

# **PROPOSAL FOR A STRATEGY TO LAUNCH OF AN ORGANIZATIONAL TOWARDS CULTURE A HIGH PERFORMANCE.**

## **Propuesta de una estrategia en el lanzamiento de una cultura organizacional para lograr un alto desempeño.**

Domingo Alarcón Ortiz<sup>1</sup>; Iván Valentín Cruz Barrera<sup>2</sup>

Universidad Nacional Autónoma de México

### **RESUMEN**

Es la cultura organizacional parte fundamental para que una organización logre las metas y objetivos programados cada año, permitiendo con ello el crecimiento y desarrollo esenciales para competir y posicionarse en el mercado.

Para un mejor entendimiento del impacto que tiene la cultura se define el indicador "clima cultural" como el conjunto de hábitos, costumbres, criterios, conceptos, percepciones, rituales, creencias, mitos y comportamientos que caracterizan la relación de los trabajadores de cualquier organización con su desempeño respecto a las condiciones de su entorno laboral.

**Palabras clave:** estrategia, cultura, organización, desempeño

### **ABSTRACT**

Organizational culture is an essential part to enable an organization to achieve the goals and objectives scheduled each year, allowing growth and development, essential to compete and position in the market. For a better understanding of the impact of culture indicator "cultural climate" is defined as the set of habits, customs, criteria, concepts, perceptions, rituals, beliefs, myths and behaviors that characterize the relationship of the workers in any organization and its performance with regard to the conditions of their work environment.

Key words: strategy, culture, organization, performance.

---

<sup>1</sup> adomingo@servidor.unam.mx

<sup>2</sup> Maestrante en Administración Industrial (ivan.v.cruz@hotmail.com) / Seminario de Desarrollo de Habilidades Directivas, Facultad de Química, Universidad Nacional Autónoma de México

## **Negotium**

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [++]

Domingo Alarcón Ortiz y Iván Valentín Cruz Barrera (2011) **PROPOSAL FOR A STRATEGY TO LAUNCH OF AN ORGANIZATIONAL TOWARDS CULTURE A HIGH PERFORMANCE**  
www.revistanegotium.org.ve / núm 20 (año 7) pág 76-86

## **INTRODUCCIÓN**

En lo referente a la cultura tanto las grandes empresas como las pequeñas tienen dos elementos, una macrocultura <sup>(3)</sup> entendiendo esta como la forma de hacer las cosas, viviendo los valores y las maneras de tratarse y relacionarse entre sí, pero también presentan una microcultura (cultura dentro de una macrocultura que caracteriza a los diferentes tipos de organización dentro de la empresa como pueden ser los departamentos, las funciones, etc.).

Por ejemplo, en lo exterior una organización en particular puede aparentar tener una macrocultura un tanto formal, con una tipología de vestimenta clásica para los empleados que participan en el objeto de su negocio y estrictas reglas de conducta, no obstante, dentro de la misma organización, es probable que haya varias microculturas: tal vez en el departamento de diseño de software, nos encontraremos con ingenieros de cabello largo que usen jeans y tenis con una manera de comunicarse entre ellos muy particular presentando un estereotipo. Al mismo tiempo por el pasillo en el departamento de marketing encontraremos quizá personas de apariencia muy profesional con traje planchado impecable y que se paseen con el ceño fruncido.

Estos comportamientos representan indicadores en que la cultura está estrechamente relacionada con la afiliación, es decir con las sensaciones y los sentimientos de las personas, necesidades sorprendentemente comunes que al trabajar con personas que sean de nuestro agrado, que respetemos y admiramos favorecen el desempeño de éste, sin embargo, en la realidad esto no es posible ni a veces factible, por lo que se debe tener muy claro el comportamiento que cada persona presenta dentro de la organización.

En la actualidad, es imprescindible reconocer que el trabajo en equipo presenta una alternativa de enfoque para dimensionar y solucionar problemas, no basta con la perspectiva de un solo individuo.

Para ello definimos un medio que dentro de la propuesta de la plataforma se identifica como **Personalidad**, <sup>(1), (2)</sup> el cual permite tener

## **Negotium**

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [++]

Domingo Alarcón Ortiz y Iván Valentín Cruz Barrera (2011) **PROPOSAL FOR A STRATEGY TO LAUNCH OF AN ORGANIZATIONAL TOWARDS CULTURE A HIGH PERFORMANCE**  
www.revistanegotium.org.ve / núm 20 (año 7) pág 76-86

una visión de conjunto del comportamiento de cada persona y del equipo de trabajo.

