

# **TITULO: Motivación e incentivos al personal Volver al pasado para proyectarnos al futuro**

**AUTORES: Victorio Di Stefano – Verónica Alderete**

**PAIS: Argentina**

**UNIVERSIDAD: Universidad Católica Argentina  
Universidad de Buenos Aires**

**Correo Electrónico: victor\_distefano@uca.edu.ar  
vds@movi.com.ar  
veronica\_alderete@yahoo.com.ar**

**Palabras clave: motivación – salarios – costos**

**TEMA: RECURSOS HUMANOS. MOTIVACION E INCENTIVOS.  
IMPACTO EN LOS COSTOS.**

**RECURSOS AUDIOVISUALES: PC Y CAÑON**

# **TITULO: Motivación e incentivos al personal Volver al pasado para proyectarnos al futuro**

**Palabras clave: motivación – salarios – costos**

## **TEMA: RECURSOS HUMANOS. MOTIVACION E INCENTIVOS. IMPACTO EN LOS COSTOS.**

### **Resumen:**

En esta contribución se aborda el tema de motivación e incentivos, tratando de analizar el impacto en el comportamiento de las personas, y el impacto en los costos de las organizaciones.

Se presenta el tema desde distinta perspectiva, analizando los salarios y la jornada de trabajo, los requerimientos actuales y futuros de las organizaciones para con los trabajadores, la productividad de los empleados, las distintas formas de motivación y su implicancia, las formas de incentivar y su repercusión en los costos.

Para analizar los distintos temas se recurre a autores clásicos o muy prestigiosos, que formularon las bases de las actuales tendencias; que sorprenden en todos los casos, por lo vigente de sus enunciaciones, lo que motiva a la reflexión respecto de su adelantamiento a las épocas o respecto de que nada ha cambiado demasiado.

También se realiza una propuesta de incentivo individual o grupal, que intenta amalgamar a los empleados de todos o casi todos los sectores de la organización y de distintas categorías laborales; en contraposición de otras formas de incentivación muy útiles para algunos casos y nada para otros.

Se pretende también invitar a la reflexión sobre el futuro del empleo, proponiendo cambios en el comportamiento de todos los involucrados, tanto los trabajadores como los empresarios.

## **MOTIVACION E INCENTIVOS AL PERSONAL** *Volver al pasado para proyectarnos al futuro*

### **1 - PRESENTACION**

Hace mucho tiempo que venimos discutiendo respecto de la elaboración de este trabajo, intercambiando opiniones sobre el alcance que debiera tener y sobre los temas que debiera abarcar. Luego de algunos intercambios, que merecieron mas de una discusión, nos estamos animando a darle forma, con la pretensión de contribuir de alguna manera a encontrar un punto de contacto entre trabajadores y empresarios; punto en el cual ambas partes encuentren beneficios económicos y sociales.

Para realizar esta contribución fuimos transitando tres caminos bien diferentes entre sí: El releer a los clásicos, para que nos guíen y sorprendan nuevamente; La vuelta a nuestros Maestros y Profesores, de los que seguimos nutriéndonos como si fueran una fuente inagotable; Nuestro trabajo profesional, en el ámbito de la Pequeña y Mediana Empresa, que nos ha aportado ejemplos tan ilustrativos como contundentes.

Nos ha resultado muy difícil hacer este trabajo sin toparnos de frente con la política, y no estamos hablando de la política en la empresa, sino de la política nacional y transnacional; pero nos hemos esforzado para que no se confunda el objetivo de nuestra contribución y no nos equivoquemos en el mensaje. Si en algún momento parece que estamos peleando con la política, no se engañen; estamos peleando contra algunos políticos.

No podemos dejar de comentar que escribimos este trabajo pensando fundamentalmente en los alumnos universitarios. Y pensamos en ellos tanto como alumnos; a los que intentamos transmitir algunos conocimientos y vivencias, y despertar toda su curiosidad; cuanto como futuros dirigentes, de los que esperamos un giro importante respecto de los patrones de conducta imperantes en la actualidad.

A los empresarios, a los trabajadores, a los profesores y a los alumnos; gracias por disponerse a perder algunos minutos de tiempo leyendo estas páginas; que esperamos les resulten útiles en la Empresa, en el Sindicato, en la Universidad y en la VIDA.

### **2 - TRABAJO Y SALARIOS**

Respecto de los distintos sistemas de pago, básicamente se puede pagar a los trabajadores de la siguiente manera: Salario mensual, salario diario, salario horario, destajo, comisiones, algún tipo de incentivo cualitativo, e incentivos a consecuencia de los beneficios sociales.

Cuando hablamos de salario, en cualquiera de sus formas, estamos hablando de la forma en la que el empresario compra una determinada cantidad de tiempo de trabajo; un mes, un día o una hora de trabajo; que venden los trabajadores.

Cuando hablamos de destajo, nos estamos refiriendo a una forma de pago en la que el empleador paga a los trabajadores por unidad producida. (Unidades, metros, litros, kilogramos, lotes, etc.)

Cuando hablamos de comisiones, nos referimos a la forma en que se remunera a los vendedores o cobradores; como porcentaje de lo vendido o cobrado, como un determinado monto por unidad vendida, etc.

Respecto de los incentivos cualitativos, son de lo más variado; Salarios adicionales al final del año o al final del ejercicio económico; participación en las utilidades de la empresa, tanto en dinero como en acciones; sistemas basados en evaluaciones cualitativas de los supervisores; asistencia y puntualidad tomadas en conjunto o separadamente; etc.

Al hablar de los beneficios sociales nos referimos a aquellos que obligan las leyes, los convenios o los contratos de parte; o a aquellos que los empresarios deciden voluntariamente otorgar.

¿Cuál de todas estas formas enunciadas, y de tantas otras existentes y no enumeradas en los párrafos anteriores es la más correcta?

¿Cuál produce mayores beneficios y satisfacciones a los trabajadores?

¿Cuál beneficia, seduce y conviene más a los empresarios?

Seguramente la respuesta a estas preguntas es compleja, no es única y nos acarrearía niveles de discusión que son precisamente los que queremos evitar.

Para intentar fijar nuestra posición, vamos a recurrir a la ayuda de algunos personajes que han dejado un legado insoslayable; pero avisamos, que tomaremos de cada uno de ellos las opiniones que tienden al consenso y no las divergentes, para proponer de esta forma un punto de partida válido, útil a todas las partes, desde el que se pueda construir, y no para seguir destruyendo la relación entre empresarios y trabajadores.

Vamos a recurrir a la opinión de algunos clásicos, que han sido tomadas al azar pero en forma tendenciosa, y para demostrar dos hipótesis: 1º Que algunos fanatismos tienen más que ver con los seguidores, malas copias de los originales. Y 2º Que existen bases sólidas que pueden cimentar mejores relaciones entre trabajadores y empresarios.

