

"El sueldo como motivador en épocas de crisis"

Autora: Mariana Brea
Cátedra: Seminario de Graduación
Carrera: Lic. en Administración de Empresas
Facultad: Ciencias Económicas
Universidad: FASTA
Asesoramiento:

- Tutora: Mariana Foutel
- Metodología: Laura Cipriano

Fecha: Septiembre del 2003

Abstract

El siguiente trabajo abordará el tema "El sueldo como motivador en épocas de crisis". Será desarrollado precisamente teniendo como marco la crisis que atraviesa la República Argentina, y en especial, la ciudad de Mar del Plata en el año 2003.

Como es de público conocimiento, la ciudad de Mar del Plata está inmersa en una alarmante crisis económica y social. Inseguridad, desempleo y pobreza son, entre otras, palabras incorporadas al diccionario cotidiano de los marplatenses. Los niveles de pobreza y desocupación son alarmantes. El crecimiento de la delincuencia alcanzó niveles significativos. El balneario más popular de la Argentina se acostumbró a ser noticia en los últimos años por sus violentas protestas, el récord nacional de desocupación y los altos índices de inseguridad.

La aspiración de todo ser humano es tener un trabajo digno acorde a sus aptitudes, recibiendo una remuneración que le permita la satisfacción de sus necesidades. Y es justamente en épocas de crisis donde la relación salario – motivación cobra vital importancia.

Tema de Tesis

La remuneración como factor motivador en tiempos de crisis.

Problema

¿Es la remuneración en el trabajo un motivador para los empleados de la ciudad de Mar del Plata en épocas de crisis?

Objetivo general

Analizar la remuneración en el trabajo como factor motivador en tiempos de crisis en la ciudad de Mar del Plata.

Objetivos específicos

- Describir el mercado laboral actual del país y de la ciudad de Mar del Plata.
- Describir y comparar las principales teorías de motivación existentes.
- Analizar el nivel de satisfacción de las necesidades laborales.
- Investigar cuáles son los distintos factores de motivación de los marplatenses.
- Determinar qué lugar de importancia ocupa la remuneración dentro de los factores de motivación.
- Indagar las causas por las que el sueldo puede resultar o no un motivador.
- Distinguir los distintas clases de remuneración como motivadores.
- Analizar si las distintas teorías de motivación son aplicables al contexto de crisis actual.

Hipótesis

La remuneración podría ser considerada como un factor importante de motivación en el trabajo dentro del contexto de crisis actual en la ciudad de Mar del Plata.

Variables

- Remuneración: retribución en dinero que recibe el trabajador en relación de dependencia por el trabajo realizado. En este trabajo se utiliza como sinónimo de la palabra "sueldo".
- Motivación: aquello que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada.

Justificación del problema

Existen muchas teorías que tratan de explicar la motivación humana en el trabajo y qué lugar ocupa el sueldo como factor motivador. Ahora, se sabe que no todas las teorías son aplicables en cualquier contexto. Argentina, y especialmente la ciudad de Mar del Plata, está atravesando una situación de crisis con altos índices de desempleo. Ante un escenario tan especial como éste, merece que se vuelvan a relacionar dos importantes variables como lo son la motivación y la remuneración. Se quiere determinar si el sueldo puede ser considerado como motivador para los trabajadores de la ciudad de Mar del Plata en épocas de crisis. La solución a este problema será de utilidad para la toma de decisiones de carácter empresarial. Así se podrán desarrollar sistemas de remuneración y beneficios adecuados para los tiempos de crisis, teniendo en cuenta la importancia que asigna el personal a los sueldos. Se podrá establecer si se le está prestando la debida atención a las compensaciones para lograr la satisfacción del personal, fundamental para el éxito de cualquier empresa. Se quiere realizar un aporte al área de Recursos Humanos, analizando la motivación en un marco más acotado y especial, como lo es el de crisis.

Tipo de investigación

La investigación a realizar será de tipo descriptiva ya que busca evaluar y especificar diversos aspectos del fenómeno a analizar.

Se utilizarán para su desarrollo tanto fuentes de datos primarias como secundarias.

Universo

El universo considerado para el análisis está integrado por la población de empleados que trabajan en relación de dependencia de (18 a 65 años de edad) en la ciudad de Mar del Plata en el año 2003.

Unidad de análisis

Cada trabajador en relación de dependencia (de 18 a 65 años) de la ciudad de Mar del Plata en año 2003.

Muestra

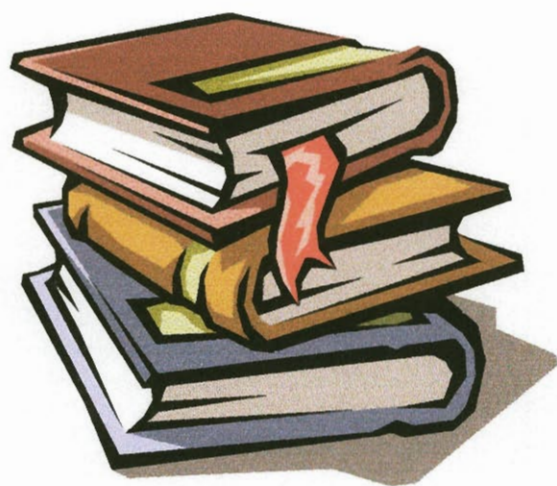
La muestra a utilizar es representativa. Es una muestra probabilística, es decir que, cada uno de los integrantes de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido. Se utiliza un método aleatorio para seleccionar la muestra, que se detalla en el apartado "Análisis de Datos".

El tamaño de la muestra es de cien trabajadores en relación de dependencia (de 18 a 65 años de edad) de la ciudad de Mar del Plata, seleccionando empleados de distintos rubros y niveles jerárquicos.

Tiempo y Lugar

La investigación será llevada a cabo en la ciudad de Mar del Plata teniendo en cuenta el contexto de crisis que atraviesa la ciudad en el corriente año.

Marco Teórico



MARCO TEORICO

El problema planteado será abordado por distintas teorías de motivación. Al no existir una teoría que de fundamento preciso al tema desarrollado, es conveniente tratar los distintos lineamientos existentes, para luego obtener conclusiones. Como fue mencionado anteriormente se quiere realizar un análisis del sueldo como motivador en un marco acotado, como es el de crisis. Y es precisamente esto, lo que no toman en cuenta las teorías ya planteadas. Las teorías a seguir son:

- Teoría de las necesidades de Maslow
- Teoría de los factores de Herzberg
- Modelo situacional de motivación de Vroom
- Teoría de la expectativa de Lawler
- Teoría del equilibrio de Barnard y Simon

Se estudiará qué papel tiene el sueldo como motivador en las distintas teorías desde un plano teórico y se investigará si estas teorías son aplicables al contexto de crisis que atraviesa la ciudad de Mar del Plata.

Mercado laboral argentino

El mercado laboral argentino se caracteriza por tener altos índices de desempleo. La Encuesta Permanente de Hogares (EPH) realizada durante el mes de mayo del 2003 ubicó al índice de desocupación en el 15,6% (2.020.000 desocupados), mientras que la subocupación demandante alcanzó a 1.848.000 personas. De esta manera, 4.050.000 personas buscan trabajo en Argentina y no lo encuentran. Si a ellas se le suman los 780.000 subocupados que no están buscando activamente realizar otra tarea, se obtiene que son 4.830.000 las personas en condiciones de trabajar que tienen hoy problemas de empleo en los principales centros urbanos del país.¹

La tasa de desempleo del 15,6%, según el INDEC, está 2,2 puntos por debajo del 17,8% de octubre del 2002, y 5,9 puntos menos que un año atrás cuando, en el peor momento de la crisis económica, el desempleo afectaba al 21,5% de los ciudadanos que integran la población activa.

Un dato importante a tener en cuenta es que, de los empleos surgidos en los últimos doce meses, 608.000 (el 49,7%) surgen de los planes sociales. De los beneficiarios que toma la encuesta, figuran como ocupados aquellos que declaran realizar alguna contraprestación laboral. Quitando esta incidencia, es decir, si se considerara desocupados a los ocupados por el plan, el desempleo estaría en el 21,4%, según el Indec.²

Con respecto a los subocupados, la tasa tuvo un leve crecimiento: era del 18,6% en mayo del 2002 y avanzó al 18,9% en la última medición, algo que podría estar indicando la generación de puestos de trabajo precarios o la incidencia de empleos de carácter intermitente.³

Mercado laboral de la ciudad de Mar del Plata

Mar del Plata es la ciudad más castigada por el desempleo en todo el país. El índice de desempleo llegó a un 21,9% en la última medición realizada

¹ <http://www.indec.mecon.ar/newINDEC/DEFAULT.HTM>

² Diario "La Nación", sección Economía y Negocios, 1ro de agosto del 2003

³ ibid

por el Indec. Estas estadísticas no son más que el reflejo de una crisis cotidiana que acompaña a la ciudad desde hace varios años.

Si a los desocupados se le suman los subocupados y aquellas personas que reciben planes oficiales (35.000 beneficiarios en el distrito), casi la mitad de la ciudad se ve afectada por problemas de trabajo.⁴

La tasa de desempleo actual de la ciudad de Mar del Plata (21,9%) es aún mayor que la tasa que afectó al país en mayo del 2002, en el peor momento de la crisis económica argentina (21,5%).

A la luz de este marco tan desalentador que vive la ciudad se analizará si el sueldo puede ser considerado como un motivador importante para sus habitantes.

⁴ Diario "La Nación", Sección Enfoques, 3 de agosto del 2003

Motivación humana

La motivación de un comportamiento es imprescindible para comprender cómo se comportan las personas. Es por ello que la motivación requiere de mucha atención. No es tarea sencilla definir el concepto de motivación ya que se ha utilizado en diferentes sentidos.⁵ En un sentido amplio, *“motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”*⁶ Es una fuerza que inicia o dirige el comportamiento de una persona, que puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

El campo de la motivación responde por qué las personas actúan de determinada manera. Se puede explicar en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo o rechazo. Una persona quiere poder, estatus y evita el aislamiento social y amenazas a su autoestima. Hablar de motivación implica que existe una meta, un objetivo determinado que se quiere alcanzar, cuyo logro representa un gasto de energía para el individuo.⁷

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Las personas difieren unas de otras y, por lo tanto, también varían sus necesidades y producen diversos patrones de comportamiento. Cada individuo tiene distinta capacidad para alcanzar las metas y diferentes valores sociales. Y dada la complejidad de la persona humana, éstos también varían con el tiempo para cada individuo. Es decir, una persona a lo largo de su vida tendrá distintas necesidades, valores sociales y capacidad individual para alcanzar objetivos que afectarán sus factores motivacionales. Aunque existan estas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento se puede simplificar ya que es más o menos semejante en todas las personas. No obstante varíen los patrones de comportamiento, el

⁵ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, Colombia, Mc Graw Hill, 1999, p. 68.

⁶ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig - **Organization and Management: A Systems Approach**, Tokio, Mc Graw Hill Kogakusha, 1970, p. 245.

⁷ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 68.

proceso que los origina es el mismo para todos. En este sentido, existen tres premisas que originan el comportamiento humano:⁸

1. **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento existe un impulso, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

Modelo básico de motivación (⁹)



Fuente: Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, pag. 12

Como ya se comentó anteriormente, el modelo básico de motivación es el mismo para todas las personas. No obstante ello, el resultado podrá variar indefinidamente, ya que depende de la forma como se percibe el estímulo (que

⁸ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, Mc Graw Hill, quinta edición, 1999, p. 69.

⁹ Harold J. Leavitt - **Managerial Psychology**, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p. 12

varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), de las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que también poseen las personas. La motivación de las personas dependen fundamentalmente de estas tres variables.¹⁰

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional está formado por distintas etapas. Una persona se encuentra en un estado de equilibrio que es interrumpido cuando surge una necesidad. Esta produce un estado de insatisfacción, tensión, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a originar una acción o comportamiento para poder descargar la tensión y liberar la inconformidad. Para poder lograrlo, el comportamiento debe ser eficaz. Así, la persona satisfará su necesidad y podrá descargar la tensión provocada por aquella. El individuo podrá, de esta forma, volver a su estado de equilibrio, que perdurará hasta que surja una nueva necesidad.¹¹ La figura 2 muestra el esquema del ciclo motivacional.

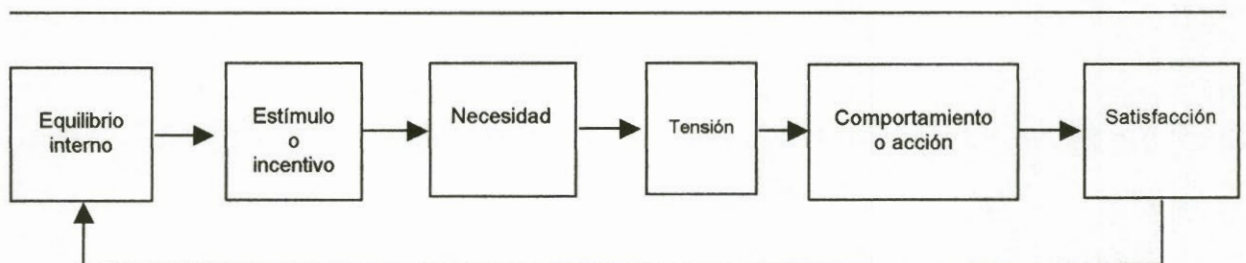


Figura 2. Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad¹²

Como se ha visto, el esquema de la figura desarrolla un ciclo motivacional donde se produce la satisfacción de una necesidad. El ciclo se repite con los aprendizajes y repetición (refuerzos) y así, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una

¹⁰ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 70.

¹¹ *ibid*

¹² *ibid*

necesidad satisfecha no causa tensión o inconformidad, por lo tanto, deja de ser motivadora de comportamiento.

Las necesidades no siempre pueden satisfacerse dentro del ciclo motivacional. Esto puede provocar frustración en el individuo o compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Al frustrarse la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión generada por la misma necesidad, no encuentra una salida normal, es decir, no puede ser satisfecha mediante el comportamiento del individuo. La tensión o inconformidad encuentra una barrera que impide su liberación. Es por ello que busca otra vía de salida, que puede ser mediante lo psicológico (agresividad, tensión emocional, descontento, indiferencia, apatía, etc.) o mediante lo fisiológico (insomnio, problemas cardíacos o digestivos, tensión nerviosa, etc.). Otras veces, cuando la necesidad no puede satisfacerse, se origina la compensación o transferencia. Esto se da cuando se logra satisfacer otra necesidad y de esta manera se disminuye o calma la tensión provocada por la necesidad que no pudo satisfacerse. Un ejemplo de compensación puede darse cuando en vez de un ascenso a un cargo superior, se obtiene un premio por desempeño y el reconocimiento de los colegas.¹³

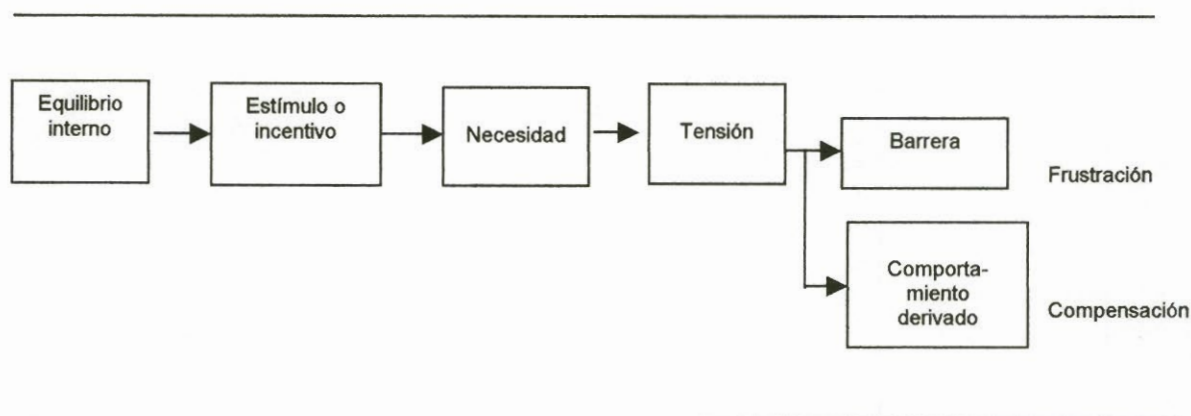


Figura 3. Ciclo motivacional, con frustración o compensación.¹⁴

La motivación humana es cíclica y es por ello que se habla de ciclo motivacional. La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera.

¹³ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 71.

¹⁴ *ibid*

El individuo se encuentra en forma permanente en acción para resolver problemas, salir del estado de tensión y satisfacer sus necesidades a medida que surgen.¹⁵

Motivación en ámbito laboral

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione mejor y sus miembros se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen las otras variables de la producción.¹⁶

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encuentra que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste.

¹⁵ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 71.

