

**UNIVERSIDAD DEL CEMA  
Buenos Aires  
Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Negocios**

**EXPLORANDO LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES  
DESDE LA TEORÍA DE SENSIBILIDAD AL REFUERZO**

**Ezequiel Ierullo**

**Junio 2024  
Nro. 874**

**[https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.php](https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php)  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; Coordinador del Departamento de Investigaciones: Maximiliano Ivickas**



# **Explorando la diversidad en las organizaciones desde la teoría de sensibilidad al refuerzo**

**Ezequiel Ierullo\***

[eierullo@gmail.com](mailto:eierullo@gmail.com)

## **Resumen**

Este estudio tiene por objetivo entender el potencial de la diversidad por edad y sexo biológico en el ámbito laboral para generar interdependencia y perspectivas complementarias. Para ello se intentará identificar si dependiendo la edad y el género las personas presentan una diferente sensibilidad a recompensas y amenazas. Esas diferencias tienen implicancias en el entendimiento del comportamiento, la personalidad y la motivación. Al respecto, se destacan las implicaciones para el desarrollo personal, el liderazgo y la gestión de equipos diversos. Los resultados revelan diferencias significativas entre sexos y generaciones X e Y. Se discute la importancia práctica de estos resultados enfatizando en el rol de la diversidad en las organizaciones.

**Palabras claves:** neuromanagement, BIS/BAS, amenazas, recompensas, diversidad.

**Clasificación JEL:** M12, M14

---

\* Los puntos de vista del autor son personales y no necesariamente representan la posición de la Universidad del CEMA.

## **Introducción**

Es innegable que las personas tienen comportamientos diferentes ante la misma situación. Para explicar esas diferencias de conducta, la teoría de la sensibilidad al reforzamiento elaborada por Jeffrey A. Gray identificó tres sistemas neuro-psicológicos que intervienen en la codificación de las señales de amenazas y recompensas, en los que cada persona posee una sensibilidad particular.

El cerebro humano tarda sólo décimas de segundo en percibir esas señales de amenazas y recompensas y elabora respuestas casi instantáneas (y en muchos casos inconscientes) para hacer frente a cada situación (Rock, 2008). Conocer las características y patrones personales de conducta otorgará ventajas para tener respuestas anticipadas que permitan actuar de forma más adaptativa y efectiva en cada entorno.

Este trabajo se propone analizar la relación entre la teoría de la sensibilidad al reforzamiento, la conducta, la motivación y la personalidad, para reconocer su importancia en la práctica laboral y organizacional. Asimismo, se recopilarán características y patrones de comportamiento comunes que surgen de los resultados de investigaciones previas.

Con ese marco, el objetivo del trabajo será investigar si estos perfiles varían según la edad y el sexo biológico, para entender el potencial de la diversidad etaria y de género en el ámbito laboral para generar interdependencia y perspectivas complementarias.

### **¿Por qué actuamos diferente?**

Las investigaciones han demostrado que la respuesta de cada persona frente a las señales de amenazas y recompensas no es uniforme, sino que la reacción individual frente a una misma situación puede ser diferente (Carver, 2006; Ventura Jesús, 2020 y Corr, 2017). La teoría de la sensibilidad por refuerzo (en adelante denominada “RST” por sus siglas en inglés), que se consolidó en los últimos 50 años y se encuentra vigente, explica las razones por las que esto ocurre (Corr y Krupić, 2020). Esta teoría presenta un enfoque neuropsicológico al postular la existencia de tres sistemas independientes: activador del comportamiento, inhibidor del comportamiento y de pelea, escape y paralización (Satchell, Bacon, Firth, y Corr, 2018), a los que en esta investigación denominaremos por sus siglas en inglés BAS, BIS y FFFS, respectivamente.

Concordamos con Corr y Krupić (2020: 259), quienes señalan respecto de la RST que “la importancia de los sistemas neuropsicológicos que subyacen a las conductas de

acercamiento y evitación es ampliamente reconocida; de hecho, hasta el punto que se considera que juegan un papel importante en todas las formas de personalidad, motivación y emoción”. A fin de entender más acabadamente su importancia describiremos a continuación cada uno de los sistemas.

El sistema activador del comportamiento o BAS se activa a las señales del ambiente que sean percibidas por el individuo como recompensas o como evitación del castigo (Carver y White, 1994). El objetivo principal del sistema es movilizar a la persona en el gradiente espacio-temporal (*approach*) teniendo una manifestación multicausal: anticipación de la recompensa, persecución de objetivos, búsqueda de recompensas e impulsividad (Bacon y Corr, 2020). Según sostienen algunos autores “en niveles normales de funcionamiento, este sistema refleja lo que normalmente llamamos ‘motivación positiva’, o ‘deseo’, y es lo que vemos en el comportamiento ‘altamente motivado’” (Corr y Krupić, 2017: 57). Cada persona presenta una sensibilidad diferente a este sistema. Por ejemplo, alguien con alta sensibilidad en el BAS presentará “una búsqueda hiperactiva que conduce a una mayor probabilidad de detectar estímulos sobresalientes en el medio ambiente y de acercarse vigorosamente a ellos una vez detectados (incluso en el contexto de potenciales consecuencias negativas)” (Ventura Jesús, 2020: 30).

