

Conceptos de motivación

Luke: "No lo creo".

Yoda: "Por eso fallas".

—*The Empire Strikes Back*
(*El Imperio Contraataca*)



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Describir los tres elementos clave de la motivación.
- 2 Identificar cuatro de las primeras teorías de la motivación y evaluar su aplicabilidad actual.
- 3 Aplicar las predicciones de la teoría de la evaluación cognitiva a las recompensas intrínsecas y extrínsecas.

- 4 Comparar y contrastar la teoría del establecimiento de metas con la administración por objetivos.
- 5 Contrastar la teoría del refuerzo con la del establecimiento de metas.
- 6 Mostrar que la justicia organizacional es un refinamiento de la teoría de la equidad.

- 7 Aplicar los principios clave de la teoría de las expectativas para motivar a los empleados.
- 8 Comparar las teorías contemporáneas de la motivación.
- 9 Explicar en qué grado acota la cultura a las teorías de la motivación.

en 1982, Chris Gardner no tenía casa, cargaba a su hijo de 20 meses por San Francisco y era un vendedor ambulante de ciertos aparatos médicos que pocos querían comprar. Incapaz de solventar el pago de una vivienda y el cuidado de su hijo, Gardner se quedaba donde podía; hoteles baratos de Oakland, el albergue de alguna iglesia cuando no podía pagar los hoteles, y hasta en los baños de la oficina de Tránsito Rápido de la Zona de la Bahía.

Chris Gardner en busca de la felicidad



Un momento crucial en la vida de Gardner sucedió en un estacionamiento, cuando vio a un hombre conduciendo un Ferrari rojo que buscaba lugar para estacionarse. Gardner recuerda: “él buscaba un lugar para estacionarse. Le dije ‘te doy el mío si me respondes dos preguntas: *¿qué haces?* y *¿cómo lo haces?*’ Resulta que esa persona era agente de bolsa de valores y ganaba \$80,000 al mes”. En ese momento, Gardner resolvió que también sería agente de bolsa. Poco después se dirigió a las oficinas de Dean Witter, en aquel entonces uno de los bancos de inversión más grandes (que después se fusionó con Morgan Stanley). Gardner logró concertar una entrevista para ingresar al programa de capacitación de la empresa.

La noche anterior a su entrevista, Gardner fue llevado a la cárcel por no pagar unas boletas de estacionamiento.

Así que llegó a la entrevista sin rasurar, despeinado y con la ropa del día anterior. Explicó su situación y Dean Witter le dio una oportunidad. La compañía le dijo que sólo se trataba de un programa de capacitación y que sólo contrataría a algunos de los prospectos más prometedores en puestos de tiempo completo. Gardner recordó el consejo que su madre le había dado: “Sólo dependes de ti. La caballería no vendrá en tu rescate”.

En Dean Witter, Gardner hacía más de 200 llamadas al día: “Cada vez que levantaba el teléfono -dice- sabía que estaba más cerca de salir del hoyo”. Gardner alcanzó el éxito en Dean Witter, estuvo en Bear Sterns & Co. de 1983 a 1987, en donde fue una de las personas con mayores ingresos; 5 años después abrió su propia empresa de bolsa de valores en Chicago con el nombre de Gardner Rich, y hoy sigue prosperando. En sus oficinas, a unas cuadras de la torre Sears en Chicago, trabajan 14 personas. Parece que Gardner estuviera en la playa, sentado en su oficina, vestido con bermudas, sandalias y dos relojes de pulsera (que siempre lleva para asegurarse de nunca llegar tarde), dice que está cansado de estar hablando siempre de él y de lo lejos que ha llegado.

De eso no hay duda. Ha dado muchas entrevistas y participado en los principales programas de televisión (incluso *20/20*, *Oprah*, *Today Show* y *The View*, entre otros). El libro sobre la historia de su vida se convirtió en un éxito de ventas y dio lugar a una película de Columbia Pictures, que él ayudó a producir y tuvo como estrella a Will Smith. Cuando no trabaja en su banco de inversiones, Gardner ofrece conferencias para motivar a la gente y ayuda a varias casas de beneficencia en Chicago y San Francisco; por ejemplo, en Cara Program, ayuda a personas sin hogar y en situación de riesgo en Chicago, con capacitación exhaustiva y colocación en un empleo; también ofrece sesiones de asesoría y ayuda para obtener empleo. Una mesa de su oficina está llena de cartas de personas inspiradas por su historia y ocasionalmente llamará a uno de los remitentes. Expresa: “me digo una y otra vez: ‘los pequeños pasos cuentan’”.¹ ■

 Qué es lo que motiva a personas como Gardner a sobresalir? ¿Hay algo que las organizaciones puedan hacer para inspirar esa clase de motivación en sus empleados? Antes de que responda la pregunta, haga una autoevaluación de la confianza que tiene respecto de triunfar.

Self Assessment Library

¿CUÁNTO CONFÍO EN MI CAPACIDAD DE TRIUNFO?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.A.3 (*How Confident Am I in My Abilities to Succeed?*) y responda las preguntas siguientes:

1. ¿Qué calificación obtuvo en relación con otros miembros de su grupo? ¿Le sorprende?
2. ¿Piensa que la confianza en sí mismo es crítica para triunfar? ¿Una persona puede tener exceso de confianza?

La motivación es uno de los temas que se investiga con más frecuencia en el CO.² Una razón de esta popularidad se manifestó en una encuesta reciente de Gallup, que reveló que la mayoría de los trabajadores de Estados Unidos (55 por ciento para ser exactos) no sienten entusiasmo por su trabajo.³ Además, otro estudio sugirió que, de acuerdo con los propios informes de los empleados, desperdician aproximadamente 2 horas por día, sin contar el almuerzo y los descansos programados (los mayores distractores fueron la navegación en Internet y platicar con los compañeros).⁴ Está claro que la motivación tiene que ver. Las buenas noticias son que esa cantidad de investigaciones brindan herramientas considerables para mejorar la motivación.

En este capítulo se revisarán las bases de la motivación, se evaluará cierto número de teorías de la motivación y se facilitará un modelo integrador que muestre cómo se ajustan entre sí las mejores de ellas.

Definición de *motivación*

1 Describir los tres elementos clave de la motivación.

¿Qué es la motivación? Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Es cierto que algunos individuos, como Chris Gardner, parecen estar dirigidos al triunfo. Pero el mismo estudiante que encuentra difícil leer un libro de texto por más de 20 minutos devora el de Harry Potter en un día. Para este estudiante, el cambio en la motivación lo genera la situación. Entonces, conforme analicemos el concepto de la motivación recuerde que el nivel de ésta varía tanto entre los individuos como en uno solo, en momentos diferentes.

Se define **motivación** como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.⁵ Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr *cualquier* objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos *organizacionales*, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una *dirección* que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Primeras teorías de la motivación

2 Identificar cuatro de las primeras teorías de la motivación y evaluar su aplicabilidad actual.

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aun cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados. Como se verá

motivación El proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.

más adelante en el capítulo, desde ese entonces se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero usted debe aprender esas teorías tempranas al menos por dos razones: (1) representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y (2) los gerentes profesionales aún las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la **jerarquía de las necesidades**, enunciada por Abraham Maslow,⁶ que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. En términos de la figura 6-1, el individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como **necesidades de orden inferior**, y las sociales, de estima y **autorrealización** como **necesidades de orden superior**. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Desafortunadamente, las investigaciones no le dan validez. Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.⁷

Figura 6-1 Jerarquía de las necesidades según Maslow



Fuente: A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3a ed., R. D. Frager y J. Fadiman (eds.). © 1997. Adaptado con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Clayton Alderfer trató de replantear la jerarquía de las necesidades de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales. Su jerarquía revisada recibió el nombre de **teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)**.⁸ Alderfer planteó que hay tres grupos de necesidades fundamentales —*existencia* (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de *relación* (como las sociales y de *status*) y de *crecimiento* (correspondientes a las de estima y autorrealización). A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades. A pesar de estas diferencias, las investigaciones empíricas no han dado más apoyo a la teoría ERC que a la de la jerarquía de necesidades.⁹

Las teorías antiguas, en especial las que tienen una lógica intuitiva, parecen ser difíciles de anular. Aunque la teoría de la jerarquía de necesidades y su terminología ha conservado su popularidad en la práctica gerencial, hay pocas evidencias de que las estructuras de necesidades estén organizadas según las dimensiones propuestas por Maslow o Alderfer, de que las necesidades insatisfechas motiven o que las satisfechas activen el avance hacia un nivel nuevo.¹⁰

Las teorías X y Y

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado **teoría X**, y el otro básicamente positivo, denominado **teoría Y**.¹¹ Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaba en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y y modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados. Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico.

teoría de la jerarquía de necesidades

Existe una jerarquía de cinco necesidades —fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización— de modo que conforme se satisfacen las de un tipo se vuelven dominantes las del siguiente.

necesidades de orden inferior Las que se satisfacen en forma externa; necesidades fisiológicas y de seguridad.

autorrealización Impulso para convertirse en lo que uno es capaz.

necesidades de orden superior Las que se satisfacen internamente; necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

teoría ERC Propone tres grupos de necesidades fundamentales; existencia, relaciones y crecimiento.

teoría X Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar.

teoría Y Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.

¿MITO o CIENCIA?

“Las mujeres están más motivadas a estar de acuerdo y los hombres más motivados a salir adelante”

Este enunciado por lo general es verdadero. En comparación con las mujeres, los hombres están relativamente más motivados a lograr la excelencia en tareas y empleos. En comparación con los hombres, las mujeres están más motivadas para mantener relaciones.

Pero antes de continuar, es importante hacer notar que estas diferencias de género no significan que todo hombre esté más motivado que toda mujer hacia su carrera. Hay diferencias, pero imagínelas como las de género y longevidad. Las mujeres viven en promedio más que los hombres, pero en una proporción significativa de parejas (aproximadamente 45 por ciento) el marido sobrevivirá a su esposa. De modo que sí hay diferencias, pero es necesario resistir la tendencia humana a convertir una diferencia grupal en la generalización universal de un estereotipo.

Las investigaciones indican que es más probable que los hombres queden descritos por lo que se denomina “características del agente”, como *activo*, *decisivo* y *competitivo*. Las mujeres tienen mayor probabilidad de ser descritas por rasgos llamados “comunales”, como *cuidadosa*, *emocional* y *considerada*. Sin embargo, esta evidencia podría reflejar estereotipos

de género. Quizá tengamos estereotipos de las características de hombres y mujeres, pero eso no necesariamente prueba que a los dos géneros los motiven diferentes cosas.

