

Capítulo 6

Motivación: Teorías y
Aplicaciones sobre este
Proceso

Objetivos de aprendizaje

Al término del Capítulo 6 usted debería ser capaz de:

Definir

Tres tipos de aprendizaje útiles para los gerentes.

Describir

Por qué el fijarse objetivos se ha convertido en una práctica generalizada de la motivación en las organizaciones.

Discutir

Cómo la autogestión puede resultar útil para desarrollar un programa de motivación en el marco de una organización.

Comparar

El poder de predicción de las teorías de la equidad, de la expectativa y del refuerzo en términos de productividad, ausentismo y satisfacción laboral.

Identificar

Las tres dimensiones de la autoeficacia.

En el Capítulo 5 se examinaron cuatro teorías de contenido de motivación sobre qué cosas específicas motivan a las personas.

Aunque estos temas son discutibles, también es evidente que a la mayoría de los empleados les interesa trabajar y realizar un buen trabajo, y que a los gerentes les corresponde proveer un entorno que facilite niveles de rendimiento altos. Con esto en mente, en este capítulo se examina cuatro teorías de motivación de procesos que intentan explicar y describir cómo la conducta se fortalece, se orienta, se mantiene y se detiene. Las teorías de motivación de procesos más importantes que se presentan en este capítulo son: 1) refuerzo, 2) expectativas, 3) equidad y 4) fijación de objetivos. Al comentar cada una de ellas mostraremos cómo funciona el proceso de motivación en la empresa.

Sin embargo, aunque estas teorías se centran en la conducta y sus influencias, primero debemos revisar el proceso por el cual los trabajadores adquieren estas conductas, es decir, cómo las aprenden.

Aprendizaje

El aprendizaje es uno de los procesos fundamentales que subyacen en la conducta, y por lo tanto en la motivación. La mayor parte de la conducta de las organizaciones es conducta aprendida. Las percepciones, actitudes, objetivos y reacciones emocionales son aprendidas. Las habilidades, por ejemplo programar un ordenador o asistir a un empleado con problemas, se pueden aprender. El significado y los usos del lenguaje son aprendidos.

El **aprendizaje** es el proceso por el cual se produce un cambio relativamente duradero en la conducta como resultado de la práctica. Las palabras "relativamente duradero", significan que el cambio en la conducta es más o menos permanente. La palabra práctica intenta cubrir tanto el entrenamiento formal como informal. Los cambios en la conducta que caracterizan el aprendizaje pueden ser adaptativos y mejorar la eficacia o pueden ser no adaptativos y resultar ineficaces. Se han desarrollado varias teorías para explicar las variadas maneras en que ocurre este aprendizaje.

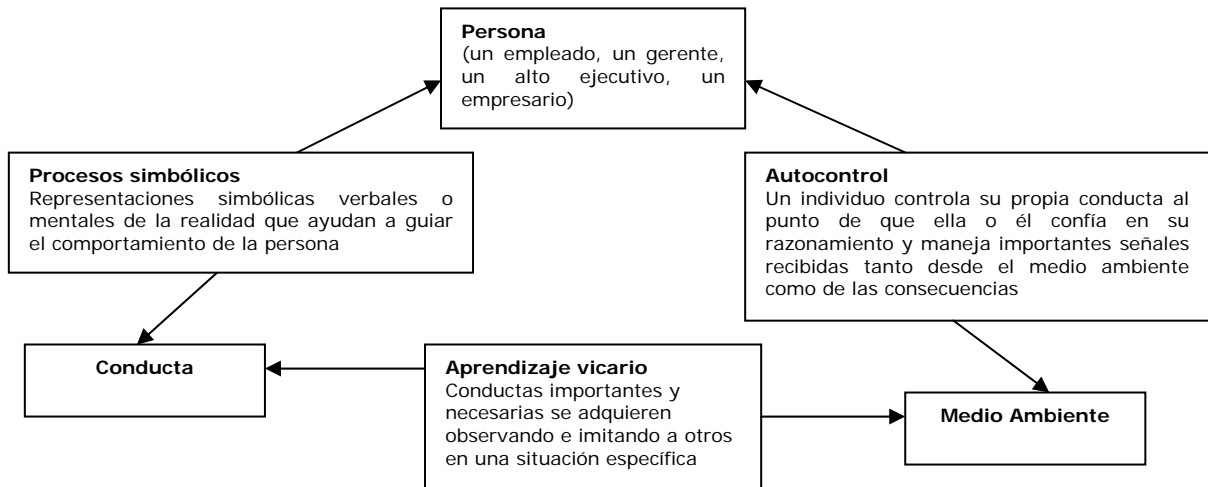
Aprendizaje social

Albert Bandura, de la Universidad de Stanford, ilustró la manera en que las personas adquieren nuevas conductas imitando modelos (aprendizaje vicario). El aprendizaje social se refiere al hecho de que nosotros adquirimos casi todas nuestras conductas (por ej. golpear una pelota de golf, dar un discurso, usar un programa de computador) observando e imitando a otros en un contexto social. El enfoque de la conducta inspirado por Bandura es que ella está determinada tanto por características personales como por condiciones medioambientales. Según Bandura, la teoría del aprendizaje social explica la conducta en términos de una continua interacción entre los determinantes cognitivos, conductuales y medioambientales. Bandura subraya el hecho que no debemos ignorar el funcionamiento cognitivo para explicar, comprender y modificar la conducta individual. El Esquema 6-1 ilustra las relaciones entre lo cognitivo, lo conductual y el medioambiente.

El Aprendizaje Social presenta el aprendizaje vicario (modelamiento), el simbolismo y el autocontrol. Imitamos a padres, amigos, héroes y líderes respetados porque nos identificamos con ellos. Cada uno de nosotros también utiliza el simbolismo para guiar nuestra conducta. (Sabemos que no debemos tirar de la palanca de la salida de emergencia en el avión porque creamos una imagen mental de las consecuencias que traería una súbita pérdida de presión de la cabina; nos fijamos objetivos personales para motivarnos a nosotros mismos; usamos trucos mentales para recordar el nombre de un cliente). También intentamos ejercer autocontrol para no fumar, no beber en exceso y expulsar físicamente de la oficina a la persona que hace un comentario desafortunado acerca de nuestra familia o nuestras raíces étnicas.

Esquema 6-1

Un modelo de la Teoría del Aprendizaje



Un elemento central de la teoría de Aprendizaje Social que se presentó en el Capítulo 4 es el concepto de autoeficacia, definido como la creencia de que uno puede rendir adecuadamente en una situación particular. La autoeficacia posee tres dimensiones: **magnitud**, el grado de dificultad de la tareas que una persona cree poder alcanzar; la **fortaleza**, que se refiere a la convicción acerca de la propia fortaleza y debilidad; y **generalidad**, el grado al cual se generaliza la expectativa a través de las situaciones. El sentido de capacidad de un empleado (¿Puedo hacer este trabajo?) influye en su percepción, motivación y rendimiento. Nosotros rara vez intentamos realizar un trabajo o una tarea cuando tenemos la expectativa de ser ineficaces. ¿Le gustaría tratar de evitar que Grant Hill anotara en un partido de Basket-ball? ¿Le gustaría tener que escribir un discurso tan emocionante como el 'Gettysburg Address' de Abraham Lincoln? A menudo evitamos personas, estados y situaciones si no nos sentimos en el nivel de rendimiento exigido.

Los juicios de autoeficacia influyen en nuestra elección de tareas, situaciones y compañías, en cuánto esfuerzo desplegaremos y cuánto tiempo intentaremos. El tiempo y esfuerzo que un estudiante dedique a una materia o a un área de estudio depende más de su sentido de autoeficacia que de su propia habilidad.

La autoeficacia se ha asociado a otros conceptos de la motivación. Edwin Locke y sus colegas han sugerido que ésta proporciona un mecanismo integrador entre la teoría del aprendizaje y los enfoques orientados al objetivo. La retroalimentación es importante cuando se trata de establecer las percepciones de eficacia que interactúan con la aproximación por objetivos para afianzar la motivación del rendimiento. La autoeficacia también se puede relacionar con las relaciones esfuerzo-rendimiento en la teoría de la motivación de expectativas. Las teorías de aproximación por objetivos y de expectativas se discutirán más adelante. El impacto de la cultura en la autoeficacia está comenzando a estudiarse. Un concepto que posee un efecto potencial es el Efecto Pigmalion, el que se refiere al aprendizaje o rendimiento asociado que resulta del hecho que los otros tengan expectativas positivas de nosotros. Esto significa que los otros nos consideran capaces de altos niveles de rendimiento lo que nos lleva a rendir en esos niveles.

Algunos autores creen que la autoeficacia puede estar influyendo sobre el efecto Pigmalion a través de la influencia persuasiva de las expectativas positivas de los otros. Las expectativas de un líder acerca del rendimiento laboral pueden considerarse como un importante input para las percepciones de los empleados sobre sus propios niveles de eficacia. La fuerza de la persuasión estaría

influenciada por: la credibilidad del líder, la relación precedente con los empleados, influencia en la organización, etc. También puede relacionarse con el género del líder ya que el efecto Pigmalion parece tener mayor impacto entre los líderes masculinos que entre los femeninos.

Como quiera que se le defina, y cualquiera sea su impacto, las expectativas influyen de manera decisiva sobre la conducta.

Condicionamiento operante

Desde otra perspectiva, al aprendizaje a menudo ocurre como una **consecuencia de la conducta**. Este tipo de aprendizaje se conoce como **condicionamiento operante**. La persona más estrechamente asociada con el condicionamiento operante es el último conductista mundialmente conocido, B.F. Skinner. Las conductas que se pueden controlar modificando las consecuencias (reforzadoras y castigos) que siguen a ellos se conocen como operantes. Una conducta operante es fortalecida (aumenta) o debilitada (disminuye) en función de los eventos que siguen a ella. La mayoría de las conductas laborales son operantes. Ejemplos de conductas operantes son las tareas relacionadas con el trabajo, la lectura de un estado de cuentas, el retiro de una pieza defectuosa de la línea de producción, el prestar atención a la queja de un cliente acerca de un mal servicio, y llegar a la hora al trabajo. Las conductas operantes se distinguen por ser controladas por sus consecuencias.

