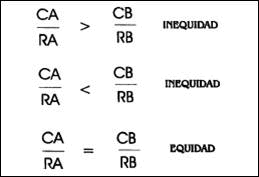
Teoría de la equidad

Adams (1963) propuso una teoría de la motivación de los trabajadores basada en el principio de la comparación social. La fuerza del deseo de trabajar de una persona depende de las comparaciones con los esfuerzos de otras. La teoría tiene una base social y perceptiva.

El punto central de la teoría de Adams se basa tanto en la insatisfacción provocada por la percepción de una injusticia, basada en la comparación social, como en las reacciones destinadas a suprimirlas. Según Adams, existe una falta de equidad para una persona cuando percibe como desigual la relación entre su contribución y sus resultados en .comparación con los resultados y las contribuciones de otros. Esto puede producirse cuando las dos personas están en situación de intercambio directo, o cuando estas dos personas están en situación de intercambio con un tercero y uno se compara con otro (ver cuadro adjunto)



Tanto las contribuciones como los resultados que forman parte de la relación de equidad son muy diversos. Los resultados abarcan todas las recompensas posibles, tanto directas como indirectas. Las contribuciones abarcan todo aquello que la persona aporta (edad, experiencia, esfuerzo físico,...). En ambos casos, es decir, ya se trate de contribuciones o resultados, el criterio es subjetivo.

La comparación social es el elemento principal de la formulación de Adams, según este autor, sólo se dará equidad o falta de ella si el sujeto se compara con otro (una persona o una abstracción basada en más de una persona). Se dará equidad en esta situación, cuando el sujeto perciba que las dos relaciones son iguales, sea cual sea la proporción entre el nivel de contribución y el nivel de resultados (siempre que se perciba que en el otro existe la misma proporción).

Adams, siguiendo la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger, subraya dos postulados sobre las consecuencias que tiene la falta de equidad sobre los individuos:

1. El sentimiento de inequidad crea tensión, y esta tensión es proporcional a la magnitud de la inequidad percibida.
2. La tensión motivará al individuo a lograr equidad o reducir la inequidad. Esta motivación también es proporcional a la magnitud de la inequidad.

¿Qué métodos tiene el individuo para reducir o evitar la inequidad? El sujeto puede realizar varias acciones:

1. Actuar sobre la relación existente entre sus contribuciones y los resultados obtenidos (por ejemplo si se siente privilegiado aumentaría la calidad y/o cantidad de su trabajo).
2. Actuar sobre el otro con quien se compara para que éste altere la relación entre sus contribuciones y sus resultados.
3. Desde el punto de vista de la disonancia cognitiva, otra posibilidad es revalorar la tarea que se efectúa, es decir, juzgarla como más interesante o más importante que aquella de la que se encarga la persona con quien se compara. Esto genera algunas situaciones paradójicas, por ejemplo, las personas menos remuneradas suelen interesarse más por su trabajo y ensalzar más los atractivos del mismo (siempre, claro está con unos límites).
4. Centrarse en una base diferente de comparación.
5. Abandonar el campo de trabajo: renunciando al trabajo, pidiendo un traslado, ausentándose,...

Según Adams, no todas las técnicas o conductas serán válidas para todas las personas. Este autor realiza hipótesis generales sobre estas técnicas diciendo:

* + Las personas buscarán maximizar los resultados positivos y reducir los esfuerzos o contribuciones costosas.
  + Presentarán una mayor resistencia a alterar la relación entre sus contribuciones y sus resultados, que a alterar las percepciones sobre esta relación en el otro con quien se compara.
  + El abandono del campo de trabajo sólo se usará como último recurso.
  + También es difícil que el individuo cambie su base de referencia si la comparación con el otro ha quedado muy estabilizada por el paso del tiempo.

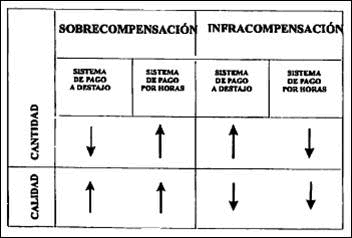
En cuanto a las predicciones más concretas de la teoría de la equidad, Adams se refiere a la cantidad y calidad del trabajo de una persona en cuatro situaciones de falta de equidad referidas a la paga y no a otro tipo de resultados (reconocimiento, promoción,...). Se refiere a situaciones de sobrecompensación (mayor salario del que el sujeto se percibe merecedor) e infracompensación (menor salario del que el sujeto percibe que merece), y considera las situaciones de pago por horas y pago a destajo (salario en función de las unidades producidas). Este autor realizó un experimento reclutando a la muestra a través de un anuncio. Las condiciones de trabajo eran 5 dólares por hora (condición de pago por hora) o 25 centavos por unidad (condición de pago a destajo). Pasado un tiempo tras el comienzo, se produjo una disminución (condición de infracompensación) o un aumento (sobrecompensación) del salario haciéndoles creer a los sujetos, que las condiciones laborales habían cambiado, dejando a otro grupo sin cambio (grupo control).