### **Personalidad**

Cuando se tiene la oportunidad de conjuntar las experiencias personales de un equipo de trabajo en la que cada persona tiene una apreciación particular del mundo, se manifiesta un conjunto de facetas que integran de manera más o menos completa el comportamiento del equipo de trabajo con los siguientes indicadores.

Experiencias pasadas	Estilo de comportamiento
Valores	Relación género/edad
Estado de ánimo	Religión
Creencias	Hábitos de pensamiento

Estas facetas en combinación con el proceso de pensamiento, crean una percepción selectiva.

Una vez que se ha percibido selectivamente una situación, se tiene la tendencia a asumir que lo que se ve es una imagen completa, pensando y creyendo que es lo que ven o deberían ver los demás.

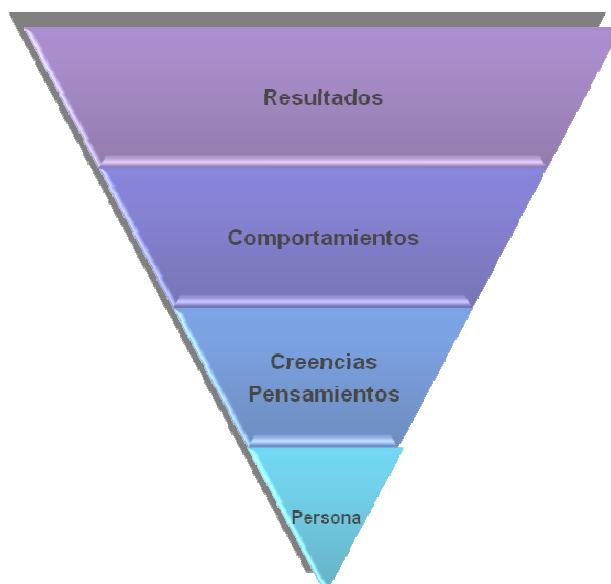
Esta experiencia está presente en el origen de muchos conflictos que se experimentan en las organizaciones, influyendo de manera determinante en el desempeño grupal y en la tendencia a ser incluyente o excluyente representando un impacto en el desempeño personal de los integrantes de la organización.

Esta situación influye en el perfil de liderazgo (2), elemento cultural presente en el desempeño organizacional y que en ocasiones puede presentar una disputa ocasionando problemas en las relaciones, a veces se puede ser muy inflexible cuando se cree que nuestra percepción es la “verdadera” y que los demás están equivocados, cuando el hecho es que vemos las cosas de manera distinta. Cuando

un agente de cambio <sup>(2)</sup> <sup>(4)</sup> no se comporta de la misma manera que nosotros, se tiene la tentación de asumir que se debe a algún defecto de la personalidad en la otra persona. Cuanto más se logra entender esto, más respetuosos seremos con los puntos de vista de los otros y en nuestras relaciones, presentando resultados y un alto desempeño.

Conforme a la estrategia, se propone la pirámide invertida de resultados que representa el comportamiento de las personas en la evaluación del desempeño.

Los resultados que se logran se basan en el comportamiento tangible, es decir provienen de cuando se hace algo y es consecuencia de la personalidad.



**Fig. 1 Pirámide de Resultados**

Esta situación lleva al lanzamiento de la plataforma que contiene los 3 elementos que se definen como:

1. Hábito de pensamiento: que debe entenderse que para que yo gane otro debe perder.

## **Negotium**

**Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences**

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [++]

Domingo Alarcón Ortiz y Iván Valentín Cruz Barrera (2011) **PROPOSAL FOR A STRATEGY TO LAUNCH OF AN ORGANIZATIONAL TOWARDS CULTURE A HIGH PERFORMANCE**  
www.revistanegotium.org.ve / núm 20 (año 7) pág 76-86

2. Comportamientos: cuando no se está dispuesto a compartir la información y los recursos.
3. Resultados: El tiempo y la energía se malgastan en la defensiva, teniendo que “volver a inventar la rueda” porque no se comparte la información y la productividad desciende.