En el condicionamiento operante la respuesta deseada puede no estar presente en el sujeto. Enseñar a un empleado a preparar un estado de cuenta en forma rápida y precisa es un ejemplo de condicionamiento operante. El jefe trabaja con su empleado y lo refuerza a medida que avanza en las etapas hasta completar el preciso informe. El Esquema 6—2 ilustra el proceso de condicionamiento operante. Las relaciones de $S1 \rightarrow R1 \rightarrow S2 \rightarrow R2$ se denominan "**contingencias de refuerzo**". Esta secuencia se describe también como modo operante ABC. A indica el antecedente o estímulo que precede a la conducta B, y C es la consecuencia, el resultado de la conducta. Skinner pensaba que esta secuencia se repite si prueba ser adaptativa para el individuo. El término más usado para describir los principios de condicionamiento operante aplicados a los individuos es modificación conductual (también llamado Mod C y Mod conductual). De este modo, la modificación conductual corresponde al aprendizaje individual por refuerzo. La modificación conductual organizacional (o MCO) es una expresión más general que indica "el refuerzo sistemático de la conducta organizacional deseable y el no-refuerzo o castigo de la conducta organizacional no deseada". Entonces CO Mod es un enfoque operante en la conducta organizacional. Se ha agregado "organizacional" para indicar cuándo el enfoque operante se aplica en contexto laboral. En este análisis las expresiones Modificación Conductual y Modificación Conductual Organizacional se usarán indistintamente.

Principios de condicionamiento operante

Varios principios de condicionamiento operante pueden ayudar a los ejecutivos en su intento por influir en la conducta. El refuerzo es extremadamente importante dentro del proceso de aprendizaje. En general podemos afirmar que la motivación es una causa interna de la conducta, mientras que el refuerzo es una causa externa. El refuerzo positivo se produce cuando a una respuesta a un estímulo le sigue una consecuencia evaluada como positiva. Por lo tanto, el refuerzo positivo es algo que al tiempo que fortalece la respuesta induce a la repetición de la conducta que precedió al reforzamiento. Estos reforzadores positivos pueden incluir desde ascensos, bonos, hasta productos menos tangible tales como un elogio o palabras de ánimo. Sin reforzamiento no ocurre ninguna modificación medible de la conducta.

Los gerentes a menudo usan "reforzadores" para modificar la conducta. En algunos casos estos funcionan como se esperaba, por Ej.: Se ha visto que el refuerzo

positivo ha sido muy eficaz para reducir accidentes y producir conductas preventivas en el lugar de trabajo. Sin embargo, en otros casos no modifican las conductas en la dirección deseada porque compiten con contingencias de refuerzo. Cuando la recepción de los reforzadores no resulta dependiente de la conducta deseada por el gerente, no se produce la conducta deseada. Además, al entregar refuerzos mucho después de la ocurrencia de la conducta deseada disminuye la probabilidad de recurrencia de la conducta porque es más difícil realizar la conexión entre los dos.

Cada vez más las organizaciones están considerando los premios y sistemas de refuerzo. Por ejemplo: Conoco introdujo los factores medioambientales como parte del sistema de incentivos. Además, Chemical Bank también ha establecido planes para dar refuerzos positivos a las acciones de los empleados con el fin de entregar mejor servicio a los clientes. Los premios en dinero no son los únicos que han mostrado ser eficaces. También se puede utilizar premios no monetarios (por ejemplo: programas de reconocimiento, vacaciones pagadas, días libres e incentivos materiales). La presión de los pares, el compromiso y el orgullo personal han mostrado ser tan eficaces como el dinero en la producción y mantenimiento de acciones deseables. El poder combinado del refuerzo financiero y el reconocimiento personal son poderosas fuerzas motivadoras.

El refuerzo negativo se refiere a un aumento en la frecuencia de una conducta tras la remoción de algo desagradable (por ej. una situación no deseada) inmediatamente después de la respuesta.

Un evento es un reforzador negativo sólo si su remoción después de una respuesta aumenta el rendimiento de esa respuesta. Un ejemplo familiar del refuerzo negativo en el verano en Phoenix y Houston ocurre cuando se activa el aire acondicionado en un día caluroso. La activación del aire acondicionado (la conducta) minimiza o termina la condición de desagrado, en este caso la sensación de calor (reforzador negativo). Ello incrementa la probabilidad de encender el aparato de aire acondicionado cuando el coche se calienta. De igual forma, realizar un gran esfuerzo para terminar un trabajo puede ser reforzado negativamente por no tener que oír a un jefe molesto. Trabajar duramente puede servir al empleado para mantener al jefe a distancia. El jefe desagradable no aparece porque el empleado trabaja con ahínco.

El castigo es una consecuencia no deseada de una conducta en particular. Un profesor que quita diez puntos cada día cuando un trabajo se entrega tarde está utilizando un castigo. A un mecánico que no entrega su informe y se le suspende un día de sueldo se le está castigando. El castigo, cuando se aplica, envía el mensaje de que no se debe hacer algo. Algunas personas opinan que es lo opuesto a un premio y que es igual de eficaz para modificar la conducta.

Otros consideran que el castigo es un mal sistema en el camino del aprendizaje porque:

1. Los resultados del castigo no son tan predecibles como los del premio.
2. Los efectos de un castigo son menos permanentes que los del premio.
3. El castigo suele ir acompañado de actitudes negativas hacia el que administra el castigo, así como hacia la actividad que llevó al mismo.

A pesar de los costos potenciales de la aplicación de castigos, se han utilizado y seguirán utilizándose como un método para modificar la conducta. En situaciones en las que los costos de evitar el castigo sobrepasan las ventajas, este puede ser el método más apropiado. Por ejemplo, castigar a un empleado que deliberada y abiertamente obstruye el flujo de trabajo puede convertirse en una necesidad económica de alteración de la conducta (aunque podría haber métodos alternativos al castigo para resolver el problema). Lo cierto es que el castigo y su aplicación dependen de la situación y del estilo para modificar la conducta que sigan los gerentes. Los temas referentes al castigo se comentan con mayor detalle en el siguiente capítulo.

La extinción reduce la frecuencia de la conducta no deseada, debido a que no se administra el refuerzo positivo. Cuando esto ocurre los individuos mantienen su conducta durante algún tiempo. Si la falta de esfuerzo continua, la conducta disminuye y eventualmente desaparece. La reducción en la cantidad de respuestas por falta de refuerzo se define como extinción. Por ejemplo: Un miembro de un equipo de trabajo puede haber adquirido la conducta de hacer bromas en las reuniones de grupo debido a que la gente reía mucho con eso (reforzamiento positivo). Si el grupo considera que las bromas ya no son deseables y comienzan a dejar de reír, lo más probable es que el contador de chistes deje de hacerlo. Aunque la extinción es una importante forma de modificación conductual, es menos probable que se la utilice debido a que es más pasiva (por ej., no dar refuerzo) que las activas maneras preferida en los lugares de trabajo.

Una justificación importante para estos cuatro principios la proporciona la *clásica ley del efecto* de Thorndike.

Entre varias respuestas a la misma situación, las que vayan acompañadas o seguidas de cerca por satisfacción (refuerzo)... tendrán una mayor probabilidad de volver a producirse; las que se acompañan o son estrechamente seguidas por algo desagradable o incómodo (castigo)... tendrán una menor probabilidad de ocurrir de nuevo.

La idea de que las consecuencias de la conducta -premio o castigo- son críticas en determinar la conducta futura fundamenta la aplicación del condicionamiento operante en el ámbito empresarial.

Recuérdese que el refuerzo positivo ocurre cuando una consecuencia valorada positivamente (por ej. un ascenso) sigue a una respuesta frente a un estímulo. El refuerzo negativo ocurre cuando una conducta causa algo indeseado que se quiere alejar (por ej. un jefe pesado). El castigo ocurre cuando una conducta no deseada es seguida por una con secuencia negativa (por ej. sueldo impago). En la extinción la conducta es debilitada por el retiro de algo positivo.

Modificación conductual: una perspectiva administrativa

La modificación conductual se basa en el supuesto que la conducta es más importante que sus "causas psicológicas", tales como necesidades, motivos y valores mantenidos por los individuos. De esta manera, conductistas tales como B.F. Skinner se centran en conductas específicas y no en aquellas intangibles como necesidad de estima o estructura de la personalidad. Por ejemplo: un conductista a quien se le informa del bajo rendimiento de un empleado preguntaría: ¿Qué conductas específicas fundamentan esta afirmación? Las conductas discriminativas y específicas son lo más importante para el desarrollo de cualquier plan de modificación conductual para corregir problemas de rendimiento en una organización.

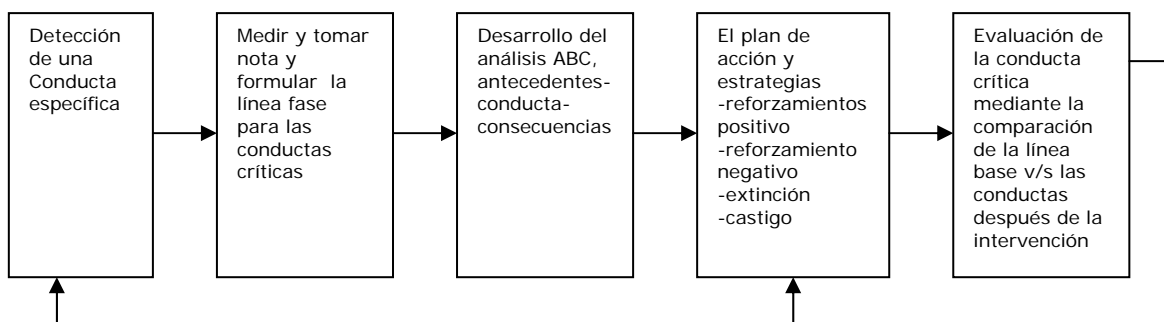
Además de la atención prestada a estas conductas, hay un énfasis en las consecuencias de la conducta. Por ejemplo: suponga que a todos los ejecutivos se les da un programa de capacitación de dos días para la preparación de estados de cuenta. Poco después de las sesiones, los ejecutivos notan que pocos estados de cuenta son preparados correctamente. Una explicación puede ser que el programa de entrenamiento no era bueno. Sin embargo, un conductista se aproximaría de otro modo al problema en cuestión. Primero, determinaría si los capacitados comprenden la importancia de los informes correctos. Luego buscaría a aquellos que lo están haciendo bien, y determinaría qué consecuencias, si las hay, están recibiendo por ello. Puede ser que el hecho de evacuar informes correctos no esté teniendo ninguna consecuencia observable. Por otra parte, el realizarlos incorrectamente puede que tampoco esté teniendo consecuencias ni negativas ni

positivas. La investigación conductista podría dar lugar al desarrollo de un programa de consecuencias positivas y negativas (por ejemplo: reconocimiento, elogio, una reunión con el gerente para revisar los errores). Los conductistas creen que la gente tiende a repetir las conductas que les producen consecuencias positivas.