¹⁶ Walter Arana Mayorca - **Motivación en la gestión empresarial**, en:
http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_en_la_gestion.htm

Motivación y satisfacción

Se puede definir a la satisfacción en el trabajo como una "*actitud general del individuo hacia su trabajo*"¹⁷ Como se puede ver, esta definición es amplia. Sin embargo esto es inherente al concepto. El trabajo de una persona es mucho más que atender a clientes, ordenar papeles o manejar un camión. Los trabajos requieren la interacción con los colegas y jefes, seguir las políticas de la organización, cumplir los estándares de desempeño, entre otros.

Entre los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo se pueden mencionar el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables, una buena relación con los colegas. También se debería agregar la importancia de una buena personalidad, es decir, su compatibilidad con el puesto de trabajo.

Satisfacción y productividad

El interés de los gerentes en la satisfacción en el trabajo tiende a centrarse en sus efectos sobre el desempeño del empleado. Numerosos estudios se han llevado a cabo para establecer cuál es la relación existente entre satisfacción y productividad. Las primeras opiniones sobre dicha relación pueden resumirse en el enunciado: "un trabajador feliz es un trabajador productivo". Pero la creencia en esta tesis estaba basada más en un razonamiento deseado que en una evidencia contundente. Una revisión cuidadosa de la investigación indicó que si existe una relación positiva entre satisfacción y productividad, las correlaciones son consistentemente bajas – cercanas a +0.14. Sin embargo, la introducción de variables modernas han mejorado la relación. La relación se torna más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está controlado por factores externos. La productividad de un empleado en trabajos con maquinarias va a estar mucho más influenciada por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. El nivel de trabajo también parece ser una variable moderadora importante. Las correlaciones entre satisfacción y desempeño son más fuertes para los empleados con niveles más altos. Por lo tanto, se podría esperar que la relación sea más

¹⁷ Stephen P. Robbins - **Comportamiento Organizacional**, México, Prentice Hall, 1999 p. 151.

relevante para individuos en posiciones más profesionales, de supervisión y de gerencia.¹⁸

La mayoría de los estudios realizados no pudieron probar una relación de causa efecto entre satisfacción y productividad. La conclusión más válida es que la productividad lleva a la satisfacción, y no al contrario. Si un empleado hace un buen trabajo, se sentirá intrínsecamente bien. Si se asume que la organización premia la productividad, su alta productividad debería incrementar el reconocimiento, su nivel de salario y sus probabilidades de ascenso. Estos premios, en cambio, incrementan su nivel de satisfacción con el trabajo.

Investigaciones más recientes proporcionan un soporte renovado para la relación satisfacción – desempeño. Cuando se toma en cuenta a la organización como un todo, más que la satisfacción de cada empleado individualmente, se encuentra que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. Si se toma en cuenta esta observación, la razón por la cual no se haya obtenido un fuerte apoyo para la tesis de que la satisfacción estimula la productividad, puede ser que los estudios se han enfocado en los individuos más que en la organización y que las mediciones de la productividad a nivel individual no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

¿Por qué trabajan las personas?

La respuesta a esta pregunta que parece tan simple, no es exacta. Las complejas motivaciones que mueven a los hombres a trabajar no pueden explicarse en forma simplista, diciendo que trabajan por dinero o por satisfacer las necesidades de crear. El hombre trabaja por un conjunto de razones y motivos. Trabaja por dinero, por la necesidad de actividad, por la necesidad de tener interacción social, para lograr estatus social, y por sentir que es eficiente y puede enorgullecerse de su trabajo. Las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal. El hombre tiene muchas necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura. El trabajo proporciona una manera de satisfacer

¹⁸ Stephen P. Robbins - **Comportamiento Organizacional**, p. 154.

tales necesidades y de adquirir un sentido de importancia ante sus propios ojos y ante los ojos de los demás.

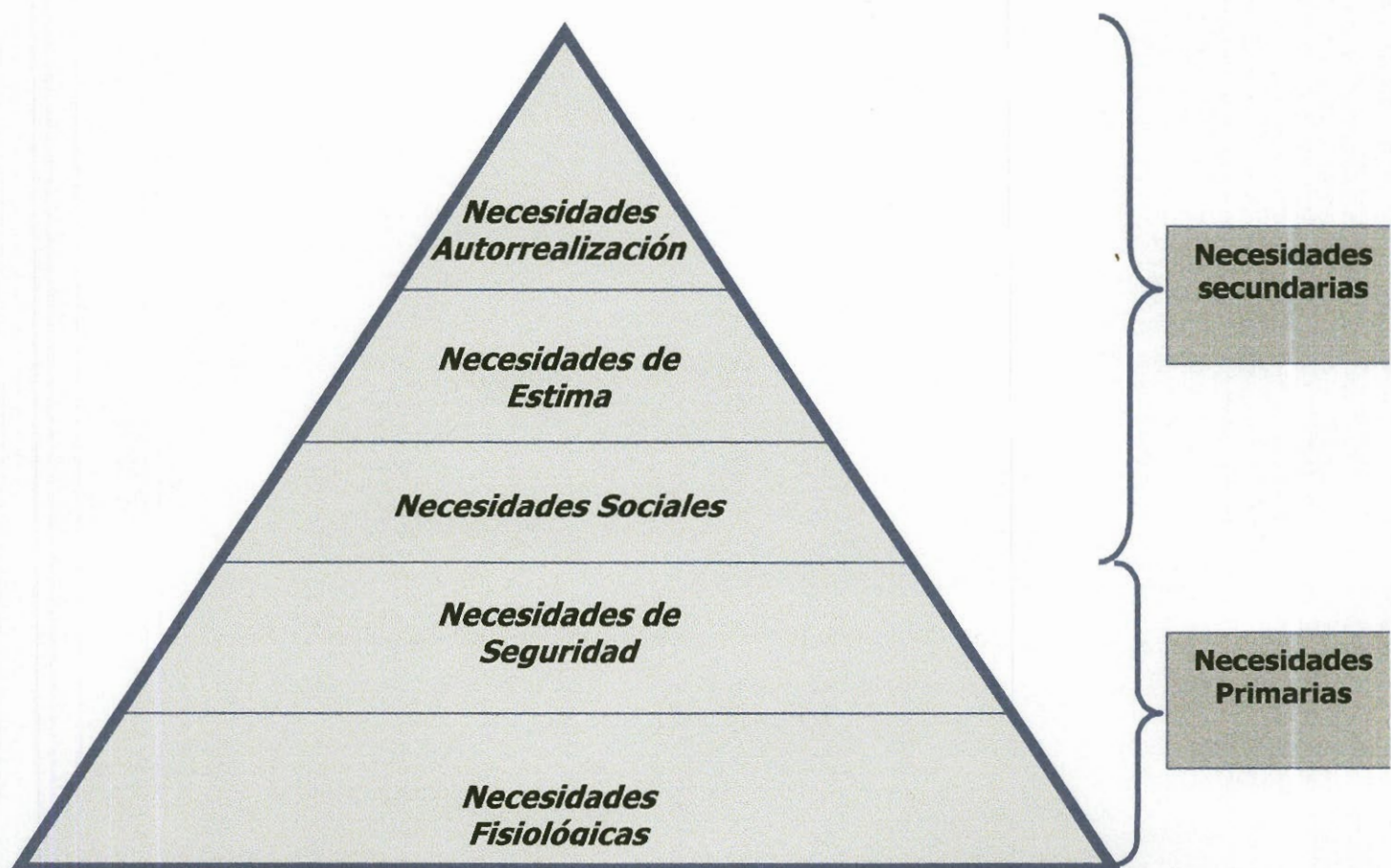
Teorías de Motivación

Existen muchas teorías que intentan dar una explicación a la motivación humana. Algunas plantean conceptos similares y otras difieren en absoluto. A continuación se analizarán algunas de ellas.

Teoría de las necesidades de Maslow

Maslow, en su teoría de las necesidades, distribuye las necesidades humanas en una pirámide. Ubica en la base de la pirámide a las necesidades primarias, que son aquellas más elementales y recurrentes. En la cima se hallan las necesidades secundarias, las más sofisticadas y abstractas.

En la siguiente figura se puede ver la distribución de las necesidades que plantea Maslow.



Entre las necesidades primarias se encuentran las necesidades fisiológicas y de seguridad:

- **Necesidades fisiológicas:** La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas. Entre ellas se encuentran, la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Son aquellas necesidades biológicas o básicas que requieren ser satisfechas para garantizar la supervivencia del individuo.¹⁹

Las organizaciones satisfacen las necesidades fisiológicas mediante salarios, vacaciones y condiciones laborales adecuadas.

- **Necesidades de seguridad:** Constituyen el segundo nivel de necesidades humanas. Una vez que las necesidades fisiológicas están satisfechas en cierta medida, las necesidades de seguridad dominan el comportamiento. Las personas buscan seguridad corporal así como tranquilidad económica. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estén cubiertas por todo el tiempo que sea posible. Las necesidades de segundo nivel están relacionadas con las del primer nivel ya que ambas tienen que ver con la supervivencia de las personas.²⁰

Dentro de la organización, las necesidades de seguridad son muy importantes ya que la mala toma de decisiones pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.²¹ Una forma de satisfacer las necesidades de seguridad es mediante el establecimiento de condiciones laborales de protección y seguros (gastos médicos y por enfermedades, pensiones), que subsanen las necesidades fisiológicas.

¹⁹ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 73.

²⁰ Davis, Keith; Newstrom, John W. - **Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional**, México, Mc Graw Hill, octava edición, 1995, p. 122.

²¹ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 73.

Actualmente, en el mercado laboral argentino, existen ciertas pautas que indican que mucha gente no tiene satisfechas sus necesidades de seguridad. Los altos índices de desocupación marcan que detrás de un puesto de trabajo hay varias personas dispuestas a ocuparlo; la precariedad de las condiciones de contratación y el trabajo en negro son otras formas de demostrar la inseguridad que existe en el trabajo. El empleado, de esta manera, no cuenta con protección y seguridad social. La flexibilización laboral, y la consiguiente legitimación de una creciente desestabilización de las relaciones laborales a través de un marco jurídico que propicia diferentes modalidades de trabajo, también son indicadores de la inseguridad que sienten los empleados. La falta de satisfacción de estas necesidades es una consecuencia del nuevo contrato laboral, en el que ya no se asegura la estabilidad.

Dentro de las necesidades secundarias, se encuentran las necesidades sociales, las necesidades de estima y necesidades de autorrealización.

- **Necesidades sociales:** Constituyen las necesidades de tercer nivel. Se refieren a lo afectivo, la pertenencia, y la participación social. Estas necesidades están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, aceptación por parte de los colegas, amistad, participación y amor. Una vez que las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) están relativamente satisfechas, las necesidades sociales surgen en el comportamiento humano. La no satisfacción de estas necesidades trae aparejado ciertas consecuencias. La persona se vuelve hostil y reacia con las personas que lo rodean. Generalmente conduce a la soledad y a la desadaptación social.²²

Las necesidades sociales se atienden propiciando la interacción, la aceptación y la amistad entre los empleados. Para ello se recurre a fiestas, comidas campestres, viajes y la formación de equipos deportivos.

²² Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 73.

- **Necesidades de autoestima:** Constituyen las necesidades de cuarto nivel. Están relacionadas con la evaluación y estima que una persona tiene de sí mismo, es decir, tienen que ver con la autoevaluación y el autoestima. Incluyen la confianza y seguridad en sí mismo, la necesidad de reconocimiento y aprobación social, de estatus, prestigio, consideración y reputación. Cuando estas necesidades están satisfechas, la persona siente fuerza, prestigio, poder, confianza en sí mismo, capacidad y utilidad. La frustración de estas necesidades puede provocar sentimientos de debilidad, inferioridad, dependencia y desamparo. Estos a su vez pueden generar desánimo o llevar a ejecutar actividades compensatorias.²³

Para las necesidades de estima se crean estímulos para la realización del trabajo mismo, con reconocimiento, con tareas desafiantes, haciendo a los empleados partícipes en la toma de decisiones y brindándoles oportunidades de progreso.

- **Necesidades de autorrealización:** Constituyen el quinto nivel de necesidades; se hallan en la cima de la jerarquía. La satisfacción de estas necesidades significa llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser, utilizando las habilidades que se tienen al máximo y mediante el aprovechamiento del talento. En otras palabras, implica desarrollar todas las potencialidades de la persona. Se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización de los talentos individuales.

“Las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga una persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa qué tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más.”²⁴

Las necesidades de autorrealización se atienden fomentando las destrezas muy particulares del empleado, dándole la oportunidad de ser creativo, permitiendo que se autorrealice, ascendiéndolo y fortaleciendo su capacidad para ejercer un completo control de su trabajo.

²³ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 73.

²⁴ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 74.

Se pueden destacar los siguientes aspectos de la teoría que presenta Maslow:²⁵

- Las necesidades satisfechas no motivan el comportamiento de las personas. Las necesidades no satisfechas encaminan al individuo hacia el logro de objetivos individuales. Es decir, los empleados se muestran más motivados por lo que buscan que por lo que ya tienen.
- Una vez que la persona logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades más elevadas: sociales, de autoestima y de autorrealización. Es decir, las necesidades más elevadas sólo surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos. No todas las personas logran llegar a las necesidades de autorrealización o a las de autoestima, ya que estas son conquistas individuales.
- Si alguna de las necesidades fisiológicas o de seguridad dejara de ser satisfecha por un período largo de tiempo, la consecución de esta necesidad se hace imperativa y domina el comportamiento de la persona. Siempre que exista una necesidad más baja por satisfacer, el individuo luchará por lograrlo.

Contribuciones de la jerarquía de necesidades de Maslow

La teoría de las necesidades de Maslow ha dado a los gerentes y administradores contribuciones muy importantes; les ha aportado algunas ideas útiles para motivar a sus empleados. A través de este modelo, se tienen más probabilidades de identificar las necesidades de los empleados, reconocer que es posible que sean diferentes entre los trabajadores, ofrecer satisfacción a las necesidades y darse cuenta que dar de la misma recompensa podría tener un impacto decreciente en la motivación.²⁶

²⁵ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 75.

²⁶ Davis, Keith; Newstrom, John W. - **Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional**, p. 124.

Limitaciones de la teoría de Maslow

El modelo de Maslow, a pesar de sus beneficios, tiene muchas limitaciones y ha sido duramente criticado. En primer lugar, se puede decir que no ha sido verificado por completo.

“Las investigaciones no apoyan la presencia de los cinco niveles de necesidades como únicos, ni se ha establecido la progresión de cinco pasos de niveles de necesidades desde los más bajos hasta los más altos. Sin embargo, hay pruebas de que a menos de que las dos necesidades de orden inferior (físicas y seguridad) estén básicamente satisfechas, los empleados, no estarán muy interesados en las necesidades de orden superior.”²⁷

Modelo de dos factores de Herzberg

Las investigaciones que dieron origen a esta teoría consistieron en analizar las respuestas que distintos trabajadores daban para describir situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en relación con sus trabajos. Herzberg descubrió que los empleados nombraban distintos tipos de condiciones para sentimientos buenos y malos. Si una sensación de logro producía un buen sentimiento, pocas veces la falta de aquel fue señalada como causa de malos sentimientos.

Así fue que Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen en la motivación. Cabe aclarar, que antes de eso, las personas pensaban que la motivación y la falta de ella eran simplemente opuestos de un factor en un continuo. Herzberg cambió esta idea tradicional al afirmar que algunos factores del trabajo primordialmente causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían estas condiciones. Sin embargo, su presencia, en general, lleva a los empleados a un estado neutral. Se trata de los factores higiénicos. Existen otras condiciones del trabajo que operan primordialmente para crear motivación, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estas condiciones se conocen como factores motivacionales o satisfactores.²⁸

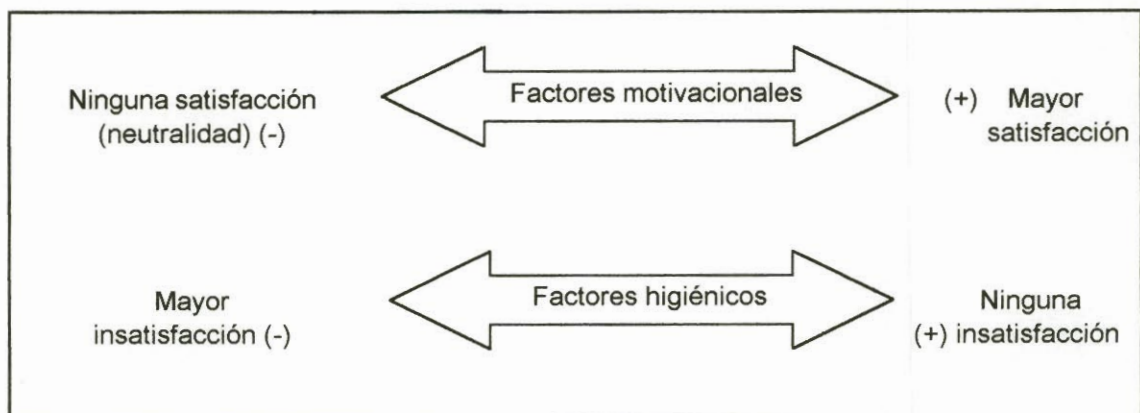
- **Factores higiénicos:** Constituyen las condiciones que rodean al empleado cuando trabaja; constituyen el contexto del cargo. Entre ellas

²⁷ Davis, Keith; Newstrom, John W. – **Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional**, p. 124.