Al igual que el pensamiento varía en cada instante, la calidad de éste también lo hace. En los momentos en que se tiende a sentirse bien, somos optimistas y confiados. Se tiende a ver lo mejor en los otros y en nosotros mismos, durante esta experiencia se puede decir que experimentamos un pensamiento de calidad superior y el comportamiento es efectivo, las cosas pueden funcionar mejor.

Por el contrario en ocasiones se experimentan momentos en los que nos sentimos frustrados, confusos, impacientes, tristes o enfadados, aquí se tiende a ver lo peor de nosotros. Cuando nos sentimos así, estamos experimentando un pensamiento de calidad inferior, nuestro comportamiento en esos momentos es habitualmente menos efectivo se piensa en que somos nuestro propio enemigo.

De aquí que se presente la siguiente tabla 1 que se presenta más adelante. El indicador de estado de ánimo es una herramienta que maneja la plataforma para relacionar la vinculación entre la personalidad, el comportamiento o conducta y el resultado que se tiene en el desempeño.

El marco de estilos de comportamiento proporciona un medio para entender y comprender el hecho de que todos somos únicos e irrepetibles y que vemos el mundo de manera distinta y por consiguiente tenemos un enfoque diferente a la hora de obtener resultados.

ALTOS	BAJOS
Agradecimiento	Impaciencia, frustración
Generosidad, amabilidad	Aburrimiento, inquietud
Creatividad	Insatisfacción
Apreciación, compasión	Actitud defensiva, conflicto
Paciencia, comprensión	Culpar, juzgar
Sentido del humor	Arrogancia
Satisfacción, conformidad	Estrés, hastío, ansiedad
Cooperación, flexibilidad	Cólera, depresión
Interés, curiosidad	Venganza, hostilidad

**Tabla 1 Estados de Ánimo**

La mayoría de las personas presentan 4 estilos de comportamiento resumidos en la tabla 2:

CONTROLADOR	CONCILIADOR
Tienden a hacerse cargo, son decisivos y están orientados a los resultados.	Orientado hacia las relaciones, participa en los equipos y crea consensos.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carácter fuerte</li> <li>• Automotivados</li> <li>• Progresistas</li> <li>• Inician actividades</li> <li>• Orientados a sus tareas</li> </ul>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leales</li> <li>• Comprensivos y empáticos</li> <li>• Cooperativos</li> <li>• Deseosos de servir</li> <li>• Pacientes y divertidos</li> </ul>
<p>Como aborda el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentran en los resultados finales</li> <li>• Directos en el trato con la gente</li> <li>• Decisivos</li> <li>• Preocupados por la eficacia</li> <li>• Cumplen con sus tareas</li> </ul>	<p>Como aborda el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenos creadores de equipo</li> <li>• Actitud para reconciliar partes en conflicto.</li> <li>• Fomentan relaciones para trabajar</li> <li>• Dedicados y comprometidos</li> </ul>

## Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [++]

Domingo Alarcón Ortiz y Iván Valentín Cruz Barrera (2011) **PROPOSAL FOR A STRATEGY TO LAUNCH OF AN ORGANIZATIONAL TOWARDS CULTURE A HIGH PERFORMANCE**  
www.revistanegotium.org.ve / núm 20 (año 7) pág 76-86

CONTROLADOR	CONCILIADOR
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desconocimiento</li><li>• Ambigüedad</li><li>• Irreverencia</li><li>• Se sienten presionados</li><li>• Tratan con sentimientos o emociones</li><li>• Piensan que han perdido el control</li></ul> <p>Contribuye a que los demás trabajen más eficazmente con ellos, pidiéndoles que los juzguen por los resultados y objetivos logrados lo cual les permite hacerse del control cuando sea posible</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de sensibilidad</li><li>• Creación de procesos</li><li>• Enfrentamiento con la gente</li><li>• Orientación hacia los resultados</li><li>• Tratamiento con la gente agresiva</li><li>• Decir "no"</li></ul> <p>Ayuda a que los demás trabajen con ellos de manera más eficaz haciéndoles saber que valoran la cooperación positiva y que pueden hacer mejor las cosas cuando hay una estructura determinada con objetivos y métodos para lograrlos.</p>