Este principio serviría como base fundamental para aumentar la exactitud de los informes de los ejecutivos en entrenamiento.

Esquema 6-3

Modificación conductual aplicada: un procedimiento administrativo paso a paso.



El programa de modificación conductual en la organización propuesta. La propuesta aplicación de modificación conductual en organizaciones es un proceso de cinco ítem de solución de problemas similares en el Esquema 6 - 3.

1. Los gerentes deben identificar y definir la conducta específica. Una conducta se identifica cuando se la puede observar en forma certera y registrar de manera confiable. Para ser identificada como una conducta importante debe haber respuestas positivas a estas preguntas: (1) ¿se la puede observar? (2) ¿se la puede medir?.

2. Los gerentes deben medir o contar las veces que se presenta la conducta en estudio. Ello entrega a los ejecutivos una visión clara de la fuerza de la conducta en la situación presente, o antes de la modificación. La medición sirve como un medio de evaluación para cualquier cambio posterior en la conducta. Los gerentes pueden graficar estos datos para determinar si la conducta está aumentando, disminuyendo o manteniéndose.

3. Los gerentes realizan un análisis de los ABC de la conducta. Conocido como "análisis funcional de la conducta". En el análisis ABC recién mencionado, la A indica el análisis de los Antecedentes de B, las conductas-críticas; y la C indica la consecuencia asociada. Con ello se trata de determinar dónde radica el problema. Thomas Connellan ha desarrollado un set de preguntas de análisis del rendimiento para llegar a la fuente del problema (Tabla 6 - 1). El análisis ABC permite a los gerentes considerar estas preguntas para formular un programa específico. Al analizar el ausentismo por ej., los gerentes que trabajan con el formato de preguntas y el formato base del análisis funcional descrito en la Tabla 6-2 están viendo sistemáticamente el problema de ausentismo en términos de antecedentes, conductas y consecuencias.

4. Los primeros tres pasos del programa de modificación conductual aplicada sientan las bases para las gestiones del gerentes. El objetivo del condicionamiento operante es fortalecer las conductas deseables y observables y debilitar las conductas indeseables. El cuarto paso implica las estrategias para obtener estas metas, las que han sido discutidas antes en esta sección. Ellos son reforzadores positivos, reforzadores negativos, castigo y extinción. Los gerentes prefieren usar el reforzamiento positivo en la mayoría de los programas de modificación conductual aplicada. No obstante, identificar los reforzadores positivos no siempre es fácil. La forma más fácil es que los gerentes pregunten a los empleados qué es gratificante para ellos.

Tabla 6 -1

Preguntas de análisis del rendimiento	Antecedente
	¿Sabe el empleado lo que se espera de él?
	¿Son claras las normas?
	¿Le han sido comunicadas?
	¿Son ellas realistas?
	Conducta
	¿Puede realizarse la conducta?
	¿Podría realizarla el empleado si su vida dependiera de ella?
	¿Existe algo que impida que ésta ocurra?
	Consecuencia
	¿Son sopesadas las consecuencias a favor del rendimiento?
	¿Han sido reforzados los incrementos?
	¿Notamos los incrementos aunque éstos estén por debajo de las normas de la compañía?
	¿Es específico el refuerzo?

Fuente: Thomas K. Connellan. How to Improve Human Performance Behaviorism and Business and Industry (New York: Harper & Row, 1978), p. 51.

Tabla 6-2		A Antecedentes	B Conducta	C Consecuencia
Aplicación del análisis ABC de la conducta en un problema de ausentismo.	del	Problemas	Quedarse en casa	Reprimenda pública
		Familiares: esposa, niños.	Compra	Reprimenda privada
		Salud personal	Dormir demasiado	Memorándum y reprimenda
		Enfermedad	Levantarse tarde	Reducción del sueldo
		Deberes de jurado	Asistir a un evento deportivo	Suspensión
		Sin transporte	Trabajar en la casa	Despido
		Políticas de la compañía	Visitar	Aislamiento social del grupo.
		Normas del grupo	Servir en un juicio	
		Amigos visitantes	En la sala de emergencia de un hospital	
		Accidente camino al trabajo	Oficina del doctor.	
		Secuela de una borrachera		
		Sin guardería infantil		
		Falta de herramientas y ropa de trabajo adecuadas		

Fuente: Adaptado de Freo Luthans y Mark Martinko, "An Organizational Behavior Modification Analysis of Absenteeism", Human Resource Management. Otoño 1976.

Otro método de identificación es usar cuestionarios de actitudes para conocer las preferencias de gratificación laboral. Nótese también que el castigo y la extinción por sí mismos no ofrecen orientación a los empleados acerca de cómo poder aumentar su rendimiento.

5. El quinto paso implica evaluación. Una de las mayores debilidades en muchos programas de motivación aplicada es que no se realizan evaluaciones. La evaluación de un programa aplicado permite al gerente trazar y revisar cambios en la conducta antes y después de la implementación de un programa de acción. La evaluación permite a los gerentes medir rendimientos sobre una base real. Más aún la evaluación puede entregar retro-alimentación a los gerentes sobre las conductas exhibidas. Esta retroalimentación permite a los gerentes realizar correcciones en el programa que sean necesarias y en el momento preciso.

En el siguiente Recuadro los empleados en fa tizan cuan importante es recibir retroalimentación.

Investigación en teorías del refuerzo

La investigación sobre las aplicaciones de las teorías del refuerzo a menudo se limitan a pequeñas muestras, organizaciones únicas, y breves períodos de tiempo. La lista de usuarios de la modificación organizacional conductual incluye a las siguientes firmas: Michigan Bell Telephone, Ford Motor Co., American Can Company, United Air Lines, Warner-Lambert Company, Chase Manhattan Bank, Procter & Gamble, y Stanford Oil de Ohio. Un cuestionario de investigación empírica sobre modificación conductual organizacional MCO examinó la investigación realizada sobre cantidad de rendimiento, calidad de rendimiento, ausentismo, seguridad del empleado, cuidado de la energía por parte de los empleados, robo y servicio al cliente. Los investigadores encontraron una fuerte evidencia de que la modificación conductual organizacional está realizando y puede realizar una positiva contribución al comportamiento organizacional. Las tasas de ausentismo, calidad de la producción y conductas de seguridad del empleado parecen mejorar cuando las organizaciones aplican modificaciones del comportamiento organizacional que cuando no las usan.

Críticas a la modificación conductual

Los críticos han enfrentado a la modificación de la conducta en variados campos. Uno de los más frecuentes tiene que ver con el uso de los reforzadores y de que no hay "cambio real" en la conducta: que la persona sólo está siendo "sobornada" para rendir. El soborno se refiere al uso ilícito de premios para influir en la conducta de alguien. En el refuerzo, sin embargo, las conductas que se premian y que se desea implementar van en beneficio de la persona y de la organización, por lo tanto esta crítica, aunque lógica, realmente no se aplica a los reforzadores usualmente utilizados en las organizaciones.

Otra perspectiva es la sostenida por Locke, quien cree que ver a los refuerzos como respuestas que se modifican automáticamente, independiente de las creencias, valores o procesos mentales de la persona, es simplemente una manera incorrecta de visualizar el comportamiento humano. Dice que esta teoría es simple e interesante pero que los hechos no la confirman. Afirma que la gente puede aprender mirando a los otros obtener refuerzo e imitando a aquellos que no son reforzados (ver Aprendizaje Social más arriba). Existe también autorrefuerzo el cual es ignorado por los teóricos del condicionamiento operante.

Otra crítica se centra en el punto de que los individuos pueden llegar a ser muy dependientes de los reforzadores extrínsecos (por ej. del sueldo). De esta manera la conducta puede llegar a ser dependiente del reforzador y nunca rendir sin la promesa de ser reforzada. Una última crítica, especialmente en el caso de refuerzo positivo, es que su utilización puede ser más percibida que real". Los cuestionarios de relaciones inter-personales encuentran que mientras más del 80% de los supervisores afirman que ellos frecuentemente utilizan formas de refuerzo positivo (tales como elogios, reconocimientos y premios) menos del 20% de los empleados informa que sus supervisores expresan formas de aprecio en forma más frecuente que ocasional. A la luz de estos hechos, los gerentes deberían recordar tres importantes principios cuando expresan aprecio y cuando refuerzan conductas adecuadas. 1) Describir la conducta deseada en términos específicos, evitando las generalizaciones, 2) Explicar por qué la conducta que está siendo reforzada fue útil a la organización, 3) Independientemente del tipo de refuerzo positivo entregado, éste siempre debería ser acompañado de una expresión personal de agradecimiento.

Si consideramos las críticas que acabamos de ver deberíamos recordar que la relevancia y el impacto de cualquier enfoque administrativo pueden ser enormemente afectadas por la cultura nacional donde este enfoque es utilizado. Un excelente ejemplo de esto es el estudio de Welsh, Luthans y Sommer, en el cual ellos tenían gerentes en la planta textil más grande de Rusia con tres diferentes estilos motivacionales hacia sus empleados. Encontraron que mientras los premios extrínsecos y el manejo conductual producían resultados positivos, una estrategia que incluía la participación por parte de los trabajadores (un enfoque muy deseado y aplicado en los Estados Unidos) no sólo no aumentó el rendimiento sino que habría disminuido la producción. Aunque se necesita trabajar mucho esta área, el significado de los factores culturales y relacionados con ellos acerca de la adecuación de las actividades de administración debe ser muy cuidadosamente evaluado.

RECUADRO

La retroalimentación es motivadora

Los empleados están tan ansiosos por ser guiados en el lugar de trabajo de hoy tan lleno de presiones que muchos preferirían ayuda del ejecutivo más que un aumento de sueldo.