²⁸ Davis, Keith; Newstrom, John W. – **Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional**, p. 125.

se pueden nombrar a las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el sueldo, los beneficios sociales, el tipo de supervisión recibida, las políticas de la empresa, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos existentes, etc. Estos factores son aquellos que las empresas han utilizado tradicionalmente para motivar a sus empleados. Pero estos factores tiene una capacidad muy limitada para motivar el comportamiento de los empleados. Cuando los factores higiénicos están presentes, se evitan fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción.²⁹

- **Factores motivacionales:** Estos factores constituyen el contenido del cargo en sí, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Cuando los factores motivacionales están presentes producen una satisfacción duradera en la persona y generan un aumento de productividad por encima de los niveles normales. Cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Entre ellos se encuentran: la delegación de responsabilidad, la libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del cargo.³⁰



²⁹ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 77.

³⁰ *ibid*

Contribuciones del Modelo de Herzberg

Herzberg, mediante la distinción entre motivadores y elementos de mantenimiento, demostró la importancia de las recompensas intrínsecas que derivan del trabajo mismo. Sin embargo, señaló también que los administradores no pueden dejar de considerar ciertos factores que crean cuando menos un medio de trabajo neutral.³¹

Limitaciones del modelo

El modelo de Herzberg, al igual que el de Maslow, ha recibido duras críticas. Es un modelo que se aplica mejor a los empleados gerenciales, profesionales y de oficina superiores, es decir que, no se aplica universalmente. A su vez, reduce importancia al impacto del sueldo, el estatus y las relaciones con los demás en la motivación de las personas. El método utilizado para crear el modelo (solicitar informes de experiencias favorables y desfavorables) puede producir informes parciales debido al ego de los empleados.³²

El modelo de los factores describe sólo una tendencia general, ya que los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para algunas personas que desean estas recompensas.

Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg

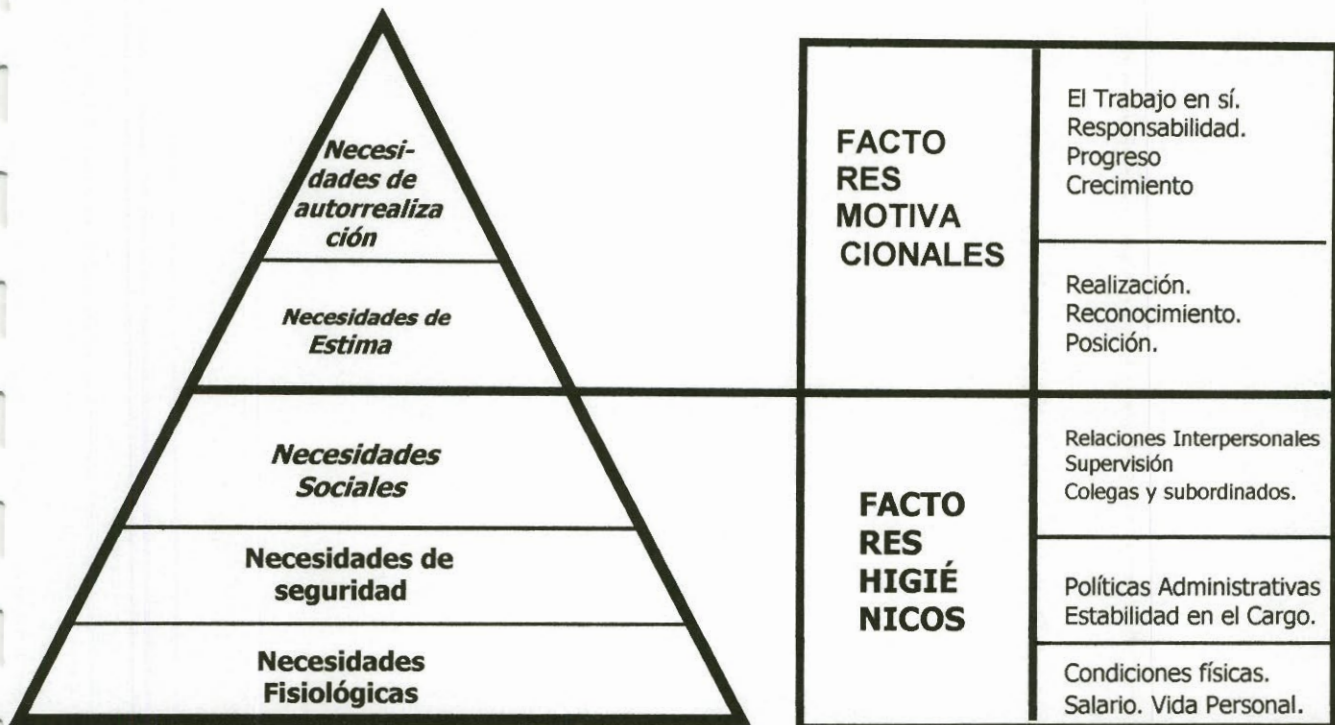
La siguiente figura compara los modelos de motivación de Maslow y Herzberg. Como se puede observar, las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales que plantea Maslow, se correlacionan con los factores higiénicos de Herzberg. A su vez, las necesidades de autoestima y de autorrealización se identifican con los factores motivacionales.

³¹ Davis, Keith; Newstrom, John W. – **Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional**, p. 126.

³² *ibid*

Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Factores de Herzberg



Modelo situacional de motivación de Vroom

Las teorías de Maslow y Herzberg se apoyan en la premisa de que existe una manera mejor de motivar a las personas, ya sea a través de la pirámide de las necesidades humanas, o mediante el empleo de factores motivacionales. Hasta ahora, se ha demostrado que personas diferentes actúan de manera diferente según la situación en la que se encuentren.³³

En la actualidad, uno de los modelos de motivación más aceptados es la teoría de las expectativas de Victor Vroom. Aunque también ha sido criticada, la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya la teoría.

“La teoría de las expectativas sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. En

³³ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 78.

*términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.*³⁴

La teoría de Vroom se basa en los siguientes tres aspectos:³⁵

1. Relación esfuerzo – desempeño. La relación que el individuo percibe que existe entre la cantidad de esfuerzo que hace y su desempeño.
2. Relación recompensa – desempeño. La relación que el individuo cree que existe entre un desempeño determinado y el logro de un resultado deseado.
3. Relación recompensas – metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

La teoría de las expectativas de Vroom ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y hacen lo mínimo indispensable para mantener el empleo. Las tres relaciones mencionadas anteriormente pueden ser presentadas en forma de preguntas que los empleados necesitan responder afirmativamente para maximizar su motivación.

La relación esfuerzo – desempeño lleva a preguntarse, ¿ si uno se esfuerza en su trabajo, será reconocido en la evaluación de desempeño? Muchas veces la respuesta a esta pregunta es no. Los empleados perciben que no importa cuánto se esfuercen, no tendrán un alto desempeño. Esto es así porque los sistemas de evaluación de desempeño no evalúan factores como la lealtad, la iniciativa o el valor, lo que implica que un mayor esfuerzo no necesariamente tendrá como resultado una evaluación más alta. También sucede que los empleados perciben que no le caen bien a su jefe. Por lo tanto, piensan que su evaluación será pobre más allá del esfuerzo realizado. A partir de estos casos se quiere demostrar que muchas veces los empleados creen,

³⁴ Stephen P. Robbins - **Comportamiento Organizacional**, p. 187.

³⁵ *ibid*

que sin importar cuán duro trabajen, la probabilidad de conseguir una buena evaluación de desempeño es baja.³⁶

La relación recompensa – desempeño plantea la siguiente pregunta, ¿si se consigue una buena evaluación de desempeño, ello llevará a recompensas organizacionales? El problema es que los empleados perciben que la relación entre estos dos factores es débil. Esto se debe a que la organización no sólo recompensa el desempeño. El sueldo se distribuye entre los empleados en base a factores como antigüedad, el ser cooperativo con el jefe, entre otros. Cuando esto sucede los empleados se desmotivan.³⁷

Finalmente, la relación recompensas – metas personales, lleva a preguntarse, ¿si uno es recompensado, son los premios personalmente atractivos? Es de vital importancia que las recompensas se diseñen de acuerdo con las necesidades individuales del empleado. Es un error pensar que todos los empleados quieren lo mismo. Y hacerlo puede llevar a tomar decisiones incorrectas y a desmotivar al empleado. Puede suceder que un empleado que trabaja duro para conseguir un ascenso, obtenga, en su lugar, un aumento de sueldo; el empleado que quiere un trabajo más desafiante y con mayores responsabilidades sólo obtiene palabras de aprecio.³⁸

Aportes y críticas de la teoría de Vroom

Algunos críticos sostienen que la teoría tiene un uso limitado ya que tiende a ser más válida para predecir situaciones donde las uniones entre esfuerzo – desempeño y desempeño recompensa se perciben con claridad. La teoría tiende a ser idealista ya que algunos individuos perciben una alta relación entre el desempeño y las recompensas en sus trabajos. Si las organizaciones, en realidad, recompensan a los individuos por el desempeño y no de acuerdo a criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de habilidad y la dificultad del trabajo, entonces la validez de la teoría podría ser considerablemente mayor. Sin embargo, esta crítica, en lugar de invalidar la teoría, podría ayudar a apoyarla ya que explica por qué un segmento

³⁶ Stephen P. Robbins, **Comportamiento Organizacional**, p. 187

³⁷ Stephen P. Robbins, **Comportamiento Organizacional**, p. 188.

³⁸ *ibid*

significativo de la fuerza laboral ejerce niveles bajos de esfuerzos para llevar a cabo responsabilidades de trabajo.³⁹

Teoría de la expectativa de Lawler III

Lawler III plantea en su teoría que el dinero puede motivar no sólo el desempeño sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Argumenta que la mayor parte de las organizaciones hacen un mal uso del dinero y es por ello que se dice que tiene escaso poder como motivador. Existen varias razones por las que se da una incoherencia en la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones:⁴⁰

- El largo tiempo que existe entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La demora para recibir el incentivo y la modestia del mismo dan la impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño.
- No se producen distinciones salariales a partir de las evaluaciones de desempeño. De esta manera no se premia el excelente desempeño y los salarios se mantienen en el promedio. Esto termina provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño.
- La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Así, los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
- El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del homo economicus. En la actualidad este prejuicio todavía existe y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones.

³⁹ Stephen P. Robbins - **Comportamiento Organizacional**, p. 189.

⁴⁰ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 83.

Lawler III basó su teoría en dos fundamentos sólidos:⁴¹

1. Las personas desean ganar dinero para poder satisfacer todo tipo de necesidades. Es decir, no sólo las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede ser utilizado para comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales.
2. Las personas que perciben y creen que su desempeño es posible y necesario para ganar más dinero, se desempeñarán de la mejor manera posible. Por lo tanto, es necesario establecer este tipo de percepción.

Como conclusión de esta teoría se puede decir que el dinero puede ser un excelente motivador para el empleado siempre y cuando perciba que existe una relación directa o indirecta entre su desempeño y la remuneración obtenida. Si esta percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.

Teoría del equilibrio de Barnard y Simon

La teoría del equilibrio en la organización de Barnard – Simon es esencialmente una teoría de motivación que expone las condiciones bajo las cuales una organización puede inducir a sus miembros a continuar su participación y así asegurar su supervivencia. Los postulados centrales de la teoría son establecidos por Simon, Smithburg y Thompson y dicen lo siguiente:

1. *“Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de un número de personas que llamaremos participantes en la organización.*
2. *Cada participante y cada grupo de participantes recibe compensaciones de la organización, a cambio de lo cual realiza contribuciones a la organización.*
3. *Cada participante continuará su participación en una organización sólo mientras las compensaciones que se le ofrecen sean iguales o mayores (medidas en términos de su valoración y en términos de las alternativas que se le abren) que las contribuciones que se le piden.*
4. *Las contribuciones realizadas por varios grupos de participantes constituyen la fuente de la cual la organización obtiene las compensaciones ofrecidas a los participantes.*

⁴¹ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 84.

5. *Por lo tanto, una organización es "solvente" y continuará existiendo sólo mientras las contribuciones sean suficientes para producir compensaciones en la medida suficiente para seguir obteniendo contribuciones".*⁴²

Cuando la teoría habla de "participantes" se refiere a cinco de ellos, empleados, capitalistas, suministradores, distribuidores y consumidores. Sin embargo se le presta una mayor atención a los empleados. Ellos reciben salarios y otras gratificaciones y dan trabajo (producción) y otras contribuciones a la organización.⁴³

Se establece el postulado general de que un aumento en el balance de las utilidades de compensación para el empleado sobre las utilidades de contribución disminuyen la propensión del individuo participante a dejar la organización. El balance de compensaciones – contribuciones está en función de dos componentes: 1) la deseabilidad percibida de dejar la organización y 2) la facilidad percibida de abandonar la organización.⁴⁴

Existen distintos factores que afectan a la deseabilidad percibida de dejar la organización. El factor primario que afecta la motivación del empleado de dejar una organización es su satisfacción con relación al trabajo. Cuanto mayor es la satisfacción del empleado con el empleo, menor será la deseabilidad de dejar la organización. Y a su vez, la satisfacción del empleado depende de tres circunstancias. La primera establece que cuanto mayor es la conformidad de las características del trabajo con la propia caracterización establecida por el individuo, mayor será el nivel de satisfacción. La segunda señala que cuanto mayor es la predicibilidad de las relaciones instrumentales en el trabajo, más alto será el nivel de satisfacción. La tercera dice que cuanto mayor es la compatibilidad de las necesidades del trabajo con las necesidades de otras actividades, más alto será el nivel de satisfacción.⁴⁵

Existen diversos factores que afectan a la facilidad percibida por los empleados de abandonar la organización. Esta dependerá: 1) del número de organizaciones en las cuales pueda colocarse, 2) de su posición en esta

⁴² James G. March y Herbert A. Simon – **Teoría de la organización**, España, Ariel, tercera edición, 1977, p. 92.

⁴³ James G. March y Herbert A. Simon – **Teoría de la organización**, p. 97.

⁴⁴ James G. March y Herbert A. Simon – **Teoría de la organización**, p. 102.

⁴⁵ James G. March y Herbert A. Simon – **Teoría de la organización**, p. 103.

colocación, y 3) del orden que corresponde a la actual situación empleo – despido.⁴⁶

La facilidad percibida de movimiento de un individuo depende de la facilidad de encontrar trabajos para los cuales esté calificado en organizaciones que sean visibles para él. Cuando hay empleos suficientes en el mercado, las bajas voluntarias son muchas; cuando los empleos son escasos, las bajas voluntarias son reducidas.⁴⁷ Esto último cobra vital importancia para el análisis a realizar en un país como Argentina en la actualidad, donde los altos índices de desempleo, siguiendo esta teoría, disminuyen la facilidad percibida por el empleado para abandonar la organización.

El sueldo como motivador según las distintas teorías

Como se ha podido observar, existen ciertas discrepancias entre las distintas teorías a la hora de fijar la importancia que tiene el sueldo como motivador para los empleados.

Maslow considera que el salario se encuentra entre las necesidades fisiológicas de una persona; lo toma como una necesidad primaria que tiene que estar satisfecha para que el individuo pueda lograr satisfacer necesidades más elevadas.

Herzberg, en su modelo de los dos factores, ubica al sueldo dentro de los factores higiénicos. Es decir que, si el sueldo es adecuado sólo hará que el empleado no resulte insatisfecho, pero no es considerado como un factor motivador. Herzberg piensa que un excelente sueldo no va a motivar al personal.

Vroom destaca la importancia de que las recompensas se diseñen de acuerdo con las necesidades individuales del empleado. El personal se verá motivado a realizar un buen desempeño si la organización lo recompensa por ello. El sueldo podrá ser un buen motivador si resulta atractivo para el empleado.

⁴⁶ James G. March y Herbert A. Simon – **Teoría de la organización**, p. 110.

⁴⁷ James G. March y Herbert A. Simon – **Teoría de la organización**, p. 109.

Lawler III, en su teoría de las expectativas, destaca la importancia que puede tener el sueldo como motivador si el empleado percibe que existe una relación entre su desempeño y la remuneración obtenida.

Barnard y Simon, en la teoría del equilibrio de la organización, consideran que el sueldo puede motivar a los empleados a permanecer en la organización ya que forma parte de lo que ellos denominan "compensaciones".