PROMOTOR	ANALIZADOR
Son estimulantes y motivadores, irradian excitación por las nuevas ideas.	Tienden a ser minuciosos, organizados y buenos planificadores.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Excitables</li><li>• Atrevidos</li><li>• Creativos</li><li>• Persuasivos</li><li>• Disfrutan de los desafíos nuevos</li><li>• Espontáneos</li></ul>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación</li><li>• Concienzudos y lógicos</li><li>• Persistentes y estables</li><li>• Habilidades de seguimiento</li><li>• Habilidades para establecer sistemas y estructuras</li></ul>
<p>Como aborda el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Propician la motivación e inspiran a los demás</li><li>• Expresan sus ideas y opiniones de una manera persuasiva</li><li>• Enérgicos</li><li>• Actúan rápidamente</li><li>• Piensan en la "totalidad"</li><li>• Imaginativos</li></ul>	<p>Como aborda el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Expertos en resolver problemas</li><li>• Minuciosos</li><li>• Fiables</li><li>• Precisos</li><li>• Crean y mantienen estándares</li><li>• Definen y clarifican problemas y cuestiones</li></ul>

## Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [++]

Domingo Alarcón Ortiz y Iván Valentín Cruz Barrera (2011) **PROPOSAL FOR A STRATEGY TO LAUNCH OF AN ORGANIZATIONAL TOWARDS CULTURE A HIGH PERFORMANCE**  
www.revistanegotium.org.ve / núm 20 (año 7) pág 76-86

PROMOTOR	ANALIZADOR
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Detalles</li><li>• Planificación</li><li>• Finalización</li><li>• Estructura</li><li>• Pueden ser demasiados impulsivos</li><li>• Hechos y datos</li></ul>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Indecisos</li><li>• Detallistas</li><li>• Aversión al riesgo</li><li>• Paralización por el análisis</li><li>• Comunicación</li><li>• Creación de equipos</li></ul>
Ayuda a que los demás trabajen de manera más eficaz, les transmite que necesitan desafíos nuevos, aprecia el reconocimiento y las observaciones y valora cuando los demás comparten su entusiasmo por los proyectos que están sobre la mesa.	Ayuda a que los demás trabajen con ellos de manera más eficaz, les hace saber que le gusta disponer de toda la información y todos los datos como sea posible para tomar decisiones a su propio ritmo y sin sentirse acorralados ni presionados.

Tabla 2 Estilos de comportamiento

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Conocer y entender las tendencias y las preferencias de los 4 estilos de comportamiento permite aprovechar las habilidades y actitudes de nosotros y de las personas que trabajan con nosotros en la misma organización mejorando los indicadores del clima cultural y teniendo un alto impacto en el desempeño de las personas, nos enseña a respetar más las diferencias de las demás y a contribuir a la cultura de la convivencia sana de paz y armonía dentro de la organización.

A continuación se presenta una síntesis y guía de comportamientos <sup>(4)</sup> de acuerdo con los estilos propuestos, con el fin de lograr el resultado en la plataforma de lanzamiento de la cultura organizacional que incluye los puntos comentados en este trabajo y que tienen la finalidad de lograr un alto desempeño<sup>(6)</sup>.

### Controlador:

La mejor manera de relacionarse con el etilo Controlador es sabiendo

## **Negotium**

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr,  
Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [++]

Domingo Alarcón Ortiz y Iván Valentín Cruz Barrera (2011) **PROPOSAL FOR A STRATEGY  
TO LAUNCH OF AN ORGANIZATIONAL TOWARDS CULTURE A HIGH PERFORMANCE**  
www.revistanegotium.org.ve / núm 20 (año 7) pág 76-86

que su preocupación principal son los resultados, para ello trate de comunicarse de manera eficaz con orientación a los resultados, preparándose para presentar opiniones con claridad, pero permitiendo que el controladora tenga la última palabra.

- Vaya directamente al fundamento del asunto, sea específico.
- Mantenga la conversación enfocada hacia los resultados finales.
- No malgaste el tiempo, hable y actúe rápidamente.
- Ofrézcale opciones para que elijan.
- Presente una visión general, pero tengo preparados los detalles por si se requieren.
- Sea decisivo y tenga confianza en usted mismo.
- Permítales que tomen la decisión final.