Bajo estas condiciones en la **situación de sobrecompensación y pago a destajo** los sujetos tienden a producir menos pero realizan trabajos de mayor calidad que los que se consideran equitativamente pagados. Los sujetos sobrecompensados tratarán de aumentar sus contribuciones para disminuir su inequidad, y para ello, mejorar la calidad es un modo de conseguirlo., por tanto se espera una baja productividad (la buena calidad se halla en una relación negativa con la cantidad). Otro razonamiento lógico es que al aumentar la producción se aumentan los ingresos con lo que seguirá sobrecompensado (este argumento que es lógico no lo utiliza Adams). Los datos que se aportan confirman las predicciones.

En la **situación de sobrecompensación y pago por horas**, la paga se halla prefijada, aquí lo que el sujeto puede hacer para conseguir la equidad es variar sus contribuciones mejorando tanto la cantidad como la calidad.

En la **situación de infracompensación y pago a destajo** se aumentaría la cantidad y se disminuiría la calidad, pues el sujeto trata de conseguir una mayor remuneración aumentando el número de unidades producidas sin importarle la calidad de las mismas.

Por último, en la **situación de infracompensación y pago por horas** lo que el sujeto puede hacer es reducir sus contribuciones o incrementar las recompensas que no están relacionadas con el dinero (pues la paga viene fijada de antemano), así puede aumentar el valor intrínseco de la tarea que realiza y de esta forma aumentaría sus recompensas. Si en vez de eso elige disminuir sus contribuciones se dará una disminución en su nivel de ejecución (disminuyendo la calidad y la cantidad). En general las predicciones se resumen en (ver cuadro): las sobrecompensación daría mayor calidad en ambos sistemas retributivos y una mayor productividad en el sistema de pago por hora mientras que disminuiría la productividad del sistema a destajo. La situación de infracompensación daría lugar a una menor calidad en ambos sistemas retributivos y menos productividad en el sistema de pago por horas, mientras que en el sistema de pago a destajo la productividad resultaría mayor.



Son numerosos los autores (Pritchard, 1969; Goodman y Friedman, 1971) que se han mostrado interesados tanto por el cuerpo de la teoría como por sus repercusiones. Hasta la fecha, la investigación sobre la teoría de la equidad se ha dirigido hacia el resultado de la compensación económica, pero ésta no es sino una de las muchas consecuencias derivadas de un trabajo. Sabemos poco de los efectos motivacionales que se derivan de la manipulación de otros resultados. Lo cierto es que la mayoría de los estudios han encontrado un apoyo fuerte acerca de las predicciones de un mal pago, mientras que ese apoyo es menor cuando se trata de un pago excesivamente bueno. En teoría, los sentimientos de estar demasiado bien pagados, harían que el sujeto trabajara más duro para producir más, o para producir con mayor calidad. Sin embargo, la investigación ha demostrado que esos sentimientos no duran mucho (Carrel y Dittrich, 1978), pues parece que las personas tienen un umbral muy alto para el sobrepago (es decir, es necesario que se dé un gran incremento para que la persona se sienta excesivamente bien pagada), pero un umbral muy bajo para el mal pago, es decir, se necesita un disminución pequeña para que la persona se sienta mal pagada.

Finalmente, en relación a que las empresas manipulen deliberadamente a sus empleados con el fin de inducirles sentimientos de injusticia plantea serias cuestiones éticas y morales. Algunas investigaciones recientes también han demostrado el apoyo a los principios de la teoría de la equidad. Greenberg (1988) estudió a varios empleados que temporalmente fueron reasignados al azar a las oficinas de compañeros con un status superior, inferior o igual a ellos, mientras supuestamente se remodelaban sus oficinas. Comparados con los trabajadores a los que se reasignó a oficinas de igual status, aquellos que fueron reasignados a oficinas de status más elevado aumentaron su rendimiento (respuesta al sobrepago), mientras que los que fueron destinados a oficinas de status más bajo, disminuyeron su rendimiento (respuesta a la injusticia por sentirse mal pagados). Este mismo autor en 1990 midió la proporción de robos que cometían los trabajadores de unas plantas de fabricación durante un período en el que se les había disminuido el sueldo temporalmente en un 15 por ciento. Comparados con los períodos pre y postreducción de salarios (o los del grupo control a los que no se les disminuyó el sueldo) se vio que en los grupos de sueldo disminuido, había mayor proporción de robos.

Cuando se les explicó a los trabajadores con detalle las razones del recorte también se produjo un menor número de robos.