El contrato psicológico

La organización debe crear las condiciones necesarias para mantener, o en su caso, mejorar los niveles de eficiencia. Siendo el personal un capital importante en la organización, se debe centrar la atención en ellos. Es imprescindible que el empleado, por el sólo hecho de trabajar en la organización, satisfaga sus necesidades más apremiantes. Este problema se puede conceptualizar mejor en términos de "contrato psicológico" entre el individuo y la organización.⁴⁸

"La noción de contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización".⁴⁹

Cada persona que desempeña un rol tiene también expectativas. En el caso del trabajador, por ejemplo, tendrá expectativas sobre el sueldo, beneficios sociales, jornada laboral, ventajas del empleado, garantías de que no lo van a despedir inesperadamente, etc. Muchas de estas expectativas son implícitas y tiene que ver con el trato que le da la organización a su personal, el sentido de dignidad y la importancia de la persona. El individuo espera que la organización lo valore como persona, que lo haga sentir cómodo en su trabajo, que le brinde oportunidades para crecer y capacitarse, le haga saber cómo está desempeñando sus tareas y funciones.

⁴⁸ Edgar H. Schein - **Psicología de la Organización**, México, Prentice Hall, tercera edición, 1982, p. 20.

⁴⁹ *ibid*

Muchas personas no están contentas con su trabajo (lo que muchas veces lleva a huelgas y renunciaciones, con los costos que implica para la empresa) y esto se debe generalmente a rupturas evidentes del contrato psicológico.

La organización también tiene expectativas con respecto a sus empleados, quiere que se esfuerce en su trabajo, que sea leal, que de una buena imagen de la empresa, que todo lo que haga sea por el bien de ella.

Un punto importante a tener en cuenta es que el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y del individuo. Lo que un empleado espera de su trabajo a los 25 años puede ser completamente diferente de lo que este mismo empleado espera a los 50. También cambian las expectativas de la organización. No será lo mismo lo que una empresa espera de sus empleados en épocas de crisis o lo que espera cuando existe estabilidad.⁵⁰

“Por ejemplo, al principio de su carrera, las necesidades y expectativas de la gente tienen mucho que ver con la necesidad de probarse a sí mismos. Necesitan determinar si en realidad pueden contribuir en algo con la organización, si tienen la habilidad y las energías necesarias para realizar algún tipo de trabajo, si pueden ayudar en algo (Schein, 1964). Por consiguiente, la gente espera que la organización les de oportunidades suficientes para demostrar que son capaces de hacer algo, y por lo general, sufren grandes frustraciones si se les deja mucho tiempo recibiendo entrenamiento que, desde su punto de vista, no tiene mucho sentido, o se les da tareas que ellos consideran poco importantes. Cuando esto sucede ni ellos ni la organización se pueden dar cuenta qué tanto talento tienen.

Más tarde, las necesidades y expectativas se cambian por el deseo de identificar un área en la cual la persona puede sentir no sólo que es útil sino también que puede contribuir a su desarrollo; a su vez el individuo espera que la organización haga, en alguna forma, un reconocimiento de su contribución (Dalton, Thompson & Price, 1977). A la mitad de nuestra carrera, cuando producimos más, también esperamos más estímulo y más reconocimiento. Un poco más tarde, a medida que logramos cierta estabilidad y nuestra contribución empieza a hacerse menos visible, nuestra necesidad de reconocimiento y seguridad laboral aumentan y las expectativas implícitas del contrato psicológico pueden cambiar de que la organización lo ponga a uno a “descansar” o lo “despida” a que ella “se haga cargo de uno”. Los jubilados con frecuencia se quejan de que la organización violó dramáticamente su contrato psicológico al desconocer que todavía ellos hubiesen podido contribuir por muchos años más, que para ellos la compañía era todo en su vida, que se le habían dedicado por completo durante muchos años y que la única retribución que habían recibido era el haberlos echado a la calle.

Por su parte la organización necesita y espera niveles más altos de motivación y esfuerzo por parte de sus empleados cuando está recién creada o cuando se encuentra en severa competencia con otras organizaciones. Cuando está en problemas o está siendo atacada espera mucha más lealtad; en tiempos normales,

⁵⁰ Edgar H. Schein - **Psicología de la Organización**, México, Prentice Hall, tercera edición, 1982, p. 20.

*cuando la organización siente que está ofreciendo más seguridad laboral a sus empleados, espera un rendimiento mucho más estable”.*⁵¹

Las expectativas tanto del trabajador como del administrador surgen de una infinidad de fuentes. Entre ellas se encuentran: sus necesidades más apremiantes, lo que han aprendido de otras personas, tradiciones y normas que están ejerciendo alguna influencia, su propia experiencia, etc. El contrato psicológico es un contrato dinámico que cambia a medida que cambian las necesidades y fuerzas externas. Es por ello que debe renegociarse constantemente. El contrato psicológico, a pesar de no estar escrito en ningún lado, es un poderoso determinante de la conducta de la organización.⁵²

Recompensas e incentivos

Toda organización tiene un sistema de recompensas para funcionar dentro de ciertos estándares de operación.

*“El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No sólo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables”*⁵³

Las recompensas se aplican con el objeto de reforzar las actividades humanas que:

- Aumentan la responsabilidad del individuo y del grupo.
- Amplían la interdependencia con el sistema, con terceros, o con la organización total.
- Consolidan el control que la organización ejerce sobre su destino.

⁵¹ Edgar H. Schein - **Psicología de la Organización**, p. 21

⁵² Edgar H. Schein - **Psicología de la Organización**, p. 22.

⁵³ Chiavenato, Idalberto - **Administración de Recursos Humanos**, p 398.

Teoría de la inequidad

Las personas y las organizaciones forman parte de un complejo sistema de intercambio: las personas aportan su trabajo a la organización, y reciben incentivos o recompensas de ésta. Este sistema de relaciones se complica aún más porque cada persona analiza sus propias contribuciones y las compara con las contribuciones que las demás personas ofrecen a la organización. También comparan sus recompensas con las recompensas recibidas por las demás personas. La siguiente ecuación refleja la comparación mencionada: ⁽⁵⁴⁾

$$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis Contribuciones}} = \frac{\text{Recompensas de los demás}}{\text{Contribuciones de los demás}}$$

Se va a dar una situación de equidad cuando ambos miembros de la ecuación sean equivalentes. Cuando esto ocurre, el empleado experimenta una sensación de satisfacción. Cuando los miembros de la ecuación no son iguales, se presenta una situación de inequidad. Al existir inequidad, la persona experimenta un sentimiento de injusticia e insatisfacción. A medida que aumenta la inequidad, la insatisfacción será mayor. Existe inequidad cuando la persona siente que se le está pagando de más o de menos. Es aquí cuando se presenta un estado de tensión. Si el sueldo está por debajo, genera disgusto; y si está por encima, ocasiona culpa. Cuando se produce el estado de tensión, el empleado tratará de reducir el desequilibrio alterando uno de los miembros de la ecuación que esté en condiciones de modificar: en general, sus contribuciones a la organización.

Compensación y productividad

El dinero puede resultar un importante motivador para alcanzar mayor productividad si el empleado percibe que su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria. El principal problema de los sistemas de remuneración es que el empleado no percibe que exista tal relación. Cree

⁵⁴ Chiavenato, Idalberto - **Administración de Recursos Humanos**, p. 403.

que la remuneración se basa en la edad, la educación, el desempeño en años anteriores, el favoritismo.⁵⁵

Jaques propone un sistema de normas para lograr un justo pago, independientemente del trabajo que se realice. El problema está en establecer el peso de la responsabilidad en cada tarea realizada, lo cual puede hacerse determinando el período máximo durante el cual el empleado puede realizar su trabajo – bajo su propio arbitrio e iniciativa – que el superior le asignó, sin que estos elementos sean sometidos a la evaluación del superior. Este tiempo se denomina lapso de arbitrio. Incluye todos los aspectos del trabajo previstos en el reglamento de la organización, a los cuales deberá ajustarse el subordinado.⁵⁶

La medida del lapso de arbitrio se relaciona con dos aspectos:

1. La importancia de la tarea ejecutada, según la organización.
2. El nivel jerárquico del empleado.

Jaques cree que las personas que desempeñan tareas diferentes pero poseen el mismo lapso de arbitrio deben recibir la misma remuneración. Cuando esto no se cumple, y se da un desvío hacia debajo de este nivel, se generan actitudes de reacción que, a su vez, exigirán la aplicación de medidas disciplinarias por parte de la empresa. Cuando se produce un desvío hacia arriba del nivel de comparación, surgen sentimientos de remuneración injusta y tratamiento privilegiado.⁵⁷

La productividad es la relación existente entre el producto obtenido (salida) y los recursos empleados para obtenerlo. Por lo tanto, se puede afirmar que la productividad del recurso humano está dada por el cociente de dividir la producción y el tiempo empleado en ella. Ahora, cabe aclarar que al productividad humana no sólo depende del esfuerzo realizado y del método racional, sino también del interés y motivación de las personas.

⁵⁵ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 404.

⁵⁶ *ibid.*

⁵⁷ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 405.

El salario para las personas

El salario representa una transacción muy compleja. Cuando un individuo acepta un trabajo, se compromete a realizar una rutina diaria, actividades determinadas y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de la organización, por lo cual recibe un sueldo. Así, a cambio del dinero, el hombre es capaz de entregar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

En general, las personas piensan que el trabajo es un medio para alcanzar otro objetivo, también intermedio, el salario, que permite obtener muchos objetivos finales. El sueldo que recibe una persona, en la mayoría de los casos, define su patrón de vida en función de su poder adquisitivo.⁵⁸

El salario para las organizaciones

El salario representa para las organizaciones a la vez un costo y una inversión. Costo, porque forma parte del costo del producto o servicio final; inversión porque representa empleo de dinero en un factor de producción – el trabajo –, en un intento por conseguir un rendimiento mayor a corto o mediano plazo.

La participación de los salarios y las cargas sociales respectivas en el valor del producto depende del sector industrial de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en el costo de producción. Y cuanto mayor sea el índice de manufactura, mayor será la incidencia de los salarios en el costo de producción.⁵⁹

Nuevos enfoques de remuneración

En un mundo globalizado donde el cambio es lo único permanente, los programas de compensación no pueden permanecer al margen de esta situación. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios sólo para estar a tono con los aumentos del costo de vida si no existe un

⁵⁸ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 411.

⁵⁹ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 412.

aumento en el desempeño y en la productividad. Muchas organizaciones están abandonando los métodos tradicionales de remuneración fija y están implementando sistemas orientados hacia el desempeño.⁶⁰ Los nuevos sistemas incluyen programas de paga variable, planes de pago por habilidades y prestaciones flexibles.

Programas de paga variable

Los programas de paga variable son aquellos en los cuales una porción de la paga del individuo está basada en alguna medida individual u organizacional de desempeño. Entre ellos se encuentran los planes de pago por pieza, planes de incentivos salariales, programas de participación en las ganancias y de reparto de utilidades. Estos programas se diferencian de los tradicionales ya que en lugar de pagar a una persona sólo por el tiempo trabajado o por su antigüedad, una parte del sueldo se basa en el desempeño.⁶¹

La fluctuación en la paga variable hace que estos programas sean atractivos para la gerencia. Transforma los costos fijos laborales en costos variables, y de esta manera, reduce los gastos cuando el desempeño descende. Además, al tratar de retribuir el desempeño, las ganancias reconocen la contribución en lugar de ser un simple derecho. Las personas con un bajo desempeño ven que sus salarios se estancan. Mientras que aquellos que tienen un alto desempeño disfrutan aumentos en los salarios en la medida de su contribución.

Los **planes de pago por pieza** han existido por cerca de un siglo. Han sido muy comunes para compensar a los trabajadores de la producción. Los empleados cobran una suma fija de dinero por cada unidad de producción terminada. Muchas organizaciones usan un plan modificado de paga por pieza, donde los empleados ganan un salario base por hora más un diferencial de paga por pieza.⁶² Este sistema quiere premiar el mejor desempeño en forma

⁶⁰ Idalberto Chiavenato - **Administración de Recursos Humanos**, p. 447.

⁶¹ Stephen P. Robbins - **Comportamiento Organizacional**, p. 215.

⁶² Ibid.

regular y periódica. Cada quincena o cada mes esto se ve reflejado en el pago del sueldo. Como el empleado ve los resultados de la conducta que desea reforzar en forma muy rápida, se hace más fácil reforzar esa conducta. Dado que las compensaciones están vinculadas en forma directa con la productividad, y no con el número de horas y trabajadas, la organización se ve beneficiada.⁶³

Los **planes de reparto de utilidades** son programas de toda la organización que distribuyen la compensación con base en alguna fórmula establecida diseñada alrededor de la productividad de la compañía. Puede adoptar la forma de desembolsos en efectivo, en el caso de los gerentes, de una distribución de opciones en acciones.⁶⁴

El **programa de participación** en las ganancias es un plan basado en una fórmula de incentivo de grupo. Las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad de dinero que será distribuida.

Los programas de paga variable incrementan la motivación y la productividad. La participación en las ganancias, por ejemplo, ha mejorado la productividad en la mayoría de los casos y con frecuencia tiene un impacto positivo en las actitudes del empleado. La desventaja de la remuneración variable para los empleados es que no se puede predecir. Con un salario base, los empleados saben lo que están ganando, pero esto no es así con la paga variable. El desempeño de su grupo podría caer este año o una recesión podría hacer disminuir las utilidades.⁶⁵

Los programas de paga variable son compatibles con los pronósticos de la teoría de las expectativas de Vroom. Los empleados deberían percibir una fuerte relación entre su desempeño y los premios que reciben si es que la motivación va a ser maximizada. Si las recompensas son distribuidas con base en factores que no son el desempeño, entonces los empleados probablemente reduzcan sus esfuerzos. Existe evidencia que apoya esta unión, especialmente para empleados que trabajan en sistemas de pago por pieza.

⁶³ William B. Werther, Jr / Keith Davis - **Administración de Personal y Recursos Humanos**, México, Mc Graw Hill, tercera edición 1991, p. 238.

⁶⁴ Stephen P. Robbins - **Comportamiento Organizacional**, p. 216.

⁶⁵ Stephen P. Robbins - **Comportamiento Organizacional**, p. 217.

Planes de pago por habilidades

Un sueldo basado en las habilidades es una alternativa al sueldo basado en el puesto. Se establecen niveles de salario con base a la cantidad de habilidades que tengan los empleados o en el número de tareas que puedan hacer. Este tipo de planes tiene ciertos beneficios. Desde la perspectiva de la gerencia, la flexibilidad. Llenar las necesidades de personal es fácil cuando las habilidades del empleado son intercambiables. El pago por habilidades facilita la comunicación a lo largo de la organización ya que la gente obtiene una mejor comprensión del trabajo de los demás. También ayuda a cumplir con las necesidades de empleados ambiciosos que se enfrentan con mínimas oportunidades de progreso y lleva a mejoras en el desempeño. El programa de habilidades también presenta ciertas desventajas. Los empleados pueden aprender todas la habilidades que el programa les pide que aprendan. Esto puede provocar frustración en los empleados después de que se enfrentan con un ambiente de crecimiento e incrementos salariales continuos. Otra desventaja es que estos planes no se dirigen al desempeño. Tratan solamente con el tema de si alguien puede realizar o no una habilidad. Si bien es posible evaluar cuánto pueden desempeñar los empleados cada una de las habilidades y combinar este elemento con un plan basado en la habilidad, esto no es inherente al pago de habilidades.⁶⁶

La determinación del sueldo por habilidades tiene implicaciones de equidad. Cuando el personal hace la relación entre contribución – resultado, las habilidades pueden proporcionar criterios más justos para determinar el sueldo que factores como antigüedad o educación. Si los empleados perciben las habilidades como la variable crítica en el comportamiento dentro del trabajo, el uso del pago por habilidades podría incrementar la percepción de la equidad y ayudar a desarrollar la motivación del empleado.⁶⁷

⁶⁶ Stephen P. Robbins - **Comportamiento Organizacional**, p. 219.

⁶⁷ Stephen P. Robbins - **Comportamiento Organizacional**, p. 220.

