

Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes

Teleworking and its impact on business productivity and job satisfaction of employees: Recent trends

Randal Ulate-Araya¹

Ulate-Araya, R. Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Tecnología en Marcha*. Vol. 33, especial Movilidad estudiantil. Pág 23-31.

 <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>



¹ Estudiante de Administración de Empresas de la Sede San Carlos. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica. Correo electrónico: tecrandal@gmail.com

Palabras clave

Teletrabajo; satisfacción laboral; productividad.

Resumen

Durante los últimos años no se puede perder de vista el interés por el estudio del teletrabajo desde diferentes campos de la economía y la dirección de empresas. Esta investigación, mediante una exhaustiva revisión de literatura sobre el tema, se ha dirigido hacia dos líneas primordiales: la primera es la afectación del teletrabajo en la calidad de vida laboral de los colaboradores que realizan sus deberes mediante esta modalidad de trabajo, y la segunda es la afectación del teletrabajo en la productividad de las empresas que implementan dicha metodología de trabajo.

Se indagaron determinantes del éxito y rendimiento de los modelos de aplicación de teletrabajo. Para cada una de ellas se identifica el enfoque teórico dominante, se sistematizan e integran las principales aportaciones realizadas, y se analizan sus posibilidades de desarrollo futuro.

Keywords

Teleworking; job satisfaction; productivity.

Abstract

In recent years it has been observed a growing interest in the study of teleworking from different fields of economics and business management. The research has been directed toward two main lines, the first is the involvement of telework in the quality of working life of employees who perform their duties with this type of work and the second is the involvement of telework on productivity of firms implement it. This research is theoretical.

Were studied the determinants of success and performance models for implementing telework. For each of them the dominant theoretical approach is identified, systematizes and integrates the main contributions, and the possibilities for future development.

Introducción

Como solución a las dificultades que surgen en un mundo tan globalizado como el de hoy, el desarrollo de la sociedad de la información, los problemas estructurales del empleo, las crecientes diferencias en el coste laboral entre los países, el elevado precio de los medios de transporte, los problemas medioambientales en las grandes ciudades, la despoblación de las zonas rurales y la dotación de mayores y mejores infraestructuras de telecomunicaciones, son detonantes que indican que hay que cambiar el obsoleto modelo de trabajo imperante, por una herramienta más dinámica y que a su vez ayude en la disminución de costos en las organizaciones. El Teletrabajo entonces parece atractivo.

Esta idea la ratifica Nilles [1], cuando afirma que “las personas podrían teledesplazarse usando comunicaciones remotas basadas en las tecnologías de la información”. El Teletrabajo es un tema que se observa con mucho interés, por eso es que el objetivo de este artículo es observar el impacto de la aplicación del Teletrabajo sobre una variable de interés para las empresas (productividad) y sobre una variable de interés para los colaboradores (su satisfacción laboral), en ambos casos desde la óptica de la literatura relacionada con el tema.

El Teletrabajo se origina en los años 70, con la crisis del petróleo, como respuesta a la gran escasez presentada en dicha época de productos procedentes del petróleo, porque el desplazamiento de los colaboradores al sitio de trabajo representaba un gran consumo de combustibles fósiles. Además, a partir de ese momento se da un gran salto en las telecomunicaciones a nivel mundial, cada vez más integradas a los procesos organizacionales de las empresas, principalmente multinacionales, debido a que su uso propiciaba menor coste y mayor flexibilidad.

Desde entonces se han divulgado varios trabajos defendiendo las ventajas o visibilizando los inconvenientes del Teletrabajo. Una de las desventajas que más recalcan los investigadores acerca del Teletrabajo es el aislamiento de los teletrabajadores. Por otra parte, las experiencias en las empresas al respecto han sido muchas y variadas.

