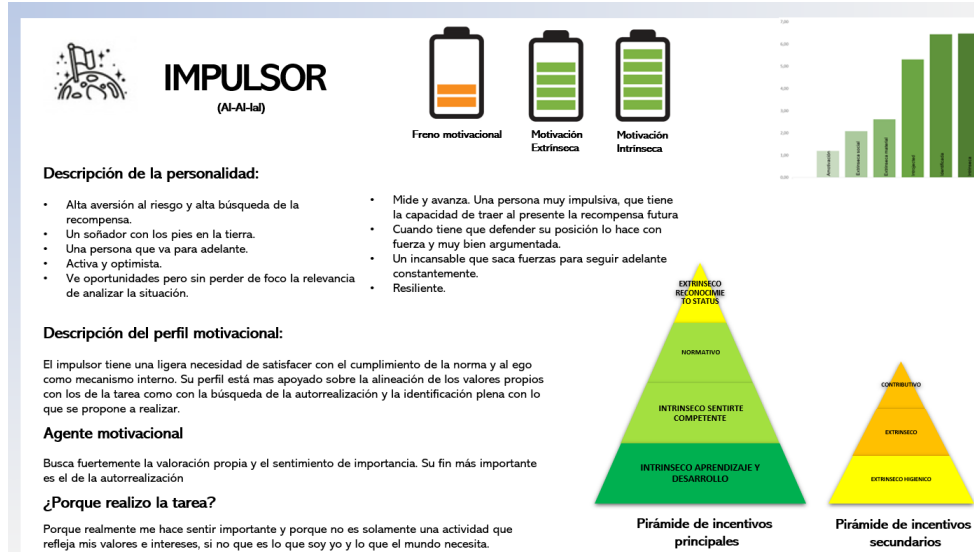


Ilustración 21 - Detalle planilla arquetipo. Elaboración propia.

7.3.2. Nombre del arquetipo, su símbolo y el código de identificación.

El código de identificación está compuesto por su componente BIS BAS y el grupo motivacional con su intensidad más relevante del perfil. Por ejemplo, (AI – AI – IaI) debe entenderse como BIS alto, BAS alto y motivación intrínseca alta.



Ilustración 22 - Símbolo de arquetipo y código. Elaboración propia.

7.3.3. Baterías

Las baterías representan visualmente la intensidad de cada perfil para cada grupo motivacional. Se grafica en una escala de 5 dimensiones de intensidad.

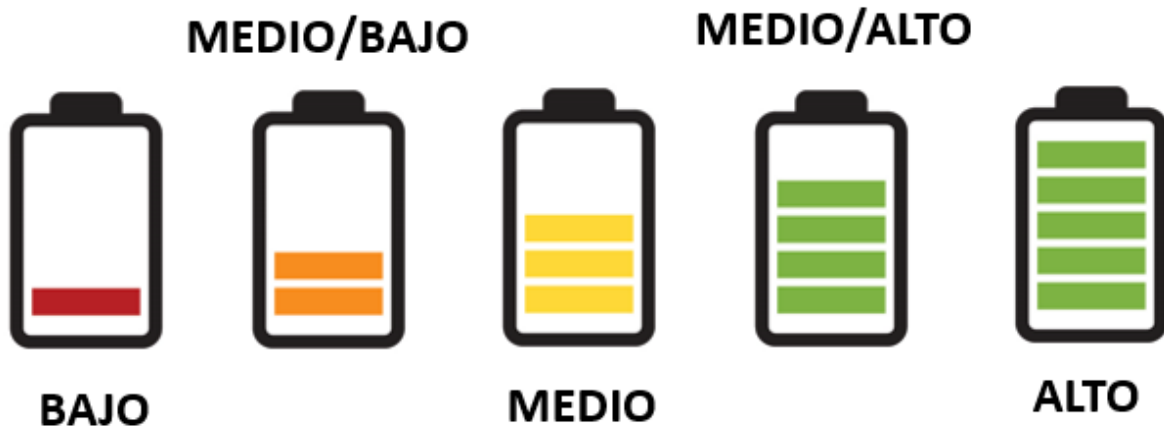


Ilustración 23 - Baterías motivacionales. Elaboración propia.

7.3.4. Gráfico de barras

El gráfico de barras contiene la información del desglose de la composición del perfil motivacional según la *Self determination theory*. En una escala del 0 al 7 se puede observar la intensidad en el tamaño de cada barra para cada una de las 6 subdimensiones motivacionales.