Claro, los bonos monetarios y aumentos de sueldos son recompensas bienvenidas. Pero rara vez son suficientes. Bajo feedback puede llevar a la rotación, un problema que ha llevado a los ejecutivos a aumentar tanto la cantidad como la cualidad de las críticas (positivas) del trabajo.

"Me gusta saber que hay algo más en el trabajo que el sueldo", dice Bob, de 29 años, un consejero de inversiones en Wauwatosa, Wisconsin. "Preferiría estar en algún lugar en el cual disfruto estar, y la retroalimentación es parte de eso".

Una encuesta para American Express investigó qué es lo que querían los empleados de sus empleadores. Encontró que el deseo principal, con un 46%, era la retroalimentación personal. Eso se compara con el 32% que dijo que quería recompensas monetarias más que nada.

. Algunas tendencias detrás de las demandas:

- **Autonomía laboral.** Los empleados de hoy tienen más autoridad para la toma de decisiones, pero la mayor responsabilidad también significa que quieren saber dónde están parados.

"Uno se pone incómodo sin saber día a día qué es lo que uno está haciendo", dice Randolph, de 58 años, un ejecutivo de operaciones computacionales en Providence, RI. "La sensación de que a alguien le importas sobrepasa de sobra el valor monetario".

- **Lealtad decreciente.** En la era de frecuentes cambios de trabajo y masivas reducciones de personal, los empleados buscan maneras para aumentar su valor para empleadores futuros. Un historial de promociones y evaluaciones envidiables pueden tener más valor a largo plazo que un salario.

- **Menos garantías.** Las promociones y aumentos de sueldos ya no se dan a los trabajadores sólo por años de servicios. El desempeño se ha vuelto el catalizador para surgir.

"A medida que los empleados ven esto, naturalmente querrán saber cómo lo están haciendo", dice un consultor administrativo en Princeton, New Jersey.

La retroalimentación puede tener un impacto en la productividad y aumentar la motivación. Una encuesta por Menlo Park, servicio de staff basado en California, encontró que el 66% de los encuestados cree que las sesiones de evaluación del desempeño tienen un impacto favorable en la motivación laboral.

"Existe una sensación de que los empleados no reciben suficiente monitoreo a medida que se aplanan las organizaciones", dice Peter Cappelli, autor de *The New Deal at Work*, sobre administrar una fuerza de trabajo. "Las personas sienten hambre por ello".

Al tanto de esta necesidad, los empleadores vuelven hacia evaluaciones laborales frecuentes, conversaciones diarias y apreciaciones de desempeño que incluyen input de parte de los colegas, clientes y subordinados.

Los gerentes pueden ser clasificados con metas no tradicionales, tales como fomentar un equilibrio familia-trabajo y el trabajo en equipo.

Pero tener que soportar malos gerentes puede dejar algunos cautelosos respecto del feedback que reciben. Otros afirman que el hablar no cuesta nada.

"He estado por aquí por suficiente tiempo para saber que uno debe poner el dinero de respaldo a lo que uno dice", expresa Lisa de 40 años, una trabajadora de fábrica en Island Pond, Vermont. "¿Cuántas veces la gente ha dicho cosas sin sentirlo? Quiero poder llevarme lo que me dicen al banco".

Eso no es decir que la conducción no dura.,

Hace más de 20 años Walter era un joven ingeniero químico trabajando en un laboratorio cuando entró su jefe. "Estás haciendo un trabajo maravilloso", recuerda que le dijo el supervisor, "estoy tan contento de que tú seas parte de este departamento".

Eran sólo unas pocas palabras, pero el input fue un motivador tan valioso que Walter, quien ahora tiene 61 años y está jubilado, aún habla de la lección que aprendió: comprar lealtad toma algo más que dinero.

"Muchos otros jefes han tomado mis contribuciones como lo que había que hacer y sus respuestas han sido más dinero," dice Walter. "El verdadero motivador era apreciar genuinamente mi éxito, y decírmelo".

Fuentes: Stephanie Armour, "Cash or Critiques: Which is Best?" USA Today, Diciembre 16, 1998, p. 6. y Anne Faircloth, "How to Recover from a Firing", Fortune, Diciembre 7, 1998, pp. 239-240.

Automanejo conductual

Dejar de fumar, hacer dieta, trabajo de desarrollo y crecimiento personal, y régimen de ejercicio, todas estas acciones implican la noción de autocontrol. La motivación de uno mismo ha recibido alguna atención en la literatura organizacional en la última década. Los conceptos de automotivación han evolucionado básicamente desde la literatura acerca de la teoría de aprendizaje social y el trabajo sobre autocontrol. En la literatura organizacional este proceso se conoce como auto-manejo conductual (AMC)

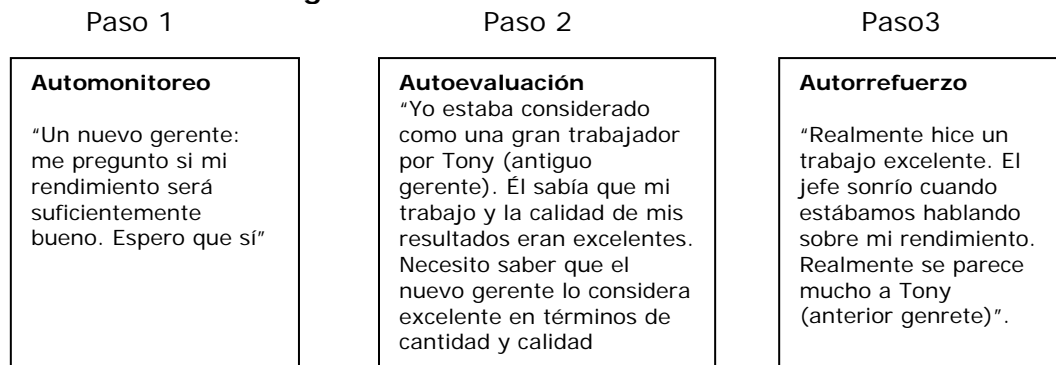
El automanejo, que a menudo se llama autocontrol se define así: "una persona presenta autocontrol cuando en ausencia relativa de presiones externas inmediatas se compromete en conductas que previamente no habría elegido alternativas de frente a otras alternativas de conducta disponibles".

En temimos generales el autocontrol sugiere que hay ocasiones en las cuales los individuos eligen conductas que consistentemente en el pasado nunca han elegido, y que esta elección puede estar basada en expectativas de logros positivos en el futuro como consecuencia de esta acción. El automanejo es un proceso por el cual una persona se enfrenta con alternativas de respuesta inmediata (por ejemplo, trabajar moderadamente duro o trabajar muy duro para completar un trabajo) que implican diferentes consecuencias. La conducta de automanejo puede incluir metas de rendimiento personales, autoinstrucción, o cómo obtener metas, consecuencias autoadministradas, un plan para comportarse de una manera particular, o una estrategia para desarrollar personalmente un conjunto de comportamientos. En el auto-manejo conductual se supone que una persona tiene algún control sobre sus procesos conductuales cognitivos y las consecuencias contingentes. En verdad este control es la base para la noción de empoderamiento, un amplio movimiento que implica poner a disposición de los trabajadores una mayor fuerza personal e interna en sus trabajos. En el lugar de trabajo o fuera de él, cada uno practica en mayor o menor grado el automanejo conductual, y ello parece tener un impacto importante en el rendimiento dentro de varios grupos tales como gerentes de alianzas estratégicas y "join ventures". A menudo nos fijamos algunas conductas normales o promedio, y nos premiamos y nos castigamos a

nosotros mismos, según un juicio personal que realizamos acerca de cómo nuestra conducta se ajusta a las normas establecidas.

Esquema 6-4

Métodos de autorregulación de Kanfer



Un modelo de autorregulación

Puesto que una autogestión efectiva parece ofrecer beneficios potenciales a los empleados y a las organizaciones, podría ser de utilidad un marco de referencia general para este tema. Frederick Kanfer propuso un modelo de tres etapas que tiene una aplicación administrativa. El Esquema 6-4 muestra el modelo de autorregulación de Kanfer aplicado a una situación laboral.

Según este modelo, cuando un evento extraordinario (por ej. un nuevo jefe, un quiebre inesperado en el equipo) interrumpe la pauta de trabajo normal, una persona comienza a practicar el autoexamen (lo que Kanfer designa como autorregulación).

Un nuevo jefe es un evento anormal. Este evento podría dar lugar a pensamientos tales como: ¿Cómo estoy rindiendo? y, ¿Cómo tendría que comportarme para proyectar una buena impresión al nuevo jefe? Esta es la etapa 1, el automonitoreo. La autoevaluación (etapa 2) podría implicar comparar al jefe anterior con el nuevo jefe y decidir si el rendimiento anterior será suficiente para impresionar a éste. En la etapa 3, autorrefuerzo, la persona podría ejercer su propio refuerzo para desempeñarse o rendir en un nivel aceptable. Kanfer propone que la autorregulación ocurre rápidamente y sin mucha conciencia por parte de la persona.

El automanejo conductual puede parecer simplemente otra variante de la modificación del comportamiento organizacional. Sin embargo, hay una gran diferencia en términos de la importancia de los procesos cognitivos en el automanejo conductual, por cuanto éste combina los principios de aprendizaje con un énfasis en las interacciones humanas en el contexto social. Contrariamente a esto, mientras la modificación del comportamiento organizacional enfoca específicamente los antecedentes, la conducta y las consecuencias el enfoque de automanejo conductual pone más énfasis en los procesos cognitivos humanos involucrados en la adquisición y mantención de pautas de comportamiento sin el input de otras personas.

Teoría de las expectativas

Una de las explicaciones de la motivación más conocida, desarrollada por Víctor Vroom, es la teoría de las expectativas, evaluada como una de las más destacadas de motivación y liderazgo. La mayoría de los estudios realizados (alrededor de 50) establecía la precisión de la teoría de las expectativas en la predicción de la conducta de los empleados". Desde entonces se han realizado estudios adicionales (alrededor de 20) para verificar esta misma teoría.

Vroom define la *motivación* como un proceso que controla la elección de las formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria. Desde su punto de vista la mayoría de las conductas está bajo el control voluntario de las personas y motivada por ellas.

Para entender la teoría de la motivación por expectativas debemos definir los términos de la teoría y explicar cómo operan. Los términos más importantes se explican en esta sección.