Durante los años 80 el Teletrabajo fue tomado con una forma de autoempleo, debido a apremios personales para perdurar por un mayor tiempo en el hogar con la familia o también fue una gran oportunidad para las personas que tenían un espíritu emprendedor, las cuales querían empezar un negocio propio. Se puede inferir entonces que el incremento del Teletrabajo puede deberse tanto al acrecentamiento del espíritu emprendedor, aunado esto a un clima político que favorecía el crecimiento de la economía de una manera diferente e innovadora.

Para Dvorak & Anis [2] existen cuatro aspectos que ayudan al éxito de un programa de Teletrabajo, los cuales son:

- Ambiente de descentralización empresarial.
- Recorte de gastos.
- Agilización de servicios.
- Búsqueda de una mayor amplitud geográfica por parte de las empresas.

Tomando en cuenta estos aspectos, hoy en día se abren como nunca para el desarrollo sostenible del Teletrabajo una gran cantidad de medios que se pueden usar para comunicarse a larga distancia. Debido precisamente a todo este caudal de investigaciones realizadas, parecía éste un momento oportuno para revisar esta literatura, con la finalidad de sistematizar los avances experimentados en el conocimiento de estas prácticas y, a la luz de los resultados obtenidos, plantear sugerencias sobre las futuras investigaciones sobre esta temática.

Antecedentes y características del teletrabajo

El Teletrabajo inició a partir de una idea de realizar labores evitando el traslado de los trabajadores al centro de trabajo en los Estados Unidos de América, durante la década de los 70 del siglo XX, por medio del norteamericano Jack Nilles, quien en el año 1973, en plena crisis petrolera, comenzó a pensar en formas de optimización de los recursos no renovables. Una de las principales preocupaciones mundiales era el abastecimiento de combustible y, en consecuencia, el transporte.

Según Camara [3] existen dos elementos esenciales para poder explicar qué se entiende por Teletrabajo. El primero se origina de la definición etimológica de la palabra: el prefijo *tele* que proviene del término griego “telos” (a distancia), indica que el Teletrabajo es trabajo realizado lejos del centro físico de trabajo habitual, donde se ubica el empleador. El segundo elemento esencial lo constituye el hecho de que por Teletrabajo se entiende trabajo a distancia, pero además con un uso intensivo de las tecnologías informáticas y de comunicación. Estas dos características singulares sólo son aplicables en la práctica introduciendo profundas modificaciones en la forma de organizar el trabajo.

Con el paso del tiempo el teletrabajo se ha ido afianzando en los núcleos de muchas organizaciones, logrando que algunos puestos sean ocupados por empleados que desempeñan sus labores a distancia. Algunos de estos puestos pueden ser actividades ligadas con la generación, la difusión, el análisis y el procesamiento de información, tales como tareas administrativas y de organización, servicios de traducción, programación y diseño, que se perfilan como ámbitos naturales para el Teletrabajo por las características de los mismos, comprobando lo dicho por Ortiz Chaparro [4], quien señala que el sector donde más ha crecido el Teletrabajo es en el de los trabajadores de la información, ya sea desde la introducción de datos hasta las funciones más complejas de investigación y desarrollo.

Desde un principio parecía una técnica restringida al sector de la información, en ocupaciones de secretariado, profesionales y de gestión, por ejemplo programación para el apoyo o para el desarrollo de software, pero también ha tenido aplicaciones en áreas que en su concepción se consideraban impensables.

Mejores prácticas en teletrabajo

Para el adecuado proceder de un modelo estable de teletrabajo en una organización se debe entender fundamentalmente que el Teletrabajo se basa básicamente en una relación de confianza, y por otra parte el control pasa a un segundo plano. Asimismo, una comunicación efectiva y asertiva genera una cultura de corresponsabilidad que repercute de manera positiva en la organización, así como la calidad de vida y desarrollo del teletrabajador.