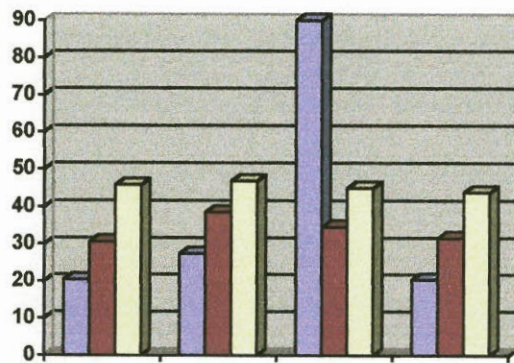
Prestaciones flexibles

Las prestaciones flexibles son programas de prestaciones que elaboran los empleados para cumplir con sus necesidades personales al escoger de un menú de opciones la retribución. Este tipo de programas satisfacen necesidades diversas. La organización establece una cuenta de gastos flexible para cada empleado, generalmente basada en algún porcentaje de su sueldo. A cada prestación se le fija un precio. Las opciones podrían incluir planes médicos baratos con altos deducibles; planes médicos caros con bajos deducibles o sin ellos; cobertura auditiva, dental y ocular; opciones de vacaciones; una variedad de planes de ahorro y pensión; seguros de vida; tiempo adicional de vacaciones. Los empleados seleccionan las opciones de prestaciones hasta que hayan cubierto el dinero que tienen por gastar.⁶⁸

Se sabe que cada empleado tiene necesidades diferentes. Por lo tanto dar a todos los empleados las mismas prestaciones no actúa como motivador para ellos. En cambio, si se retribuye al personal con prestaciones flexibles, éstas se convierten en un motivador importante. Se pueden relacionar a las prestaciones flexibles con la teoría de las expectativas. Esta teoría señala que las recompensas organizacionales deberían estar ligadas a las metas de cada individuo. Las prestaciones flexibles individualizan las recompensas al permitir que cada empleado escoja el paquete de compensación que mejor satisfaga sus necesidades actuales.

⁶⁸ Stephen P. Robbins - **Comportamiento Organizacional**, p. 221.

Análisis de Datos



Análisis de datos.

A continuación se llevará a cabo el análisis de los datos obtenidos a través del instrumento utilizado para su relevamiento.

Antes de comenzar con dicho análisis cabe recordar el universo, la unidad de análisis y muestra utilizadas para la investigación.

- **Universo:** Constituido por la población de todos los trabajadores en relación de dependencia (de 18 a 65 años) de la ciudad de Mar del Plata en año 2003. Son un total de 123.500 trabajadores aproximadamente.⁶⁹
- **Unidad de análisis:** Cada trabajador en relación de dependencia (de 18 a 65 años) de la ciudad de Mar del Plata en año 2003.
- **Muestra:** Un grupo de cien trabajadores en relación de dependencia (de 18 a 65 años) de la ciudad de Mar del Plata en el año 2003.

La muestra seleccionada es representativa. Se ha utilizado un método probabilístico para su determinación. Se ha seleccionado en forma aleatoria un 25% de los 300 rubros organizacionales de la ciudad, y dentro de cada rubro se han elegido, al azar, una o dos empresas en donde se realizaron las encuestas. Se ha tomado una empresa, para aquellos rubros que contaran con menos de 15 organizaciones, y dos empresas, para aquellos rubros que tuvieran 15 o más empresas. Dentro de cada firma se ha seleccionado un empleado en relación de dependencia, quien ha sido encuestado.

A través de este método se han realizado un total de 100 encuestas a trabajadores en relación de dependencia de la ciudad de Mar del Plata, pertenecientes a distintos rubros organizacionales y niveles jerárquicos, para obtener de esta manera opiniones de todo tipo de trabajadores.

El instrumento utilizado para realizar el relevamiento de datos ha sido una encuesta de elaboración propia. Los datos han sido relevados durante el mes de julio del año 2003.

⁶⁹ Municipalidad de General Pueyrredón en: www.mardelplata.gov.ar/ciem

Observaciones al instrumento

La encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables a medir. Las preguntas utilizadas en el cuestionario son en su gran mayoría preguntas cerradas, es decir que contienen alternativas de respuesta que han sido delimitadas.⁷⁰ Las preguntas cerradas son fáciles de contestar por los respondientes. Al llevar menos tiempo completar el cuestionario, se eleva el número de personas que acceden a contestarlo.

Se han utilizado preguntas abiertas sólo cuando no se ha podido anticipar las posibles respuestas de los encuestados.

La encuesta comienza con preguntas fáciles de contestar para que el respondiente vaya adentrándose en la situación, para luego pasar a las preguntas que están directamente relacionadas con el tema.

Muchas de las preguntas realizadas en la encuesta cobran vital importancia al ser cruzadas con los datos obtenidos a partir de otras preguntas. Es decir que, las variables "sueldo" y "motivación" no pueden ser medidas a través de una única pregunta. Es así que se justifica hacer varias preguntas para medir estas variables.

Cabe aclarar que la encuesta utilizada es válida y confiable. El instrumento ha sido sometido a prueba para su afinación.

A continuación (en la página siguiente) se encuentra el instrumento utilizado para el relevamiento de datos: la encuesta.

⁷⁰ Hernández Sampieri, Roberto - Fernández Collado, Carlos - Baptisita Lucio, Pilar; **Metodología de Investigación**; Mc Graw Hill, segunda edición, 1998, p. 277.

Encuesta

- Sexo:

- Edad:

- Estado Civil:

- ¿Tiene hijos? Si No ¿Cuántos?

- Estudios (Marque con una cruz el que corresponda)

 Secundario incompleto

 Secundario completo

 Terciario incompleto

 Terciario en curso

 Terciario completo

 Universitario incompleto

 Universitario en curso

 Universitario completo

- ¿Trabaja en relación de dependencia? Si No

- Nombre del puesto que ocupa en la empresa:.....

- ¿Tiene empleados a su cargo? Si No

- En el caso de tener un nivel terciario o universitario (completo o en curso), indique si su puesto se relaciona con sus estudios Si No

- Número de horas que trabaja por semana:

hasta 25 hs: de 25 a 48 hs: más de 48 hs:

- Su trabajo ¿está registrado? Si No

- ¿Está conforme con su sueldo? Si No

- ¿Cómo está compuesto su sueldo? (Marque con una cruz el que corresponda)

 Sueldo Fijo

 Sueldo básico + Comisiones

 Comisiones

 Otros: ¿Cuál?

- Si tuviera la posibilidad de cambiar de trabajo, ¿lo haría? Si No
¿Por qué?

.....

- ¿Cree que tiene la posibilidad de cambiar de trabajo? Si No

- Observaciones que desee realizar:.....

.....

.....

.....

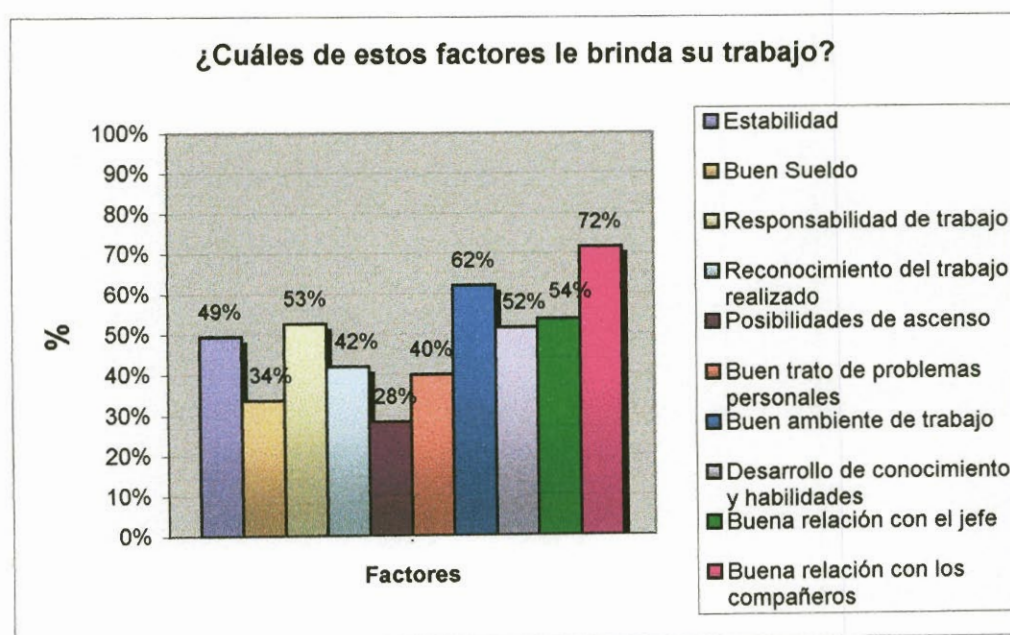
.....

Análisis del nivel de satisfacción de las necesidades laborales

Un trabajo puede ofrecer a los empleados distintos factores que forman parte de sus necesidades laborales. Entre ellos se pueden mencionar: estabilidad, buen sueldo, responsabilidad de trabajo, reconocimiento y aprecio del trabajo realizado, posibilidades de ascenso, buen trato de problemas personales, buen ambiente de trabajo, desarrollo de conocimiento y habilidades, buena relación con el jefe y buena relación con los compañeros.

El gráfico N° 1 muestra cuál es el nivel de satisfacción de dichas necesidades en el mercado laboral de la ciudad de Mar del Plata.

Gráfico N° 1



Según la opinión de los mismos trabajadores, los factores más brindados por el trabajo en la ciudad de Mar del Plata son: "Buena relación con los compañeros" ya que el 72% de los encuestados cree que su trabajo le aporta dicho factor, y "Buen ambiente de trabajo" con un 62% de los votos.

Entre los factores menos aportados se encuentran: "Posibilidades de ascenso" (sólo un 28% considera que tiene posibilidades de ascender en la organización en donde trabaja) y "Buen sueldo" (el 34% de los trabajadores dice tener un buen sueldo).

Más de la mitad de los encuestados no tienen satisfechas las necesidades de "Buen sueldo", "Estabilidad", "Posibilidades de ascenso", "Buen trato de problemas personales" y "Reconocimiento y aprecio del trabajo realizado". En tanto más de la mitad de los trabajadores encuestados consideran que su trabajo les brinda: "Responsabilidad de trabajo" (53%), "Buen ambiente de trabajo" (62%), "Desarrollo de conocimiento y habilidades" (52%), "Buena relación con el jefe" (54%) y "Buena relación con los compañeros" (72%).

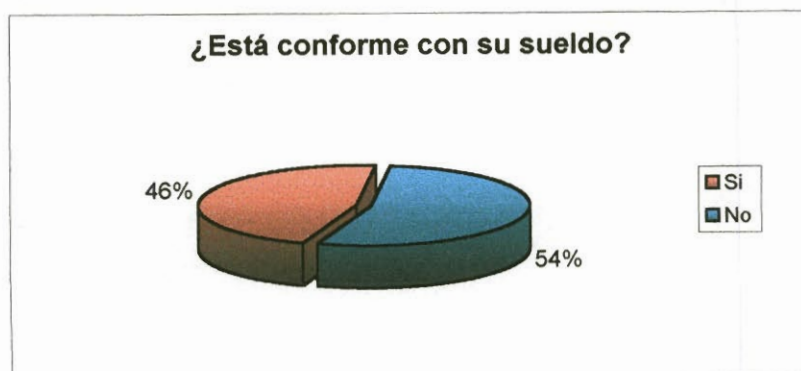
Si se tiene en cuenta la pirámide de las necesidades de Maslow para realizar este análisis se puede decir que existen necesidades primarias insatisfechas para un gran porcentaje de trabajadores: un 66% considera que su trabajo no le brinda un buen sueldo, el cual forma parte de las necesidades fisiológicas para Maslow (se encuentran en la base de la pirámide). En cuanto a las necesidades de seguridad, un 51% considera que su empleo no le aporta estabilidad. Las necesidades sociales se encuentran satisfechas para más de la mitad de los trabajadores (entre ellas se encuentran: un buen ambiente de trabajo, buena relación con el jefe y buena relación con los compañeros).

En épocas de crisis, en donde reina el desempleo, mientras la estabilidad y el buen sueldo parecen desvanecerse, las necesidades de asociación pasan a ser las más satisfechas.

Los trabajadores marplatenses, ¿están conformes con su sueldo?

Todo empleado en relación de dependencia recibe una contraprestación llamada sueldo por el trabajo realizado. El gráfico N° 2 nos enseña cuán conformes están los trabajadores con la remuneración que reciben.

Gráfico N° 2



Como se puede observar, el 46% de los trabajadores está conforme con su sueldo, mientras que el 54% restante no lo está.

A continuación se ven las opiniones de hombres y mujeres con respecto a su sueldo.

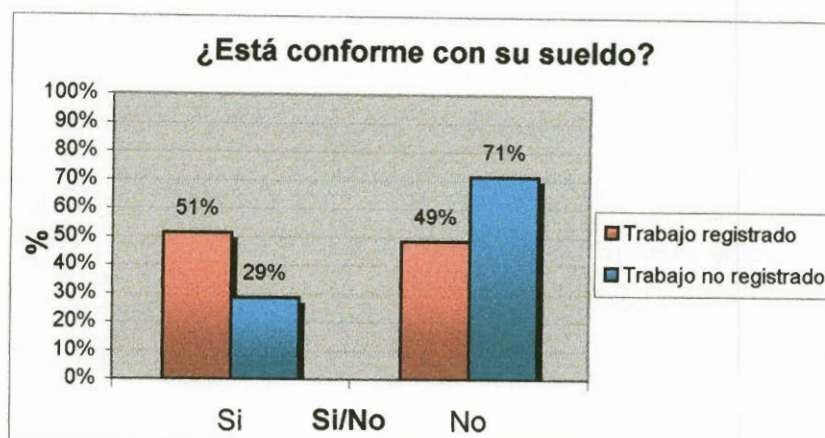
Gráfico N° 3



El 42% de las mujeres está conforme con su sueldo, en tanto el 58% no lo está. El 52% de los hombres está conforme con su sueldo, mientras que el 48% restante no lo está.

Otro análisis que se puede realizar es la comparación de aquellas personas cuyo trabajo está registrado con aquellas que trabajan en negro. El siguiente gráfico muestra cuál es su opinión con respecto al sueldo que reciben.

Gráfico N° 4



El 51% de las personas cuyo trabajo está registrado está conforme con su sueldo, en tanto sólo el 29% de los empleados cuyo trabajo no está registrado está conforme con su remuneración.

El 49% de las personas cuyo trabajo está registrado no está conforme con su sueldo, mientras que el 71% de los empleados cuyo trabajo no está registrado no está conforme con su remuneración.

Se puede ver que existe una amplia diferencia entre la opinión de estos dos grupos de trabajadores en lo que respecta a la conformidad con su sueldo.

La mayor insatisfacción con el sueldo en el caso de los trabajadores no registrados puede encontrarse potenciada por la sensación de inseguridad que sufren debido a la falta de protección ante la ley. Éstos no realizan aportes jubilatorios, no tienen una Aseguradora de Riesgo de Trabajo que los ampare, no reciben el aguinaldo, etc.

También se puede analizar qué es lo que piensan con respecto a su sueldo aquellas personas que han recibido un aumento del mismo en el transcurso del último año y aquellas que no han recibido aumento. El gráfico número 5 muestra dichos resultados.

Gráfico N° 5



El 52% de los trabajadores que han recibido un aumento está conforme con su sueldo, mientras que un porcentaje menor (el 41%) de aquéllos que no han recibido aumento está conforme con su remuneración.

Se deduce de esta manera que el 48% de los trabajadores que han recibido un aumento no está conforme con su sueldo, en tanto que el 59% de los que no han recibido aumento no está conforme con su sueldo.

El siguiente gráfico muestra qué opinan dos grupos diferentes de personas con respecto a su sueldo: aquéllas que han recibido un aumento por ley (es decir, la asignación no remunerativa) y aquéllas que han recibido un aumento por buen desempeño.

Gráfico N° 6



El 52% de los trabajadores que han recibido un aumento por ley está conforme con su sueldo, en tanto que un porcentaje mayor (70%) de los que han recibido un aumento por buen desempeño está conforme con su remuneración.

El 48% de los trabajadores que han recibido un aumento por ley no está conforme con su sueldo, mientras que de los trabajadores que han recibido un aumento por buen desempeño, el 30% no está conforme con su remuneración.

Más adelante se explicará en detalle cuál es la importancia de tener en cuenta el buen desempeño de los empleados a la hora de brindar aumentos al personal.

¿Usted trabajaría si no fuese remunerado por su actividad?

Es primordial poder responder a esta pregunta para establecer si el sueldo es un factor determinante a la hora de trabajar. Muchas veces se dice que las personas no trabajan por el sueldo, que van en busca de satisfacer otras necesidades a través de su trabajo. Es cierto que las personas no sólo trabajan por dinero pero es necesario indagar si una persona continuaría trabajando si no se le pagara un sueldo.

El gráfico N° 7 justamente responde a este interrogante.