## **2 – 1 ¿Qué podría contarnos al respecto Adam Smith?<sup>1</sup>**

*“El producto del trabajo es la recompensa natural o el salario del trabajo mismo”. “Se entiende por salario del trabajo, aquella recompensa que se da cuando el trabajador es distinta persona del dueño que lo emplea”. “Los salarios se acomodan a un convenio que se hace entre dos partes, que tienen intereses distintos. Los trabajadores están siempre pretendiendo elevar el valor, y los empleadores a bajarlo”. “Los empresarios, menos en número, se aglutinan o concentran con facilidad, por tener intereses comunes, porque las leyes los autorizan y hasta lo estimulan”. “Las mismas leyes que desalientan la unión de los trabajadores”. “El motivo, unos tienden a bajar precios, esto está alentado; los otros tienden a aumentar, esto está desalentado”. “Bajar precios es ventajoso, y aumentarlos no”. “En semejante contienda, no pueden dejar de llevar siempre la ventaja los dueños”. “La acumulación de capital hace distintas las urgencias de cada parte. Empleador y empleados se necesitan, pero no con la misma urgencia, dado que un trabajador rara vez puede mantenerse una semana, pocos pueden mantenerse un mes, y apenas algunos pueden mantenerse un año”. “Rara vez se oye hablar de las uniones de empresarios, y siempre hacen mucho ruido las uniones de trabajadores. Si no se oye hablar de la unión de empresarios, no es porque estas no existan, ya que los empresarios están siempre y en todo lugar en una suerte de acuerdo*

---

<sup>1</sup> ADAM SMITH

La riqueza de las naciones – Ed. Orbis S.A.

tácito, pero constante y uniforme; el de no levantar los precios de los salarios mas allá de su precio natural". "Los empleados recurren a armas de lo mas variadas, para elevar el precio de los salarios, recurriendo hasta a la violencia". "Los empresarios acuden a la justicia y a las leyes, que por lo general le son favorables". "Sea por la superior constancia de los empresarios, o por la necesidad de los trabajadores de someterse al poderoso para ganar su sustento, estos terminan cediendo y recibiendo castigo por los alborotos ocasionados". "Aunque la contienda la ganen los empresarios, hay un límite del que parece que no pueden bajar los salarios por cierto espacio de tiempo, que es el límite que alcance para su mantenimiento y el de su familia". **"Las mejoras tecnológicas aumentan o tienden a aumentar el salario real; si esto puede verse como ventajoso o como perjudicial para la sociedad, este planteo tiene una respuesta muy clara; Los trabajadores componen la mayor parte de toda la sociedad política y culta; ¿Cómo se ha de mirar como perjuicio del todo, la ventaja conocida de la mayor parte?". "Ninguna sociedad puede florecer ni ser feliz siendo la mayor parte de sus miembros pobres y miserables". "Es muy conforme a la equidad, que aquellos que alimentan, visten y albergan a todo el pueblo, participen del producto del trabajo propio y estén razonablemente bien alimentados, vestidos y albergados.**

Una frase también atribuida a Smith: "Un hombre que se pasa la vida ejecutando unas cuantas operaciones simples, no tiene ocasión de disciplinar su inteligencia y va convirtiéndose poco a poco y en general en una criatura increíblemente estúpida e ignorante"

## **2 – 2 ¿Qué podría contarnos al respecto KARL MARX?<sup>2</sup>**

*"El trabajo es la sustancia del valor". "La duración del trabajo es la medida de su cantidad". "El trabajo es mercancía, y para esto debe ser entregado a otro, al que lo consume, mediante un cambio.(precio)". "Si el trabajo se compra y se vende por su valor, ese valor está determinado por el tiempo necesario para su producción". "La jornada de trabajo no es una magnitud constante, sino variable; y puede variar dentro de ciertos límites. Es en si misma indeterminada, aunque es determinable". "El límite mínimo está dado por la cantidad de horas que el trabajador necesita para su propia conservación". El máximo está determinado por un límite físico (Una parte de la jornada debe alimentarse, vestirse. Otra parte debe reposar, dormir); y por una limitación moral (El trabajador necesita tiempo para sus necesidades intelectuales y sociales, que son propias de cada trabajador en un contexto determinado). Estos límites entonces están determinados por la naturaleza y la sociedad".*

**"Ningún objeto puede ser un valor, si no es útil, si es inútil, el trabajo que encierra se ha gastado inútilmente y por consiguiente, no crea valor".**

*"Trabajo humano: Gasto productivo del cerebro, los músculos, los nervios y la mano del hombre". "Toda actividad productiva es un gasto de trabajo humano".*

*"Capacidad de trabajo: Conjunto de facultades físicas y mentales, que se dan en el cuerpo de un hombre y en su personalidad; y que se ponen en acción para producir cosas útiles". "La capacidad de trabajo solo puede ser ofrecida en el mercado como mercancía si es ofrecida y vendida por su poseedor, que debe disponer de ella libremente". "Empleado: Persona jurídicamente igual al que compra, solo que este tiene el dinero". "El trabajador debe vender un tiempo determinado y no en bloque, ya que pierde su libertad". "Debe vender temporalmente, dado que si no es así, pierde su condición de persona". "La capacidad de trabajo reside en su propio organismo". "Al tiempo necesario para la producción, se añade el tiempo necesario para la venta". "Trabajador libre; 2 puntos de vista: Dispone libremente de su capacidad de trabajo y no tiene otra cosa que vender que su propia capacidad de trabajo".*

---

<sup>2</sup> KARL MARX  
El capital – Ed. Orbis S.A.

1º Se deben utilizar los medios adecuados y correctos para la producción.  
(La tecnología correcta)

2º Se sobreentiende que solo debe emplear el tiempo de trabajo necesario, en condiciones normales de producción.

“No se debe invertir mas tiempo en la producción que el socialmente necesario; ya que solamente el tiempo socialmente necesario cuenta en la transformación del valor”. “Es condición sine qua non que el trabajo se invierta en forma útil, como única forma de producir valor”.

### **2 – 3 ¿Qué podría contarnos al respecto David Ricardo?**<sup>3</sup>

“El trabajo, como todas las cosas, se compra y se vende. Tienen su precio natural y su precio de mercado. El precio natural es el necesario para que los trabajadores puedan subsistir y perpetuar su raza.

No depende de la cantidad de dinero, sino de los bienes que puede adquirir con ese dinero.

**Los amigos de la humanidad no pueden menos que desear que en todos los países las clases trabajadoras sientan afición por las comodidades y los goces de la vida, y que se les estimule por todos los medios legales en sus esfuerzos para procurárselas.**

El precio de los salarios no está solamente regulado por la oferta y la demanda de mano de obra, sino también por el precio de los artículos a los que están destinados a adquirir.