Con base en lo anterior, Catillo [5] menciona una serie de buenas prácticas cuando se tiene una relación de teletrabajo, las cuales recomienda fortalecer e implementar en cada organización que posea un programa de teletrabajo:

1. Definiciones o políticas internas empresariales (voluntad o decisión gerencial). Luego llegarán las decisiones estatales y de política pública como producto del avance particular.
2. Definir contractualmente las responsabilidades que tendrán los teletrabajadores, para que con base en ello se determinen los objetivos por cumplir y métricas sobre las cuales se les hará el seguimiento. Entender claramente el sentido y filosofía del Teletrabajo: no es un esquema en donde se deba vigilar y controlar hora a hora a las personas.
3. Insertar el Teletrabajo dentro del reglamento interno de trabajo. Tener en cuenta los riesgos que el Teletrabajo propicia y diferenciar tanto accidentes y enfermedades de trabajo, como accidentes y enfermedades que pueden generarse en el hogar.
4. Generar códigos de ética para los teletrabajadores.
5. Comunicación y realimentación excelentes (tanto aspectos positivos como negativos), de manera oportuna.
6. Elección de unos buenos canales de comunicación, mediados por una buena tecnología.
7. Capacitación permanente de los teletrabajadores sobre los elementos más importantes para poder realizar una buena gestión.
8. Planificación de sus actividades o responsabilidades, con claros y concretos indicadores de gestión que respondan a objetivos y metas organizacionales. En otras palabras, conductas orientadas a metas o logros.
9. Cuidar de los teletrabajadores, como se cuida de una persona presencial. Las áreas de salud ocupacional cobran importancia en este sentido.

10. Desarrollar las competencias que requiera cada persona teletrabajadora para que pueda tener un buen desempeño.
11. Mantener una estrecha relación entre teletrabajador e inmediato superior, y con las demás dependencias de la organización.
12. Tratar de tener contactos sincrónicos, preferiblemente mediante canales audiovisuales, por lo menos una vez a la semana; esto incide positivamente en la mejora de aspectos psicológicos de las personas.
13. Involucrar a los teletrabajadores en todas las actividades institucionales, para lo cual es necesario definir estrategias y contar con los medios necesarios para ello.

Teletrabajo y productividad

La productividad es un concepto que ha estado presente en el análisis de muchos economistas y que se ha desarrollado históricamente. Así, la primera vez que se hizo referencia a este concepto fue en la obra de Quesnay [6], economista francés que afirmó que “la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga”, es decir, esto es el concepto básico de la productividad, según la Real Academia Española [7] se define productividad como la “relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, entre otros”.

Para Smith [8] se encuentran los conceptos de productividad y competitividad cuando analiza las causas y repercusiones de la división del trabajo, de las características de los trabajadores, del desarrollo tecnológico y la innovación. Al respecto señala que la división del trabajo es la causa más importante del progreso en las facultades productivas del trabajo, de manera que la aptitud, la destreza y la sensatez con que este se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo.

Así mismo, indica que de la división del trabajo se fundamenta en la creación de destrezas de los trabajadores y el ahorro de tiempo, debido a que no se tiene que cambiar de actividad.

Ahora bien, tomando estos dos conceptos, podemos elaborar un concepto propio que define productividad de la siguiente forma: relación que existe entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos empleados para obtener dicha producción. Así también se puede decir que es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleva obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Uno de los ámbitos en los que la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha sido más estudiada es el laboral. Las TIC han favorecido la aparición de nuevas formas de organización del trabajo; en este caso es un insumo primordial para la aplicación de una técnica de teletrabajo en las empresas y seguramente la más importante es el trabajo en red.

En el fondo, y tal y como nos recuerda Castells [9], Internet es la forma de organización más habitual de la actividad humana a pequeña escala. Todo el mundo forma parte de alguna red: nuestro trabajo, nuestra familia, nuestros amigos, etc. Todas son, en potencia y en la práctica, nuestras mejores redes de apoyo. El surgimiento de Internet ha permitido la aparición de nuevas formas de trabajo y de coordinación a gran escala, y ha sustituido las cadenas de mando lineales y centralizadas por un trabajo autoprogramable caracterizado por la ocupación formada, flexible y con capacidades de autoorganización [10].