Aunque hay otras evidencias que sugieren que esto no sólo es un estereotipo sobre los géneros. Un estudio efectuado entre 1,398 trabajadores alemanes reveló que los hombres estaban más motivados por rasgos de agente y las mujeres por rasgos comunales, y estas diferencias de género no cambiaron en el curso de los 17 meses que duró el estudio. Como resultado de dichas diferencias, los varones tuvieron niveles más altos de éxito “objetivo” en su carrera (ingresos, status ocupacional) que las mujeres. Sin embargo, éstas estaban más involucradas con sus familias que los hombres.

No sabemos si estas diferencias son congénitas o producto del aprendizaje social. Pero si se aprenden en la sociedad, las evidencias sugieren que el proceso comienza a temprana edad. Un estudio de las historias de las vidas de niños de entre 4 y 9 años de edad reveló que era más probable que las niñas hicieran más énfasis que los niños en la comunión (amistades, ayudar a otros, contactos afectuosos).¹² ■

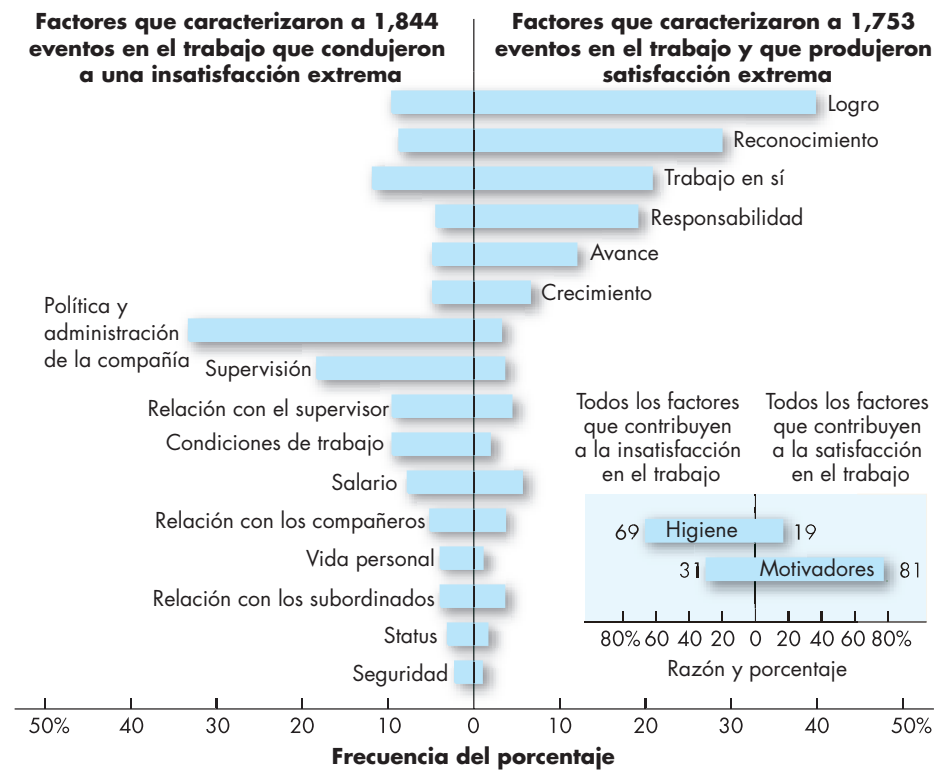
Teoría de los dos factores

La **teoría de los dos factores** –también llamada *teoría de motivación e higiene*– fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg.¹³ Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente *bien* o *mal* con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas.

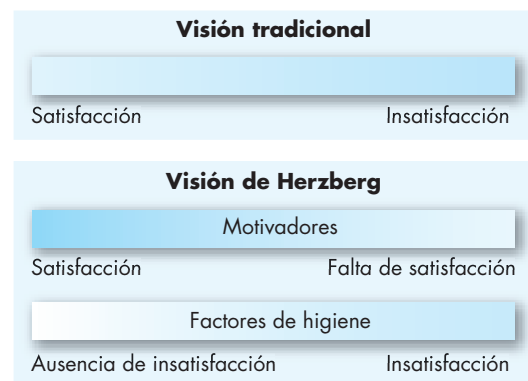
A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Como se aprecia en la figura 6-2, ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo.

Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Como se aprecia en la figura 6-3, Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan

Figura 6-2 Comparación de satisfactores e insatisfactores


Fuente: Reimpreso con permiso de Harvard Business Review. "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers". Figura tomada de *One More Time: How Do You Motivate Employees?* por Frederik Herzberg, enero de 2003. Copyright © 2003 por Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados

Figura 6-3 Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción


teoría de los dos factores La que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción.

paz, pero no necesariamente motivación. Apaciguan a su fuerza laboral pero no la motivan. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como **factores de higiene**. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si queremos motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

La teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo en la bibliografía y tiene muchos detractores.¹⁴ Entre las críticas que se le hacen se encuentran las siguientes:

1. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien la gente tiende a asignarse el crédito. Por el contrario, culpan de las fallas al ambiente extrínseco.
2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg está cuestionada. Los evaluadores tienen que hacer interpretaciones, por lo que existe la posibilidad de que contaminen los descubrimientos al interpretar una respuesta de una manera y de otra una respuesta similar.
3. No se utilizó ninguna medición general de la satisfacción. A alguien podría disgustarle una parte de su trabajo y a pesar de eso pensar que éste es aceptable.
4. Herzberg supuso que hay una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que empleó sólo considera la satisfacción pero no la productividad. Para que su investigación sea relevante se debe suponer una relación fuerte entre ambas dimensiones.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg está muy difundida y son pocos los gerentes que no conozcan sus recomendaciones.

Es importante darse cuenta de que aunque de modo intuitivo nos *guste* una teoría, eso no significa que debamos aceptarla. A muchos gerentes les parecen atractivas las teorías de las necesidades, pero hay que recordar que hubo un tiempo en que la intuición decía que el mundo era plano. En algunas ocasiones la ciencia respalda la intuición, en otras no. En el caso de la teoría de los dos factores –como en el de la jerarquía de necesidades y de las teorías X y Y– no lo hace.

Teoría de las necesidades de McClelland

Usted tiene una bolsa de frijoles y cinco blancos frente a usted, cada uno de los cuales está cada vez más alejado y, por ello, es más difícil acertarle. El blanco A está regalado. Se halla casi al alcance de su mano y si acierta obtendrá \$2. El blanco B está un poco más lejos, pero alrededor del 80 por ciento de las personas que lo tratan de golpear lo consiguen y obtienen \$4. El blanco C paga \$8 y cerca de la mitad de individuos que intentan acertar en él lo consiguen. Muy poca gente trata de pegar en el blanco D, pero si acertaran la paga sería de \$16. Por último, el blanco E paga \$32, pero es casi imposible pegarle. ¿En cuál blanco trataría de acertar? Si eligiera el blanco C usted estaría orientado a los logros elevados, ¿por qué? Leamos.

La **teoría de las necesidades de McClelland** fue desarrollada por David McClelland y sus asociados.¹⁵ Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- **Necesidad de logro (nLog):** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- **Necesidad de poder (nPod):** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- **Necesidad de afiliación (nAfi):** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.



Anne Sweeney es una gran realizadora. Desde que ingresó a Walt Disney Company en 1996 dirigió la transición del Canal de Disney, enfrentó grandes dificultades de ser un servicio adicional de televisión por cable, pasó a ser un canal básico, con lo que se quintuplicó la base de suscriptores. Como codirectora de Media Networks de Disney, Sweeney trata de dar un giro para el canal ABC Family de la empresa. Además, cuando se convirtió en directora de ABC Television en 2004, aceptó el reto de sacar al canal de la última posición.

De las tres necesidades, McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la nLog. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50-50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco.

Al basarse en una cantidad extensa de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones razonablemente fundamentadas, con base en la relación que hay entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Aunque se han hecho menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación, también en esos aspectos se han efectuado descubrimientos consistentes. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados. Por ejemplo, éstos tienen éxito en actividades empresariales como operar sus propios negocios y administrar una unidad autodirigida dentro de una organización grande.¹⁶ En segundo lugar, una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No siempre surgen buenos gerentes de ventas de entre los vendedores con nLog, y no es común que un buen director general de una empresa grande tenga una gran necesidad de logro.¹⁷ En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación.¹⁸ En realidad, bien puede ser que para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder.¹⁹

Como quizá ya lo detectó, de las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Desafortunadamente, tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes –lo que significa que podemos tener mucho de ellas sin saberlo– no es fácil medirlas. El enfoque más común es que un experto presenta imágenes a los individuos y les pide que construyan una historia al respecto, para luego calificar sus respuestas en términos de las tres necesidades. Sin embargo, debido a que la medición de las necesidades toma tiempo y es cara, son pocas las organizaciones que están dispuestas a invertir los recursos necesarios para hacerlo.

Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías previas son bien conocidas, pero desafortunadamente no soportan el estudio detallado. Sin embargo, no todo está perdido. Existe cierto número de teorías contemporáneas que tienen algo en común: un grado razonable de apoyo válido documentado. Por supuesto, esto no significa que las teorías que vamos a mencionar sean correctas de manera incuestionable. Las llamamos “teorías con-

factores de higiene Factores que cuando son adecuados para un puesto, tranquilizan a los trabajadores, como la política y administración de la compañía, la supervisión y el salario. Si dichos factores son apropiados, las personas no estarán insatisfechas.

teoría de las necesidades de McClelland Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.

necesidad de logro (nLog) Orientación a la excelencia, al logro respecto de un conjunto de estándares, a luchar por el triunfo.

necesidad de poder (nPod) Aquella de hacer que otros se comporten en una forma que de otro modo no harían.

necesidad de afiliación (nAfi) Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

temporáneas” no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados.

Teoría de la evaluación cognitiva

Es extraño, decía Marcia, “comencé a trabajar en Humane Society como voluntaria. Dedicaba 15 horas a la semana a ayudar a las personas a adoptar mascotas y me encantaba venir a trabajar. Después, hace tres meses me contrataron de tiempo completo con un salario de \$11 por hora. Hago el mismo trabajo que antes, pero no lo encuentro tan divertido”.

Hay una explicación para la reacción de Marcia. Se denomina **teoría de la evaluación cognitiva**, y propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general.²⁰ Se han hecho muchas investigaciones sobre la teoría de la evaluación cognitiva y gran número de estudios le dan apoyo.²¹ Como se verá, las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las empresas.

Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

¿Por qué era de esperar algo así? La explicación común es que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye

3 Aplicar las predicciones de la teoría de la evaluación cognitiva a las recompensas intrínsecas y extrínsecas.

CO en las noticias

Pagar a los empleados por no trabajar

No hay mejor ilustración de las tribulaciones de los fabricantes de automóviles de Detroit, que el hecho de que cada una de las “Tres grandes” ha sido forzada a pagar a sus empleados por trabajo que *no* hacen. Este pago adopta dos formas principales.

En primer lugar, Ford y General Motors ofrecen a sus trabajadores pagos en efectivo porque renuncien a sus empleos. Estos se encuentran sindicalizados y sus contratos colectivos les garantizan empleo de tiempo completo, por lo que las compañías deben ofrecerles acuerdos buenos para que los acepten. Debido a que, en palabras de un especialista en relaciones laborales, los empleados “consideran su empleo casi

como un derecho de propiedad”, los pagos en efectivo han sido sustanciales —con frecuencia en el rango de los seis dígitos. Ford y GM también les pagan para que asistan a la universidad, la mitad de su salario y hasta \$15,000 dólares anuales por concepto de colegiatura, con el compromiso de que renuncien cuando concluyan sus estudios.

Otra política más controversial es el “banco de empleos”, con la que Ford y GM han pagado a más de 15,000 trabajadores su salario completo y prestaciones por no producir nada. Aunque algunos de estos trabajadores reciben su pago por efectuar alguna actividad aprobada por la compañía, como hacer trabajo voluntario, muchos asisten a lo que se denomina “la sala de caucho” —una bodega antigua sin ventanas— donde su trabajo es hacer, literalmente, nada. Se estima que el banco de empleos cuesta a Ford y GM entre \$1.4 y \$2 mil millones de dólares al año. ¿Por qué sucede esto? Se negoció como parte del contrato con los fabricantes para alentar

la política de empleo de tiempo completo en la década de 1980.

A pesar de estar demostrado que el banco de empleos es muy caro para los fabricantes, no resulta exactamente motivador para ciertos empleados. Jerry Mellon dijo que al estar en la sala de caucho “dan ganas de azotar tu cabeza contra las paredes”. Aunque hay quienes la adoran. Tom Adams afirma, “el banco de empleos ha sido maravilloso para mí; hace lo que se supone debe hacer, y que es que yo no sea una carga para la sociedad”.

En 2007, GM y Ford celebraron un nuevo contrato con la UAW. A pesar de haber sufrido algunos cambios, los bancos de empleos aún existen.

Fuentes: M. Maynard y J. W. Peters, “Getting Auto Workers to Leave a Golden Jobb”, *New York Times*, 22 de marzo de 2006, pp. C1, C8; y J. McCracken, “Detroit’s Symbol of Dysfunction: Paying Employees Not to Work”, *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2006, pp. A1, A12.

la motivación intrínseca previa. Además, la eliminación de las recompensas extrínsecas produce un cambio –de una explicación externa a otra interna– en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que él o ella trabajan en una tarea. Si lee una novela por semana porque su profesor de literatura inglesa lo exige, atribuirá su comportamiento de lectura a una fuente externa. Sin embargo, después de que el curso haya terminado, si continúa leyendo una novela cada semana, su inclinación natural sería decir “debo disfrutar leer novelas ya que sigo leyendo una por semana”.

Si la teoría de la evaluación cognitiva es válida, debe tener implicaciones de peso para las prácticas administrativas. Por años ha sido un lugar común entre los especialistas en compensación que si el pago u otras recompensas extrínsecas han de ser motivadores eficaces, deben hacerse contingentes en el desempeño de un individuo. Pero los teóricos de la evaluación cognitiva dirían que esto sólo tenderá a disminuir la satisfacción interna que el individuo recibe por hacer el trabajo. En realidad, si la teoría de la evaluación cognitiva está en lo correcto, tendría sentido hacer que el pago de alguien fuera *no contingente* al desempeño, a fin de evitar disminuir la motivación intrínseca.

Ya dijimos que la teoría de la evaluación cognitiva se apoya en cierto número de estudios. También ha recibido ataques, en específico por la metodología que se usa

Figura 6-4



Fuente: The Wall Street Journal, 8 de febrero de 1995. Reimpreso con permiso de Cartoon Features Syndicate.

teoría de la evaluación cognitiva

Establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación.

en dichos estudios²² y en la interpretación de sus descubrimientos.²³ Pero, ¿dónde se encuentra esta teoría en la actualidad? Podemos decir que cuando las organizaciones utilizan motivadores extrínsecos como el pago, los ascensos y las recompensas verbales para estimular el desempeño de los trabajadores, ¿lo hacen a costa de reducir el interés y la motivación intrínsecos en el trabajo que se realiza? La respuesta no es un simple “sí” o “no”.

Las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero), en realidad tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas. Es decir, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca, mientras que las tangibles la socavan. Cuando se dice a las personas que recibirán un premio tangible llegan a contar con él y se centran más en éste que en la tarea.²⁴ No obstante, las recompensas verbales parecen mantener a la gente centrada en la tarea y la animan a hacerla de la mejor manera.

Una aportación más reciente a la teoría de la evaluación cognitiva es la **auto-consistencia**, que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales. Por ejemplo, si los individuos persiguen sus metas por un interés intrínseco, es más probable que las alcancen y sean felices aun si fracasan. ¿Por qué? Porque el proceso de luchar por ellas es divertido. Por el contrario, las personas que persiguen ciertos objetivos por razones extrínsecas (dinero, *status* y otros beneficios) es menos probable que los consigan y son menos felices aun en el caso de lograrlos. ¿Por qué? Porque son menos significativos para ellas.²⁵ Las investigaciones en CO sugieren que las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento más alto.²⁶



La forma en que los gerentes evalúan a sus empleados depende de la cultura

Un estudio reciente reveló diferencias interesantes en la percepción que tienen los gerentes de la motivación de sus empleados. El estudio analizó a los gerentes de tres regiones culturales distintas: Norteamérica, Asia y Latinoamérica. Los resultados del estudio revelaron que los gerentes norteamericanos perciben a sus empleados como personas motivadas más por factores extrínsecos (por ejemplo, el salario) que por intrínsecos (como hacer un trabajo significativo). Los gerentes asiáticos perciben

a sus trabajadores como gente motivada tanto por factores extrínsecos como intrínsecos, mientras que los latinoamericanos los perciben más motivados por factores intrínsecos.

Aún más interesante, estas diferencias afectan las evaluaciones del desempeño de los empleados. Como se esperaba, los gerentes de Asia se centraban en ambos tipos de motivación al evaluar el desempeño de sus trabajadores y los latinoamericanos en la motivación intrínseca. Por el contrario, los gerentes de Norteamérica, a pesar de creer que los empleados estaban motivados sobre todo por factores extrínsecos, en realidad se centraban más en los *intrínsecos* cuando evaluaban su desempeño. ¿Por qué ocurre esta paradoja? Una explicación es que los norteamericanos valoran el ser único, por lo que se premia cualquier desviación de la norma, como es el hecho de ser percibido

como alguien con motivación intrínseca inusualmente elevada.

Para los gerentes de Latinoamérica, su atención en la motivación intrínseca al evaluar a sus empleados tal vez se deba a una norma cultural llamada *simpatía*, tradición que impulsa a los trabajadores a mostrar sus sentimientos internos. En consecuencia, los directivos latinoamericanos están más sensibilizados a esas muestras y es más fácil que noten la motivación intrínseca de sus colaboradores.

Por tanto, desde el punto de vista del empleado, la formación cultural del gerente juega un rol importante en la manera en que es evaluado.

Fuente: Basado en S. E. DeVoe y S. S. Iyengar, “Manager’s Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, enero de 2004, pp. 47 a 61.

¿Qué significa todo esto? Que hay que escoger el trabajo con cuidado. Asegúrese de que elige hacer algo por razones distintas de las extrínsecas. Para las organizaciones significa que los gerentes necesitan brindar recompensas intrínsecas además de incentivos extrínsecos. En otras palabras, hay que hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado. Es probable que los trabajadores que sienten que lo que hacen está dentro de su control y es resultado de una elección libre, estén más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleadores.²⁷

Teoría del establecimiento de metas



Comparar y contrastar la teoría del establecimiento de metas con la administración por objetivos.

Gene Broadwater, entrenador del equipo de campo traviesa de Hamilton High School, dijo a sus pupilos estas palabras antes de que se aproximaran a la línea de salida de la carrera por el campeonato de la liga: “Cada uno de ustedes está listo físicamente. Ahora, vayan y háganlo lo mejor que puedan. Nadie puede pedirles nunca más que eso”.

Usted mismo habrá escuchado cierto número de veces esa frase: “Sólo hazlo lo mejor que puedas. Es todo lo que te pido”. Pero, ¿qué significa “hazlo lo mejor que puedas”? ¿Ha sabido alguna vez si logró una meta tan vaga? ¿Los corredores de campo traviesa habrían registrado tiempos mejores si el entrenador Broadwater hubiera asignado una meta específica a cada uno? ¿Es posible que usted hubiera tenido un resultado mejor en su clase de inglés en el bachillerato si sus padres le hubieran dicho: “debes luchar por obtener una calificación de 85 o más en todos tus trabajos para la clase de inglés”, en vez de “hazlo lo mejor que puedas”? Las investigaciones sobre la **teoría del establecimiento de metas** se abocan a estas cuestiones, y sus descubrimientos, como verá, son impresionantes en términos del efecto que tienen sobre el rendimiento lo específico de las metas, el reto y la retroalimentación.

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo.²⁸ Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar.²⁹ Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.³⁰

Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que la meta general de “hazlo lo mejor que puedas”. ¿Por qué? La especificidad de las metas en sí misma parece actuar como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a hacer 12 viajes redondos con carga entre Toronto, Búfalo y Nueva York cada semana, esta intención le da un objetivo específico por alcanzar. Puede afirmarse que, si todo lo demás permanece igual, el camionero con la meta específica tendrá mejor desempeño que su contraparte que opera sin metas o con la generalidad de “hazlo lo mejor que puedas”.

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño. Por supuesto, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten. Pero una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

Pero, ¿por qué a las personas las motivan más las metas difíciles?³¹ En primer lugar, porque dirigen nuestra atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Las metas difíciles capturan nuestra atención y con ello suelen

autoconsistencia Grado de consistencia entre las razones de una persona para perseguir un objetivo y el desarrollo de sus intereses y valores fundamentales.

teoría del establecimiento de metas Afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado.

ayudar a centrarnos. En segundo lugar, las metas difíciles nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. Por ejemplo, piense en sus hábitos de estudio, ¿estudia lo mismo para un examen fácil que para uno difícil? Seguramente no. En tercer lugar, cuando las metas no son fáciles las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas difíciles nos llevan a descubrir estrategias que nos auxilian para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en una mejor manera de llevarlo a cabo.