### **2 – 4 ¿Qué podríamos comentar hasta aquí?**

Las opiniones de los tres autores citados, no están sacadas de contexto; solamente están elegidas para ser utilizadas con el objetivo que antes planteamos.

Si no hubiéramos detallado el nombre del autor, y hubiésemos querido adivinar respecto de quién había escrito las opiniones, probablemente la mayoría de los lectores habríamos intercambiado los nombres.

Es obvio que seleccionamos al paladín del liberalismo (¿Hoy capitalismo?); y al adalid del comunismo. Luego de esta lectura, estamos seguros de que las actuales expresiones del capitalismo soslayan muchas de las opiniones de Adam Smith y de David Ricardo. También estamos seguros que más de una moderna técnica de dirección o administración, nacida en Harvard, en Chicago o en el Instituto Tecnológico de Massachuset, expresa frases parecidas a las que nos legó Marx.

Si los actuales representantes del capitalismo, empresarios y políticos, creen tener su origen en las ideas de Smith; los invitamos a poner las barbas en remojo.

Si algunos trabajadores, sus representantes o políticos (Del otro bando), desconocían que el trabajo esta dado por “El tiempo necesario para la producción”; “Que solo se considera trabajo si es útil, dado que si no es así, no crea valor”; los invitamos a tenerlo siempre presente en su agenda y en las mesas de negociación.

Estamos convencidos de que los empleadores y los trabajadores se sustentan en una relación dialógica, se necesitan el uno al otro, son antagónicos pero concurrentes; y no existen en la historia de la humanidad ejemplos de lo contrario; salvo el límite expresado por Marx, tan filosófico como no alcanzado, en el cual el trabajador se convierte en el dueño de los medios de producción.

### **2 – 5 Una opinión que falta**

---

<sup>3</sup> DAVID RICARDO  
Principios de economía política y tributación – Ed. Orbis S.A.

La doctrina social de la iglesia, como postura equidistante e independiente de las anteriormente vertidas puede sernos de utilidad para completar los cimientos de nuestra obra.

La encíclica **Rerum Novarum** nos dice: “Es ajeno a la verdad y a la razón suponer que una clase social sea espontáneamente enemiga de la otra, como si la naturaleza hubiera dispuesto a los ricos y a los pobres para combatirse mutuamente; Ni el capital puede subsistir sin el trabajo, ni el trabajo sin el capital”.

En la encíclica **Laborem exercens** encontramos: “No se puede contraponer en capital al trabajo, ni el trabajo al capital; ni menos los hombres concretos, que están detrás de estos conceptos”.

“El hombre que trabaja desea no solo la debida remuneración por su trabajo, sino también ser tomado en consideración como que está trabajando en algo propio”.

“El salario, es decir la remuneración por el trabajo, sigue siendo la vía concreta a través de la cual la gran mayoría de los hombres pueden acceder a los bienes que están destinados al uso común, tanto los bienes de la naturaleza, como los que son fruto de la producción”.

En la instrucción **Liberatis Conscientia** se expresa: “El salario no puede ser concebido como una simple mercancía, debe permitir al trabajador y a su familia tener acceso a un nivel de vida verdaderamente humano en el orden material, social, cultural y espiritual”. “Sea cual fuere el tipo de trabajo, el trabajador debe poder vivirlo como expresión de su personalidad”.

“Unas relaciones de trabajo justas prefigurarán un sistema de comunidad política apto a favorecer el desarrollo integral de toda la persona humana”.

En la encíclica **Quadragesimo anno** encontramos lo siguiente: La existencia de una inmensa multitud de proletarios de una parte, y un pequeño número de ricos provistos de enormes recursos, de otra parte, prueba la evidencia de que las riquezas creadas en tan gran abundancia en nuestra época de industrialismo, están mal repartidas y no son aplicadas como convendría a las necesidades de las diferentes clases”.

### **3 - TRABAJADOR ACTUAL Y SU PROYECCION**

Con el marco de referencia descripto, a través del cual debiera quedarnos claro el papel del empleador, el papel del trabajador, su necesidad mutua, ¿que es y para qué sirve el trabajo?, y ¿que es y para que sirve el salario?; vamos a comenzar a describir al trabajador actual y su proyección hacia el futuro, que se pretende de él, y como remunerarlo para lograr el objetivo.

Es cierto que para estas conceptualizaciones estamos generalizando, hablamos de los empleadores y sabemos que no son todos necesariamente iguales; hablamos de los trabajadores, y los agrupamos como si no tuviéramos en cuenta lo individual de cada ser; no es así, pero necesitamos esta forma de explicación y comprensión, tan habitual en el campo del conocimiento.

Los requerimientos cada vez mas generalizados de las organizaciones, para con sus empleados actuales o futuros incluyen lo siguiente: Trabajadores con mayores responsabilidades, capaces de trabajar en equipo, muy adaptables a nuevas circunstancias, con tareas cada vez mayores. Se conoce y se anuncia que se producirán cambios frecuentes de tareas dentro de la organización, traslados a otras sedes, cambios muy frecuentes en los productos, en los procesos y en las actividades desarrolladas, reorganizaciones de empresas, escisiones, fusiones, etc.

Se requieren trabajadores menos estructurados, con mas iniciativa, con mas creatividad, extremadamente capacitados pero con una gran capacidad de

improvisación. Una analogía ilustrativa de los que queremos decir es el ejemplo de la orquesta de jazz. Se trata de músicos muy instruidos, que estudiaron y se capacitaron, y tienen todos los conocimientos necesarios para llevar adelante su tarea; pero a diferencia de los músicos de una orquesta sinfónica, prescinden de la partitura, pueden prescindir del director, son hábiles con varios instrumentos, etc.

ALVIN TOFFLER<sup>4</sup> nos diría; los cambios producidos entre los trabajadores de la 2º ola y los de la 3º ola son los siguientes:

*Segunda ola:* El trabajo se daba en las fábricas y en las oficinas, se tendía a hacerlo cada vez más repetitivo, especializado y dependiente del tiempo.

Los empleadores querían trabajadores obedientes y puntuales, dispuestos a realizar tareas rutinarias.

*Tercera ola:* El trabajo es menos repetitivo; las tareas son cada vez más grandes; se tiende al horario flexible y a la fijación del propio ritmo de trabajo, que sustituyen la antigua necesidad de sincronización colectiva del comportamiento.

Los requerimientos cada vez más generalizados por parte de los empleados, para con las organizaciones incluyen lo siguiente: Avidéz de mayores responsabilidades, búsqueda de significado en el trabajo, no solo recompensa económica, recompensas individualizadas, vacaciones, servicios médicos, pensiones, seguros, etc.; evitar la movilidad hacia lugares distantes, que impliquen cambios de residencia o grandes tiempos de movilidad.