De esta manera, el teletrabajo implicaría el paso de un contexto caracterizado por la estabilidad laboral y salarial a un sistema productivo y de trabajo basado en la flexibilidad. Esta flexibilidad,

los modelos de trabajo variable, la diversidad en las condiciones de trabajo y la individualización de las relaciones laborales son las características principales del mercado de trabajo en la sociedad de la información y del conocimiento [11].

Uno de los signos más característicos de la sociedad contemporánea es, sin duda alguna, la preocupación explícita por la calidad, la productividad y los costos en todos los ámbitos de la economía internacional. Sin embargo, esta preocupación ha adquirido diferentes matices en función del sector de la economía en cuestión y del contexto nacional del que se trate.

En tanto que, por ejemplo, en los Estados Unidos existe una enorme preocupación por el desmesurado y galopante incremento en los costos de los servicios de salud, en los países latinoamericanos, donde el tradicional papel benefactor del Estado se encuentra en plena transición, se empieza a observar también una preocupación por los costos, si bien por una razón diferente. En el primer caso se habla con mayor frecuencia de “contención de costos”; en el segundo, de “productividad”.

En el caso de la calidad, la preocupación se ha hecho también muy evidente en el nivel internacional. Las razones también difieren en función de los diferentes contextos. En los países con alto grado de industrialización podría citarse la influencia de varios factores; educativos y culturales que facilitan la implementación de programas de teletrabajo con altos estándares de calidad. La propia preocupación por la contención de costos ha hecho notable la necesidad de proteger la calidad de los servicios. Pero, por otra parte, se ha aceptado que las estrategias para garantizar niveles adecuados de calidad, conducen hacia una mayor eficiencia y productividad, con lo cual se contribuye también, y de una manera mucho más racional, a la contención de los costos [12].

Después de dos décadas de lento crecimiento de la productividad en los países desarrollados, intentaron demostrar que esta aceleración se debía a las Tecnologías de la Información (TI). En general, la mayoría de estos trabajos toma como base la teoría económica, y en particular la función de producción, según la cual distintas combinaciones de *inputs* pueden utilizarse para producir un determinado nivel de *output*.

En este contexto, las TI son consideradas como un factor productivo más, siendo consideradas como un *input* más y por tanto susceptible de contribuir a la producción del *output*. La idea subyacente es que las TI pueden contemplarse como “tecnologías de propósito general” [13], esto es, tecnologías que pueden utilizarse en muy diversas nuevas aplicaciones, y en particular combinándolas con otras inversiones complementarias como nuevas estrategias, o nuevos procesos de negocio [14].

Por ejemplo, las Tecnologías de Información tienden a reducir los costes de comunicación en las organizaciones, lo que permitiría a las empresas acceder a sistemas organizativos menos centralizados donde trabajadores asumiesen mayores niveles de responsabilidad y libertad a la hora de tomar sus propias decisiones. Por otro lado las Tecnologías de Información permiten el traslado de sistemas ortodoxos de producción en masa, hacia sistemas de producción más flexibles, al posibilitar la existencia de grupos de trabajo autogestionados, mayores niveles de descentralización en la toma de decisiones, menores inventarios de trabajo en proceso, mayor capacidad de introducir cambios en las líneas de producción, etc.

Se ha comprobado en estudios a nivel mundial que el ahorro por espacio al implementar un programa de teletrabajo puede alcanzar hasta el 45%, esto según Sage [15]. Con esto se comprueba que el teletrabajo es una opción para el uso adecuado de los recursos empresariales. Ahora bien, por ejemplo, el 73% de las empresas españolas consideran que realizar trabajos en la oficina en lugar de aplicar una metodología de teletrabajo les aumenta los costes de producción [16]. Otros estudios reportan un incremento de un 35% de la productividad de las organizaciones que utilizan teletrabajo [17].

Teletrabajo Y Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock [18], abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

Locke [19], definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. En general, las distintas definiciones de diferentes autores han aportado desde supuestos teóricos; no siempre coincidentes, la mezcla de una gran gama de variables que pueden intervenir en la satisfacción laboral de los colaboradores de las organizaciones.