Las personas lo hacen mejor cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha visto que la retroalimentación autogenerada –con la que los empleados son capaces de vigilar su propio progreso– es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.³²

Si los empleados tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus propias metas, ¿trabajarán con más ahínco? Las evidencias son mixtas respecto de la superioridad de las metas participativas y las asignadas.³³ En ciertos casos, las metas establecidas en forma participativa suscitan un desempeño superior, mientras que en otros casos, los individuos trabajaron mejor cuando su jefe les asignó las metas. Pero una ventaja importante de la participación está en la mayor aceptación de la meta en sí como algo deseable para el trabajo.³⁴ Como se verá, el compromiso es importante. Si no se usa la participación, entonces el propósito e importancia de la meta necesita explicarse con claridad a través de la asignación individual de las metas.³⁵

¿Hay contingencias en la teoría del establecimiento de metas, o es una verdad universal que aquellas difíciles y específicas *siempre* conducirán a un mejor desempeño? Además de la retroalimentación, se han encontrado otros tres factores que influyen en la relación metas–desempeño: el compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo (1) piensa que puede lograr la meta y (2) que quiere alcanzarla.³⁶ Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un *locus* interno de control (ver el capítulo 4), y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro.³⁷ Las investigaciones indican que la teoría del establecimiento de metas no funciona igual de bien con todas las tareas. Las evidencias sugieren que las metas parecen tener un efecto más sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resultan una novedad, son independientes en vez de estar entrelazadas.³⁸ Cuando se trate de metas interdependientes, es preferible hacer grupos de metas.

Por último, la teoría del establecimiento de metas está acotada por la cultura. Se adapta bien a países como Estados Unidos y Canadá porque sus componentes clave concuerdan razonablemente bien con las culturas norteamericanas. Supone que los empleados tendrán cierta independencia (una calificación no demasiado alta en distancia del poder), que los gerentes y empleados buscarán metas desafiantes (calificación baja en evitar la incertidumbre), y que ambos actores consideran importante el desempeño (logro alto). Por tanto, no espere que el establecimiento de metas conduzca de manera inevitable a un desempeño más alto del empleado en países como Portugal o Chile, donde existen las condiciones opuestas.

Nuestra conclusión general es que las intenciones –según se articulan en términos de dificultad y metas específicas–, son una fuerza motivadora importante. El poder motivador de la teoría del establecimiento de metas ha quedado demostrado para más de 100 tareas que involucraron a más de 40 000 participantes en muchas clases de industrias: desde la madera a los seguros y automóviles. Básicamente, establecer metas específicas y difíciles para los empleados es lo mejor que pueden hacer los gerentes para mejorar el desempeño.

Hasso Plattner, cofundador de la empresa alemana de software SAP, motiva a sus empleados fijando metas ambiciosas. Plattner estableció la meta tremendamente optimista de 15 por ciento de crecimiento anual para los ingresos por licencias del software de la compañía. Los empleados respondieron con el logro de una cifra aún mayor de 18 por ciento. Plattner determinó otra meta elevada con el anuncio de un plan de bonos con el que se pagarían \$381 millones a cientos de gerentes y empleados clave si duplicaban la capitalización de mercado de la empresa, a partir de un punto de arranque de \$57 mil millones, para el final de 2010. Para Plattner, establecer metas difíciles es una manera de inyectar energía emprendedora a su compañía de 35 años de antigüedad.



Self

Assessment

Library

¿CUÁLES SON MIS METAS DE DESEMPEÑO EN EL CURSO?

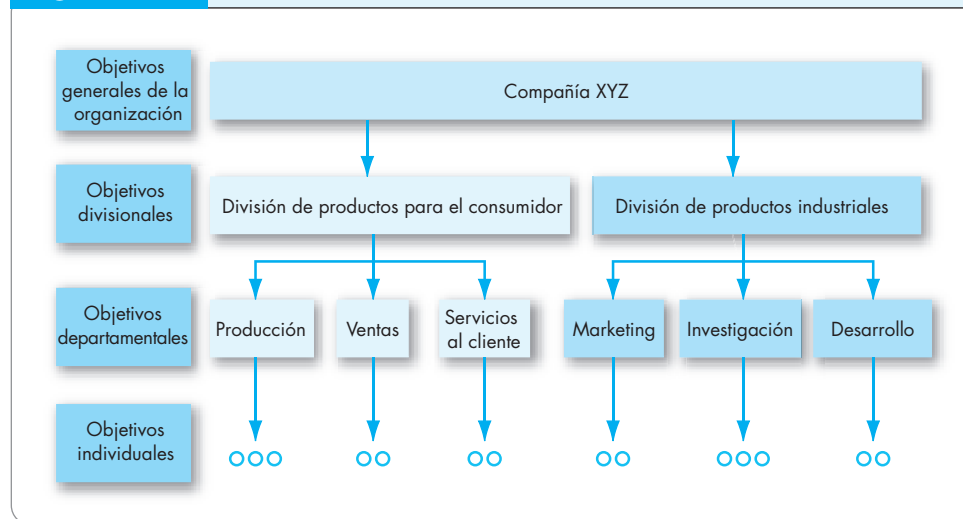
En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación I.C.5. (What Are My Course Performance Goals?).

Poner en práctica la teoría del establecimiento de metas La teoría del establecimiento de metas tiene una base impresionante de investigaciones que la apoyan. Pero como gerente, ¿cómo pone a operar el establecimiento de metas? Es frecuente que eso se deje al gerente individual o líder. Algunos gerentes establecen de manera explícita objetivos de desempeño ambiciosos —lo que General Electric denominó “metas altas”. Por ejemplo, algunos CEOs como A. G. Laffey de Procter & Gamble y Hasso Plattner de SAP son reconocidos por las metas de desempeño tan demandantes que establecen. El problema que hay si se deja a los gerentes individuales esta responsabilidad, es que en muchos casos no fijan metas. Una encuesta reciente reveló que a la pregunta de si el puesto tenía metas definidas con claridad, sólo una minoría de empleados respondió que sí.³⁹

Una manera más sistemática de utilizar el establecimiento de metas es por medio de un programa de objetivos. La **administración por objetivos (APO)** hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables. Como se aprecia en la figura 6-5, los objetivos generales de la organización se traducen en otros específicos para cada nivel sucesivo (es decir, divisional, departamental e individual) de la organización. Pero como los gerentes de las unidades

administración por objetivos (APO)

Programa que incluye metas específicas, establecidas en forma participativa, para un periodo de tiempo explícito, con retroalimentación sobre el avance para lograrlas.

Figura 6-5 Desglose de objetivos

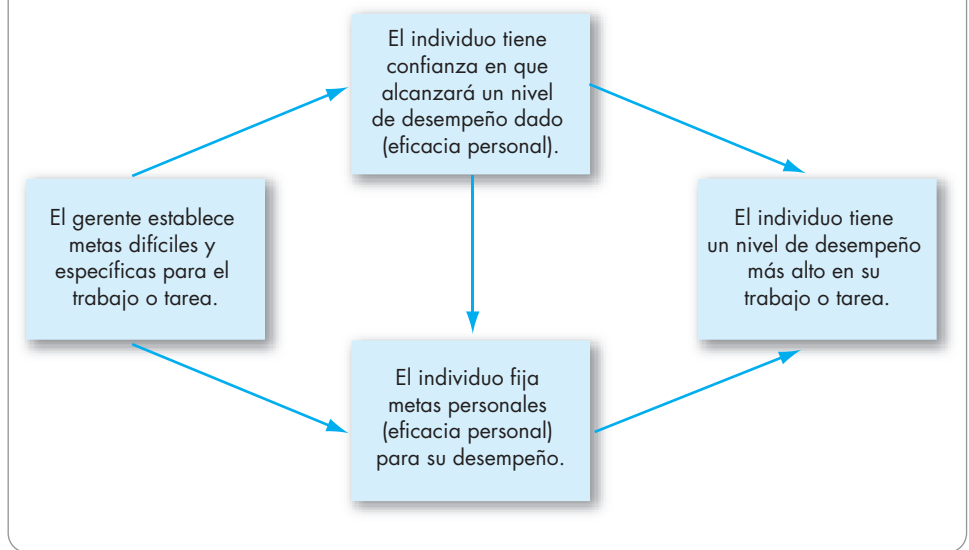
des inferiores participaron en el planteamiento de las metas, la APO funciona tanto de “abajo hacia arriba” como de “arriba hacia abajo”. El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con los del siguiente. Y para el empleado individual, la APO proporciona objetivos de desempeño personal específicos.

Hay cuatro ingredientes comunes para los programas de APO. Estos son el establecimiento de las metas, la participación en la toma de decisiones (inclusive la participación en el establecimiento de metas u objetivos), un periodo de tiempo explícito y la retroalimentación sobre el desempeño.⁴⁰ Muchos de los elementos de los programas de APO coinciden con las propuestas de la teoría del establecimiento de metas. Por ejemplo, al tener un periodo de tiempo explícito para cumplir los objetivos se coincide con el énfasis que hace la teoría del establecimiento de metas sobre lo específico de éstas. En forma similar, ya se dijo que la retroalimentación acerca del avance en el cumplimiento de las metas es un elemento crítico de la teoría para establecerlas. La única área de desacuerdo posible entre la APO y la teoría del establecimiento de metas se relaciona con el tema de la participación —la APO la reclama con fuerza, mientras que la teoría citada demuestra que la asignación de ellas por parte de los gerentes por lo general es igualmente eficaz.

Encontrará programas de APO en muchas organizaciones de negocios, cuidado de la salud, educativas, gubernamentales y no lucrativas.⁴¹ La popularidad de la APO no debe interpretarse para dar por hecho que siempre funciona. Hay cierto número de casos documentados en los que se implantó la APO pero fracasó en el cumplimiento de las expectativas de la dirección.⁴² Cuando la APO no funciona, los culpables suelen ser factores como expectativas irreales para los resultados, falta de compromiso de la alta dirección, y la incapacidad o falta de voluntad de la gerencia para asignar recompensas con base en el cumplimiento de metas. Las fallas también ocurren debido a incompatibilidades culturales. Por ejemplo, Fujitsu desechó hace poco su programa de APO porque la dirección descubrió que no se acoplaba bien con el énfasis que hace la cultura japonesa en la minimización del riesgo y en las metas de largo plazo.