Logros de primer y segundo nivel. Los resultados del primer nivel derivados de la conducta se asocian con la realización del trabajo. Estos resultados incluyen productividad, ausentismo, movilidad y calidad de la productividad. Los resultados del segundo nivel son aquellos hechos (premios o castigos) que probablemente vienen motivados por los resultados del primer nivel, como pueden ser el incremento salarial por méritos, la aceptación o rechazo del grupo, o los ascensos.

Instrumentalidad. Esto corresponde a la percepción del individuo de que los logros del primer nivel están relacionados con los logros del segundo nivel. Vroom sugiere que la instrumentalidad puede tener valores desde -1, que indica una percepción de que la consecución del segundo nivel es segura si no hay un resultado en el primer nivel e imposible si lo hay, a +1 que indica que el primer resultado es necesario y suficiente para que se produzca el segundo. Dado que ello refleja una relación se puede pensar en términos de una correlación.

Valoración. La preferencia por los resultados tal como los siente el individuo se denomina valoración. Por ejemplo, una persona puede preferir un aumento de 9% por méritos a ser trasladado a otro departamento o a otras dependencias. Un resultado es valorado positivamente cuando se prefiere, y negativamente cuando no se prefiere o se intenta evitar. Un resultado tiene una valoración de 0 cuando el individuo es indiferente a que se produzca o no. El concepto de valoración se aplica a los resultados del primero y segundo nivel. Por ejemplo, una persona puede preferir ser un empleado de alto rendimiento (resultado de primer nivel) porque cree que ello se traducirá en un aumento de sueldo por méritos (resultado de segundo nivel).

Expectativa. Este término se refiere a la creencia del individuo acerca de la probabilidad subjetiva de que a una determinada conducta seguirá un resultado particular. En otras palabras, las expectativas son la probabilidad de que algo ocurra como consecuencia de una conducta. Las expectativas tienen valores desde 0 que indica que no hay ninguna probabilidad de que un resultado siga a una conducta, a +1 que indica la seguridad de que un determinado resultado siga a una conducta o actuación. Las expectativas se consideran en términos de probabilidad.

En el ambiente laboral los individuos tienen una expectativa de esfuerzo-rendimiento, que representa la percepción que tiene el individuo sobre la dificultad de realizar una conducta en particular (digamos, por ej., completar el informe de presupuesto a tiempo) y la probabilidad de conseguirla. Por ejemplo John, que está preparando un informe de presupuesto, puede tener la expectativa de que si trabaja sin parar podrá terminar a tiempo; por otro lado puede percibir que su probabilidad de terminar a tiempo es del 40% si sólo trabaja durante el día. Dado un número de niveles alternativos de conducta para terminar el informe (trabajando 8 horas, 10 horas o todo el tiempo) John elegirá el nivel de rendimiento que tiene la mayor fuerza motivacional asociada. En otras palabras cuando se enfrenta una persona con alternativas de conducta, la persona que lleva a cabo la tarea realiza un proceso de reflexión: ¿Puedo rendir a ese nivel si lo intento? ¿Si rindo a ese nivel qué sucederá? ¿Prefiero las cosas que sucederán?

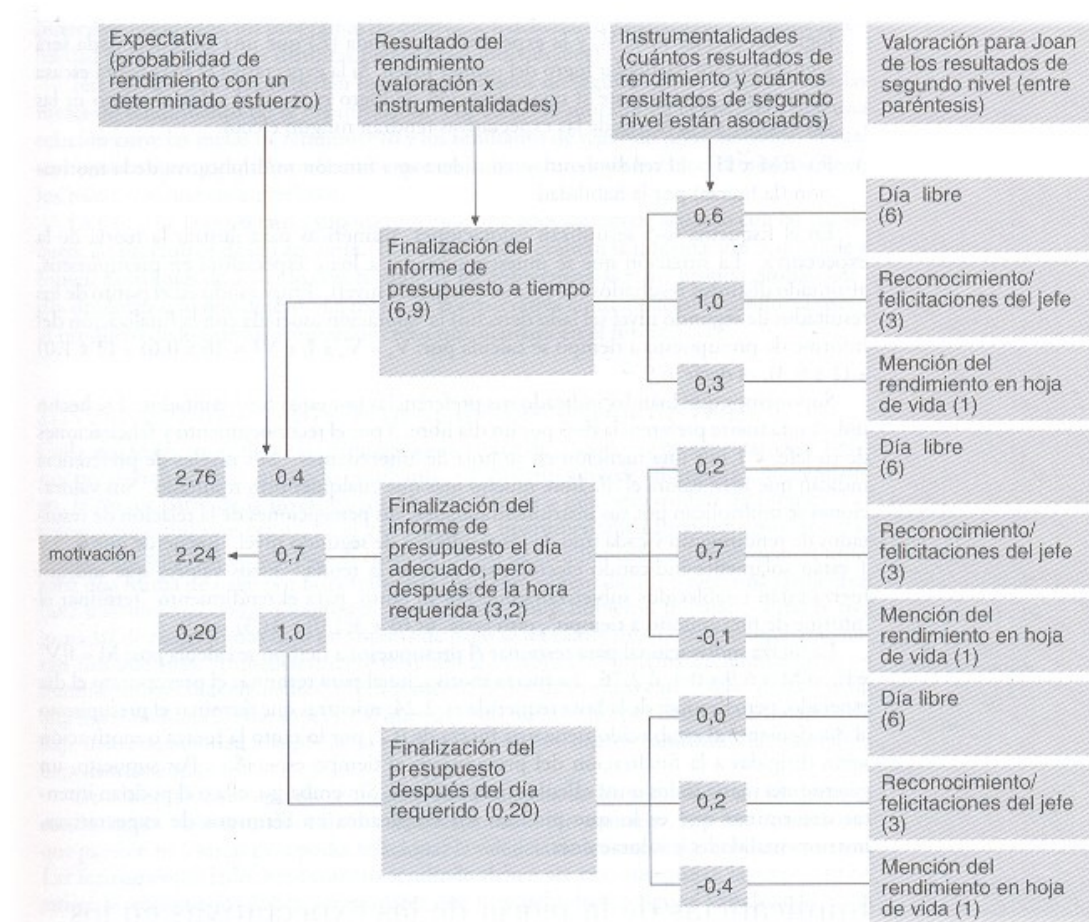
Hay otros dos términos que es necesario definir bien. El término fuerza se iguala con motivación. El intento de la teoría de la expectativa es evaluar la magnitud y la dirección de todas las fuerzas que actúan sobre el individuo. La acción que tenga mayor fuerza es la que tiene mayor probabilidad de ocurrir.

El término habilidad indica el potencial de una persona para trabajar o hacer un trabajo en particular; se refiere a las habilidades físicas y mentales para hacer el

trabajo y no a qué hará la persona en realidad. Este potencial de la persona se puede utilizar o no.

Esquema 6-5

Aplicación de la teoría de la expectativa: situación de Joan



Principios de la teoría de la expectativa

La integración de los conceptos fundamentales de la teoría de la expectativa genera tres principios importantes.

1. $V_1 = \sum (V_2 \times I)$. La valoración asociada a varios resultados del primer nivel corresponde a la suma de la multiplicación de las valencias (V_2) asociadas a todos los logros del segundo nivel y sus respectivas instrumentalidades (I).
2. $M = f(V_1 \times E)$. La motivación es una función multiplicativa de la valoración de cada logro del primer nivel V , y la expectativa percibida (E) que una conducta dada será seguida por un particular logro del primer nivel. Si la expectativa es baja habrá escasa motivación. Igualmente si una valoración de logro es 0, ni el valor absoluto ni las variaciones en la fuerza de las expectativas tendrán ningún efecto.
3. $P = f(M \times H)$. El rendimiento se considera una función multiplicativa de la motivación (la fuerza) por la habilidad.

En el Esquema 6-5 se utilizan valoraciones numéricas para ilustrar la teoría de la expectativa. La situación que se muestra presenta a Joan, especialista en presupuestos, afrontado distintos resultados (de primer y segundo nivel). Empezando en el punto de los resultados de segundo nivel (el lado derecho) la

valoración asociada con la finalización del informe de presupuesto a tiempo se calcula por: $V_1 = V_2 \times I$, o $VI = (6 \times 0.6) + (3 \times 1.0) + (1 \times 0.3)$, es decir 6.9.

Suponemos que Joan ha indicado sus preferencias por estos tres resultados. De hecho indica una fuerte preferencia de 6 por un día libre, 3 por el reconocimiento y felicitaciones de su jefe, y 1 por una mención en su hoja de antecedentes. Sus niveles de preferencia indican que Joan valora el día libre mucho más que cualquier otro resultado. Sus valoraciones se multiplican por sus instrumentalidades, sus percepciones de la relación de resultados de rendimiento y cada uno de los resultados de segundo nivel. Recuerde que 6, 3 y 1 están solamente indicando efectos para ilustrar la teoría. Estos valores que indican fuerza están establecidos subjetivamente. Por lo tanto, para el rendimiento "terminar el informe de presupuesto a tiempo", esto sería, $6(.6) + 3(1.0) + 1(.3) = 6.9$.

La fuerza motivacional para terminar el presupuesto a tiempo se calcula por: $M = f(V, \times E)$, o $M = 6.9 \times 0.4$, ó 2.76. La fuerza motivacional para terminar el presupuesto el día esperado, pero después de la hora requerida es 2,24; mientras que terminar el presupuesto al día siguiente al establecido tiene una fuerza de 0,2, por lo tanto la fuerza o motivación serán dirigidas a la finalización del presupuesto al tiempo esperado. Por supuesto, un gerente efectuaría todos estos cálculos matemáticos. Sin embargo, ella o él podrían intentar determinar qué es lo que piensan los empleados en términos de expectativas, instrumentalidades y valoraciones.

Implicancias de la Teoría de las expectativas en los gerentes

Como es lógico, los gerentes pueden utilizar la teoría de las expectativas para desarrollar sus propios programas de motivación. Sin embargo, para mejorar el valor de la teoría deben realizarse otras acciones de gestión. En primer lugar los gerentes deben determinar las expectativas de éxito de los empleados. Esto es "¿Sienten los empleados que ellos pueden obtener las metas de rendimiento establecidas para ellos? ¿O perciben ellos que el logro de estas metas y los logros positivos en los resultados en general están más allá de sus capacidades? Si esto último es el caso, especialmente en las situaciones de grupo, entonces la baja en la productividad será el resultado más probable. Los gerentes necesitan reprogramar las metas y los premios para facilitar el desarrollo de desafíos realistas al interior del mundo laboral.