El sistema de pelea, escape y paralización o FFFS es el sistema que ante una situación de amenaza activa responde produciendo estímulos a la aversión o al miedo (Corr y Cooper, 2016). Las acciones que se generan ante la percepción de amenaza y su respuesta son diversas y dependen de si la amenaza puede o no ser evitable (McNaughton y Corr, 2004). En caso que puedan ser evitadas, las reacciones son el escape (*flight*) y la evitación (*avoidance*). Si las amenazas no puedan ser evitadas, las reacciones son un enfrentamiento agresivo (*fight*) y la paralización (*freeze*). No solamente este efecto es generado por las amenazas sino también por la omisión de una recompensa que era esperada generando los efectos que fueron descriptos anteriormente (McNaughton y Corr, 2004).

Una vez presentados dos de los tres sistemas, Corr y Krupić (2017) explican su funcionamiento en conjunto:

“Los estímulos que se evalúan exclusivamente como atractores o repulsores activan BAS y FFFS, respectivamente, que luego se hace cargo de la maquinaria conductual (y los procesos afectivos y cognitivos asociados). Pero, en situaciones en las que tanto el BAS como el FFFS se activan

simultáneamente, pero de forma desigual, la dirección y la intensidad del comportamiento reflejará la sustracción de un impulso motivacional del otro”.

(Corr y Kupic, 2017: 58)

Es decir, si una persona percibe señales de recompensa y amenaza en forma simultánea pero la primera, por ejemplo, es prevalente; se generará una respuesta de acercamiento, pero más medida o contenida respecto de si no fueran percibidas las señales de amenaza (Corr y Krupic, 2017; Corr y Krupic, 2020)

El tercero de los sistemas es el sistema inhibitor del comportamiento o BIS. El mismo se activa ante la existencia de conflictos (McNaughton y Corr, 2004). Esos conflictos pueden producirse cuando se activan al mismo tiempo el BAS y el FFSS (*approach-avoidance conflict*) con un intensidad alta y similar entre sí (Corr y Krupic, 2017).

Cuando se activa el BIS se producen dos efectos: el primero es el incremento de la tendencia a evadir (la mediación del BIS favorece los efectos del miedo y la frustración) y el segundo es una paralización de la conducta estimulada por los otros sistemas y el análisis de los riesgos involucrados en la situación (McNaughton y Corr, 2004). Esta acción producida por la ansiedad genera una aproximación al peligro o amenaza con el objetivo del análisis de riesgos. Ello genera “reflexión sobre el pasado, preocupación por el futuro, aumento de la percepción del peligro y evitación pasiva más pronunciada” (Corr y Krupic, 2020: 263). La activación de los procesos psicológicos antes descritos es muy relevante en el ámbito laboral, generando en numerosos casos una eficiente administración del tiempo (no dedicar esfuerzos a objetivos infructuosos) y la búsqueda de soluciones adaptativas (Corr et al., 2016).

### **¿Cómo influyen estos sistemas en la motivación?**

Del análisis hasta aquí descrito podría cuestionarse si la teoría no es una manera simplista de entender un constructo complejo como lo es la motivación de la conducta. La respuesta sería afirmativa si solamente se aplicara a formas simples de motivación donde se presenta una respuesta a un estímulo del exterior (Corr y Krupic, 2017). En estas formas, no se percibe una representación de objetivos compleja y existe un estímulo específico que guía el accionar motivado. En cambio, la motivación como constructo presenta otros componentes como ser los objetivos, el deseo (*drive*), el condicionamiento y la memoria (entendido como representaciones de eventos pasados). Asimismo, es influenciada por la situación y la disponibilidad de recursos en el ambiente. La adaptación al entorno y la autorregulación permiten que una activación del BAS y FFSS pueda

implicar ciertas conductas en un entorno que no son realizadas en otro; entendiendo que los sistemas descriptos pueden motivar la conducta, pero no la explican totalmente, porque el accionar humano es multicausal (Corr y Krupić, 2020)

Es por ello que para entender la motivación desde la perspectiva del modelo RST deben comprenderse que las diferencias en la percepción de amenazas y recompensas entre personas tienen su correlato en mayor o menor activación en estructuras cerebrales específicas que sustentan los sistemas (Corr y Krupić, 2017; Mc Naughton, et al., 2016; Standen, Firth, Sumich, y Heym, 2022) y que esas diferencias se explican por causas genéticas y ambientales (Kojima, et al., 2022; Smederevac, et al., 2022).