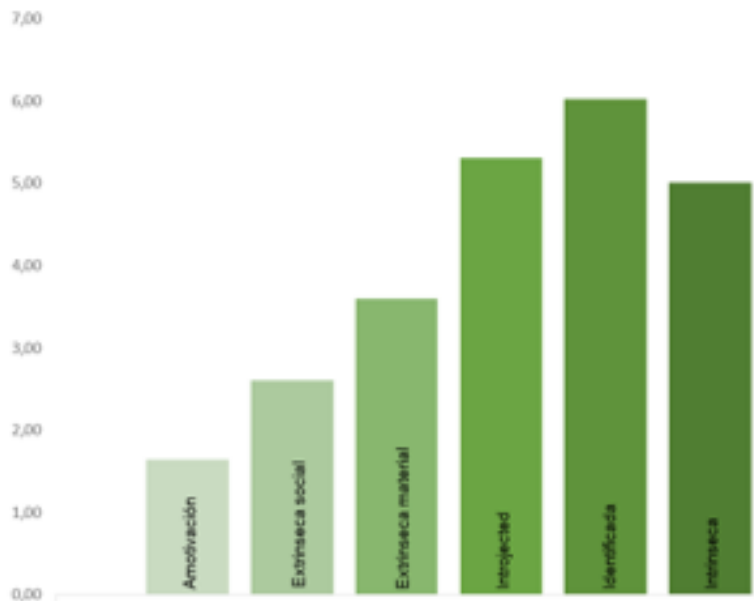


Gráfico 9 - Gráfico de barras del perfil motivacional. Elaboración propia.

7.3.5. Pirámide de incentivos

El modelo propone dos pirámides de incentivos para cada perfil.

Pirámide de incentivos principales representa los 4 grupos de incentivos que resultaron más relevantes para el perfil según el análisis del modelo. En la base de la pirámide se encuentra el grupo de incentivo que es de mayor relevancia en tanto que en la cúspide de la pirámide se encuentra de relevancia menor.

Pirámide de incentivos secundarios continúa con el ordenamiento de los incentivos según relevancia pero de los 3 grupos de incentivos que son de menor relevancia.

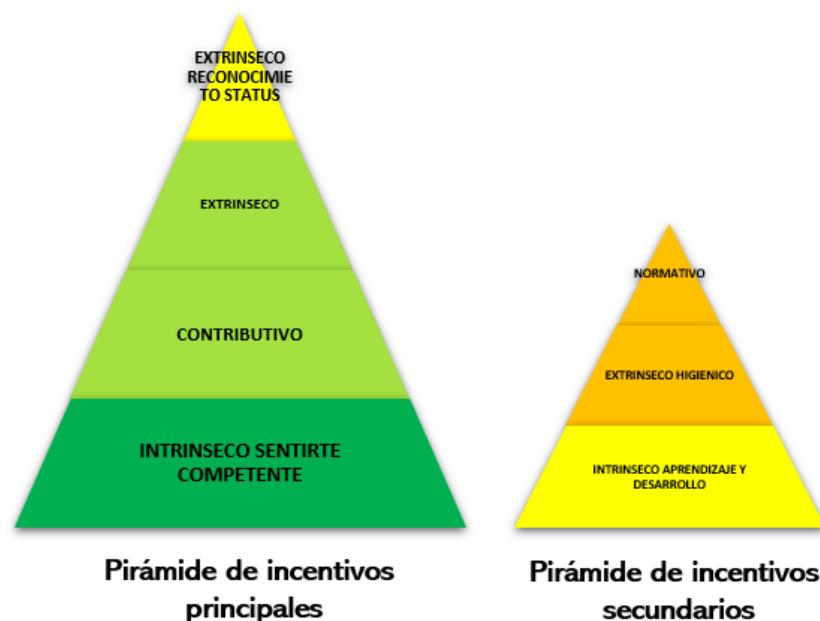


Ilustración 24 - Pirámide motivacional. Elaboración propia.

7.3.6. Descripciones

Descripción de la personalidad: es la interpretación según el modelo de personalidad BIS BAS de cada perfil

Descripción del perfil motivacional: es la interpretación según el modelo de motivación de la *Self determination theory* de cada perfil

Agenten motivacional: es la interpretación del motor que impulsa el comportamiento de cada perfil

¿Por qué realizo la tarea?: es la ejemplificación concreta que representa el motor que impulsa un determinado comportamiento para cada perfil