En segundo lugar, los gerentes deben determinar activamente qué logros de segundo nivel son importantes. En nuestro ejemplo, Joan valoraba un día libre. Limitarse a incluir una nota en su hoja de antecedentes comentando su rendimiento no es tan valorado como un día libre. Los gerentes que conocen lo que prefieren sus subordinados pueden intentar proporcionar los resultados mejor valorados. En razón de que los individuos prefieren diferentes resultados, los programas de motivación deberían diseñarse con suficiente flexibilidad para enfrentar las distintas preferencias individuales.

Tercero, los gerentes deberían ligar los resultados de segundo nivel deseados con las metas de rendimiento de la organización. Así como se muestra en el ejemplo, hay una relación entre las metas de rendimiento y los resultados de segundo nivel deseados, lo cual aumenta en el empleado la creencia de que un trabajo duro y un buen rendimiento tienen los resultados que ellos prefieren.

La teoría de la expectativa supone que los empleados actúan de acuerdo con las consecuencias previsibles de sus acciones. Los trabajadores evalúan la información disponible y toman decisiones de acuerdo con el valor de las consecuencias y sus propias probabilidades de alcanzar lo que desean. La teoría de la expectativa contempla así la conducta como el producto de lo que los empleados creen que ocurrirá en el futuro.

Investigación sobre teoría de las expectativas

Cada año se llevan a cabo más investigaciones acerca de la teoría de las expectativas. Algunos pocos trabajos han utilizado estudiantes en experimentos de laboratorio. Sin embargo, la mayor parte de la investigación ha sido llevada a cabo en estudios de campo. Un interesante estudio se centró en el examen de la instrumentalidad rendimientos-resultados en una empresa creada para el entrenamiento de estudiantes. El experimento utilizaba una forma de pago por hora trabajada (baja instrumentalidad) o bien una tarifa libre (alta instrumentalidad). Después de que los individuos hubieron trabajado durante tres jornadas de cuatro horas bajo un sistema de pago se les cambiaba al otro para que trabajaran tres días más. Inmediatamente después de modificar el sistema de remuneración y durante los tres días siguientes, el rendimiento de los individuos cambiados al sistema de alta instrumentalidad fue superior al que tuvieron durante los tres días bajo en sistema de baja instrumentalidad y superior al rendimiento de los sujetos cambiados al sistema de baja instrumentalidad.

Otra área de investigación se focalizó en la valencia de los modelos y en los factores conductuales. Los resultados fueron ambivalentes. Sin embargo, hay tres condiciones que parecen necesarias para poder relacionar la valencia de los resultados con los esfuerzos. Las instrumentalidades rendimiento-resultado deben ser mayores que 0; las expectativas esfuerzo-rendimiento deben ser mayores que 0; y debe haber alguna variabilidad en la valencia de los resultados.

Críticas a la teoría de la expectativa

Teóricos, investigadores y usuarios de la teoría continúan tratando de definir, medir y aplicar los conceptos de la expectativa. Se ha tropezado con muchas dificultades al probar el modelo. Uno de los problemas es el tema del esfuerzo o de la motivación en sí misma. La teoría intenta predecir la elección o el esfuerzo. Pero sin una clara especificación del resultado del esfuerzo, la variable no se puede medir de una manera adecuada. Se usan las típicas mediciones de los supervisores acerca de los empleados, de los pares, etc. Desafortunadamente cada estudio parece tener su propia definición, medición y diseño de investigación.

El tema de los logros de rendimiento de primer nivel presenta una dificultad adicional. La teoría de expectativa, como teoría de proceso, no especifica los logros que son relevantes a un individuo particular en una situación particular. Cada investigador enfrenta este tema de una manera única, particular. Por lo tanto, no existe una aproximación sistemática a lo largo de todas las investigaciones.

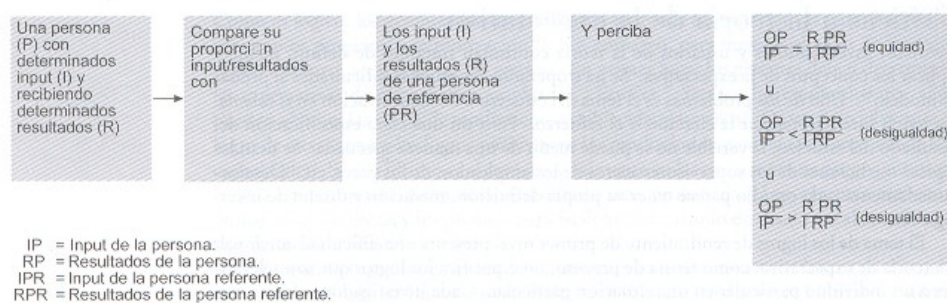
Más aún, el enfoque de expectativa contiene un supuesto implícito de que toda motivación es consciente. Se supone que los individuos calculan conscientemente el beneficio o el dolor que esperan obtener o evadir; por lo tanto se realiza una elección consciente. Aunque generalmente se acepta que los individuos no siempre son conscientes de sus motivos, expectativas, y procesos perceptivos, la teoría de la expectativa no dice nada acerca de la motivación inconsciente. En medida considerable, este punto ha sido descuidado en la teoría.

La mayor cantidad de los estudios de campo disponibles que prueban este modelo están basados en empleados de la misma organización que estaban realizando el mismo trabajo u otros similares. Estos estudios realmente están restringidos en el ámbito de las expectativas y de las instrumentalidades. Este tipo de investigación también pone el acento en el tema de si los resultados de estos estudios se pueden realmente generalizar a otras muestras. ¿Es válido hacer generalizaciones?

Teoría de la equidad

J. Stacey Adams, mientras trabajaba como psicólogo investigador con la General Electric Co. en Crotonville, New York, desarrolló y probó una teoría de la equidad de la **motivación**. La esencia de la teoría de equidad es que los empleados comparan sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos de otros empleados en similares situaciones laborales. Esta teoría de motivación se basa en la presunción que individuos, que trabajan en condiciones de intercambio de beneficios con la organización, están motivados por un deseo de ser tratados con equidad en el trabajo. Esto es muy importante dado que autores tales como Pfeffer creen que mantener las percepciones del empleado acerca de condiciones de equidad es fundamental en el rol de la administración. A continuación, cuatro puntos importantes de esta teoría:

1. Persona: el individuo que percibe la equidad o falta de equidad.



2. Otros con quienes comparar: cualquier individuo o grupo de individuos usados por la persona como un referente en relación al nivel de logros.
3. Input: las características individuales aportadas por la persona al trabajo. Éstas pueden ser adquiridas (como por ej. habilidades, experiencia, aprendizaje) o adscritas (por ej. edad, sexo, raza).
4. Resultado: lo que la persona recibió del trabajo (por ej. reconocimientos, beneficios adicionales, sueldo).

La equidad existe cuando los empleados perciben que la razón (cuociente) entre sus input (esfuerzos) con sus resultados (beneficios o reconocimientos) son equivalentes con las razones (cuocientes) existentes en empleos similares. La falta de equidad existe cuando estas razones (cuocientes) no son equivalentes: la propia relación (cuociente) individual de input y el resultado podría ser mayor o menor que la de otros. El Esquema 6-6 muestra la teoría de la motivación de la equidad en general; la Tabla 6 - 3 da un ejemplo. Nótese que Jeff ha considerado cinco puntos de comparación y asignó valores hipotéticos (pesos) a la importancia de cada punto. Jeff está asignando a sus logros un valor de 5 y a los input como 4, por un índice de 1,25, mientras que para los resultados, asigna a la situación de Bob 6 logros y 2 input, o 3.0 para sus resultados (las dos mayores diferencias en este caso son que a Jeff se le pagan cuatro mil dólares menos que a Bob, a pesar de tener una experiencia en el trabajo de más de 18 meses sobre Bob) por lo tanto, Jeff concluye que él obtiene menos beneficios en su trabajo que Bob. En lo fundamental, cree que está siendo mal pagado en relación a Bob, se siente ansioso y aproblemado por esta inexplicable inequidad, y se motiva para dar solución a esta situación.

Tabla 6-3		Concepto de Jeff sobre la teoría de la equidad: una aplicación			
LOGROS	E	VALOR ESTIMADO DE LOS RESULTADOS E INPUTS	JEFF	BOB	VALOR PONDERADO DE LOS RESULTADOS E INPUTS
Grado Académico (Input)		1	Sí	Sí	1
CPA (Input)		1	Sí	Sí	1
Experiencia Previa (Input)		2	18 meses	Ninguna	0
Privilegios de Comedor de ejecutivos (resultados)		1	Sí	Sí	1
Salario anual (resultados)		4	\$27.000	\$31.000	5
		<u>Resultado (1+4)</u> Input (1+1+2)		<u>Resultado (1+5)</u> Input (1+1)	
		$\frac{5}{4}$	<	$\frac{6}{2}$	
		(Jeff) 1,25	<	3,00	(Bob)

Alternativas para restablecer la equidad

La teoría de la equidad sugiere algunas formas alternativas para restablecer el sentido de equidad. Algunos ejemplos son:

1. Cambiar los input. Jeff puede tomar la decisión de dedicar menos tiempo o esfuerzo al trabajo. Otros input que podrían cambiar la equidad son la confiabilidad, cooperación con los otros, iniciativa, y aceptación de responsabilidad en el trabajo.
2. Cambiar los resultados. Jeff puede decidir enfrentarse a su jefe y pedir un aumento de sueldo, más tiempo libre o un ascenso.
3. Cambios en la persona de referencia. Se puede cambiar al referente (Bob) haciendo comparaciones de la relación Input-Resultados con otra persona. Este cambio puede restaurar la equidad.
4. Cambiar los inputs los resultados de la persona de referencia. Sí el referente es un compañero de trabajo, puede ser adecuado cambiar sus input; pedirle a Jeff que trabaje más lento o que tenga mayor responsabilidad en los proyectos puede ser un ejemplo de estos intentos para restaurar la equidad.
5. Cambio de la situación. Jeff podría dejar el trabajo para alterar el sentimiento de falta de equidad. También podría solicitar un traslado para deshacerse de esta situación de inequidad.