En la motivación resulta relevante la consideración de los objetivos personales. En la visión de la RST se produce una relación mutua entre los estímulos percibidos y los objetivos. Los estímulos son un *input* para la determinación del sistema de objetivos, pero a su vez los objetivos existentes afectaron la forma en que esos estímulos fueron percibidos y valorados. El deseo, el condicionamiento, el contexto y disponibilidad de recursos en el ambiente determinan la fuerza de esos objetivos. Es por ello que la valoración de los estímulos tiene relación con las preferencias y necesidades.

Dependiendo del resultado de los procesos antes descriptos, pueden activarse o no los sistemas explicados: BAS, FFFS y BIS. El proceso así entendido explica la posibilidad de alcanzar un objetivo deseado pero distante que requiera postergar la gratificación inmediata. En este caso el autocontrol o control inhibitorio como función ejecutiva adquiere relevancia (Corr y Krupić, 2017).

En línea con lo antes indicado desde la RST, Kim S-I (2013) y Kim S-I, et. al. (2017) -quienes analizan desde las neurociencias las bases neurales y procesos de la motivación-, indican que la motivación humana es un proceso que no implica solamente su generación a través de una aproximación a las recompensas o evitación de las amenazas, sino que también involucra procesos de valoración de resultados, aprendizaje y regulación de la conducta que permiten mantener una acción en el tiempo o perseguir objetivos que no implican recompensas inmediatas.

### **¿Cómo influyen en la personalidad?**

Los modelos de personalidad más divulgados tienen un enfoque de arriba hacia abajo. Es decir, se identifican perfiles y se describen características o rasgos de personalidad. La

RST postulada por Gray ha tenido un enfoque diferente denominado de abajo hacia arriba ya que la teoría no describe rasgos de personalidades sino más bien intenta entender sistemas funcionales en el cerebro humano que producen las diferencias personales que dan sustento a los rasgos de personalidad observados (Corr y Krupić, 2020; DeYoung y Blain, 2020)

Se ha indicado también que la RST “provee un marco conceptual integral para la neurobiología de la personalidad” (Corr y Krupić, 2020). Al respecto, Corr et al. (2016) señalan que la personalidad es en gran parte un producto de las diferencias de sensibilidad en estos sistemas. Asimismo, Rajchert (2017: 501) señala que la RST es “una de las teorías fisiológicas de la personalidad más ampliamente reconocidas que conduce a predicciones sobre el afecto y el comportamiento”. En el mismo sentido Vecchione, Ghezzi, Alessandri, Dentale, y Corr (2021: 1) indican que el RST es “uno de los modelos neuropsicológicos de personalidad más establecidos”.

### **¿Por qué actuamos diferente?**

Cada persona presenta una sensibilidad a cada uno de los sistemas diferentes e independientes entre sí, lo que permite explicar los perfiles de motivación y conducta en el ámbito laboral (Corr et al., 2016). La sensibilidad a cada uno de los sistemas no presenta relación, siendo independientes entre sí (Carver y White, 1994; Carver, 2006).

Al respecto, “el mismo estímulo puede ser un atractor para una persona, pero un repulsor para otra persona, o ignorado por una tercera persona” (Corr et al., 2016: 72). En función de ello, se concluye que “el significado motivacional no está contenido en el estímulo, sino en la reacción de la persona al estímulo” (Corr et al., 2016: 72), explicando por qué algunas personas presentan una mayor predisposición a la satisfacción laboral y la motivación que otras. Esa diferente activación está influenciada por la genética, por el desarrollo y por eventos de la vida (Mc Naughton et al, 2016).

### **Perfilamiento en base a sensibilidad a amenazas y recompensas**

El cuestionario elaborado por Carver y White en 1994, es el más ampliamente utilizado para cuantificar la sensibilidad a amenazas y recompensas (Rajchert, 2017; Corr et al., 2016). Investigaciones previas realizadas utilizando ese cuestionario han arrojado ciertas características que permiten identificar rasgos de personalidad y patrones habituales de conducta dependiendo de la sensibilidad a amenazas y recompensas. A continuación, se describen algunos de esos aspectos.



En el caso de personas con alta sensibilidad al BAS se ha observado que cuando perciben recompensas, emocionan con alegría y entusiasmo (Carver, 2006) y evidencian compromiso y menores posibilidades de abandonar una tarea a mitad de camino (Beek, Kranenburg, Tavis y Schaufeli, 2013). En caso de que sus acciones no lleguen al objetivo deseado, tienden a sentir frustración y enojo (Carver, 2006; Irvin, Roiger y Robinson, 2022). Asimismo, muestran cierta estrechez de atención a señales de alerta y castigo (Ventura Jesús, 2020). Presenta una mayor tendencia a la apertura, pero una menor tendencia a la amabilidad (Vecchione et al., 2020). Por último, evidencian una mayor impulsividad en la toma de decisiones (Carver y White, 1994)

En el caso de personas con alta sensibilidad al BIS su percepción puede centrarse en la amenaza real o potencial, lo que le dará una capacidad de análisis profunda, aunque focalizada (Ventura Jesús, 2020) emocionando con ansiedad en caso de percibir riesgos (Carver, 2006). Evidencia mayores posibilidades de abandonar una tarea a mitad de camino (Beek et al., 2013). Presenta también una mayor tendencia a la amabilidad (Vecchione et al. 2020). Por último, se observa una mayor reactividad de estrés (Irvin, Roiger y Robinson, 2022).