### **Conciliador:**

La mejor manera de tratar con el estilo conciliador es sabiendo que tienden a orientarse hacia las relaciones. Trate de respetar sus sentimientos y apoye sus relaciones con los demás. Haga todo lo que pueda para hacer que sienta que forman parte del equipo. Evite la fuerza y la autoridad, la comprensión y el respeto son más efectivos.

- Demuestre un sincero interés en ellos y sus sentimientos.
- Sea cooperativo en lugar de exigente.
- Tenga paciencia, conozca sus ideas y preocupaciones.
- Explore cortésmente las causas de desacuerdo, evite el conflicto abierto.
- Sea alentador, hágales sentir confianza en sí mismos.
- Invierta tiempo en la relación antes de ponerse manos a la obra.

### **Promotor:**

La manera más eficaz de tratar con el estilo promovedor es conociendo que su principal preocupación son las emociones.

## **Negotium**

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [++]

Domingo Alarcón Ortiz y Iván Valentín Cruz Barrera (2011) **PROPOSAL FOR A STRATEGY TO LAUNCH OF AN ORGANIZATIONAL TOWARDS CULTURE A HIGH PERFORMANCE**  
www.revistanegotium.org.ve / núm 20 (año 7) pág 76-86

Son fanáticos de nuevas ideas, gente y proyectos. Les gusta quedar bien frente a los demás.

- Invierta tiempo en explorar posibilidades mutuamente emocionales.
- Deje que ellos entablen la mayor parte de la conversación.
- Evite las discusiones, si no está de acuerdo busque soluciones alternativas.
- Analice la totalidad y evite ensimismarse en los detalles.
- Haga su presentación estimulante y excitante.
- Sea receptivo a sus nuevas ideas.

### **Analizador:**

La mejor manera de tratar con el estilo analizador es estar consciente en que su preocupación principal son los hechos y los datos. Esta tendencia es la consecuencia de su necesidad por tomar decisiones precisas. Presenta hechos y datos en lugar de ideas y opiniones y toma el tiempo suficiente para considerar todos los detalles y tomar una decisión.

- Evite las sorpresas.
- Demuestre paciencia, explique todos los puntos minuciosamente.
- Sea organizado y lógico, evite la exageración.
- Concédales tiempo para que se sientan cómodos con la situación.
- Solicite su ayuda para buscar hechos.
- Minimice los riesgos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO** [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 13 (5) 61-70

## **Negotium**

**Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences**

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr,  
Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [++]

Domingo Alarcón Ortiz y Iván Valentín Cruz Barrera (2011) **PROPOSAL FOR A STRATEGY  
TO LAUNCH OF AN ORGANIZATIONAL TOWARDS CULTURE A HIGH PERFORMANCE**  
www.revistanegotium.org.ve / núm 20 (año 7) pág 76-86

2. Domingo Alarcón Ortiz (2009) **PROPOSAL OF MODEL TO DETERMINE  
THE PROFILE OF AN AGENT LEADER OF CHANGE. / PROPUESTA  
DE MODELO PARA DETERMINAR EL PERFIL DE UN AGENTE  
LÍDER DE CAMBIO.** / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 14 (5) 24-31.
3. Domingo Alarcón Ortiz (2010) **PROPOSAL FOR THE DETERMINATION  
OF CONSIDERED CONDUCTUALES FACTORS LIKE  
DETERMINANTS IN THE LABOR BEHAVIOR OF THE PEOPLE IN  
THE ORGANIZATIONS.** / [www.revistaorbis.org.ve](http://www.revistaorbis.org.ve) 15 (5) 68-75.
4. Domingo Alarcón Ortiz (2011) **GUIDE FOR ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR A LEADING AGENT OF  
CHANGE.** / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 19 (7) 97 – 107
5. Jerry Wind y Colin Crook, **The Power of Impossible Thinking**, Wharton  
School Publishing, julio de 2004.
6. García, María. **La importancia de la evaluación del desempeño**. Revista  
Proyecciones. Año 2 número 9 febrero-marzo 2001.
7. Stajkovic, Alexander. **Differential effects of incentive motivators on work  
performance**. Business Source Elite Database. Academy of  
Management Journal. June 2001, Vol. 44, Issue 3, (580).