Cada uno de estos métodos está diseñado para reducir o cambiar el sentimiento de disconformidad y tensión creadas por la falta de equidad. La teoría de la equidad propone que cuando existe inequidad, una persona se motiva para seguir uno o más de estos cinco pasos.

Investigación acerca de equidad

La mayoría de la investigación sobre teoría de la equidad se ha focalizado en el sueldo como resultado básico. Un estudio incorporó elementos del lugar de trabajo dentro del marco de la teoría de la equidad. Los empleados a los que se traslada a lugares de trabajo donde sus compañeros están dos niveles jerárquicos por sobre ellos, suelen tener un rendimiento superior al de aquellos a los que se envía a

trabajar con equipos donde los trabajadores reciben salarios más bajos y están un grado por debajo de los recién llegados. Estos hechos indican que los empleados asignados a puestos de mayor nivel aumentan su rendimiento (en respuesta a la desigualdad del sobresueldo) mientras que los reasignados en puestos de menor nivel disminuyen su rendimiento (una respuesta a la desigualdad del menor sueldo recibido). El estudio respalda las predicciones de la teoría de la equidad en cuanto a que las respuestas a la desigualdad en el trato serán proporcionales a la magnitud de la misma. También es importante observar que es el medio ambiente del trabajo no la desigualdad en los sueldos, el punto central del estudio. De hecho, una revisión de esta investigación revela que el sueldo no es siempre el único logro a considerar. Como ha mostrado la teoría de la equidad, son importantes tanto los comportamientos a nivel organizacional (más allá del llamado del deber) como también las actitudes hacia las tareas y los grupos de trabajo".

Muchos individuos han cuestionado hasta dónde la inequidad que resulta del sobrepago (premios) lleva a la percepción de inequidad. Locke argumenta que a los empleados rara vez se les dice que están sobre-pagados. Cree que los individuos más bien se ajustan a lo que constituye un pago equitativo para justificar sus sueldos. Debido a que el intercambio de relaciones entre empleador y empleado es altamente impersonal cuando se comparan los intercambios entre amigos por ej., el sobre pago percibido más probablemente ocurre cuando están involucradas relaciones de amistad. En este caso, los individuos probablemente reaccionan a la inequidad en el pago sólo cuando creen que sus acciones han llevado a que han sido tratados descortésmente por parte de sus amigos. El individuo recibe pocas señales de la organización de que está siendo tratado descortés o injustamente.

La mayor parte de la investigación sobre equidad se focaliza en las comparaciones a corto plazo. Lo que se necesita son estudios longitudinales que examinen la desigualdad por un período más extenso de tiempo. ¿Qué ocurre cuando la situación de inequidad se mantiene o aumenta o disminuye con el tiempo? ¿Son las comparaciones con los otros siempre dentro de la propia organización, y cambian durante la carrera de una persona en el ámbito laboral? Estas preguntas y la investigación para contestarlas podrían entregar elementos para aclarar el carácter dinámico de la teoría de la equidad y las respuestas individuales.

Otra interesante crítica a la teoría de la equidad es que ésta ignora las reacciones a las desigualdades experimentadas. ¿No es probable que dos personas reaccionen de manera diferente a la misma magnitud de desigualdad si ellas creen que cosas distintas causaron la desigualdad? Folger introdujo la noción de teoría de cogniciones referentes para explorar el rol del proceso de toma de decisiones en el moldeamiento de percepción de desigualdad. Supongamos que un gerente asigna ascensos por méritos sobre la base de una apreciación valorativa del rendimiento. Un empleado puede simpatizar con esta estrategia, mientras otro puede pensar que el gerente o el jefe no ha actuado correctamente y que lo lógico hubiera sido tener en cuenta en la valoración los incidentes importantes o el trabajo en situaciones difíciles para premiar los méritos.

La teoría de las cogniciones referentes predice sentimientos de trato injusto cuando los procedimientos llevan a obtener a una persona escasos beneficios. Un estudio realizado en una planta manufacturera encontró que la satisfacción individual con el sueldo está altamente correlacionada con la justicia percibida acerca del monto actual de las alzas de sueldo; sin embargo, los temas de compromiso y lealtad con la organización estaban más relacionados con el procedimiento utilizado para determinar estas alzas. Los investigadores concluyeron que la asignación de aumentos salariales implica algo más que una distribución específica de dinero. Ellos también concluyeron que una teoría de motivación basada en la equidad es demasiado restringida e incompleta. Sin embargo, puesto que la teoría de la equidad parece ser aplicable a otras culturas tales como China, y a un gran rango de ocupaciones tales como las que se examinan en el recuadro de la pág. 190,

deberá considerársela seriamente como una explicación del comportamiento de los empleados.

Teoría del Establecimiento de Metas

Desde 1968, cuando Edwin Locke presentó lo que ahora se considera como su trabajo clásico, ha habido un creciente y considerable interés en aplicar el establecimiento de metas a los temas organizacionales. Locke propuso que el establecimiento de metas era un proceso cognitivo con cierta utilidad práctica. Su visión fue que las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes principales del comportamiento. Esto significa que "una de las características más sobresalientes de la conducta intencional es su tendencia a mantenerse hasta haber logrado sus objetivos.

Una vez que una persona comienza algo (un trabajo o un nuevo proyecto) se dedica a ello hasta haberlo alcanzado. La intención desempeña un papel importante en la teoría de la fijación de metas. Esta teoría también pone un especial énfasis en la importancia de los objetivos conscientes al explicar la conducta motivada. Locke utilizó la noción de intenciones y objetivos conscientes para ofrecer soporte a la tesis de que los objetivos conscientes más difíciles logran mayores niveles de rendimiento sólo si los individuos llegan a aceptarlos.

Proceso de fijación de metas

Una meta es el objetivo de una acción; es lo que una persona intenta lograr. Ejemplos de metas son: producir cuatro unidades en una línea de producción, rebajar los costos directos en US\$ 3,000 o disminuir el ausentismo de un departamento en un 12%. Hay muchos ejemplos de establecimiento de técnicas que han resultado exitosas en los logros de las organizaciones, tales como la exitosa prevención de riesgos. Frederick W. Taylor ha tenido una influencia directa en el pensamiento contemporáneo acerca de las metas y en la práctica del establecimiento de metas,

Locke señala que Taylor utilizó el establecimiento de metas como una de sus técnicas claves de la administración científica. A cada empleado se le asignó una tarea que supusiera un cierto desafío, aunque asequible, basado en los resultados de los estudios de tiempo y movimiento. De esta manera describió con todo detalle los sistemas utilizados por los individuos para lograr los objetivos propuestos (por ej. las herramientas utilizadas, los procedimientos de trabajo, o el ritmo necesario para realizar el trabajo).

Así Locke señala la significativa influencia de la formulación de Taylor en el establecimiento de metas. Locke también describió detalladamente los atributos de los procesos mentales (cognitivos) en el establecimiento de metas. Los atributos que resaltó son: la especificidad, la dificultad y la intensidad de los objetivos.

La especificidad del objetivo es el grado de precisión cuantitativa (claridad del mismo). La dificultad del objetivo es el grado de eficacia o de rendimiento previsto. La intensidad del objetivo corresponde al proceso de establecer el objetivo o de determinar cómo lograrlo. Hasta el momento no ha habido demasiados estudios sobre la intensidad de los objetivos aunque sí se ha considerado en Compromiso con el objetivo es la cantidad de esfuerzo utilizado para lograr el objetivo.

El Esquema 6-7 muestra un establecimiento de objetivos aplicado a una que se usa perspectiva administrativa, mostrando la secuencia de eventos para tal programa de establecimiento de objetivos. Los principales pasos en la obtención de las metas son: (1). El *diagnóstico* consiste en si las personas, la organización y la tecnología están adaptados para el establecimiento de metas; (2). *Preparación* que consiste en preparar a los empleados mediante el aumento de la interacción interpersonal, la comunicación, la capacitación y los planes de acción para el establecimiento de metas; (3). *Resaltar* los atributos de los objetivos, que deban ser comprendidos por el ejecutivo y por sus subordinados; (4). *Conducción*. Realizar controles intermedios para poder hacer los ajustes necesarios en el establecimiento de los objetivos, y (5). Llevar a cabo una *revisión* final para evaluar los objetivos propuestos, los modificados y los alcanzados.

Cada paso requiere una planificación y una implementación cuidadosas si se quiere que la fijación de metas sea una técnica de motivación eficiente. Son muchas las aplicaciones de la fijación de metas en las que se ignoran los pasos señalados y los elementos considerados en el Esquema 6 - 7.

RECUADRO

Equidad y deportes: ¿El juego no es la única cosa?

La teoría de la equidad hace un caso plausible de que los individuos pueden ser motivados para cambiar su comportamiento cuando perciben que no se les está tratando con justicia en comparación con alguien en una situación similar. Sin embargo, existe una cantidad de problemas cuando se conduce una investigación sobre la equidad, como encontrar cuáles son los input y productos reales de los trabajadores, y quiénes son sus personas de referencia. Algunos investigadores se han vuelto hacia el mundo del atletismo profesional, primariamente el béisbol de primera división, para explorar el impacto de la equidad. Las medidas de insumos (es decir, desempeño) en este campo son guardadas religiosamente y difundidas ampliamente, los salarios de los jugadores frecuentemente son un asunto de registro público, y por tanto las comparaciones con posibles personas de referencia son considerablemente más sencillas.

Hablando en términos generales, los resultados en esta área sugieren que los jugadores de béisbol que no son suficientemente premiados demostrarán bajas en su desempeño, como aquellos que intentan un arbitraje de salario (intentan conseguir un contrato más sustancial a través de las decisiones de una parte mediadora) y fracasan. Ambos encuentros apoyan la teoría de equidad y parecen ser particularmente relevantes para las comparaciones hechas con los jugadores del equipo propio u otros que tienen la misma posición. También es de interés cómo la inequidad se relaciona con el comportamiento hacia los miembros del equipo. Mientras las estadísticas del béisbol reflejan más bien los logros individuales, el básquetbol es un deporte que depende más de las interacciones entre aquellos del mismo equipo. La evidencia del básquetbol profesional sugiere que los jugadores que no son suficientemente recompensados actúan en forma egoísta y menos cooperativamente, apoyando nuevamente el enfoque de equidad. Mientras el mundo del atletismo profesional es obviamente un caso especial, demuestra que una falta de equidad puede tener un efecto considerable en el comportamiento de los empleados.