En 2020, hemos revisado si las necesidades a la hora de interactuar y colaborar con otros indicadas en el modelo SCARF de Rock (2008) se presentan de forma diferente para personas con diferente sensibilidad a amenazas y recompensas (Ierullo y Canga, 2020).

Al respecto, se concluyó que las personas con mayor sensibilidad a recompensas presentan mayor sensibilidad al estatus (entendido por ejemplo como si las opiniones propias son escuchadas y tenidas en cuenta y si obtiene reconocimiento, en particular, en público) y a la autonomía (referidas entre otros a la libertad en ordenar el flujo de trabajo y organizar las tareas).

En cambio, las personas con mayor sensibilidad a amenazas han manifestado mayor sensibilidad a la certidumbre (ambientes más estables o predecibles) y la relación con otras personas.

Otras necesidades indicadas en el modelo SCARF fueron indiferentes a la sensibilidad a amenazas y recompensas, pero relevantes. Entre ellas encontramos la necesidad de reglas claras y orden, la de sentimientos de conexión e inclusión en un grupo y la de equidad (acceso equitativo a oportunidades y en base al esfuerzo, decisiones transparentes y explicaciones razonables).

## **Aplicación al ámbito organizacional**

El objetivo del perfilamiento o caracterización antes indicada no es predecir el comportamiento específico de una persona en una situación determinada. Esto no sería posible ya que la motivación y el comportamiento humano son complejos y multicausales. En cambio, su propósito es identificar los comportamientos y necesidades más comunes de cada grupo. Ese entendimiento podrá ser aplicado en al menos los siguientes cuatro aspectos.

En primer lugar, para su utilización para la gestión del autoconocimiento. Conocer las respuestas comunes que cada persona tiene respecto a situaciones percibidas como amenazas y recompensas (tener en cuenta que la percepción de las mismas y la elaboración de respuestas es rápida y muchas veces inconsciente) brinda oportunidades de poder preparar y elegir conductas que resulten más eficientes a cada situación o entorno. Asimismo, permitirá conocer fortalezas y debilidades propias de cada perfil.

En segundo lugar, se propone su uso en programas de desarrollo de liderazgo. Con el fin de que el líder pueda comprender y ser consciente de las necesidades de sus colaboradores (y de las diferencias de perfiles). Esto le permitirá focalizar su acción y prestar atención a aspectos que sean más relevantes para sus liderados. También podrá utilizar este conocimiento para plantear desafíos y tareas y dar mejor acompañamiento.

En tercer lugar, se espera que el modelo sea utilizado para el armado de equipos de trabajo diversos. Numerosas publicaciones han señalado los beneficios de la diversidad y la inclusión, en tanto aumenta la creatividad, mejora los procesos decisorios, crea oportunidades para el desarrollo profesional y permite la solución de problemas complejos (Stahl, 2021; Smith, 2020). La interdependencia que se genera al combinar perfiles diversos en un equipo permitirá que cada uno exprese sus puntos fuertes y pueda ser complementado en sus puntos débiles por las fortalezas de otros perfiles, ampliando las posibilidades de trabajo colaborativo.

Por último, su consideración por las áreas de recursos humanos a nivel organizacional permitirá el diseño de incentivos de alto impacto que fomenten actitudes, como la satisfacción y el compromiso laboral. De la aplicación del modelo en servicios de consultoría hemos relevado que las organizaciones, producto de su cultura, industria y organización empresarial, convocan talentos mayoritariamente de alguno de los perfiles (la concentración de perfiles en una organización puntual no guarda relación con las proporciones de perfiles estudiada en poblaciones de sujetos más amplias). Conocer los perfiles más afines a la organización y focalizar las acciones a sus necesidades permitirá promover de manera efectiva y particular las actitudes positivas en el trabajo. Este

conocimiento resulta también relevante para que las organizaciones puedan evaluar y modificar aspectos culturales y de arquitectura organizacional para fomentar la diversidad y la inclusión, atrayendo perfiles que inicialmente no resultaban tan afines.

### **Obtención de datos**

Se ha utilizado el cuestionario de Carver y White (1994) en la versión en español que puede ser recuperado de su validación en ese idioma en Segarra, Poy, López, y Moltó (2014). Tal como hemos indicado anteriormente este set de preguntas es el más ampliamente utilizado para cuantificar la sensibilidad a amenazas y recompensas (Rajchert, 2017; Corr et al., 2016).