Transitamos en una era de organizaciones cada vez más complejas, pero parte de esa complejidad está dada en los miembros componentes de las organizaciones. Son las personas cada vez más complejas, cada vez más individualistas pero con los que necesitamos trabajar en equipo; no existe en las personas una única motivación, el dinero no tiene la eficacia motivadora que tuvo en el pasado o que se creyó que tenía hasta hace un tiempo.

#### **4 - LA PRODUCTIVIDAD**

Si vamos a referirnos al tema productividad, es porque estamos seguros de que las organizaciones vinculan siempre este tema con sus empleados. Estamos acostumbrados a escuchar en todos los ámbitos que se pretende productividad, que no se sobrevive sin productividad, que no se puede competir sin productividad, y que los salarios a pagar a los trabajadores debieran estar vinculados a su productividad.

Cuando nos referimos a la productividad de los trabajadores debiéramos pensar en que cualquiera fuera su tarea, la productividad aumenta si hace lo mismo en menos tiempo, o más en el mismo tiempo, o por supuesto más en menos tiempo.

Los incentivos contribuyen a mejorar la productividad, la que puede lograrse mucho más fácil con trabajadores motivados, pero ¿cual es la forma de motivar a estos trabajadores tan complejos y tan diferentes entre sí?

#### **5 - LA MOTIVACION**

Todavía a principios del siglo XX, se concebía a la sociedad humana organizada sobre la base de principios mecanicistas. Esto influyó en la consideración de la naturaleza del hombre identificándola como una verdadera máquina y movida solo por el afán de satisfacer sus necesidades biológicas.

---

<sup>4</sup> ALVIN TOFFLER  
La tercera ola – Ed. Plaza & Janes



Esta idea explica por que al sentarse las bases científicas de la organización del trabajo, solamente se tomaran en cuenta las razones materiales, económicas, excluyéndose los valores y demás factores espirituales que constituyen la esencia de la persona humana.

En los últimos años, el mundo empezó a notar que la calidad la hacen los seres humanos y no las máquinas, y la transición de conciencia coincide en gran medida con el advenimiento de las técnicas de calidad total en Japón. Este factor, dio lugar a la aparición de ideas que proclaman como imperiosa necesidad, que se comience a trabajar para llegar a la Calidad de Vida de los individuos, pues se ha observado que de ésta dependen las otras calidades.

La calidad de vida es un concepto que va mas allá de lo económico pues implica valores y actitudes mentales, consiste en el desarrollo integral de las dimensiones física, mental, social, económica y espiritual, lo cual dotará al individuo de un equilibrio consigo mismo y con su entorno.

Esta nueva visión origina que en la actualidad las organizaciones observen a su personal como una fuente fundamental de competitividad, por considerarse al factor humano como el activo más importante de la misma; procuren conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Pero a pesar de los esfuerzos, existe aun un alto grado de insatisfacción de los trabajadores con los beneficios que propician las organizaciones tras la búsqueda de esa motivación, pues no abordan el tema de una forma integral y coherente y mucho menos con un enfoque sistémico, lo cual desde luego tiene una lógica repercusión en la eficacia y la eficiencia organizacional.

La palabra “motivación” es utilizada normalmente para designar una especie de entusiasmo que nos empuja a dar lo mejor de nosotros mismos en pos de un objetivo; ahora bien: ¿Qué es y de que depende la motivación?

Comencemos por decir que “motivo” y emoción” tienen la misma raíz latina: *Motere*, que significa mover. Motivo, es lo que se desea, lo que nos impulsa a actuar, y emoción, significa mover hacia fuera, manifestar ese deseo e intentar satisfacerlo. **Motivación = Motivo + Emoción**, de modo que estamos transitando el campo de los sentimientos, los que son el balance de las interacciones entre nuestras necesidades y la realidad.

La motivación por el trabajo, es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto tiene que ver con el bienestar que se experimenta cuando son satisfechas las necesidades y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo; y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que sí parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

La resolución de los problemas de motivación en las organizaciones requiere así una adaptación de las estructuras, a las necesidades de sus miembros. ¿Cuáles son esas necesidades?

En este tema, el de descubrir cuales son las necesidades de las personas, son varios los autores que han contribuido. Se han generado diversas escuelas, casi todas ellas vinculadas a la psicología, aportando opiniones basadas en estudios del individuo o de grupos de individuos.

Como expresábamos al principio, aquí también vamos a encontrarnos con generalizaciones; pero fueron, son y seguramente serán de utilidad en el futuro; además de ser funcionales a esta contribución.

## **5 – 1 Maslow:**<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> ABRAHAM H. MASLOW  
Motivation and personality – Harper & Row

Fue el primer hombre del campo de la psicología en afirmar que los seres humanos tienen necesidades psicológicas; necesidad de creatividad, de propósitos a largo plazo, de valores, de bondad, etc. Al hacerlo cambió el mapa de la naturaleza humana, al afirmar que los seres humanos poseen una "jerarquía de necesidades" que van desde el alimento y la seguridad, al sexo y la autoestima, y hasta la autorrealización. Se comenzó a reconocer que existen en la naturaleza humana picos más altos que la mera pulsión primaria e instintiva.

Según Maslow, las necesidades pueden agruparse en categorías diferentes formando cinco niveles:

\* **NECESIDADES FISIOLÓGICAS**: Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos entre otras, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada (vestido y vivienda), etc.

\* **NECESIDADES DE SEGURIDAD**: Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía, etc.

\* **NECESIDADES SOCIALES**: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos; la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, etc.

\* **NECESIDADES DE AUTOESTIMA**: También conocidas como las necesidades del ego o del reconocimiento. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacarse dentro de un grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