En esa dirección también se ha subrayado que los modelos de actitud hacia el trabajo han servido a los *managers* para manipular las actitudes y a través de ellas la motivación y el desempeño con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos por la organización, esto según Gallagher y Einhorn [20].

Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico, las necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, son variables que van a ir delimitando las expectativas sobre el trabajo y el lugar de trabajo dentro del marco individual de los colaboradores de las organizaciones.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral:

- Un buen estado de ánimo genera actitudes positivas en la vida laboral y privada.
- La insatisfacción laboral se correlaciona de forma negativa con alteraciones psicósomáticas diversas, como el estrés.
- Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción laboral con el ausentismo al centro de trabajo, rotación de personal, retrasos en las metas y objetivos de puesto.

El modelo planteado por Herzberg [21] señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos a los que Herzberg llamó “factores motivadores”, mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos a los que Herzberg dio la denominación de “factores higiénicos”.

Tomando en cuenta los factores mencionados por Herzberg podemos decir que el Teletrabajo tiene un gran potencial para afectar de una manera positiva en la Satisfacción Laboral de los empleados siempre y cuando se aplique normas y controles adecuados en su implementación.

En relación a la satisfacción laboral el teletrabajo puede presentar un impacto abrumador, creando como consecuencia un personal altamente motivado y satisfecho emocionalmente. Un ejemplo es la investigación realizada por la Cámara de Comercio de Navarra, España, que arrojó como resultado que el 90% de los teletrabajadores se encuentran satisfechos o muy satisfechos. La valoración del funcionamiento del programa resultó satisfactoria o muy satisfactoria en el 100% de los encuestados [3].

Otros estudios internacionales que respaldan esta tendencia, consideran en un 28% al teletrabajo como una recompensa o un benéfico por sí mismo [22]. Asimismo, el 95% de los empresarios consideró que el teletrabajo tiene un alto impacto en la relación con sus colaboradores, según Lister & Harnish [17]. En esta última investigación se utilizó como medio de recolección de datos el American Community Survey (ACS), una encuesta a nivel nacional realizada anualmente

por la Oficina del Censo de EE.UU. Dicha encuesta utilizó una población de más de 65.000 teletrabajadores. El ACS se dividió en 5 ejes básicos de investigación: Preguntas de información básica, Consultas de información social, Interrogaciones de información económica, Consultas acerca de información financiera y Test psicológicos.

Perspectivas futuras del teletrabajo

Al desarrollar la investigación sobre el Teletrabajo y su efecto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores, desde una perspectiva de la literatura, florecen una serie de posibles proposiciones o hipótesis que incitan a ser tratadas con una profundidad mayor. Entre ellas se presenta por ejemplo la relación del Teletrabajo y el sedentarismo. Según la Organización Mundial de Salud (OMS) [23] “al menos un 60% de la población mundial no realiza la actividad física necesaria para obtener beneficios para la salud. Esto se debe en parte a la insuficiente participación en la actividad física durante el tiempo de ocio y a un aumento de los comportamientos sedentarios durante las actividades laborales y domésticas. El aumento del uso de los medios de transporte “pasivos” también ha reducido la actividad física”.

Además, se presenta la interrogante del impacto del Teletrabajo en relación a una alimentación más saludable de los teletrabajadores. Según la OMS el promedio medio de compras anuales de comida rápida por habitante aumentó de 26,61% a 32,76% en el último año [23].

Por otro lado, es importante investigar la afectación del teletrabajo en relación con los padecimientos crónicos de la salud, males que pueden ser causados por la postura corporal inadecuada durante largas jornadas laborales, como lumbalgia, síndrome del túnel carpiano, entre otros males.

Otro tema que sería de vital importancia investigar sería la afectación psico-educativa que se presenta en un niño cuyo padre realiza sus labores por medio del teletrabajo, siendo posible comprobar que el teletrabajo no solo beneficia al teletrabajador sino también a las personas que conviven con él.