Teoría de la eficacia personal

La **eficacia personal** (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea.⁴³ Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rinden, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más

Figura 6-6**Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desempeño**

Fuente: Basado en E. A. Locke y G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey", *American Psychologist*, septiembre de 2002, pp. 705-717.

ahínco de vencer al desafío.⁴⁴ Además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa.⁴⁵ ¿Cómo ayudarían los gerentes a sus empleados a tener niveles altos de eficacia personal? Con la conjunción de las teorías del establecimiento de metas y de la eficacia personal.

Las teorías del establecimiento de metas y la eficacia personal no compiten entre sí, sino que se complementan. Como se aprecia en la figura 6-6, cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados se provoca que éstos tengan un nivel mayor de eficacia personal y también que establezcan metas más altas para su desempeño propio. ¿Por qué sucede así? Las investigaciones demuestran que al fijar metas difíciles para la gente se le transmite confianza. Por ejemplo, imagine que su jefe le asigna una meta alta y que se entera que es más alta que las que fijó para sus compañeros. ¿Cómo interpretaría esto? En tanto no sienta que tratan de abusar de usted, es probable que piense de este modo: "Bien, supongo que mi jefe piensa que soy capaz de desempeñarme mejor que los demás". Entonces, esto activa un proceso psicológico por el que usted confía más en sí mismo (eficacia personal alta) y establece metas personales más altas, lo que hace que se desempeñe mejor tanto en su lugar de trabajo como fuera de él.

El investigador que desarrolló la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar ésta:⁴⁶

1. Dominio de aprobación
2. Modelado indirecto
3. Persuasión verbal
4. Sacudida

De acuerdo con Bandura, la fuente más importante de mejora de la eficacia personal es lo que él llama *dominio de aprobación*, que consiste en obtener experiencia

eficacia personal Creencia que tiene un individuo de que es capaz de hacer una tarea.

La Guardia Costera de Estados Unidos ilustra la importancia del dominio de aprobación para incrementar la eficacia personal. A raíz de los ataques terroristas del 11 de septiembre, los deberes de dicho cuerpo se extendieron a la protección de puertos, naves y vías acuáticas de dicho país. Los hombres y mujeres de la Guardia Costera que se observan en la fotografía participan en un entrenamiento táctico de aplicación de la ley en un escenario de toma de rehenes. La práctica y adquisición de habilidades para el abordaje de naves ayuda al personal de la Guardia Costera a incrementar su confianza en el éxito al realizar sus deberes.



relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro.

La segunda fuente de mejora es el *modelado indirecto*, que consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea. Por ejemplo, si mi amiga baja de peso, entonces eso aumenta mi confianza en que yo también bajaré. El modelado indirecto es más eficaz cuando usted se percibe como similar a la persona que observa. Ver ejecutar un tiro difícil a Tiger Woods no incrementa mi confianza en que yo lo podré hacer. Pero resultará más persuasivo si miro a un jugador con un récord parecido al mío.

La tercera fuente es la *persuasión verbal*, que se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales utilizan mucho esta táctica.

Por último, Bandura afirma que la *sacudida* incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se “mentaliza” y lo hace mejor. Pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño. En otras palabras, si la tarea es algo que requiera un ambiente tranquilo y sin presiones (digamos, la edición cuidadosa de un manuscrito), la sacudida en realidad perjudicará al rendimiento.

¿Cuáles son las implicaciones de la teoría de la eficacia personal para el CO? Bueno, es cuestión de aplicar las fuentes de la eficacia personal de Bandura al ambiente de trabajo. Los programas de capacitación utilizan con frecuencia el dominio indirecto al hacer que la gente practique y forme sus habilidades. En realidad, una de las razones de la capacitación es que incrementa la eficiencia personal.⁴⁷

La mejor forma en que un gerente puede usar la persuasión verbal es a través del *Efecto Pigmalión* o del *Efecto Galatea*. Como se vio en el capítulo 5, el efecto Pigmalión es una forma de profecía autocumplida, por la que si se cree que algo es verdad se convertirá en verdad. En dicho efecto la eficacia personal aumenta al comunicar al profesor o supervisor de un individuo que éste tiene mucha habilidad. Por ejemplo, se hicieron estudios en los que se dijo a maestros que sus alumnos tenían un CI muy alto (en realidad había un rango de éstos —altos, bajos y medios). En forma consistente con el efecto Pigmalión, los profesores dedicaron más tiempo a los estudiantes que *pensaban* eran inteligentes, les dejaron tareas más

difíciles y esperaban más de ellos, todo lo cual llevó a una eficacia personal elevada del estudiante y a mejores calificaciones.⁴⁸ Esto también se ha usado en el lugar de trabajo.⁴⁹ El efecto Galatea ocurre cuando las expectativas de alto rendimiento se comunican directamente al empleado. Por ejemplo, los marinos a quienes se les dijo, en forma convincente, que no se marearían, se marearon muchos menos.⁵⁰

Observe que la inteligencia y la personalidad no se encuentran en la lista de Bandura. Una gran cantidad de investigaciones muestran que inteligencia y personalidad (en especial la meticulosidad y la estabilidad emocional) incrementan la eficacia personal.⁵¹ Dichas características individuales se relacionan con tanta intensidad con la eficacia personal (es más probable que la gente que es inteligente, metódica y con estabilidad emocional tenga eficacia personal, que quienes tienen bajas calificaciones en tales características) que algunos académicos afirman que la eficacia personal no existe.⁵² Lo que esto significa es que la eficacia personal sólo es el subproducto de una persona inteligente con personalidad confiable, lo que hace que sea innecesario y superfluo el término *eficacia personal*. Aunque Bandura está en desacuerdo con esta conclusión, se necesitan hacer más investigaciones.

Teoría del reforzamiento

La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la **teoría del reforzamiento**. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Está claro que las dos teorías están en los extremos filosóficos. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores —cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y sólo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento, y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación.⁵³

En el capítulo 2 se estudió con detalle el proceso del reforzamiento. Aunque está claro que lo que se denominan reforzadores, como el salario, motivan a las personas, también lo está que el proceso es mucho más complicado que la sola relación estímulo-respuesta. Planteada en su forma pura, la teoría del reforzamiento ignora los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognitivas que se sabe tienen algún efecto en el comportamiento. En realidad, algunos investigadores usan los mismos experimentos que los teóricos del reforzamiento para dar apoyo a su posición e interpretar los descubrimientos en el marco teórico de la cognición.⁵⁴

El reforzamiento es sin duda una influencia importante para el comportamiento, pero pocos académicos afirmarían que es la única. Los comportamientos que usted tiene en su trabajo y la cantidad de esfuerzo que dedica a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que les siguen. Por ejemplo, si se le reprime en forma consistente por exceder la producción de sus compañeros, es probable que reduzca su productividad. Pero esta disminución también se explicaría en términos de metas, inequidad o expectativas.

6 *Mostrar que la justicia organizacional es un refinamiento de la teoría de la equidad.*

teoría del reforzamiento *Aquella que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias.*

Al percibir desigualdad en el pago, los sobrecargos de American Airlines usaron como referencia al *otro interior* para comparar sus salarios con el de los directivos de la aerolínea. Los sobrecargos hicieron una marcha de protesta cuando la empresa repartió una utilidad de \$230 millones de modo que bonos por más de \$200 millones correspondieron a 874 ejecutivos; mientras los casi 80,000 empleados restantes no sólo no recibieron bono alguno, sino que continuaron percibiendo un salario y prestaciones disminuidas por el acuerdo que habían hecho 3 años antes a fin de impedir que la compañía se declarara en quiebra.



Teoría de la equidad

Jane Pearson se graduó como contadora el año pasado de la Universidad del Estado. Después de sostener entrevistas en el campus con cierto número de organizaciones, aceptó un puesto en una empresa muy importante que cotiza al público y fue asignada a su oficina en Boston. Jane estaba muy contenta con la oferta que recibió: un trabajo que representaba un reto con una compañía de prestigio, una oportunidad excelente de acumular una experiencia valiosa, y el salario más alto ofrecido a un egresado de contabilidad en el Estado el año pasado: \$4,550 por mes. Pero Jane era la mejor estudiante de su grupo; era estructurada y madura, y se esperaba que recibiera un salario a su medida.

Han pasado doce meses desde que Jane ingresó a la empresa. El trabajo resultó ser tan estimulante y satisfactorio como esperaba. La organización está muy satisfecha con su desempeño y hace poco le dio un aumento de \$200 mensuales. Sin embargo, el nivel de motivación de Jane ha caído mucho en las últimas semanas. ¿Por qué? La empresa acaba de contratar por \$4,800 al mes, \$50 más de lo que gana Jane, a una colega recién graduada de la Universidad del Estado, que no tiene el año de experiencia que ya acumuló Jane... Describir el estado en que se encuentra Jane con un término que no fuera encolerizada sería poco. Jane habla incluso de buscar otro trabajo.

La situación de Jane ilustra el rol que la equidad juega en la motivación. Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y después comparamos nuestra razón insumo–producto con la de otros que nos importan. Esto se ilustra en la figura 6-7. Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Percibimos nuestra situación como justa: prevalece la justicia. Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior, genera culpa. J. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de estrés proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.⁵⁵

7 Aplicar los principios clave de la teoría de las expectativas para motivar a los empleados.

Figura 6-7 Teoría de la equidad

Comparación de razones*	Percepción
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación inferior
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Equidad
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación superior

*Donde $\frac{O}{I_A}$ representa al empleado; y $\frac{O}{I_B}$ representa a las personas relevantes.

La referencia que seleccione un empleado agrega complejidad a la **teoría de la equidad**.⁵⁶ Hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

1. *Yo interior* Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. *Yo exterior* Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
3. *Otro interior* Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. *Otro exterior* Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste. Esto ha llevado a centrarse en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo.⁵⁷

Las investigaciones muestran que tanto hombres como mujeres prefieren compararse con otros del mismo sexo, y también que es común que se pague menos a las mujeres que a los hombres en puestos comparables y que ellas tengan menos expectativas de salario por el mismo trabajo.⁵⁸ Por ello, una mujer que utilice a otra como referencia, tiende a calcular un estándar menor de comparación. Esto lleva a concluir que los empleados en puestos en los que no hay segregación por género se compararán más con el sexo opuesto que quienes ocupan puestos dominados por hombres o mujeres. Esto también sugiere que el que las mujeres toleren un pago menor tal vez se deba al estándar de comparación que utilizan. Por supuesto, los estereotipos que tenga el empleador sobre las mujeres (por ejemplo, la convicción de que las mujeres están menos comprometidas con la organización, o que el trabajo de éstas es menos valioso) también contribuyen a fomentar la brecha salarial.⁵⁹

Los empleados con poco tiempo dentro de sus organizaciones actuales tienden a tener poca información sobre sus compañeros, por lo que se basan en sus experiencias personales. Sin embargo, los empleados con mucha antigüedad se basan más en sus colegas para efectos de comparación. Los empleados de alto nivel, los que ocupan los escalones profesionales y los que tienen muchos años de educa-

teoría de la equidad Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.

ción, tienden a tener mejor información sobre el personal de otras organizaciones, por lo que se compararán más con éstos.