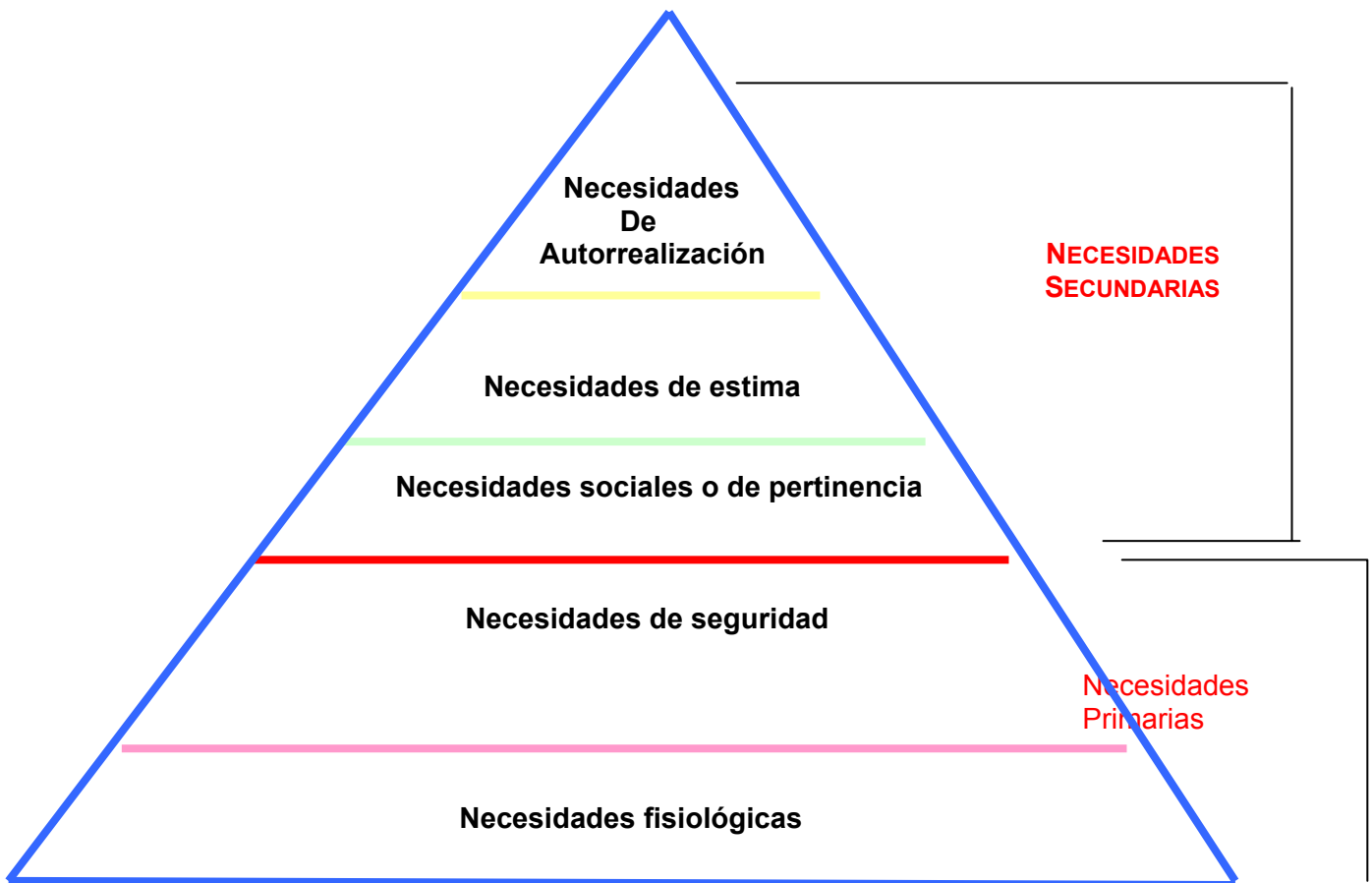
\* **NECESIDADES DE AUTO REALIZACION**: También conocidas como de perfección o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Este concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, data de 1963 y se basa en un estudio realizado sobre individuos occidentales; muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética de los individuos. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel, su meta próxima de satisfacción.

Según Maslow, solo las necesidades insatisfechas influyen en el comportamiento. La jerarquía de necesidades indica el grado de urgencia que plantea la satisfacción de las necesidades en los distintos niveles. Las fisiológicas son fundamentales en este sentido. Solo cuando están satisfechas las de un nivel, adquieren importancia las necesidades situadas en el siguiente nivel, como factores motivadores;

así sucesivamente hasta llegar al punto mas alto de la escala.



### 5 – 2 Herzberg <sup>6</sup>

“La teoría de los dos tipos de factores”:

Esta teoría postula la existencia de dos tipos de factores capaces de producir distintas reacciones en los individuos que se encuentran en situación laboral.

Data de 1976, y su objetivo fue determinar los factores que producen satisfacción e insatisfacción en el mundo empresarial. Con este objetivo se realizó un estudio entre aproximadamente 200 empleados de diferentes sectores industriales.

Mediante este estudio halló los siguientes elementos o factores de primer nivel que producen satisfacción o insatisfacción.

- Salario: Cantidad que percibe o modo de retribución.
- Relaciones interpersonales: relaciones entre compañeros de trabajo y de empleados con los jefes.
- Vida privada: Si el trabajo influye en la vida privada.
- Status: Posición jerárquica del empleado.
- Promoción: Posibilidad o imposibilidad de ascender.
- Condiciones laborales: Ambientales (iluminación, ruido, temperatura) o de seguridad (física y laboral).
- Reconocimiento: alabanzas o críticas.

---

<sup>6</sup> FREDERIK HERZBERG  
Work and nature of man - World

- Capacidad directiva de los jefes: jefes cualificados o no cualificados.
- Responsabilidad: Si el trabajador puede tomar decisiones, o hay una ausencia o exceso de decisiones.
- Política de empresa: Gestión correcta, con pocas normas, o gestión incorrecta, con ausencia de normas o exceso de ellas.
- El trabajo en sí mismo: variado o monótono, rutinario.
- Logro: Alcanzar con éxito las actividades realizadas o no alcanzarlas.
- Desarrollo personal: Poder alcanzar nuevos conocimientos, o, por el contrario, no se organizan cursos de formación, no se pueden demostrar las habilidades, etc.

Estos factores se pueden agrupar en dos bloques:

- Factores Higiénicos: previenen contra la insatisfacción pero no la producen. Son extrínsecos al trabajo.
- Factores Motivadores: crean satisfacción, pero no producen insatisfacción si no se cumplen. Intrínsecos al trabajo.

Así, los factores enunciados anteriormente podrían clasificarse en:

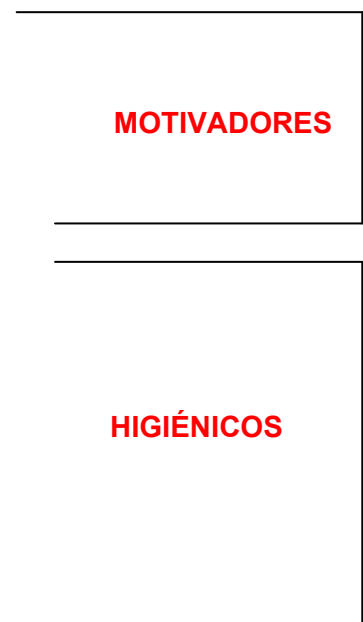
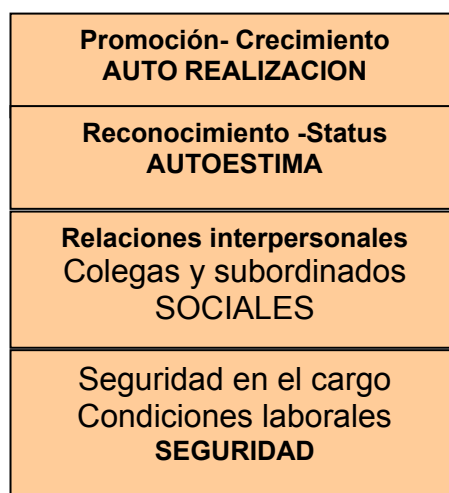
**Higiénicos:**

- Salario.
- Relaciones interpersonales.
- Vida privada.
- Condiciones laborales.
- Capacidad directiva de los jefes.
- Política de empresa.
- Status.