Gráfico N° 7

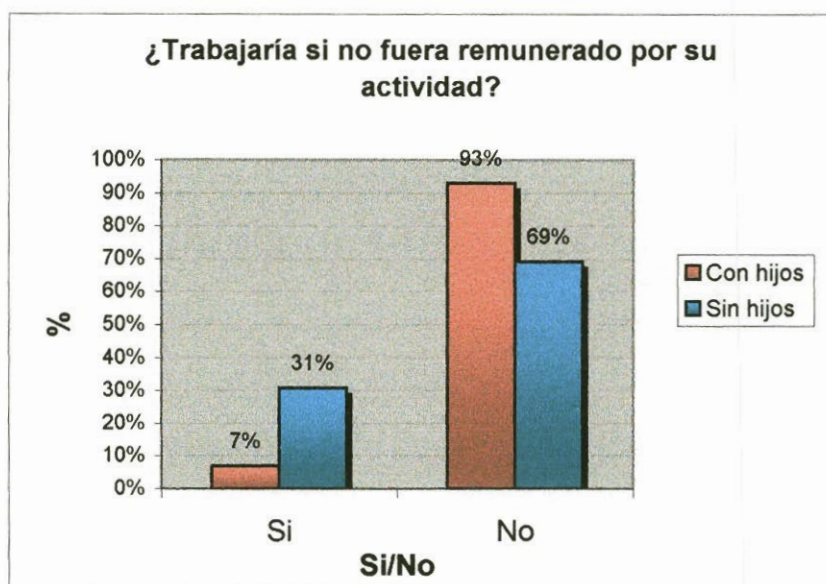


Se puede observar claramente que un 80% de las personas no trabajaría si no fuera remunerada por su actividad, en tanto sólo un 20% lo haría a pesar de no recibir un sueldo a cambio.

Estos datos muestran que el sueldo cobra prioridad entre los factores del trabajo ya que más allá de que un trabajo pueda ayudar a una persona a satisfacer otro tipo de necesidades, si no recibe un sueldo a cambio de su trabajo, la gran mayoría de personas no trabajaría.

Siguiendo con el mismo tema se puede ver cómo se incrementa el porcentaje de aquellas personas que no trabajarían si no fueran remuneradas por su actividad cuando las mismas tienen hijos a su cargo. El siguiente gráfico brinda tal información.

Grafico N° 8

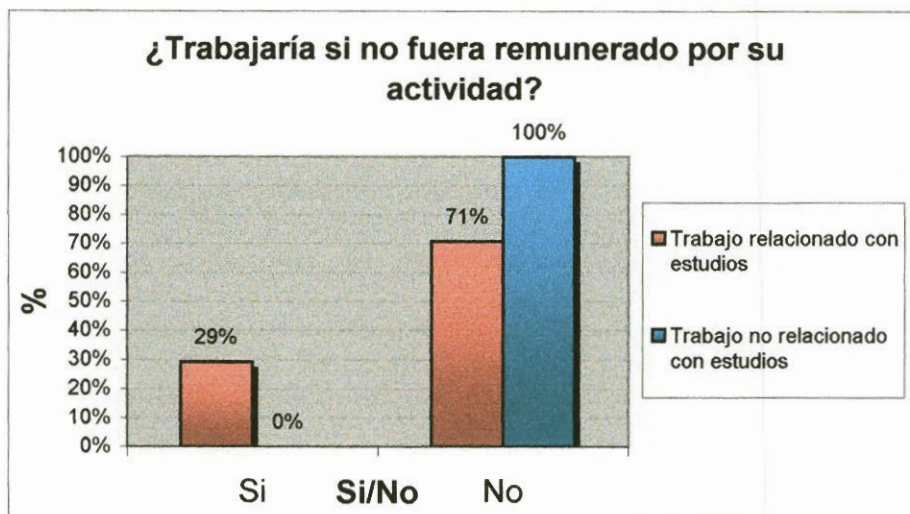


Se puede observar que sólo el 7% de los empleados que tienen hijos a su cargo trabajaría si no fuera remunerado por actividad, mientras que el 93% no lo haría.

El 31% de los trabajadores que no tienen hijos trabajaría sin recibir un sueldo a cambio, mientras que el 69% no lo haría.

Otro análisis a realizar es ver qué opinan aquellas personas cuyo trabajo se relaciona con sus estudios terciarios o universitarios y aquellas cuyo trabajo no tiene relación alguna con sus estudios.

Gráfico N° 9



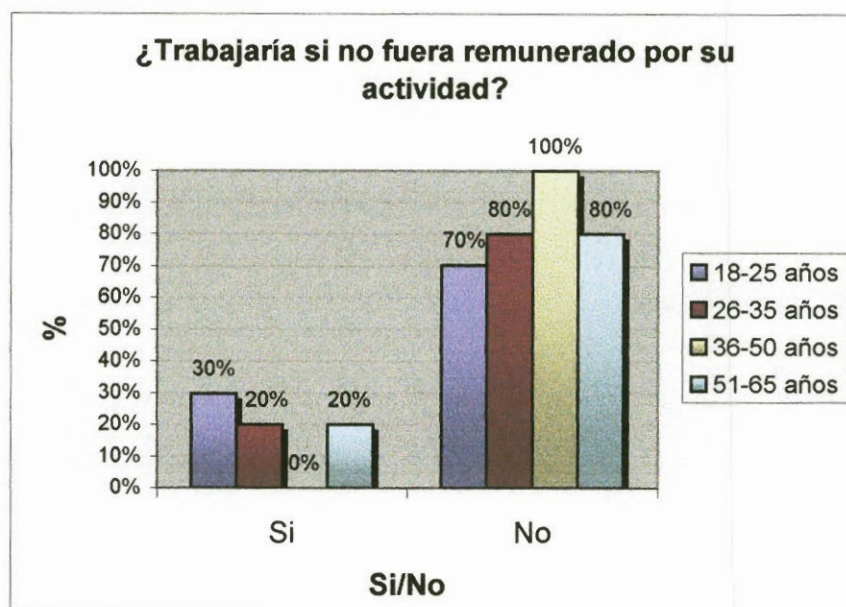
El 29% de las personas cuyo trabajo se relaciona con sus estudios trabajaría si no fuera remunerada por su actividad, mientras que el 71% restante no lo haría.

En el caso de las personas cuyo trabajo no tiene relación con sus estudios, la totalidad de ellas no trabajaría si no recibiera un sueldo a cambio.

Es importante destacar que, en el caso de los empleados cuyo trabajo se relaciona con sus estudios, la experiencia laboral ejerce una sinergia positiva sobre la estima. Así se podría llegar a explicar la razón por la cual casi un 30% de este grupo de empleados trabajaría sin ser remunerado por su actividad.

Si se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores según el grupo etario al que pertenecen, se obtienen los datos que se muestran en el gráfico N° 10.

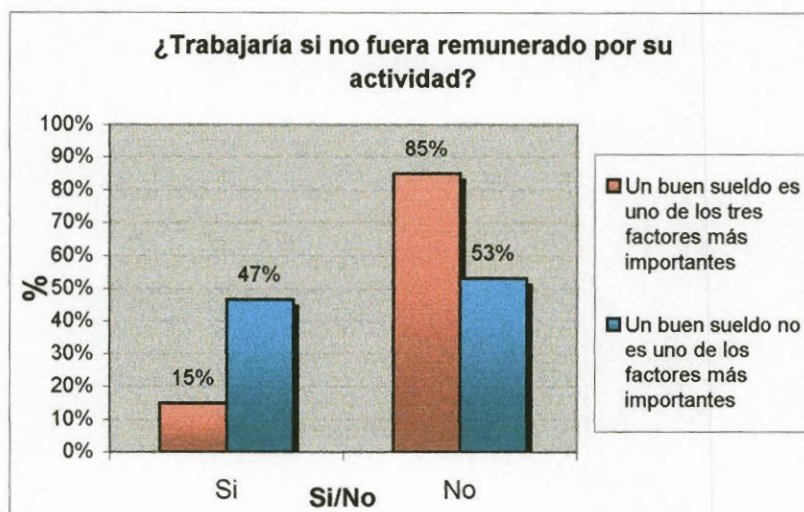
Gráfico N° 10



De los trabajadores que tienen entre 18 y 25 años, el 30% trabajaría si no fuera remunerado por su actividad. El 20% de los empleados que tienen entre 26 y 35 años por un lado, y entre 51 y 65 años, por el otro, trabajaría sin recibir un sueldo a cambio. Ningún trabajador que tiene entre 36 y 50 años trabajaría si no fuera remunerado por su actividad.

Hay quienes piensan que un buen sueldo es uno de los tres factores más importantes que caracterizan a un buen trabajo y también están aquellas personas que creen que hay otros factores más importantes que un buen sueldo. El gráfico N° 11, a continuación, muestra la opinión de estos dos grupos de trabajadores con respecto a: "Trabajar sin ser remunerado por su actividad".

Gráfico N° 11



El 15% de los empleados que piensan que “Un buen sueldo es uno de los factores más importantes que caracterizan a un buen trabajo” trabajaría si no fuera remunerado por su trabajo. El porcentaje aumenta a un 47% cuando se trata de la opinión de los empleados que creen que “Un buen sueldo no es uno de los tres factores más importantes que caracterizan a un buen trabajo”.

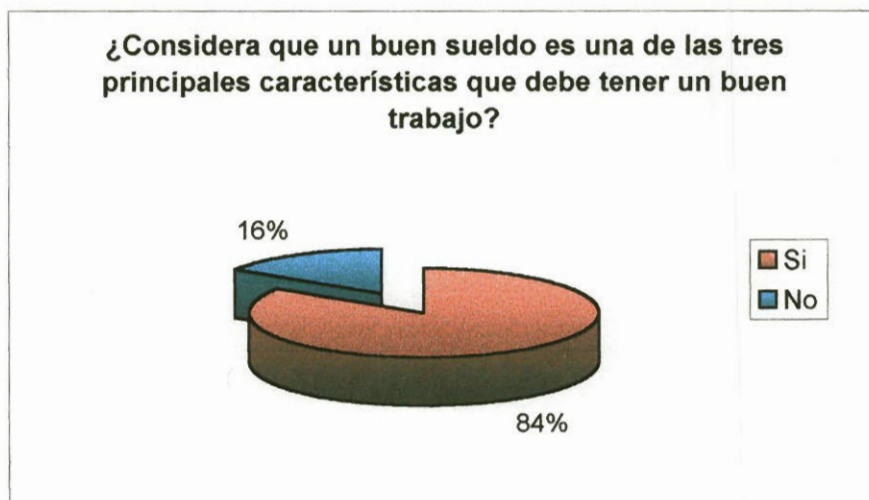
Un aspecto importante a destacar de este gráfico es que un 53% de los empleados que consideran que el sueldo no forma parte de los factores más relevantes, no trabajaría si no fuera remunerado por su actividad. Es decir que, a pesar de restar importancia al sueldo, a la hora de tener que trabajar sin recibir una remuneración a cambio, más de la mitad no lo haría.

Importancia de un buen sueldo como cualidad de un buen trabajo

Es fundamental saber qué piensan los trabajadores con respecto a un buen sueldo, es decir, saber qué importancia le dan al mismo ya que no se puede analizar al sueldo como motivador sin realizar este estudio previo.

A continuación el gráfico N° 12 brinda tales datos.

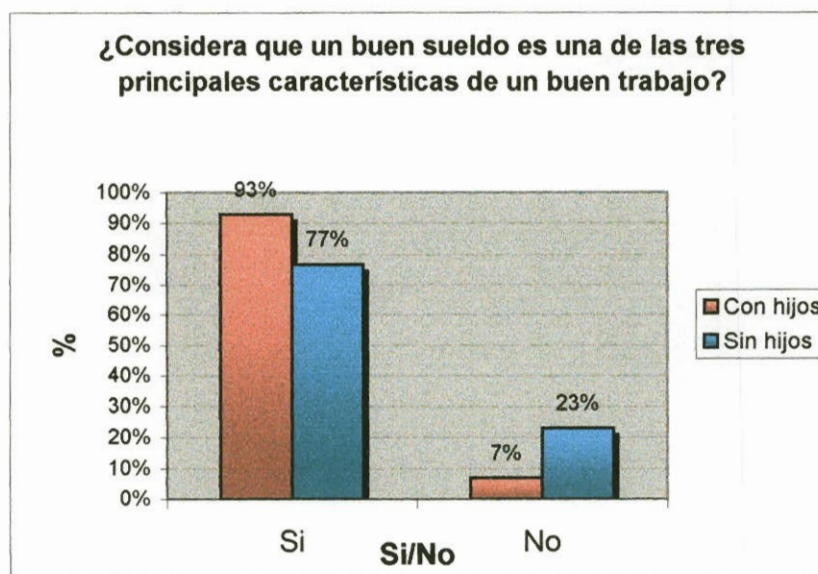
Gráfico N° 12



El 84% de los trabajadores opinan que “Un buen sueldo es una de las tres principales cualidades de un buen trabajo”, mientras que el 16% restante cree que hay otros factores más importantes que hacen a un buen trabajo.

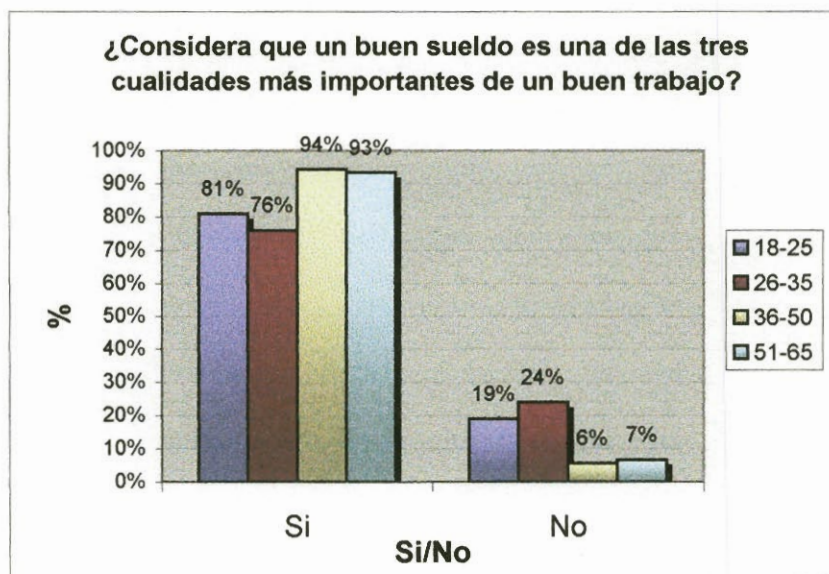
El porcentaje de los empleados que dan importancia a un buen sueldo se ve incrementado a un 93% cuando se tiene en cuenta a aquellos trabajadores que tienen hijos a su cargo.

Gráfico N° 13



Si se tienen en cuenta los distintos grupos etarios, las opiniones son las siguientes:

Gráfico N° 14

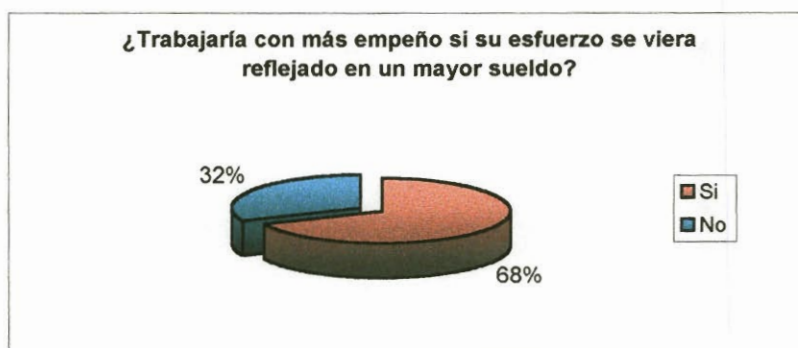


Las personas que más importancia le dan al sueldo son las que tienen entre 36 y 50 años (94%) y las que tienen entre 51 y 65 años (93%).

¿Trabajaría con más empeño y dedicación si su esfuerzo diario se viera reflejado en un mayor sueldo?

El siguiente gráfico muestra el esfuerzo que realizaría un trabajador si su mejor desempeño se viera reflejado en una mayor sueldo.

Gráfico N° 15



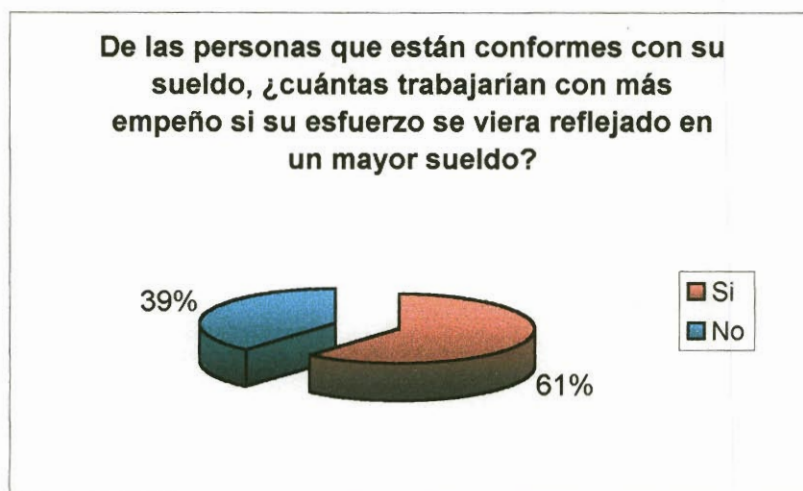
Se puede observar que el 68% de los empleados trabajaría con más empeño y dedicación si su esfuerzo se viera reflejado en un mayor sueldo a fin de mes, mientras que el 32% restante no lo haría. Es decir que, para la mayoría, un mayor sueldo como meta los lleva a realizar mayores esfuerzos.