Con base en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes.⁶⁰

1. Cambiar sus aportes (por ejemplo, no esforzarse demasiado).
2. Cambiar sus resultados (un ejemplo sería que aquellos a quienes se paga por pieza incrementen su salario con la producción de una cantidad mayor de unidades de menor calidad).
3. Distorsionar las percepciones de sí mismo (“Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que nadie”).
4. Distorsionar las percepciones de los demás (“El trabajo de Mike no es tan bueno como yo pensaba”).
5. Elegir una referencia distinta (“No hago tanto como mi cuñado, pero sí mucho más que mi papá cuando tenía mi edad”).
6. Abandonar (renunciar al empleo).

La teoría establece que las proposiciones siguientes se relacionan con el pago:

- A. *Dado el pago por tiempo, los empleados con pago superior producirán más que aquellos a quienes se paga en forma equitativa.* Los trabajadores por horas y a destajo generarán una cantidad o calidad mayores de lo producido a fin de aumentar el denominador del cociente y lograr la equidad.
- B. *Dado el pago por cantidad producida, los empleados con pago superior producirán menos unidades, pero con mayor calidad, que los empleados pagados con equidad.* Los individuos a los que se paga sobre la base por pieza, aumentarán su esfuerzo a fin de lograr la equidad, lo que da como resultado una calidad o cantidad mayores. Sin embargo, los aumentos de cantidad sólo incrementan la inequidad, ya que cada unidad adicional da como resultado un pago aún mayor. Por tanto, el esfuerzo se dirige a subir la calidad en lugar de la cantidad.
- C. *Dado el pago por tiempo, los empleados con pago inferior producirán menos o con menor calidad.* El esfuerzo disminuirá, lo que generará menos productos o de calidad más baja que los producidos por los sujetos a quienes se paga con equidad.
- D. *Dado el pago por cantidad de producción, los empleados con pago inferior producirán gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los trabajadores cuya paga es equitativa.* Los empleados con planes de pago por pieza buscarán la equidad, porque el intercambio de calidad por cantidad dará como resultado una recompensa con poco o ningún aumento de sus aportaciones.

Algunas de estas proposiciones han sido comprobadas, pero otras no.⁶¹ En primer lugar, las desigualdades generadas por el pago superior no parecen tener un efecto muy significativo en el comportamiento en la mayoría de situaciones de trabajo. En apariencia, la gente muestra mucha más tolerancia de las inequidades por pago superior que por pago inferior, o las racionalizan mejor. Es muy dañino para la validez de una teoría que la mitad de la ecuación (la forma en que las personas responden al pago superior) no se cumpla. En segundo lugar, no toda la gente es sensible a la equidad.⁶² Por ejemplo, hay una parte pequeña de la población laboral que en realidad prefiere que sus razones insumo-producto sean menores que la referencia con que se comparan. No es probable que las predicciones que se hagan con la teoría de la equidad sean muy exactas para esos “tipos benévolos”.

También es importante notar que en tanto la mayor parte de investigadores de la teoría de la equidad se han centrado en el pago, los empleados parecen fijarse en la equidad respecto de la distribución de otras recompensas organizacionales. Por ejemplo, se ha visto que el uso de títulos que denotan un *status* ele-

vado, así como oficinas grandes y espléndidamente amuebladas, funcionan como resultados en la ecuación de la equidad de ciertos empleados.⁶³

Por último, en tiempos recientes se han realizado investigaciones que buscan profundizar en el significado de equidad o justicia.⁶⁴ Históricamente, la teoría de la equidad se ha centrado en la **justicia distributiva**, que es la justicia percibida por el trabajador en cuanto a la *cantidad y asignación* de recompensas entre los individuos. Pero se piensa cada vez más en la equidad desde el punto de vista de la **justicia organizacional**, que se define como la percepción general de lo que es justo en el lugar de trabajo. Los empleados perciben que sus organizaciones son justas cuando creen que los resultados que recibieron, la forma en la que fueron recibidos, son justos. Un elemento clave de la justicia organizacional es la *percepción* que tiene el individuo de lo que es la justicia. En otras palabras, en cuanto a justicia organizacional, lo que es justo o equitativo es algo subjetivo y reside en la percepción de la persona. Lo que alguien ve como injusto otro lo percibe como perfectamente apropiado. En general, las personas tienen un sesgo egocéntrico o de autoservicio. Consideran que las asignaciones o procedimientos que los favorecen son justos.⁶⁵ Por ejemplo, en una encuesta reciente, el 61 por ciento de los participantes dijo que pagaban impuestos personales justos, pero una cifra casi igual (54 por ciento) afirmó que el sistema en conjunto era injusto, y que ciertas personas lo eluden.⁶⁶ La justicia con frecuencia reside en la opinión del observador, y tendemos a caer en el sesgo del autoservicio respecto de lo que nos parece justo.

Además de la relación de la justicia con la percepción, el otro elemento clave de la justicia organizacional es el punto de vista de que la justicia es dimensional. La justicia organizacional plantea que la justicia distributiva es importante. Por ejemplo, tiene importancia obvia cuánto nos pagan en relación con lo que nos deben pagar (justicia distributiva). Pero, de acuerdo con los investigadores, también es importante *cómo* nos paguen. La figura 6-8 muestra un modelo de justicia organizacional.

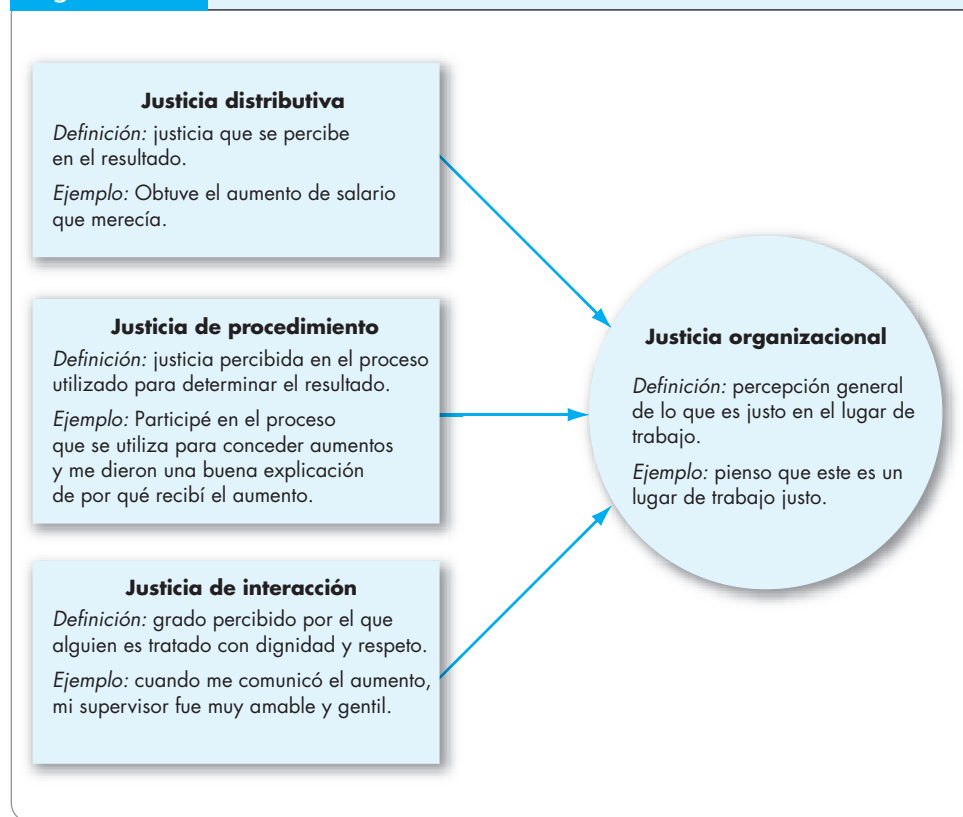
Más allá de la justicia distributiva, la adición clave a la justicia organizacional fue la **justicia de procedimiento** —que es la justicia que se percibe en el *proceso* utilizado para determinar la distribución de las recompensas. Dos elementos clave de la justicia de procedimiento son el *control del proceso* y las *explicaciones*. El *control del proceso* es la oportunidad de presentar el punto de vista propio a quienes toman las decisiones sobre los resultados que se desean. Las *explicaciones* son razones claras que la administración da a una persona para el resultado. Así, para que los empleados consideren justo el proceso, necesitan sentir que tienen cierto control sobre su resultado y que se les dio una explicación adecuada acerca de por qué ocurrió éste. Asimismo, para que haya justicia de procedimiento, es importante que un gerente sea *consistente* (con las personas y en el tiempo), no esté sesgado, tome decisiones con base en *información exacta* y esté *abierto a las apelaciones*.⁶⁷

Las investigaciones demuestran que los efectos de la justicia de procedimiento se vuelven más importantes cuando no hay justicia distributiva. Esto tiene sentido. Si no obtenemos lo que queremos tendemos a centrarnos en el *porqué*. Por ejemplo, si su supervisor asigna una oficina cómoda a un compañero y no a usted, usted se centrará más en el trato que recibe de parte de él que si hubiera obtenido la oficina. Las explicaciones son benéficas cuando adoptan la forma de excusas *post-hoc* (admitir que el acto es desfavorable pero se niega ser el único responsable) en vez de justificaciones (aceptar toda la responsabilidad, pero negar que el resultado sea desfavorable o inapropiado).⁶⁸ En el ejemplo de la oficina, una excusa sería: “sé que esto es malo. Quería dártela a ti pero no fui yo quien tomó la decisión”, y una

justicia distributiva Percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa.

justicia organizacional Percepción generalizada de lo que es justo en el lugar de trabajo, comprende la justicia distributiva, de procedimiento y de interacción.

justicia de procedimiento La que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas.

Figura 6-8 Modelo de justicia organizacional

justificación sería: “sí, decidí darle la oficina a Sam, pero trabajar en la oficina del rincón no está mal”.