**Motivadores:**

- Promoción.
- Reconocimiento.
- Responsabilidad.
- Logro.
- Desarrollo personal.
- Trabajo en sí mismo
- 

Volviendo a Maslow, podemos notar, que los factores que Herzberg clasifica como intrínsecos o motivadores, son los que corresponden a las necesidades situadas en los niveles mas altos de la jerarquía enunciada por aquel, mientras que los extrínsecos o higiénicos tienen relación con las necesidades situadas en la base de dicha jerarquía.



**Salario  
Vida personal  
FISIOLOGICAS**

**5 – 3 Víctor Vroom<sup>7</sup>**

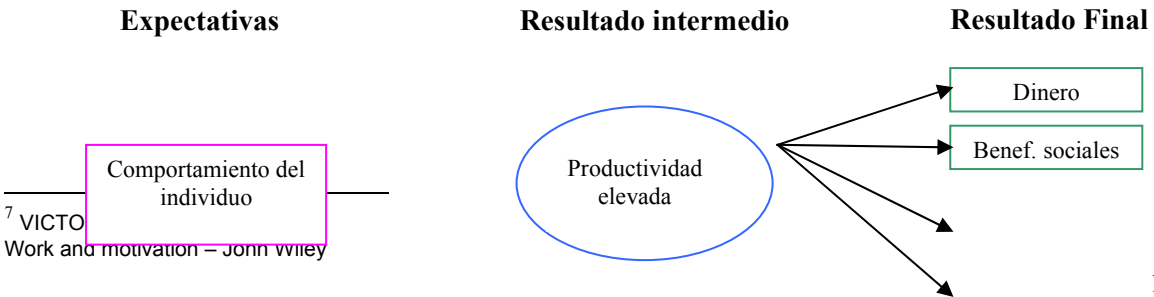
“Modelo situacional de motivación” (1964)

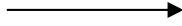
Aunque la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades, y la de Herzberg en dos clases de factores, ambas se apoyan en la premisa implícita de que existe una mejor manera de motivar a las personas, bien sea a través del reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, bien mediante el empleo de los factores motivacionales y del enriquecimiento del cargo. Hasta ahora, la evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación en la que se encuentren.

Victor H. Vroom desarrolló esta teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir. Según Vroom en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

- 1) Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
  - 2) La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
  - 3) La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.
- 
- 1) **Objetivos del individuo:** Puede incluirse dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, trabajo interesante, etc.
  - 2) **Relación percibida entre objetivos y alta productividad:** Si un trabajador tiene como objetivo devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más.
  - 3) **Percepción de su capacidad de influir en su productividad:** Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado.

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas basadas en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De este modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, ascensos, etc.)





Ascensos

Aceptación

Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, según la teoría de campo. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica el deseo de evitar determinado resultado final. Los resultados intermedios presentan valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados. Esta relación causal entre resultado intermedio y final se denomina instrumentalidad, la cual presenta valores que van de +1,0 a -1,0 (coeficientes de correlación), dependiendo de sí está, o no, ligada directamente a la obtención de los resultados. El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales. Por esta razón la teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación, ya que hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de trabajo (las diferencias individuales y los modos de manifestarlas) es situacional. La teoría de Vroom se refiere a la motivación, no al comportamiento.

#### **5 – 4 Edward E. Lawler III<sup>8</sup>**

“Teoría de las expectativas” (1971)

En sus trabajos este autor encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero, se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones:

- ⇒ El largo período transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora en percibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño.
- ⇒ Las evaluaciones de desempeño no producen distinciones salariales, de esta forma, los salarios se mantienen en el promedio, y al final no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre desempeño y dinero.
- ⇒ La política salarial de la empresa, esta ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. 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 de *homo economicus*, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor, y que aquella tanto combatió.

---

<sup>8</sup> EDWARD LAWLER III  
Pay and organizational effectiveness – Mc Graw Hill

Lawler concluyó que su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero, no solo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñaran de la mejor manera posible.

La teoría de Lawler puede expresarse mediante la siguiente ecuación:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Necesidades no} \\ \text{satisfechas} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{“Creencia de que el} \\ \text{dinero va a satisfacer las} \\ \text{necesidades”} \\ \text{“Creencia de que la} \\ \text{obtención de dinero} \\ \text{requiere desempeño”} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Motivación para} \\ \text{el desempeño} \\ \hline \end{array}$$

*Si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente.*

### **5 – 5 Mc Clelland<sup>9</sup>**

Según Mc Clelland, las necesidades se aprenden en la niñez, es decir; depende de lo que se vive en la niñez se proyectarán unas necesidades u otras en la edad adulta. Es lógico, ya que a una edad muy temprana el ambiente social, cultural, etc., será muy influyente. Esta teoría, que data del año 1989, distribuye las necesidades en cuatro grupos:

- Afiliación
- Poder
- Autorrealización
- Logro

A continuación describiremos a cada una de ellas:

#### **Afiliación**

Necesidad que tienen todas las personas de relacionarse con otras. Es una necesidad del tipo social, si recordamos la [Teoría de Maslow](#). Para el autor, es la necesidad más importante, y se crea cuando existe ansiedad; que en el trabajo acostumbra a ser provocada por la rutina. Para satisfacer esta necesidad, si hay relaciones entre trabajadores, se crean grupos informales, es decir, cuando un grupo de trabajadores se relaciona entre sí de forma informal. Hay organizaciones que consideran a los grupos informales como positivos, otras en cambio los consideran negativos, y los evitan; no fomentando trabajos en grupo o poniendo muchas normas y reglas.

#### **Poder**

Deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir, controlar y dominar otras personas. Para el autor, es la necesidad más desacreditada, y la asocia a personas autoritarias y déspotas. Según la teoría, la gran mayoría de universitarios no tienen gran necesidad de poder, desean más tener la posibilidad de emplear sus facultades. Según Mc Clelland, muchos directivos no están ahí buscando poder, sino prestigio.

#### **Autorrealización**

<sup>9</sup> CITADO POR IDALBERTO CHIAVENATO  
Administración de recursos humanos – Mc Graw Hill

Deseo que tienen las personas de progresar dentro de la empresa, psicológicamente. Es el deseo de demostrar las habilidades, el potencial, la destreza. Una persona con una alta necesidad de este tipo suele encontrarse con obstáculos como un trabajo monótono consecuencia de la especialización (dividir el trabajo en tareas concretas), o como una jerarquía estricta que implica la aparición de órdenes y normas.