Aplicación de las teorías de motivación estudiadas al contexto de crisis actual

Teoría de las necesidades de Maslow

Maslow expresa en su teoría, como se ha mencionado anteriormente, que dar más de la misma recompensa podría tener un impacto decreciente en la motivación. Para ver si esto se aplica al contexto de crisis de la ciudad de Mar del Plata, se analizará qué es lo que opinan aquellos trabajadores que están conformes con su sueldo con respecto a trabajar con más esfuerzo si éste se viera reflejado en un mayor sueldo.

Gráfico N° 16

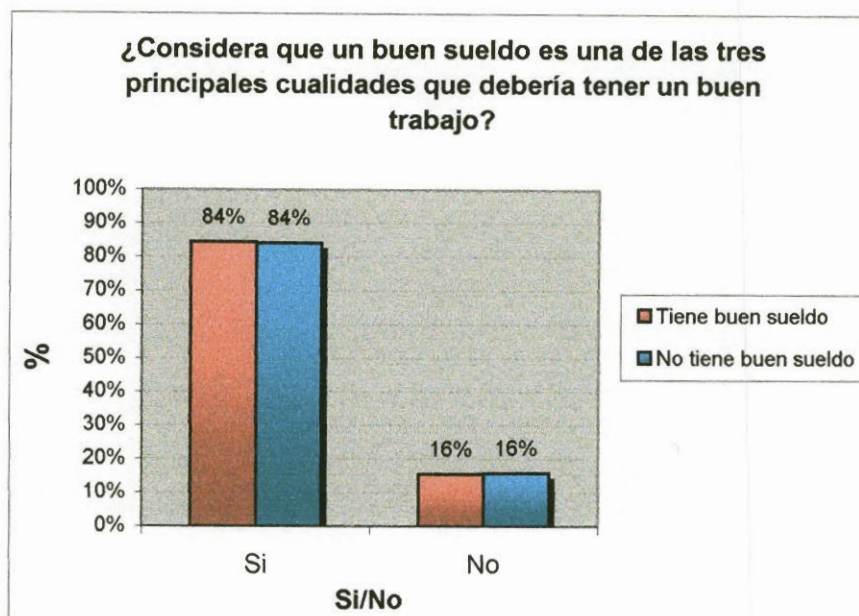


El gráfico indica que el 61% de las personas que están conformes con su sueldo, trabajaría con más empeño y dedicación si su esfuerzo se viera reflejado en un mayor sueldo, mientras que el 39% no lo haría. En otras

palabras se puede decir que, para la mayoría de las personas el sueldo actúa como motivador más allá de estar satisfechos con su actual remuneración.

El gráfico N° 17 también ayuda a apoyar esta idea.

Gráfico N° 17



A simple vista parece no tener importancia los datos aportados por este gráfico ya que no hay diferencia de opinión entre aquellas personas que tienen un buen sueldo y aquellas que no lo tienen. Pero justamente en eso recae la importancia de este gráfico. El 84% de las personas (más allá de tener o no buen sueldo) cree que un buen sueldo es una de las tres principales cualidades de un buen trabajo. Es decir que, las personas que cobran un buen sueldo igualmente lo priorizan ante otros factores.

En épocas de crisis, los trabajadores creen que el sueldo tiene una importancia fundamental. Los datos aportados indican que el sueldo no deja de ser un motivador (como establece Maslow) cuando los trabajadores están satisfechos con el mismo.

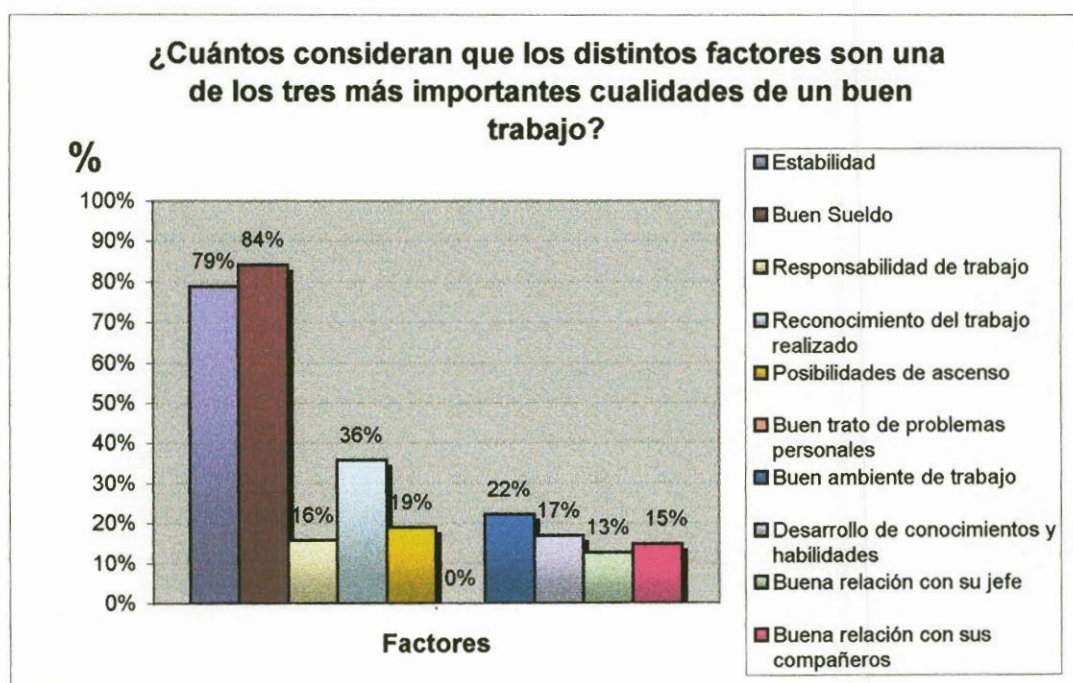
Modelo de los Factores de Herzberg

Se debe recordar que Herzberg ve al sueldo como un factor higiénico que evita fuentes de insatisfacción, pero no lo considera como un factor motivador.

Ahora, para establecer qué es lo que motiva a las personas en su trabajo es necesario ver qué es lo que ellas esperan de un buen trabajo, es decir, analizar qué factores consideran de mayor importancia.

El gráfico N° 18 revela la importancia que dan los trabajadores a los distintos factores.

Gráfico N° 18



Claramente se ve que "Un buen sueldo" es el factor más importante para la mayoría de los trabajadores. Un 84% cree que "Un buen sueldo" es una de las tres cualidades más importantes de un buen trabajo. Le sigue en importancia la "estabilidad" con un 79%. Justamente estos dos factores (buen sueldo y estabilidad) son considerados factores higiénicos para Herzberg.

Factores como "Posibilidades de ascenso" y "Desarrollo de conocimiento y habilidades" que son considerados por Herzberg como factores motivadores,

no son considerados como los factores más importantes para un 80% (aproximadamente) de los trabajadores.

Otro dato que revela la importancia del sueldo es que un 68% de los empleados trabajaría con más empeño y dedicación si su esfuerzo se viera reflejado en un mayor sueldo, como se mencionó anteriormente (ver gráfico N° 15). También cabe recordar que el 80% de las personas no trabajaría si no fuera remunerado por su actividad (ver gráfico N° 7). Este porcentaje se ve incrementado al 93% cuando se trata de trabajadores con hijos a su cargo (ver gráfico N° 8), y al 100% cuando el trabajo no está relacionado con los estudios terciarios o universitarios (ver gráfico N° 9).

Estos datos no indican que sólo se trabaje para obtener un buen sueldo, pero sí dejan ver que en épocas en donde más del 50% de la ciudad tiene problemas para conseguir trabajo, el sueldo cobra vital importancia para los trabajadores. Es por eso, que en épocas de crisis, no se puede decir que el sueldo forme parte de los factores higiénicos según Herzberg, ya que éste no solo es una fuente que reduce la insatisfacción de los empleados, sino también motiva a los empleados a mejorar sus desempeño.

Modelo situacional de motivación de Vroom

Vroom en su teoría dice que un empleado estará motivado a ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales; y que estas recompensas serán atractivas para el empleado.

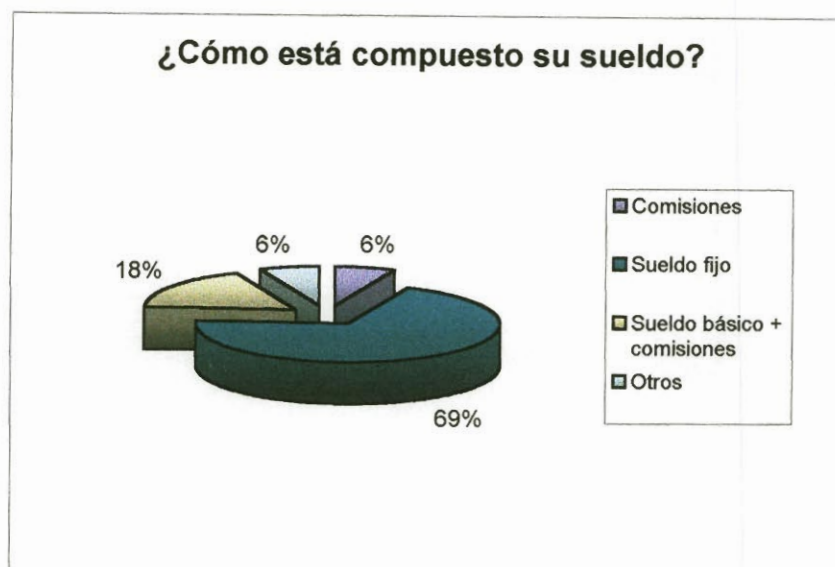
Como ya se ha visto, un buen sueldo es una recompensa atractiva para los empleados de la ciudad de Mar del Plata, ya que el 84% cree que un buen sueldo es una de las cualidades más importantes que debe brindar un buen trabajo (ver gráfico N° 18). Pero si se observan los datos reales, sólo un 34% de los trabajadores considera cobrar un buen sueldo (ver gráfico N° 1).

Un dato que apoya la teoría de Vroom es que la mayoría de los empleados (un 68%) trabajaría con más empeño y dedicación si su esfuerzo se viera reflejado en un mayor sueldo. Sin embargo, hay un gran porcentaje de trabajadores (69%) que cobra un sueldo fijo (como se puede ver en el gráfico N° 19), lo que implica que el sueldo no refleja el esfuerzo de los trabajadores ya

que dos personas que ocupan el mismo puesto reciben la misma remuneración más allá de que una de ellas trabaje mejor que la otra.

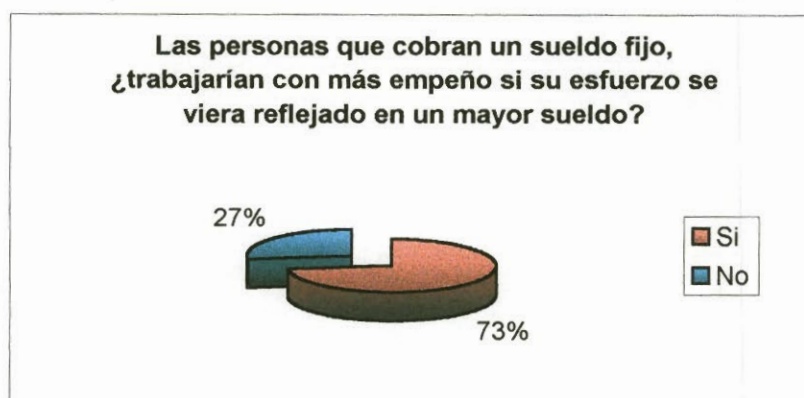
Sólo un 6% de las personas reciben comisiones como sueldo y un 18% un sueldo básico más comisiones.

Gráfico N° 19



También es importante mencionar que el 73% de las personas que cobran un sueldo fijo, trabajarían con más empeño y dedicación si su esfuerzo se viera reflejado en un mayor sueldo (gráfico N° 20). Es decir que, hay un gran porcentaje de empleados que no estarían poniendo su mayor esfuerzo en el trabajo porque no van a ser retribuidos con un mejor sueldo.

Gráfico N° 20



Los datos relevados apoyan a la teoría de Vroom. El sueldo podría ser motivador porque es considerado una recompensa atractiva para los trabajadores. El problema está en que en la mayoría de los casos no existe una relación estrecha entre desempeño y buen sueldo, lo que hace que muchos empleados no lo vean como un verdadero motivador.

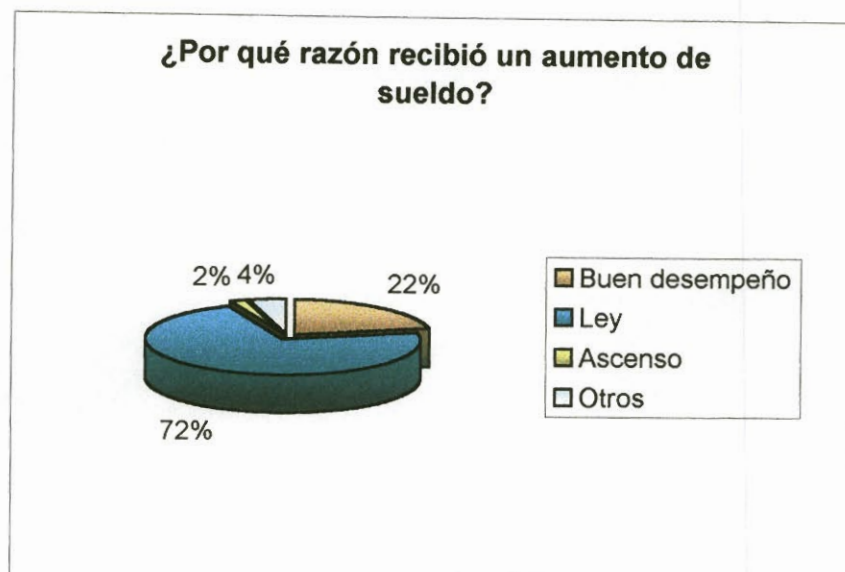
Teoría de la expectativa de Lawler III

Lawler establece que las personas que perciben que su desempeño es posible y necesario para ganar más dinero, se desempeñarán de la mejor manera posible. También establece las razones por las que se da una incoherencia en muchas organizaciones en la relación entre el dinero y el desempeño. Entre ellas dice que:

- No se producen distinciones salariales a partir de las evaluaciones de desempeño.
- La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios para neutralizar los efectos de la inflación.

Justamente éstas son dos situaciones que se dan en la ciudad de Mar del Plata hoy en día. En un 72% de los trabajadores que han recibido un aumento de sueldo en el transcurso del año, dicho aumento se debió a la asignación no remunerativa fijada por el gobierno (ver gráfico N° 21). Es decir que, a todos se les ha aumentado el sueldo sin distinción del desempeño. Sólo un 22% ha recibido un aumento de sueldo por el reconocimiento de su buen desempeño en el trabajo y un 2% por un ascenso (Gráfico N° 21).

Gráfico N° 21



También hay que recordar que el 69% de los trabajadores cobra un sueldo fijo (Gráfico N° 19). Esta información está diciendo que tanto a la hora de fijar los sueldos como a la hora de establecer aumentos, el buen desempeño no es tenido en cuenta en la mayoría de los casos.

Lawler dice también que el dinero es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones. Esto se comprueba en la ciudad de Mar del Plata al ver que el 80% de las personas no trabajaría si no fuera remunerado por su actividad (Gráfico N° 7) y que el 84% considera que un buen sueldo es una de las cualidades más importantes de un buen trabajo (Gráfico N° 12).

Otro dato que apoya a esta teoría es que el 68% de las personas trabajaría más empeño si vieran reflejado su esfuerzo en su sueldo (Gráfico N° 15).

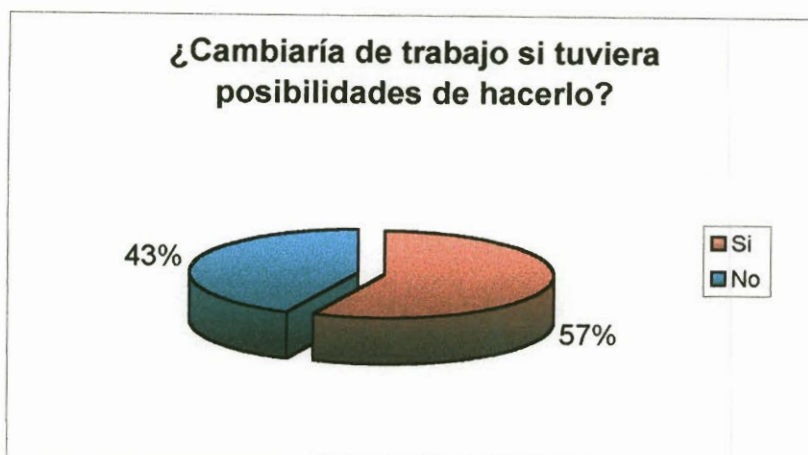
Teoría del equilibrio de Barnard y Simon

El sueldo forma parte de lo que Barnard y Simon llaman "compensaciones". Las compensaciones que la organización brinde al

empleado tendrán cierta influencia en la decisión del empleado de continuar o no en la organización.