Una adición reciente a la investigación sobre la justicia es la **justicia de interacción**, que es la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso. Cuando se trata a las personas de manera injusta (al menos ante sus ojos), responden con un acto de venganza (por ejemplo, hacen una mueca al supervisor).⁶⁹ Debido a que la justicia o injusticia de interacción está relacionada íntimamente con el portador de la información (por lo general el supervisor de la persona), mientras que es frecuente que la injusticia de procedimiento resulte de políticas impersonales, se esperaría que las percepciones de injusticia se relacionaran más de cerca con el supervisor propio. Por lo general, eso es lo que sugieren las evidencias.⁷⁰

De estas tres formas de justicia, la distributiva es la que tiene una relación más fuerte con la satisfacción por los resultados (por ejemplo, satisfacción con el pago) y el compromiso organizacional. La justicia de procedimiento se relaciona más con la satisfacción en el trabajo, la confianza del empleado, el retiro de la organización, el desempeño en el trabajo y los comportamientos socialmente responsables. Para la justicia de interacción hay aún menos evidencias.⁷¹

Los gerentes pueden adoptar varias medidas para aumentar la percepción de los empleados respecto de que hay justicia. En primer lugar, deben darse cuenta de que estos son especialmente sensibles a la injusticia en los procedimientos cuando se les notifican malas noticias (es decir, cuando la justicia distributiva es baja). Entonces, cuando los directivos deban comunicar algo malo tiene importancia especial que compartan la información de manera abierta acerca de cómo se toman las decisiones de asignación, con procedimientos consistentes y sin sesgo, y adoptar prácticas similares para incrementar la percepción de que hay justicia de

procedimiento. En segundo lugar, al enfrentar la percepción de injusticias, los gerentes necesitan centrarse en sus acciones respecto del origen del problema. Por ejemplo, cierto fin de semana de 2007, Northwest Airlines fue obligada a cancelar 352 vuelos porque muchos pilotos y sobrecargos llamaron para reportarse enfermos como protesta por su salario. El sindicato de los pilotos dio a éstos el consejo siguiente: “Vuela seguro. Vuela según el contrato. No vuelas enfermo. No vuelas cansado. No vuelas con hambre”. En una situación como ésta, Northwest debió darse cuenta que el remedio necesitaba ser algo tangible y no simples disculpas o cambios en los procedimientos.⁷²

Teoría de las expectativas

8

Comparar las teorías contemporáneas de la motivación.

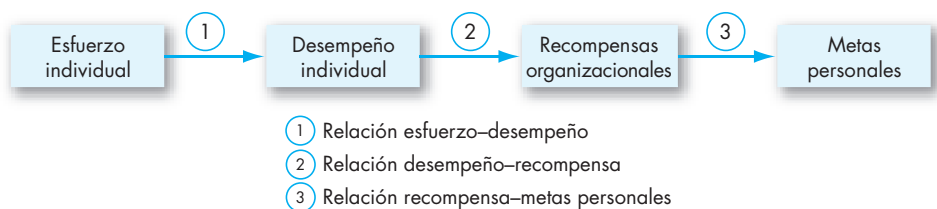
Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la **teoría de las expectativas**, de Víctor Vroom.⁷³ Aunque tiene sus críticas, la mayoría de las evidencias le brindan apoyo.⁷⁴

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones (ver figura 6-9).

1. *Relación esfuerzo–desempeño.* La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. *Relación desempeño–recompensa.* Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. *Relación recompensas–metas personales.* Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.⁷⁵

Figura 6-9

Teoría de las expectativas



justicia de interacción Grado en que se percibe que un individuo es tratado con dignidad, tacto y respeto.

teoría de las expectativas La fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que es atractivo para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo. Esto es evidente cuando se ven con más detalles las tres relaciones que aparecen en la teoría. Las presentamos como preguntas que los empleados necesitan responder en forma afirmativa si su motivación ha de maximizarse.

En primer lugar, *si doy mi máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?* Para muchos empleados, la respuesta es “no”. ¿Por qué? Su nivel de aptitud tal vez sea deficiente, lo que significa que no importa la tenacidad con que lo intenten, lo más seguro es que no sean realizadores destacados. El sistema de evaluación de la organización quizá esté diseñado para evaluar factores que no tienen que ver con el desempeño, como la lealtad, la iniciativa o el ánimo, lo que significa que un esfuerzo mayor no necesariamente producirá una evaluación mejor. Otra posibilidad más es que los empleados perciban, en forma verdadera o equivocada, que no le agradan a su jefe. Como resultado, esperan una evaluación deficiente sin importar el nivel de su esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de la baja motivación del empleado es la convicción de que no importa lo fuerte que trabajen, la probabilidad de que obtengan una buena evaluación es baja.

En segundo lugar, *si obtengo una evaluación de desempeño buena, ¿llevará a la obtención de recompensas organizacionales?* Muchos trabajadores ven que en su empleo la relación desempeño-recompensa es débil. La razón es que las organizaciones premian muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo, cuando se asigna un pago a los empleados con base en factores como la antigüedad, ser cooperativo o “hacer la barba” al jefe, aquellos ven la relación desempeño-recompensa como algo débil que acaba con la motivación.

Por último, *si me dan recompensas, ¿son las que me resultan atractivas en lo personal?* El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero sólo obtiene un pago. O bien, quiere un trabajo más interesante y retador, pero sólo recibe palabras de encomio. O hace un esfuerzo adicional para que lo trasladen a la oficina que la compañía tiene en París, pero en vez de ello lo envían a Singapur. Estos ejemplos ilustran la importancia que tiene que las recompensas se adecuen a las necesidades individuales del empleado. Desafortunadamente, muchos gerentes están limitados en cuanto a las recompensas que pueden ofrecer, lo que hace difícil personalizarlas. Además, hay gerentes que suponen en forma incorrecta que todos los empleados desean lo mismo, por lo que pasan por alto los efectos que tiene en la motivación la diferenciación de las recompensas. En cualquier caso, la motivación del empleado no resulta maximizada.

Un ejemplo vívido de cómo funciona la teoría de las expectativas es el caso de los analistas bursátiles. Estos viven de tratar de pronosticar el futuro del precio de las acciones; lo que hace que conserven su empleo o los despidan es la exactitud de sus recomendaciones de comprar, vender o retener títulos. Pero no es tan simple. Por ejemplo, Mike Mayo, de 42 años, es uno de los pocos analistas de Wall Street que están dispuestos a hacer recomendaciones de venta de acciones. ¿Por qué son tan pocos los agentes de bolsa que hacen tan pocas sugerencias de vender acciones? Después de todo, en un mercado estable, por definición, las acciones están tanto a la baja como al alza. La teoría de las expectativas da una explicación: los analistas que hacen una venta de las acciones de una compañía tienen que balancear los beneficios que reciben por su exactitud con el riesgo que corren de incurrir en la ira de ella. ¿Cuáles son estos riesgos? Entre ellos están el posible regaño público, que los pongan en la lista negra de profesionales y los excluyan de la información. Como dice Mayo: “no hay alternativa para los analistas”. Cuando hacen una calificación de compra de acciones no enfrentan ningún dilema porque es obvio que a las compañías les gusta mucho que las recomienden a los inversionistas para que compren sus acciones. Por tanto, la estructura de los incentivos sugiere que el resultado esperado de las calificaciones de compra es mayor que el de las de venta, y esa es la razón por la que el número de recomendaciones de compra es mucho mayor que el de las de venta.⁷⁶

¿Funciona la teoría de las expectativas? Los intentos de validarla se han visto complicados por problemas metodológicos, de criterio y medición. Por ello, deben tomarse con precaución los numerosos estudios que pretenden apoyarla o refutarla. Es importante saber que la mayoría de ellos no han podido repetir la metodología como se propuso originalmente. Por ejemplo, proponía explicar los diferentes niveles de esfuerzo para la misma persona en distintas circunstancias, pero casi todos los estudios para repetir esta condición se han aplicado a personas diferentes. La corrección de esta aplicación mejoró mucho el apoyo para la validez de la teoría.⁷⁷ Algunos críticos sugieren que la teoría es de uso limitado y afirman que tiende a ser más válida para hacer predicciones en situaciones en las que el individuo percibe con claridad las relaciones esfuerzo–desempeño y desempeño–recompensa.⁷⁸ Debido a que en su trabajo pocos individuos perciben una correlación alta entre el desempeño y las recompensas, la teoría tiende a ser un ideal. Si las organizaciones en realidad recompensaran a los individuos de acuerdo con su desempeño y no con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de aptitud y la dificultad del trabajo, entonces la validez de la teoría sería mucho mayor. Sin embargo, en lugar de que invalide a la teoría de las expectativas, esta crítica es susceptible de utilizarse en su apoyo, ya que explica por qué un segmento significativo de la fuerza laboral desarrolla pocos esfuerzos para cumplir con sus responsabilidades de trabajo.

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

9

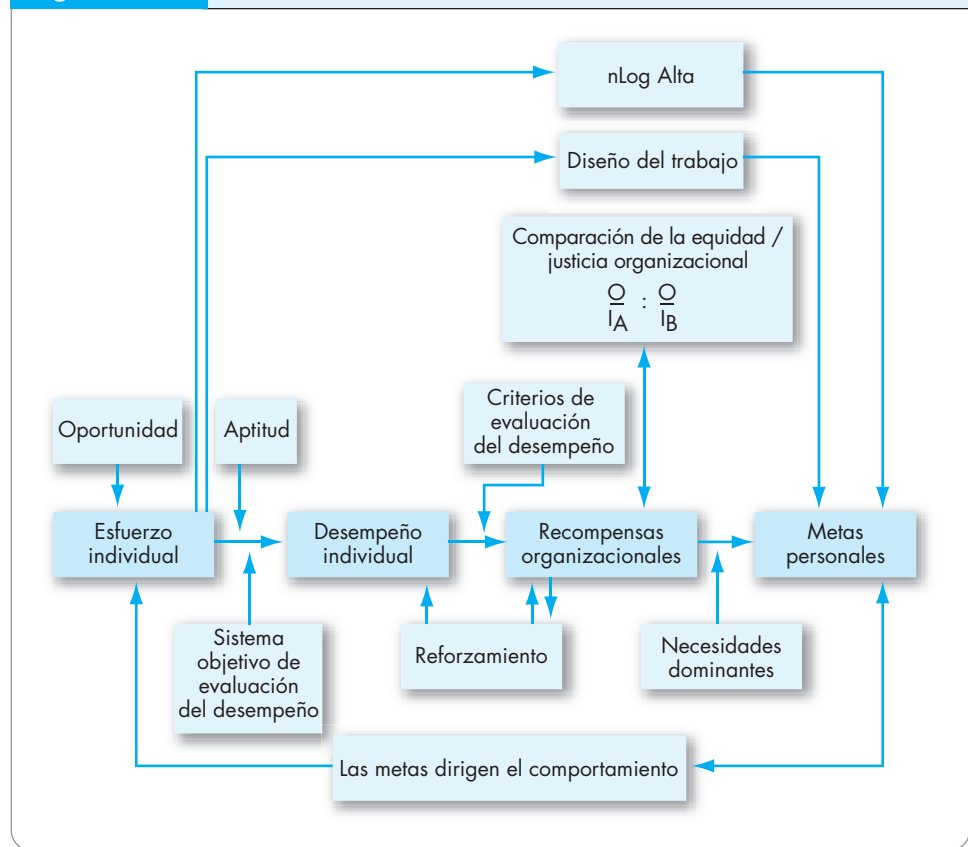
Explicar en qué grado acota la cultura a las teorías de la motivación.