### **Logro**

Deseo que tienen las personas de alcanzar el éxito; a la hora de solucionar problemas, en una negociación, en convencer a un grupo de personas, etc. Buscan tareas que impliquen un desafío; una meta a alcanzar, alcanzable (ni tareas fáciles, ni excesivamente complejas). Los resultados han de depender exclusivamente de ellos, de las decisiones tomadas por ellos. No les gustan los juegos de azar, prefieren tenerlo todo controlado. En grupo, intentarán elegir a expertos, para asegurarse el triunfo.

Finalmente, el autor declara una especie de ecuación que enuncia, que el rendimiento laboral está en función de la intensidad de la necesidad, más la atracción por la satisfacción, más las expectativas.

Volviendo a Maslow, en sus opiniones se ha referido una sabiduría biológica, una tendencia innata del hombre a elegir lo que es beneficioso para él. O por lo menos, a desearlo.

Sabiendo entonces, que existen en dichos individuos, conocimientos biológicos suficientes como para poder reconocer lo adecuado para el bienestar. Parece contradictorio que, a pesar de tener bien marcada la senda, muchas veces insistamos en tomar la dirección contraria. De esta forma, muchos de nosotros escapamos a la posibilidad de crecer.

## **5 – 6 NUESTRA OPINION**

Los anteriormente descriptos no son los únicos autores que desarrollaron temas relativos a la motivación, y el enfoque abordado por ellos es seguramente parcial, generalizador y a veces contradictorio.

El ejercicio profesional nos ha demostrado en reiteradas oportunidades que los trabajadores encuentran factores de motivación, (O por lo menos no se desalientan), en cosas muy pequeñas. (Soportar salarios muy pequeños y tareas desagradables, a cambio de tener atención médica para ellos y sus familias.)

No obstante todos los estudios reconocen al salario como elemento motivador; sea como medio para alcanzar los fines, sea para satisfacer las necesidades, etc.; y todos los estudios observan el impacto de la motivación de los individuos o de los grupos de individuos, en las organizaciones. Lo que pasa con los individuos o grupos de individuos, es bueno para las organizaciones; o lo que hacen las organizaciones es bueno para los individuos.

## **6 - LOS INCENTIVOS**

Lo que pretenderemos a partir de aquí, es demostrar que existen sistemas de incentivos tendientes a la motivación de los empleados, que:

- a) No se pueden aplicar en todas las escalas de satisfacción.
- b) No son elementos motivadores sino represores y demuestran fallas en otros elementos motivadores, además de retrasos culturales.
- c) No están en consonancia con patrones culturales de un país.
- d) No están en línea con tendencias de dirección y administración actuales.

a) No se pueden aplicar en todas las escalas de satisfacción.



Tratar de motivar con capacitación o viajes a individuos o grupos que aún no tienen satisfechas sus necesidades fisiológicas.

Tratar de premiar en dinero a individuos que buscan su autorrealización.

b) No son elementos motivadores sino represores y demuestran fallas en otros elementos motivadores, además de retrasos culturales.

Asistencia y/o puntualidad, que están instaurados con el discurso de motivar a que el personal vaya a trabajar, y vaya puntualmente; pero que en la práctica termina siendo la forma de castigar las ausencias o llegadas tarde, que denotan la existencia de otros factores de motivación negativa.

Además, son de aplicación general en países subdesarrollados.

c) No están en consonancia con patrones culturales de un país.

Hace un tiempo hemos comenzado a recibir herramientas para evaluar a los trabajadores de empresas norteamericanas, que seguramente son aptos para motivar en esa cultura; pero que su aplicación resulta de difícil inserción en culturas diferentes. Es ejemplo de lo expuesto el E.V.A., Economic Value Added; que propone incentivar a los empleados en función del valor económico añadido. Esta herramienta vincula las remuneraciones a los rendimientos patrimoniales y accionarios, y sabemos que es habitual que en EEUU sus habitantes inviertan en fondos de inversión similares. Además es habitual encontrar que los directivos de las distintas empresas, son en general empleados, de distinto rango; o sea, nos encontramos con escasa presencia de los dueños en la conducción empresarial.

d) No están en línea con tendencias de dirección y administración actuales.

En general, los salarios a destajo, tan habituales otrora, están siendo poco efectivos. Hoy las empresas conocen las actividades a desarrollar, las planifican, y producen en función de dicho plan.

Es difícil que necesiten la producción de elevados volúmenes, sin limitaciones.

El Just in time es un parámetro muy claro de lo que estamos queriendo expresar.

## **7 – PROPUESTA**

Los individuos trabajan para obtener su salario, el que debe cubrir las necesidades propias y de su familia.

Para obtener el salario debe involucrar tiempo, y ese tiempo es la jornada de trabajo diaria; y/o una cantidad de jornadas mensuales.

Seguramente, para todos los niveles de satisfacción de necesidades, si el trabajador pudiera obtener la misma remuneración a cambio de un menor tiempo de trabajo, encontraría un elemento de motivación positiva.

Ese tiempo libre podría ser utilizado para cubrir los factores higiénicos, para el caso de los trabajadores cercanos a la base de la pirámide; y para concretar los factores motivadores, para aquellos trabajadores cercanos a la cumbre.

Conclusión; todos valoramos nuestro tiempo, para ser utilizado en lo que queramos.

Lo expuesto precedentemente es bueno para los trabajadores, pero ¿cual es la ganancia que obtienen los empresarios, si tienen que pagar a los trabajadores el mismo salario, pero a cambio de menor tiempo de trabajo?

Si en menos tiempo de trabajo los empresarios obtienen todos los productos o servicios deseados, realizan todas las actividades necesarias, y esto sin resentir la calidad de los productos o servicios, ahorrarán todos los costos asociados a la permanencia del empleado en la organización.

Recordemos simplemente que no es contrario a la productividad, dado que alcanza la misma producción en menor tiempo.

Se puede utilizar en todos o casi todos los sectores de una organización, dado que todas las operaciones que se desarrollan en ellas implican determinada utilización de tiempo de trabajo.

No vamos a cometer el error de diferenciar sectores productivos, de los que no lo son; dado que en una organización moderna, y luego de la ilustración que nos dejara Marx, no creo que debamos pensar en actividades no productivas. Los servicios que se desarrollan en las organizaciones, forman parte de la cadena de valor, y no podrían alcanzarse los objetivos organizacionales, sin dicha estructura de servicios, por lo tanto, para los sectores de apoyo o tecnoestructura como los definió Mintzberg, le caben las mismas consideraciones que para cualquier otro sector de la organización; realice la actividad que realice.

La empresa de servicios será la empresa del futuro, y no porque lo que comercialice sean servicios; si no porque la estructura destinada a la realización de servicios es ampliamente superior a la dedicada a la elaboración de productos; dado que esta última es la más proclive a la automatización.