El cuestionario consta de veinticuatro preguntas y para su respuesta es utilizada una escala de Likert desde “Totalmente de acuerdo” a “Totalmente en desacuerdo”. Una vez completada, ciertas respuestas son agrupadas para obtener un puntaje en cada uno de los constructos considerados: BIS y BAS.

Cabe señalar que el instrumento indica como sensibilidad a las amenazas o BIS a las respuestas aversivas vinculadas al miedo y la ansiedad (en el marco teórico ha sido descrito en dos sistemas separados: FFFS y BIS). Los 7 *items* y su cuantificación para obtener la sensibilidad a amenazas/BIS son indicadas en el Anexo I.

Por otro lado, hemos utilizado un único factor a la sensibilidad a las recompensas o BAS en línea con los resultados de investigaciones antes mencionadas y con lo indicado por Mack y Ebesutani (2018). El instrumento presenta además una clasificación del BAS en tres sub-escalas que presentan las diferentes características del constructo (persistencia en la persecución de objetivos, diversión o realización de actividades novedosas y sensibilidad a recompensas). Los 13 *items* y su cuantificación para obtener la sensibilidad a amenazas/BAS son indicadas en el Anexo II.

Asimismo, el cuestionario incluye 4 preguntas de relleno (que no suman para ninguno de los constructos) que son indicadas en el Anexo III. La muestra de 601 personas fue seleccionada entre estudiantes de la Maestría en Dirección de Empresas (MBA), el Posgrado en Neuromanagement y los cursos abiertos de Neuroliderazgo para líderes y coaches de la Universidad del CEMA.

Cabe señalar que lo novedoso del aporte de la presente investigación es la realización del estudio para una población perteneciente a la escuela de negocios, otorga como ventaja una mejor proyección de resultados en personas en el ámbito laboral y, en particular, a actuales líderes.

La edad media de los participantes fue de 39 años, con una desviación estándar de 9,8 años. El 54,5% de los participantes eran mujeres (n = 328), el 45,3% eran hombres (n = 272) y el 0,2% restante (n=1) prefirió no identificar su sexo biológico.

Para la segmentación por generaciones, se dividió a los participantes en grupos según su edad. Aquellos con edades entre 41 y 57 años se clasificaron como "Generación X", lo que representó el 36,4% de la muestra (n=219). Los participantes entre 28 y 40 años se clasificaron como "Generación Y" o "*Millenials*", lo que representó el 51,1% de la muestra (n=307). Los participantes en otros rangos de edad (n=75) no se incluyeron en la segmentación debido a que su número es insuficiente para obtener conclusiones válidas.

Para verificar si existían diferencias significativas en las medias de grupos por edad y el género, se utilizó el método ANOVA con un nivel de significancia del 5%. La hipótesis nula establecida fue que no había diferencias significativas entre los grupos. Cuando el *p-value* fue menor de 0,05, se rechazó la hipótesis nula.

### **Análisis de datos**

Los resultados de las encuestas realizadas se resumen en la siguiente tabla en la que se indican los promedios, desviaciones estándar y cuartiles de las variables relevadas:

**Tabla 1. Estadística descriptiva**

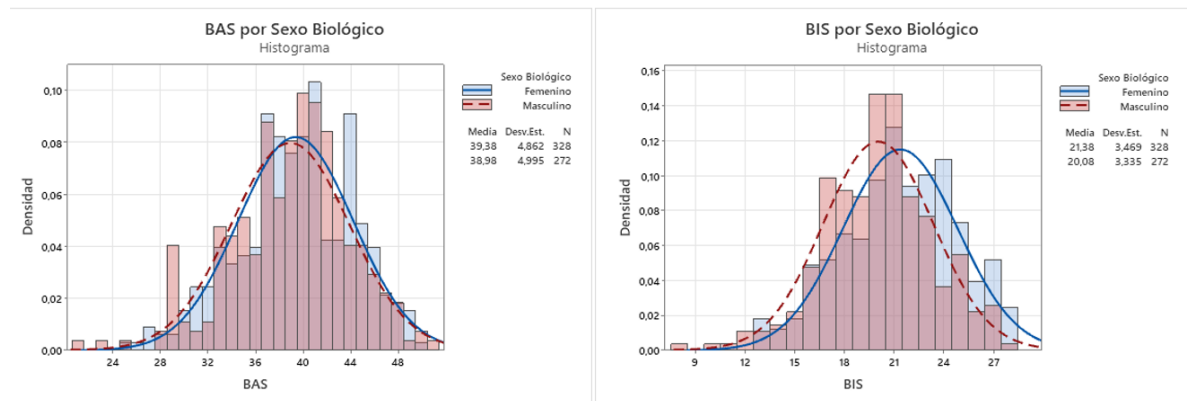
<b>Variable</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.Est.</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Q1</b>	<b>Mediana</b>	<b>Q3</b>	<b>Máximo</b>
BAS	601	39,200	4,919	21,000	36,000	40,000	43,000	51,000
BIS	601	20,792	3,464	8,000	18,000	21,000	23,000	28,000

Fuente: elaboración propia

Se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de los resultados, obteniéndose valores de 0,7429 para BIS y 0,7140 para BAS. Ello indica una buena consistencia interna de los constructos medidos en los elementos particulares.