Por otra parte sería interesante indagar la afectación del teletrabajo sobre la tasa de divorcios, que en la actualidad según los datos del Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica, en la última década se han inscrito 174.389 matrimonios civiles y 66.927 católicos, mientras los divorcios en ese periodo ascendieron a 102.685. Es decir alrededor del 42,55% de los matrimonios de la última década se han divorciado.

En conclusión, el teletrabajo es efectivo con respecto a la satisfacción laboral, siempre y cuando el teletrabajador sienta un compromiso hacia su organización; es decir que se sienta parte de la empresa. También pareciera que el teletrabajo afecta positivamente la productividad de los teletrabajadores. Dichas organizaciones, que aplican programas de teletrabajo, deben tener normas éticas y de calidad adecuadas para ejercer un control maduro sobre los teletrabajadores. Pese a lo anterior, los estudios consultados no son concluyentes, por lo que este es un campo de estudio en pleno desarrollo y con enorme potencial de investigación.

Referencias

- [1] J. M. Nilles, *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York: Wiley. 1998.
- [2] J. C. Dvorak, & N. Anis, *Dvorak's Inside Track to DOS and PC Performance*. McGraw-Hill. 1992.
- [3] C. Camara, *El teletrabajo: un indicador de cambio en el mercado de trabajo*. Universidad Complutense de Madrid. 2008.
- [4] F. Ortiz Chaparro, Teletrabajo y nuevas oportunidades de empleo. El mercado de trabajo en España II. *Revista Nro. 3 del Instituto de Estudios Económicos, Madrid*, p. 109. 1999.
- [5] E. Catillo Builes, *Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. 2010.
- [6] Quesnay, Dialogues sur le commerce et les travaux des artisans. *Physicrates*. 1846.
- [7] RAE. (30 de 01 de 2014). *Diccionario de la RAE*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=productividad>
- [8] A. Smith. (1776). *The Wealth of Nations*.
- [9] M. Castells, La sociedad red. *La era de la información, vol. 1. Madrid: Alianza*. 1997.
- [10] I. Vilaseca, & J. Requena, El teletreball a Catalunya: Conceptes, tipologies, mètriques i. *Barcelona: Generalitat de Catalunya, Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya*. 2004.
- [11] M. Castells, (2001). *La Galaxia Internet*. Barcelona: Plaza y Janés.
- [12] E. Ruelas, Calidad, productividad y costos. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, pag. 298-304. 1993.
- [13] T. Malone, Is Empowerment Just a Fad? *Sloan Management Review*, vol.38, núm. 2, invierno, pág. 53-64. 1997.
- [14] P. F. Drucker, The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, vol. 66, núm. 1, Enero-Febrero, pág. 45-53. 1988.
- [15] Blog Sage Experience. (18 de 12 de 2010). *El teletrabajo: tan positivo y tan peligroso*. Obtenido de <http://blog.sage.es/economia-empresa/el-teletrabajo-tan-positivo-y-tan-peligroso/>
- [16] Open Mart. (2010). *El teletrabajo en España está por debajo de la media en la UE*. Obtenido de <http://openmart.es/teletrabajoeuropa/>
- [17] K. Lister, & T. Harnish, The State of Telework in the U.S. How Individuals, Business, and Government Benefit. Telework Research Network. 2011.
- [18] R. Hoppock, Job satisfaction. New York, Harper & Row. 1935.
- [19] E. Locke, What is job satisfaction? *Organizational Behavior and*, Vol. 4. 1969.
- [20] W. Gallagher, Motivation Theory and Job Design. *Journal of Business*, Vol. 49. 1976.
- [21] F. Herzberg, *Work and the nature of man*. Oxford, England: World. 1966.
- [22] The WorldatWork. (2011). Total Rewards Model. *Journal, and Compensation Conundrum*.
- [23] Organización Mundial de la Salud. (2014). Guerra a la comida rápida: el plan de la OMS para prevenir la obesidad.
- [24] Organización Mundial de la Salud. (2014). Inactividad física: un problema de salud pública mundial.