No se nos ocurre pensar que Diseño, Desarrollo, Planeamiento, Servicios al trabajador, Ventas, Marketing, Logística, Servicios Post Venta, Dirección, etc. pudieran ser considerados improductivos. Inclusive la supervisión a la que hoy no debemos considerar como control, si no como líder o coach, actividad que entonces agrega valor.

La mayor parte de los trabajadores son de "cuello blanco"; las huelgas más grandes de los últimos tiempos fueron realizadas por este tipo de trabajadores. En Argentina la movilización de empleados de su aerolínea de bandera, fue la de mayor repercusión y la de mejor efecto a favor de los trabajadores.

Por supuesto, sabemos que no puede ser utilizado en empresas con producción continua; en lugares de atención al público ni en servicios de emergencia.

## **8 - LOS COSTOS**

Para evaluar el impacto que pudiera tener en una organización un sistema de incentivos como el propuesto, debemos revisar el impacto que tiene el ahorro de tiempo en la producción de un determinado volumen. Para esto, necesitamos comprender la variabilidad de los costos.

Al recorrer este camino, podemos observar que no se van a encontrar modificaciones en los costos asociados al mayor o menor volumen de productos, servicios o actividades. (Costos variables)

Tampoco vamos a encontrar diferencias en los costos que se comportan independientes del volumen de producción e independientes del tiempo de trabajo. (Costos Fijos)

Las diferencias las vamos a encontrar en aquellos costos que varían en función de las horas trabajadas, o en función de los días trabajados; y si se trabajan menos horas por día se obtienen menores costos; y si se trabajan menos días al mes se obtienen menores costos. Estos son los costos que el maestro Juan Carlos Vázquez<sup>10</sup> define como semifijos.

Dice Vázquez: Son costos semifijos las erogaciones o devengamientos que cumplen con dos condiciones en forma simultánea:

Aumentan o disminuyen cuando el volumen de producción aumenta o disminuye como consecuencia de alteraciones en el tiempo de trabajo.

---

<sup>10</sup> JUAN CARLOS VAZQUEZ  
Costos - Aguilar

Permanecen constantes cuando el volumen de producción se modifica debido a cambios en la velocidad del trabajo. (Productividad, Productividad técnica o Eficiencia.)

Ejemplos de costos que fluctúan en función de las horas trabajadas: El consumo de luz, el consumo de gas, el consumo de agua, el consumo telefónico, etc.

Ejemplos de costos que fluctúan en función de los días trabajados: Comedor, limpieza, etc. Además de los costos horarios antes descriptos.

Podemos citar como ejemplo de este tipo de evaluaciones a las terminales automotrices que ante contracciones de la demanda suspenden al personal, pagándoles toda o casi toda la jornada.

Hace algunos años, en una empresa productora de golosinas, se evaluó que se produciría un 15% de ahorro del total de costos, si en lugar de trabajar 48 horas semanales, divididas en 6 días de labor, a razón de 8 horas diarias; se trabajaban 4 días semanales, a razón de 12 horas diarias.

Estos costos no solamente tienen impacto en la organización, los trabajadores ahorran viáticos, si utilizan el transporte público y más si se trata del combustible de su vehículo particular; las ciudades ahorran servicios; se optimiza la utilización de medios de transporte; se reduce el tránsito; etc.

## **9 - REFLEXION FINAL**

La propuesta que realizamos no es excluyente de ninguna otra, ni las herramientas a utilizar son únicas. Solamente estamos convencidos que se debe mejorar la relación entre trabajadores y empresarios, y el mejor punto de partida es comprender que las posiciones antagónicas no son sustentables en el tiempo, y que algunas propuestas son beneficiosas para ambas partes, inclusive en lo económico y en el corto plazo. Esto último bastante tentador para los empresarios.

La búsqueda de tiempo libre y la reducción de la jornada laboral es una tendencia de todos los países desarrollados, y tiene que ver con múltiples factores; falta de trabajo, fomento del turismo, mejora de la calidad de vida, redistribución del ingreso ante mejoras en la productividad global, etc. Si entendemos que además es una herramienta para la reducción de costos, de los empresarios y de los empleados; y que optimiza o puede optimizar el funcionamiento de las grandes ciudades, puede transformarse en un elemento diferenciador de una empresa, una sociedad o un país.

Tenemos todo por hacer. En Latinoamérica, y particularmente en Argentina, hay desempleo pero no falta de trabajo. Solamente necesitamos dirigentes que pongan en la balanza más elementos para la toma de decisiones, que la mera maximización del beneficio.

Nuestra propuesta tiende a que el empresario decida por algo más que su afán de lucro, y que el empleado contemple al salario como una más de las variables a considerar, pero si los empresarios pierden de vista a los empleados y dejan de considerar la satisfacción de necesidades de estos, llegará el momento en que se les agotará el negocio; por lo tanto, es bueno para los empresarios que los empleados puedan acceder a los bienes de consumo, dado que de esto dependen sus negocios.

Respecto de este último concepto, la propuesta es repartir equitativamente el producto de la empresa, remunerando a proveedores, trabajadores y al capital; y no suscribir la "teoría del desborde", esperando que la mayoría se contente con los sobrantes de la minoría. Todas las mejoras de productividad deben redistribuirse entre aquellos que coadyuvan a su generación, y no ser acumuladas por algunos, en detrimento de otros.

## **BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA:**

Autor: ADAM SMITH  
Obra: La riqueza de las naciones  
Editorial Orbis S.A. – Marzo 1984

Autor: KARL MARX  
Obra: El capital  
Editorial Orbis S.A. – 1984

Autor: DAVID RICARDO  
Obra: Principios de economía política y tributación  
Editorial Orbis S.A. – 1985

Autor: ALVIN TOFFLER  
Obra: La tercera ola  
Editorial Plaza & Janes – 6º edición – Julio 1981

Autor: ABRAHAM H. MASLOW  
Obra: Motivation and personality  
Editorial Harper & Row - 1954

Autor: FREDERIK HERZBERG  
Obra: Work and nature of man  
Editorial World - 1966

Autor: VICTOR VROOM  
Obra: Work and motivation  
Editorial John Wiley - 1964

Autor: EDWARD LAWLER III  
Obra: Pay and organizational effectiveness  
Editorial Mc Graw Hill - 1971

Autor: IDALBERTO CHIAVENATO  
Obra: Administración de recursos humanos  
Editorial Mc Graw Hill – 5º edición – Noviembre 1999

Autor: JUAN CARLOS VAZQUEZ  
Obra: Costos  
Editorial Aguilar – 2º edición – Noviembre 1996

Autor: RICARDO ANTONCICH, LOTHAR ROOS  
Obra: Trabajo y capital: Nuevo orden económico y social  
Ediciones Paulinas – Julio 1991