En cuanto a las diferencias por sexo biológico, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para revisar las medias de BIS y BAS, obteniendo que no existían diferencias significativas en las medias del BAS. En cambio, la media de sensibilidad a amenazas para mujeres fue significativamente mayor que para hombres.

**Figura 1. Histogramas BIS/BAS por sexo biológico**



Fuente: elaboración propia

**Tabla 2. ANOVA por sexo biológico**

**BAS**

<u>Género</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>Desv.Est.</u>
Femenino	328	39,378	4,862
Masculino	272	38,978	4,995

*p-value=0,322*

**BIS**

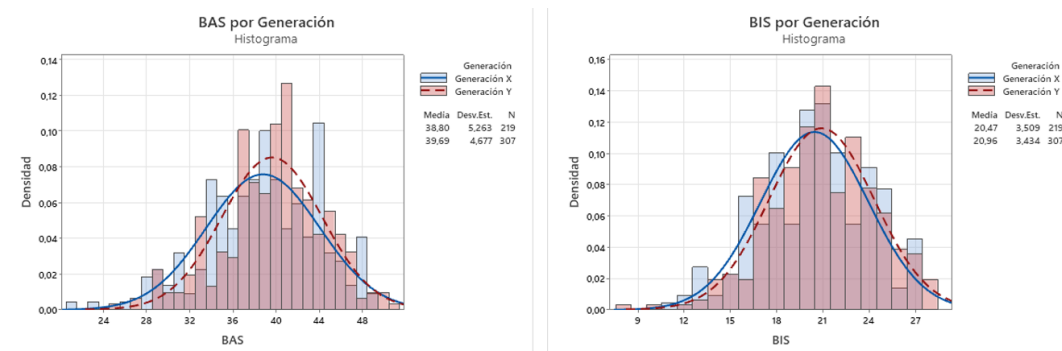
<u>Género</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>Desv.Est.</u>
Femenino	328	21,378	3,469
Masculino	272	20,081	3,335

*p-value=0,000*

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, al evaluar las diferencias por generación, se encontró que la media del BAS fue significativamente mayor y con una concentración mayor en valores medios para la generación Y que para la generación X, mientras que no se encontraron diferencias significativas en las medias de BIS.

**Figura 2. Histogramas BIS/BAS por generación etaria**



Fuente: elaboración propia

**Tabla 3. ANOVA por generación**

**BAS**

<b>Generación</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.E</b>
Generación X	219	38,804	5,2
Generación Y	307	39,691	4,6

*p-value=0,042*

**BIS**

<b>Generación</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.Est.</b>
Generación X	219	20,466	3,509
Generación Y	307	20,961	3,434

*p-value=0,107*

Fuente: elaboración propia

La variación que se observa en la sensibilidad a recompensas y amenazas sugiere que la gestión de talento debería ser adaptada para reflejarla. A modo de ejemplo, la importancia de la comunicación y establecimiento de un sistema de incentivos acorde a las necesidades y perfiles motivacionales tendría un peso relevante en las personas de Generación Y que presentan una mayor tendencia a la sensibilidad a las recompensas. También, entender y accionar en las situaciones propias que vivencian las mujeres en el ambiente laboral que puedan ser percibidas como amenazantes. Finalmente, resulta relevante para concientizar al liderazgo de las diferencias personales en la percepción de situaciones.

**Conclusiones**

Este estudio ha revelado la influencia de la sensibilidad a recompensas y amenazas, definida por los sistemas BIS/BAS, en el ámbito laboral y cómo estas sensibilidades pueden variar según el sexo biológico y la generación. Estos hallazgos subrayan la

importancia de considerar la diversidad en el entorno laboral, no solo desde una perspectiva de inclusión, sino también para capitalizar la riqueza que diferentes sensibilidades pueden aportar a equipos y organizaciones; así como también la realización de acciones que apunten a las necesidades de cada perfil para fomentar la retención de talento y generar planes de capacitación y desarrollo.