En este capítulo se vieron muchas teorías de la motivación. El hecho de que son varias las que tienen apoyo empírico sólo complica el tema. Habría sido muy sencillo si después de presentar media docena de teorías únicamente una hubiera resultado válida. Pero las teorías que presentamos aquí no se anulan entre sí. El hecho de que una tenga validez no implica de manera automática que el resto estén equivocadas. En realidad, muchas de las que vimos en el capítulo son complementarias. Ahora el reto es integrarlas para que ayuden a entender sus interrelaciones.⁷⁹

La figura 6-10 presenta un modelo que integra mucho de lo que se sabe sobre la motivación. Su fundamento básico es el modelo de las expectativas que aparece en la figura 6-9. A continuación trabajaremos con la figura 6-10 (en el capítulo 7 veremos de cerca el diseño del trabajo).

Comencemos por reconocer en forma explícita que las oportunidades igual ayudan que estorban el esfuerzo del individuo. El cuadro del esfuerzo del individuo tiene otra flecha que llega a él. Ésta proviene de las metas de la persona. De manera consistente con la teoría del establecimiento de metas, el nexo metas–esfuerzo pretende recordarnos que las metas dirigen el comportamiento.

La teoría de las expectativas predice que los empleados ejercerán un nivel alto de esfuerzo si perciben que existe una relación fuerte entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de las metas personales. A su vez, cada una de dichas relaciones se ve influida por ciertos factores. Para que el esfuerzo lleve a un desempeño apropiado, el individuo debe cumplir el requisito de tener la aptitud para realizarlo, y el sistema de evaluación que mide el desempeño del individuo debe ser percibido como justo y objetivo. La relación desempeño–recompensa será fuerte si el individuo percibe que lo que se recompensa es su desempeño (y no la antigüedad, el favoritismo u otros criterios). Si la teoría de la evaluación cognitiva fuera totalmente válida en el lugar de trabajo real,

Figura 6-10 Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

se haría el pronóstico de que al basar las recompensas en el desempeño debería disminuir la motivación intrínseca del individuo. El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación recompensas–metas. La motivación será alta en el grado en que las recompensas que recibe un individuo por su desempeño satisfagan sus necesidades dominantes en consistencia con sus metas individuales.

Un estudio más detallado de la figura 6-10 también revelará que el modelo considera las teorías de la motivación para el logro, del diseño del trabajo, del refuerzo y de la equidad, así como la justicia organizacional. Un gran realizador no está motivado por la evaluación del desempeño o las recompensas organizacionales, sino por el aumento del esfuerzo hacia las metas personales, para aquellos con mucha nLog. Recuerde que los grandes realizadores están impulsados internamente en tanto los trabajos que realizan les proveen responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados. No les preocupan los vínculos esfuerzo–desempeño, desempeño–recompensas o recompensas–metas.

La teoría del reforzamiento entra en el modelo con el reconocimiento de que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si la administración ha diseñado un sistema de recompensas que es visto por los empleados como “pagador” del buen desempeño, entonces éste se verá reforzado y estimulado a continuar. Las recompensas también son el elemento clave en la investigación de la justicia organizacional. Las personas juzgarán lo favorable de sus resultados (por ejemplo, su pago) en relación con lo que reciben otros, pero también respecto de la forma en que son tratadas –cuando las personas se decepcionan de sus recompensas, es probable que se vuelvan sensibles a la justicia de los procedimientos usados según la perciben y a la consideración que les tiene su supervisor.

Implicaciones globales

En nuestro análisis del establecimiento de metas dijimos que se necesita tener cuidado al aplicar dicha teoría debido a que supone características culturales que no son universales. Esto se aplica a muchas de las teorías que se presentaron en este capítulo, ya que la mayoría de ellas las desarrollaron estadounidenses en Estados Unidos, respecto de gente de este país.⁸⁰ Por ejemplo, tanto la teoría del establecimiento de metas como la de las expectativas hacen énfasis en el cumplimiento de metas y en el pensamiento racional e individual –características consistentes con la cultura de Norteamérica. A continuación veremos algunos rasgos de varias teorías de la motivación y analizaremos su aplicación a distintas culturas.

La jerarquía de las necesidades de Maslow afirma que las personas comienzan en el nivel fisiológico y después suben en forma progresiva en la jerarquía, en el orden siguiente de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Esta jerarquía, si tuviera alguna aplicación, coincide con la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia y México, donde las características personales para evitar la incertidumbre son marcadas, las necesidades de seguridad estarían en el extremo superior de la jerarquía de necesidades. Países que tienen calificación alta en sus rasgos de protección –Dinamarca, Suecia, Noruega, Países Bajos y Finlandia– tendrían las necesidades sociales en la cúspide.⁸¹ Así, se haría el pronóstico de que el trabajo en grupo motivaría más a los empleados en países como los citados, en que el criterio de la protección fuera muy importante.

Otro concepto de motivación que tiene un claro sesgo estadounidense es la necesidad de logro. El punto de vista de que ésta actúa como motivador interno presupone dos rasgos culturales: la voluntad de aceptar un grado moderado de riesgo (que excluye a países con características de evitar el riesgo) y la preocupación por el desempeño (que se aplica casi en exclusiva a países con características marcadas de logro). Esta combinación se encuentra en naciones angloamericanas como Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña.⁸² Sin embargo, casi no existen en países como Chile y Portugal.

Las empresas estadounidenses que amplían sus operaciones a China han descubierto que los conceptos de motivación que se aplican con éxito en Estados Unidos no siempre lo tienen con los empleados chinos. Por ejemplo, la compensación para los vendedores de China se basa en la antigüedad, no en el desempeño. Además, la mayor parte de las compañías chinas no ofrece ninguna motivación distinta del dinero, como programas de reconocimiento del empleado. Para la vendedora que aparece en la fotografía atendiendo a un cliente interesado en el Cadillac CTS de General Motors, la motivación bien podría venir de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de logro.



La teoría de la equidad tiene una aceptación relativamente buena en Estados Unidos, lo que no sorprende porque el sistema de recompensas en este país se basa en la suposición de que los trabajadores son muy sensibles a la equidad en la asignación de los premios. Y en dicha nación, equidad significa un pago muy relacionado con el desempeño. Sin embargo, las evidencias sugieren que en las culturas colectivistas, en especial en los antiguos países socialistas de Europa Central y Oriental, los empleados esperan recompensas que reflejen sus necesidades individuales tanto como su desempeño.⁸³ Además, en consistencia con su historia de comunismo y economías planificadas centralmente, los trabajadores actúan como si tuvieran derecho a todo; es decir, esperan que lo que obtienen *supere* lo que aportaron.⁸⁴ Estos descubrimientos sugieren que las prácticas de pago al estilo estadounidense tal vez necesiten modificarse, en especial en Rusia y los antiguos países comunistas, a fin de que los empleados las perciban como justas.

Pero no hay que suponer que *no* existen consistencias entre las culturas. Por ejemplo, el deseo de tener un trabajo interesante parece ser importante para casi todos los trabajadores, sin importar la cultura de su nación. En un estudio de siete países, empleados de Bélgica, Inglaterra, Israel y Estados Unidos calificaron al “trabajo interesante” en el primer lugar de 11 metas laborales, factor que obtuvo el segundo o tercer lugar en la calificación en Japón, Países Bajos y Alemania.⁸⁵ En forma similar, en un estudio que comparaba la preferencia en cuanto al empleo entre estudiantes egresados de Estados Unidos, Canadá, Australia y Singapur, las tres necesidades con mayor e idéntica calificación fueron el desarrollo, el logro y la responsabilidad.⁸⁶ Ambos estudios sugieren alguna universalidad en la importancia que tienen los factores intrínsecos en la teoría de los dos factores.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Las teorías que se han estudiado en este capítulo se abocan a variables diferentes en cuanto a los resultados. Algunas de ellas se dirigen a explicar la rotación, mientras otras hacen énfasis en la productividad. También difieren en su poder de predicción. En esta sección: (1) se revisan las teorías más aceptadas de la motivación para determinar su pertinencia en la explicación de nuestras variables dependientes, y (2) se evalúa la capacidad de predicción de cada una.⁸⁷

Teorías de la necesidad Se estudiaron cuatro teorías que se centran en las necesidades. Éstas son la de la jerarquía enunciada por Maslow, la ERC, la de McClelland y la de los dos factores. Ninguna de ellas tiene mucho apoyo, aunque es probable que la más fuerte sea la de McClelland, en particular respecto de la relación entre el logro y la productividad. En general, las teorías de las necesidades (Maslow y ERC) no dan una explicación válida para la motivación.

Teoría del establecimiento de metas Casi no se discute que las metas claras y difíciles conducen a niveles más altos de productividad de los empleados. Esta evidencia nos lleva a concluir que la teoría del establecimiento de metas da una de las explicaciones más fuertes de dicha variable dependiente, pero no lo hace para el ausentismo, la rotación o la satisfacción.

Teoría del reforzamiento Ésta tiene un historial impresionante de predicción de factores como la calidad y cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, impuntualidad y tasas de accidentes. No ofrece muchas explicaciones de la satisfacción de los empleados o de su decisión de renunciar.

Teoría de la equidad/justicia organizacional La teoría de la equidad también se aboca a las variables de productividad, satisfacción, ausentismo y rotación. Sin embargo, su aportación más notable tal vez sea que prendió la chispa de la investi-

gación acerca de la justicia organizacional, que encuentra más apoyo en la bibliografía.

Teoría de las expectativas Nuestra teoría final se centra en las variables del desempeño. Ha quedado demostrado que ofrece una explicación relativamente buena de la productividad, ausentismo y rotación de los empleados. Pero supone que éstos tienen pocas restricciones para elegir sus decisiones. Hace muchas de las mismas suposiciones que el modelo racional acerca de la toma de decisiones individuales (ver el capítulo 5). Esto actúa para restringir su aplicabilidad. La teoría de las expectativas tiene cierta validez porque para desarrollar muchos comportamientos las personas consideran los resultados esperados. No obstante, el modelo racional llega hasta ahí en cuanto a explicar el comportamiento.