El gráfico N° 22 revela que un 57% de los trabajadores cambiaría de trabajo si tuviera posibilidades de hacerlo.

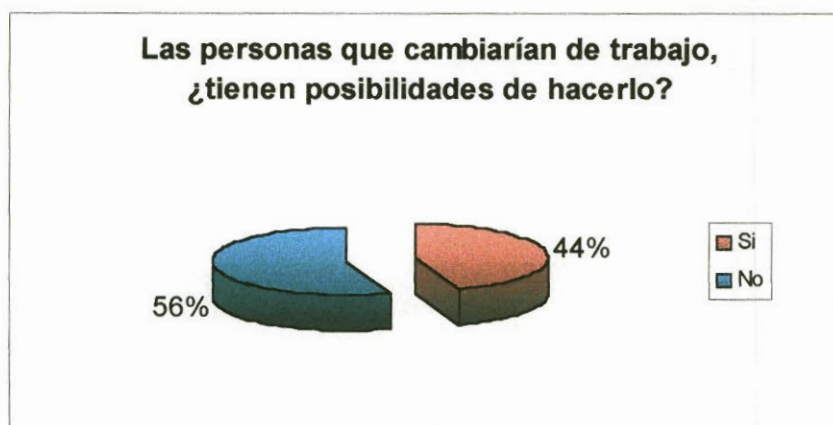
Gráfico N° 22



Es importante destacar que el 65% de las personas que cambiaría de trabajo lo haría para poder acceder a un mejor sueldo.

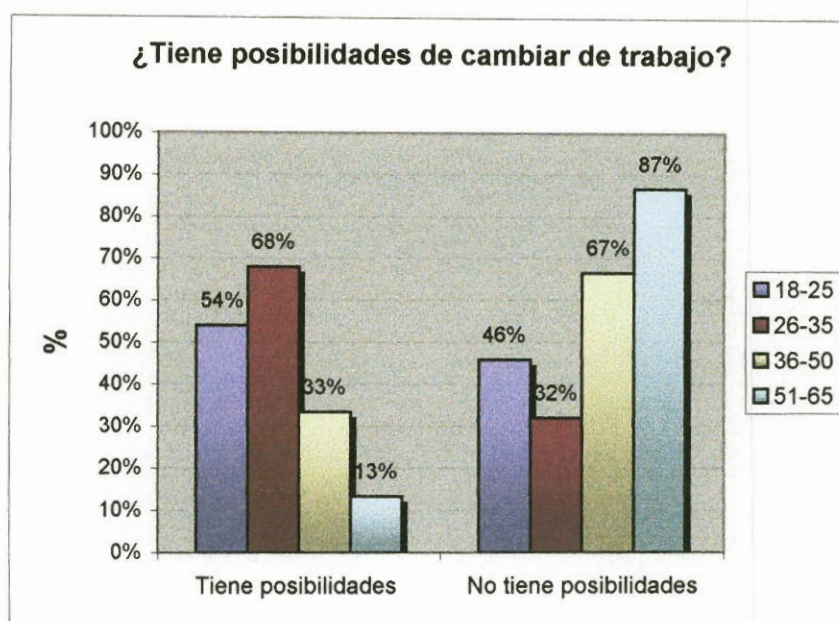
El 44% de los empleados que cambiaría de trabajo cree tener posibilidades de hacerlo, mientras que el 56% no cree tener posibilidades.

Gráfico N° 23



Si se realiza este mismo análisis según el grupo etario al que pertenecen los trabajadores, se puede observar que las personas más afectadas son las que tienen más de 50 años de edad (el 87% cree que no tiene posibilidades de cambiar de trabajo), seguidos por los empleados de entre 36 y 50 años (el 67% no cree tener posibilidades).

Gráfico N° 24



En épocas de crisis es difícil acceder a un trabajo ya que por cada puesto ofrecido hay muchas personas dispuestas a ocuparlo.

El sueldo cobra vital importancia en épocas de crisis ya que es la principal causa por la que los trabajadores desearían abandonar la organización. En estos tiempos de altos índices de desempleo, los datos indican que existe una gran deseabilidad de abandonar la organización por parte de los empleados, pero al mismo tiempo disminuye la facilidad percibida por los trabajadores de dejar la misma.

Conclusiones

Conclusiones

Los datos relevados indican, por un lado, que la teoría de las necesidades de Maslow y el modelo de los factores de Herzberg no son aplicables cabalmente al contexto de crisis que atraviesa la ciudad de Mar del Plata en el año 2003. Por otro lado, establecen que el modelo situacional de Vroom, la teoría de las expectativas de Lawler y la teoría del equilibrio de Barnard y Simon se verifican en épocas de crisis.

La teoría de las necesidades de Maslow no se comprueba totalmente. Para la mayoría de las personas el sueldo actúa como motivador más allá de estar satisfechos con su actual remuneración. Los trabajadores que cobran un buen sueldo igualmente lo priorizan ante otros factores. Se llega a esta conclusión a partir de los siguientes datos:

- el 61% de los empleados que están conformes con su sueldo trabajaría con más empeño y dedicación si su esfuerzo se viera reflejado en un mayor sueldo.
- El 84% de las personas (más allá de tener o no un buen sueldo) cree que un buen sueldo es una de las tres cualidades más importantes de un buen trabajo.

El Modelo de los Factores de Herzberg no se aplica en lo que respecta al sueldo en épocas de crisis. El sueldo cobra vital importancia para los trabajadores en tiempos de crisis. La remuneración, no sólo reduce la insatisfacción en el trabajo, sino que también motiva a los empleados a mejorar su desempeño. Los siguientes datos apoyan esta conclusión:

- el 68% de las personas trabajaría con más empeño y dedicación si su esfuerzo se viera reflejado en un mayor sueldo.
- El 80% de las personas no trabajaría si no fuera remunerada por su actividad.
- El 100% de las personas cuyo trabajo no está relacionado con sus estudios no trabajaría si no fuera remunerada por su actividad.

- El 84% de las personas cree que un buen sueldo es una de las tres cualidades más importantes de un buen trabajo.

El modelo situacional de Víctor Vroom es aplicable al contexto actual de la ciudad de Mar del Plata. El sueldo podría ser motivador porque es considerado una recompensa atractiva para el 84% de los trabajadores. El problema está en que en la mayoría de los casos no existe una relación estrecha entre desempeño y buen sueldo, lo que hace que muchos empleados no lo vean como un verdadero motivador. Los siguientes datos relevados apoyan estas ideas:

- El 68% de las personas trabajaría con más empeño y dedicación si su esfuerzo se viera reflejado en un mayor sueldo.
- El 69% de los trabajadores cobra un sueldo fijo.
- El 73% de los trabajadores que cobran un sueldo fijo, trabajaría con más empeño y dedicación si su esfuerzo se viera reflejado en un mayor sueldo.
- Sólo un 34% de los trabajadores considera cobrar un buen sueldo.

La teoría de las expectativas de Lawler se verifica en la ciudad de Mar del Plata en tiempos de crisis. Esta teoría ayuda a conocer las causas por las que el sueldo puede no resultar un motivador.

- En un 72% de los trabajadores que han recibido un aumento de sueldo en el transcurso del año, dicho aumento se debió a la asignación no remunerativa fijada por el gobierno.
- Sólo un 22% ha recibido un aumento de sueldo por el reconocimiento de su buen desempeño en el trabajo y un 2% por un ascenso.
- El 69% de los trabajadores cobra un sueldo fijo.

El dinero es una de las principales causas que llevan a las personas a trabajar en una organización, lo cual queda claro al ver los siguientes datos numéricos:

- El 80% de las personas no trabajaría si no fuera remunerado por su actividad.
- El 84% considera que un buen sueldo es una de las cualidades más importantes de un buen trabajo.
- El 68% de las personas trabajaría más empeño si vieran reflejado su esfuerzo en su sueldo

La teoría del equilibrio de Barnard y Simon se aplica al contexto de crisis que atraviesa la ciudad de Mar del Plata. En estos tiempos de altos índices de desempleo, los datos indican que existe una gran deseabilidad de abandonar la organización por parte de los empleados, pero al mismo tiempo disminuye la facilidad percibida por los trabajadores de dejar la misma.

- El 57% de los trabajadores cambiaría de trabajo si tuviera posibilidades de hacerlo.
- El 65% de las personas que cambiaría de trabajo lo haría para poder acceder a un mejor sueldo.
- El 56% de los empleados que cambiaría de trabajo no cree tener posibilidades de hacerlo.

Una vez que se han arribado a las conclusiones de cada una de las teorías de motivación planteadas a lo largo del trabajo, ha llegado el momento de establecer la conclusión final de la investigación.

Según el análisis realizado, se puede inferir que el sueldo es un motivador en épocas de crisis si se tienen en cuenta algunos aspectos a la hora de su determinación.

Si se quiere motivar a los empleados, es de vital importancia conocer cuáles son sus deseos y aspiraciones. De esta manera, los trabajadores actuarán en pos de obtener esa recompensa. Se ha visto que las personas desean en su gran mayoría un buen sueldo; lo consideran un factor fundamental, más allá de que actualmente lo tengan o no.

Sin embargo, existen ciertos componentes que debe tener un sueldo para que resulte ser un gran motivador que no están presentes en la mayoría

de las remuneraciones de los trabajadores de la ciudad de Mar del Plata. Entre ellos:

- No existe una estrecha relación entre el desempeño de los trabajadores y el sueldo que reciben. Un alto porcentaje recibe una remuneración fija por lo que dos trabajadores que ocupan un mismo puesto en una organización recibirán el mismo sueldo más allá de que uno de ellos trabaje mejor que el otro.
- Los aumentos de sueldo no tienen en cuenta el buen desempeño de los trabajadores. Se basan en obligaciones impuestas por medio la ley para neutralizar el efecto de la inflación. Es así como los salarios se tornan planos ya que todos reciben el mismo aumento.

El sueldo en épocas de crisis podría ser un instrumento a utilizar por las organizaciones para motivar a sus empleados siempre y cuando se lo administre de manera adecuada. Teniendo en cuenta la importancia que le dan las personas al sueldo brindar una mayor remuneración para quien mejor se desempeñe, motivará a los trabajadores a optimizar su rendimiento.

Por lo tanto, es fundamental relacionar las variables desempeño y sueldo a la hora de determinar la remuneración de los empleados para poder afirmar que el sueldo es efectivamente un motivador en épocas de crisis.

Un importante futuro análisis a realizar, una vez conocida la importancia que tiene el sueldo como motivador en épocas de crisis, sería proponer sistemas de remuneraciones para las empresas, no sólo teniendo en cuenta el puesto de trabajo que ocupan los empleados, sino también el esfuerzo y desempeño de los mismos.

Este es un tema que está fuera de los objetivos de este trabajo pero que no deja de ser importante para futuras investigaciones. Obviamente, cada organización es única, y por ende, los sistemas de remuneraciones tendrán que ser analizados para cada empresa específicamente. Sin embargo, hay ciertos criterios a seguir por las organizaciones, tomando como base el análisis realizado en este trabajo, que pueden ser tenidos en cuenta a la hora de establecer las remuneraciones de sus empleados. La idea sería ver cuál es el sistema de remuneración más apropiado para cada puesto de una empresa, si

se considera la importancia que los empleados dan al sueldo. Una buena administración de salarios traería aparejado un beneficio tanto para la empresa como para los empleados.

Índice

Indice

• Abstract	1
• Tema de tesis	2
• Problema	2
• Objetivo general	2
• Objetivos específicos	2
• Hipótesis	2
• Variables	3
• Justificación del problema	3
• Tipo de investigación	3
• Universo	4
• Muestra	4
• Tiempo y lugar	4
• Marco Teórico	5
▪ Mercado laboral argentino	6
▪ Mercado laboral de la ciudad de Mar del Plata	6
▪ Motivación humana	8
▪ Modelo básico de motivación	9
▪ Ciclo motivacional	10
▪ Motivación en ámbito laboral	12
▪ Motivación y satisfacción	13
▪ Satisfacción y productividad	13
▪ ¿Por qué trabajan las personas?	14
▪ Teoría de las necesidades de Maslow	15
▪ Contribuciones de la jerarquía de necesidades de Maslow	19
▪ Limitaciones de la teoría de Maslow	20
▪ Modelo de dos factores de Herzberg	20
▪ Contribuciones del Modelo de Herzberg	22
▪ Limitaciones del modelo	22
▪ Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg	22
▪ Modelo situacional de motivación de Vroom	23
▪ Aportes y críticas de la teoría de Vroom	25

▪ Teoría de la expectativa de Lawler III	26
▪ Teoría del equilibrio de Barnard y Simon	27
▪ El sueldo como motivador según las distintas teorías	29
▪ El contrato psicológico	30
▪ Recompensas e incentivos	32
▪ Teoría de la inequidad	33
▪ Compensación y productividad	33
▪ El salario para las personas	35
▪ El salario para las organizaciones	35
▪ Nuevos enfoques de remuneración	35
▪ Programas de paga variable	36
▪ Planes de pago por habilidades	38
▪ Prestaciones flexibles	39
• Análisis de datos	40
▪ Observaciones al instrumento	41
▪ Encuesta	42
▪ Análisis del nivel de satisfacción de las necesidades laborales	45
▪ Trabajadores marplatenses, ¿están conformes con su sueldo?	46
▪ ¿Usted trabajaría si no fuese remunerado por su actividad?	50
▪ Importancia de un buen sueldo en el trabajo	54
▪ ¿Trabajaría con más empeño y dedicación si su esfuerzo diario se viera reflejado en un mayor sueldo?	56
▪ Aplicación de las teorías de motivación al contexto actual	57
▪ Teoría de las necesidades de Maslow	57
▪ Modelo de los Factores de Herzberg	59
▪ Modelo situacional de motivación de Vroom	60
▪ Teoría de la expectativa de Lawler III	62
▪ Teoría del equilibrio de Barnard y Simon	63
• Conclusiones	66
• Índice	71
• Bibliografía	73
• Agradecimientos	75

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto - **Administración de Recursos Humanos**, Colombia, Mc Graw Hill, 1999.
- Davis, Keith; Newstrom, John W. - **Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional**, México, Mc Graw Hill, octava edición, 1995.
- Diario "La Nación"; Sección "Economía y Negocios", 1ro de agosto del 2003.
- Diario "La Nación"; Sección "Enfoques", 3 de agosto del 2003.
- Hernández Sampieri, Roberto - Fernández Collado, Carlos - Baptisita Lucio, Pilar; **Metodología de Investigación**; Mc Graw Hill, segunda edición, 1998.
- Kast, Fremont E.; Rosenzweig, James E. - **Organization and Management: A Systems Approach**, Tokio, Mc Graw Hill Kogakusha, 1970.
- Leavitt, Harold J. - **Managerial Psychology**, Chicago, University of Chicago Press, 1964.
- March, James G.; Simon, Herbert A. - **Teoría de la organización**, España, Ariel, tercera edición, 1977.
- Mayorca, Walter Arana - **Motivación en la gestión empresarial**, en: http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_en_la_gestion.html
- Robbins, Stephen P. - **Comportamiento Organizacional**, México, Prentice Hall, octava edición, 1999.

- Schein Edgar H. - **Psicología de la Organización**, México, Prentice Hall, tercera edición, 1982.
- Werther , William B. Jr / Keith Davis - **Administración de Personal y Recursos Humanos**, México, Mc Graw Hill, tercera edición 1991.

Agradecimientos

Agradezco la colaboración de mi tutora, Mariana Foutel, quien me ha guiado a lo largo de todo el trabajo. En el área de Metodología, doy las gracias a las profesoras Laura Cipriano y Nora Scheggia por su apoyo.

No quiero dejar de mencionar a Mónica Pascual por brindarme su ayuda. También agradezco a todos aquellos que accedieron a contestar la encuesta.

Sin la colaboración de todos ellos hubiese sido imposible finalizar el trabajo.

Mar del Plata, Setiembre 10 de 2003

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad FASTA

Doctor Silvano Penna

S / D

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con el fin de informarle que la alumna MARIANA BREA, DNI N° 27.691.356, ha realizado un profundo y concienzudo trabajo de investigación bibliográfica y de campo para la producción de su tesis titulada "La remuneración como factor motivador en tiempos de crisis", cumpliendo ampliamente los objetivos oportunamente planteados.

Este documento constituye, en mi opinión, un interesante aporte para la reflexión e interpretación de las teorías de la motivación en un contexto de crisis como el que atraviesa el mercado laboral argentino en los últimos años.

Hago propicia la ocasión para saludarlo con atenta consideración.



Mag. Mariana Foulet

Prof. Adjunta Dirección General - Política y Práctica empresaria