Es importante destacar que, si bien este estudio se enfocó en las generaciones X e Y, sería interesante extender la investigación a otras generaciones, especialmente a medida que las personas más jóvenes comienzan a incorporarse al mercado laboral y al ejercicio del liderazgo. A su vez será de utilidad realizar una investigación longitudinal para verificar si las diferencias detectadas por generación corresponden a rasgos puntuales de las generaciones o a variación de las sensibilidades por el paso del tiempo. Por otro lado, sería importante considerar factores culturales y geográficos que podrían influir en los perfiles de sensibilidad a recompensas y amenazas, teniendo en cuenta que la investigación se circunscribió a residentes en Argentina. Como se mencionó anteriormente, estudios preliminares y acotados sugieren que las empresas podrían atraer talentos de alguno de los perfiles en forma mayoritaria. Se espera continuar con la investigación en este sentido para presentar nuevos resultados en futuros trabajos.

## Referencias

Bacon, A. M., y Corr, P. J. (2020). Behavioral Immune System Responses to Coronavirus: A Reinforcement Sensitivity Theory Explanation of Conformity, Warmth Toward Others and Attitudes Toward Lockdown. *Frontiers in Psychology, 11*.

Beek, I., Kranenburg, I., Taris, T. y Schaufeli, W. (2013). BIS- and BAS-activation and study outcomes: A mediation study. *Personality and Individual Differences, 55*, 474-479.

Carver, C. S. (2006). Approach, avoidance, and the self-regulation of affect and action. *Motivation and Emotion, 30*(2), 105-110.

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, 67*(2), 319–333.

Cheese, P., y Hills, J. (2016). Understanding the human at work – how neurosciences are influencing HR practices. *Strategic HR Review, 15*, 150-155.

Corr, P. (2017). *The Reinforcement Sensitivity Theory of Personality*. Cambridge: Cambridge University Press.

Corr, P. J., y Cooper, A. J. (2016). The Reinforcement Sensitivity Theory of Personality Questionnaire (RST-PQ): Development and validation. *Psychological Assessment*, 28(11), 1427–1440

Corr, P. J., y Krupić, D. (2017). Motivating personality: Approach, avoidance, and their conflict. En A. J. Elliot (Ed.), *Advances in motivation science* (pp. 39–90). Elsevier Academic Press.

Corr, P. J., y Krupić, D. (2020). Approach-Avoidance Theories of Personality. En Corr, P. J., y Matthews, G. (Eds.), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (pp. 273-292). Cambridge: Cambridge University Press

Corr, P. J., y McNaughton, N. (2008). Reinforcement Sensitivity Theory and personality. En P. J. Corr (Ed.), *The reinforcement sensitivity theory of personality* (pp. 155–187). Cambridge: Cambridge University Press.

Corr, P. J., McNaughton, N., Wilson, M. R., Hutchison, A., Burch, G., & Poropat, A. (2016). Neuroscience of Motivation and Organizational Behavior: Putting the Reinforcement Sensitivity Theory (RST) to Work. *Recent Developments in Neuroscience Research on Human Motivation*, 19, 65–92.

DeYoung, C., y Blain, S. (2020). Personality Neuroscience. En Corr, P. J., y Matthews, G. (Eds.), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (pp.273-292). Cambridge: Cambridge University Press

Ierullo, E., y Canga, L. (2020). Modelo para la identificación de perfiles de sensibilidad ante amenazas y recompensas en el contexto laboral. *CEMA Working Papers*, N° 759, Universidad del CEMA.

Irvin, R.L., Roiger, A.N., y Robinson, M.D. (2022). Using a Variant of the Situational Judgment Test to Examine Stress Reactivity Processes: Within-Person Relationships and Relationships Involving BIS and BAS. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*.

Kim, S., Reeve, J., y Bong, M. (2017). Introduction to motivational neuroscience. En Kim, S., Reeve, J., y Bong, M. (Eds.), *Recent developments in neuroscience research on human motivation* (pp. 1 – 19). Emerald Group Publishing Limited.

Kim, S. (2013). Neuroscientific model of motivational process. *Frontiers in Psychology*, 4.

Kojima, K., Hirano, S., Kimura, Y., Seki, C., Ikoma, Y., Takahata, K., ..., Yamada, M. (2022). Brain 5-HT2A receptor binding and its neural network related to behavioral inhibition system. *Brain Imaging and Behavior*, 16, pp. 1337–1348.



Maack, D.J., y Ebesutani C. (2018). A reexamination of the BIS/BAS scales: Evidence for BIS and BAS as unidimensional scales. *Int J Methods Psychiatr Res*, 27(2).

McNaughton, N., y Corr, P. J. (2004). A two-dimensional neuropsychology of defense: fear/anxiety and defensive distance. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 28(3), 285–305.

McNaughton, N., DeYoung, C. G., & Corr, P. J. (2016). Approach/avoidance. En J. R. Absher & J. Cloutier (Eds.), *Neuroimaging personality, social cognition, and character* (pp. 25–49). Elsevier Academic Press.

Paterson, S. (2016). Neuroscience as a basis for HR practices. *Strategic HR Review*, 15

Rajchert J. (2017). BIS/BAS Systems. En Zeigler-Hill V., Shackelford T. (Eds.) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer.

Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44–52.

Satchell, L., Bacon, A., Firth, J., y Corr, P. (2018). Risk as Reward: Reinforcement Sensitivity Theory and Psychopathic Personality Perspectives on Everyday Risk-Taking. *Personality and Individual Differences Journal*, 128, 162-169

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. Doi. 10.1016/j.paid.2013.12.027.

Smederevac, S., Sadiković, S., Čolović, P., Vučinić, N., Milutinović, A., Riemann, R., ..., Budimlija, Z. (2022). Quantitative behavioral genetic and molecular genetic foundations of the approach and avoidance strategies. *Curr Psychol*, 1-15

Smith, K (2020). How diversity defeats groupthink. Smarter thinking isn't about you. It's about your team. *Neuroleadership Instituto*.

Stahl, A. (17 de diciembre de 2021). 3 Benefits Of Diversity In The Workplace. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2021/12/17/3-benefits-of-diversity-in-the-workplace/?sh=4c55c3de22ed>

Standen, B., Firth, J., Sumich, A., y Heym, N. (2022). The neural correlates of reinforcement sensitivity theory: A systematic review of the (f)MRI literature. *Psychology & Neuroscience*, 15(4), 395–422.

Vecchione, M., Ghezzi, V., Alessandri, G., Dentale, F., y Corr, P. J. (2020). BIS and BAS Sensitivities at Different Levels of Personality Description: A Latent-Variable

Approach with Self- and Informant-Ratings. *Journal of Personality Assessment*, 103(2), 246-257.

Ventura Jesús, A. (2020). *Brain differences associated with personality traits: a structural and resting state fMRI approach* (tesis de doctorado). Universitat Jaume, Castelló de la Plana, España.

## **Anexo I**

### **Ítems correspondientes a la sensibilidad de amenazas/BIS**

Las respuestas a los siguientes 5 ítems se interpretan de la siguiente manera: totalmente de acuerdo (4 puntos), parcialmente de acuerdo (3 puntos), parcialmente en desacuerdo (2 puntos) y totalmente en desacuerdo (1 punto).

- Las críticas o reprimendas me duelen bastante.
- Me preocupo o disgusto bastante cuando creo o sé que alguien está enfadado conmigo.
- Me preocupo cuando creo que he hecho mal algo importante.
- Me preocupa cometer errores.
- Si creo que va a pasar algo desagradable, me suelo alterar mucho.

Las respuestas a los siguientes 2 ítems se interpretan de la siguiente manera: totalmente de acuerdo (1 punto), parcialmente de acuerdo (2 puntos), parcialmente en desacuerdo (3 puntos) y totalmente en desacuerdo (4 puntos).

- Aunque esté a punto de pasarme algo malo, rara vez siento miedo o nerviosismo.
- En comparación con mis amigos, tengo muy pocos miedos.

La suma de los 7 ítems brinda un indicador de sensibilidad a las amenazas/BIS entre 7 y 28 indicando 7 la menor sensibilidad y 28 la mayor.

## **Anexo II**

### **Ítems correspondientes a la sensibilidad de recompensas/BAS**

Las respuestas a los siguientes 13 ítems se interpretan de la siguiente manera: totalmente de acuerdo (4 puntos), parcialmente de acuerdo (3 puntos), parcialmente en desacuerdo (2 puntos) y totalmente en desacuerdo (1 punto).

- Hago lo imposible por conseguir lo que quiero.
- Cuando quiero algo, suelo hacer todo lo que puedo para conseguirlo.
- Si veo una oportunidad para conseguir algo que quiero, enseguida me lanzo para conseguirlo.
- Cuando voy detrás de algo, sigo la táctica del “todo vale”.
- Siempre estoy dispuesto a probar algo nuevo si creo que será divertido.
- A menudo soy capaz de hacer cosas sólo porque puedan ser divertidas.
- A menudo actúo sin pensar.
- Ansío experimentar emociones y nuevas sensaciones.
- Cuando hago algo bien, me gusta continuar con ello.
- Cuando consigo lo que quiero, me siento entusiasmado y con energía.
- Cuando veo una oportunidad para conseguir algo que me gusta, me entusiasmo enseguida.
- Cuando me pasa algo bueno, me afecta profundamente.
- Me entusiasmaría ganar un concurso.

La suma de los 13 ítems brinda un indicador de sensibilidad a las recompensas/BAS entre 13 y 52 indicando 13 la menor sensibilidad y 52 la mayor.

### **Anexo III**

#### **Preguntas de relleno**

- Mi familia es lo más importante en mi vida.
- Cómo me visto es importante para mí.
- Es difícil para mí encontrar el tiempo para hacer cosas como cortarme el cabello.
- Generalmente me pregunto por qué las personas actúan como lo hacen.