Investigación sobre fijación de metas

El estudio realizado por Locke en 1968 contribuyó a aumentar considerablemente las investigaciones de laboratorio y de campo sobre el tema de la fijación de metas. Otro hecho que contribuyó a ese interés fue la demanda de los gerentes por técnicas prácticas y específicas que pudieran aplicarse en sus organizaciones. El establecimiento de metas ofreció tales técnicas para algunos gerentes. El grado de apoyo para el establecimiento de metas como técnica de motivación viable está contemplado de mejor manera por los autores de una revisión de los efectos del establecimiento de técnicas en el rendimiento de una tarea. Ellos establecieron lo siguiente:

"Si es que llega a existir un candidato viable para elevarse desde las ciencias organizacionales al estatus de una ley científica de la naturaleza, entonces las relaciones entre la dificultad de los objetivos, la especificidad, el compromiso y el desempeño de tareas son muy merecedoras de seria consideración.

La investigación ha mostrado que las metas específicas llevan a rendimientos más altos que el vago "haga lo mejor que pueda"⁷¹. Los experimentos de campo que usan trabajadores ejecutivos, técnicos de mantenimiento, personal de marketing, camioneros, ingenieros, digitadores y obreros de manufactura han servido para comparar las condiciones de establecimiento de metas específicas en relación a las metas del tipo "haga lo mejor que pueda". La gran mayoría de estos estudios

confirman, parcial o totalmente, la hipótesis de que las metas específicas conllevan a un mejor rendimiento que las metas vagas. En efecto, en 99 de 100 estudios realizados por Locke y colaboradores, las metas específicas fueron capaces de producir mejores resultados.

Uno de estos estudios en particular, ilustra la importancia de fijar objetivos específicos. Como parte de una operación de transporte de troncos, los camioneros tenían que cargar los troncos y llevarlos hasta un molino para procesarlos. El análisis del rendimiento de los conductores mostró que en su mayoría no estaban cargando los camiones al límite de la carga permitida. Durante los tres meses que duró este estudio, la carga rara vez superó el 58 a 63 por ciento de la capacidad. Los investigadores llegaron a la conclusión de que estas cargas por debajo de lo máximo eran el resultado de la costumbre de los supervisores de decirles a los camioneros que cargaran sus vehículos lo mejor que pudieran. Los investigadores concluyeron que el establecimiento de metas podría proporcionar el impulso necesario para mejorar la situación. Ellos asignaron a los conductores una meta específica de un 94 por ciento de la capacidad. Ninguno de los conductores, sin embargo, fue reprendido por no haber logrado el objetivo señalado. No hubo recompensas económicas ni ningún otro beneficio material, excepto la felicitación del supervisor por la mejora en el rendimiento. Tampoco hubo ningún entrenamiento especial para los conductores ni para los supervisores para intentar mejorar ese rendimiento.

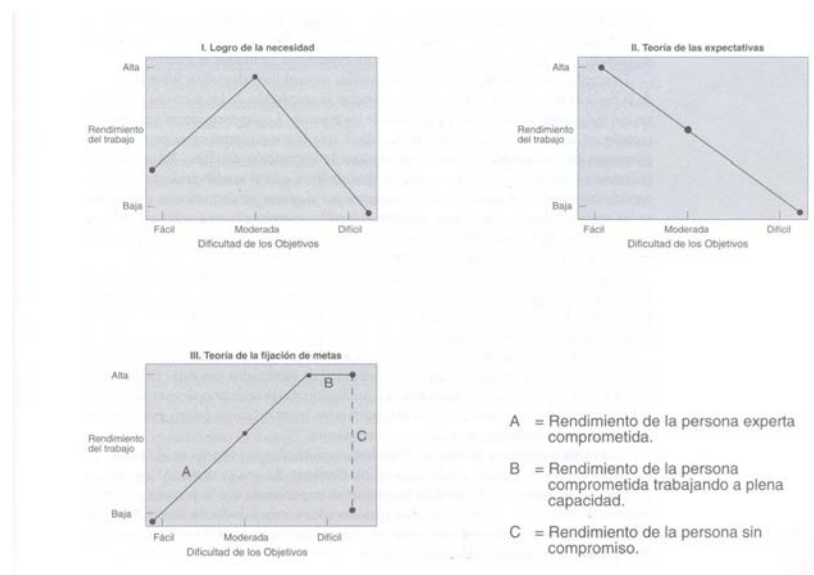
Dentro del primer mes de la asignación del objetivo el rendimiento aumentó en un 80 por ciento la carga total de los camiones. Después del segundo mes, sin embargo, disminuyó el rendimiento a 70 por ciento. Las entrevistas con los conductores mostraron que estaban comprobando la promesa de la dirección de no tomar medidas disciplinarias si no se alcanzaban los objetivos previstos. Después del tercer mes el rendimiento subió al 90 por ciento de la capacidad. Este rendimiento aún se mantenía siete años después del experimento original.

Los resultados de este experimento de campo son extraordinariamente significativos. Ellos sugieren que la fijación de metas específicas puede ser una fuerza poderosa. El valor de esta medida se refleja en la siguiente consideración del equipo de investigadores:

"El establecimiento de un objetivo que a la vez de específico constituya un desafío, da lugar a un aumento del rendimiento pues hace visible al individuo lo que se espera que él haga. Ello, a su vez, puede proporcionar al trabajador un sentimiento de éxito, de reconocimiento y compromiso, de manera que pueda comparar lo bien que lo está haciendo frente a cómo lo hacía en el pasado y, en algunos casos, lo bien que lo está haciendo en comparación con otros.

Esquema 6-8

Relación entre dificultad del objetivo y rendimiento: tres visiones de la motivación



EL FACTOR DIFICULTAD

Por lo general, cuanto más difícil sea el objetivo, mayor será el nivel de rendimiento. Sin embargo la aparición de un punto de rendimiento negativo parece constituir un elemento real en la dificultad del objetivo. Aunque los estudios de laboratorio y de campo muestran que las personas con altos objetivos (difíciles) actúan mejor en forma consistente, existe un punto crítico. Cuando se percibe un objetivo tan difícil que es virtualmente imposible de lograr, el resultado a menudo es más bien frustración que logro.

Por ejemplo, una manifestación del nivel de dificultad de los objetivos de captación del United Fund apunta al tema de la frustración. A mayor dificultad en la meta más dinero se iba obteniendo, pero sólo cuando los objetivos parecían alcanzables. Cuando fueron demasiado difíciles de alcanzar, la moral de los captadores de fondos se resintió.

La aceptación de las metas es muy importante en cualquier discusión sobre la eficacia de la fijación de metas. Un método para mejorar la aceptación de las metas es permitir a los individuos que participen en la fijación de los mismos. Los investigadores sugieren que cuando un individuo enfrenta una meta difícil, una fijación participativa en esas metas promueve más su aceptación que si se produce la imposición de ellas. En un estudio realizado en dos etapas, los investigadores descubrieron que el establecimiento de metas participativo y representativo (miembros electos por el grupo para representar a los demás en las negociaciones sobre metas), aumentan significativamente la aceptación de los objetivos por parte de los individuos y, por consiguiente, la aceptación también contribuye en gran medida a la consecución de mejores resultados ".

Locke ha contrastado la fijación de metas con las expectativas y las explicaciones sobre la necesidad de logro en la motivación. El Esquema 6-8 destaca las diferencias en la explicación de las relaciones entre rendimiento y dificultad en el logro de los objetivos propuestos por estas tres teorías.

La teoría de la expectativa predice un alza en el rendimiento como consecuencia de unos objetivos más sencillos, ya que la probabilidad de alcanzarlos con éxito (y probablemente de ser recompensados) aumenta. La predicción de 'es necesario alcanzarlos' es que la dificultad de los objetivos aumenta el rendimiento hasta un cierto punto, pero cuando estos sobrepasan un límite, el rendimiento se resiente.

Una explicación sobre la relación dificultad-rendimiento se presenta en el Gráfico III del Esquema 6-8. Locke predice que el rendimiento de una persona (A) mejorará a medida que aumente la dificultad de los objetivos (suponiendo que la persona está comprometida con ellas y tiene la habilidad para llevarlos a cabo), hasta un límite de rendimiento (B). Los individuos sin un compromiso para los objetivos difíciles han disminuido o presentan un pobre rendimiento (C).

AGREGANDO EL FACTOR PARTICIPACIÓN. En uno de los estudios más interesantes acerca del establecimiento de metas, se diseñó un conjunto de experimentos para estudiar el efecto de la participación en el compromiso ciego con el rendimiento. Locke sirvió como mediador entre puntos de vista sostenidos por Latham y Erez.

Latham propuso que cuando se mantiene constante la dificultad de la meta de hecho, no hay diferencias en el compromiso o rendimiento con la meta, independientemente de si la meta fue o no asignada participativamente. Erez, por su parte, creía que la participación en el establecimiento de metas era crucial para lograr el compromiso con las metas; es decir, si una persona no participa, entonces hay sólo un pequeño compromiso por lograr la meta.

Una serie de cuatro experimentos realizados en la Universidad de Maryland y en la Universidad de Washington probaron los dos puntos de vistas en el establecimiento de metas. Los resultados indicaron que la participación en el establecimiento de las metas no tuvo ningún efecto en ninguno de los cuatro experimentos. El estudio es digno de alabanza ya que fue realizado de manera muy completa; la participación de los investigadores que no estaban de acuerdo con cada uno de los hechos previamente investigados, y el uso de un mediador fueron muy rigurosos. Cada uno

de estos rasgos contribuye a aumentar la confianza pública en la investigación organizacional. Pero a pesar de los comentarios de Locke de que los resultados de los estudios de laboratorio se generalizan adecuadamente al campo, los estudios de laboratorio son aún muy débiles metodológicamente. Los encargados de aplicar estos estudios en las empresas los tomarían más en cuenta si los resultados de estos estudios innovadores se llevaran a cabo con empleados y en centros laborales reales.

¿Pueden repetirse estos estudios en organizaciones estadounidenses o de otros lugares del mundo? ¿Será el establecimiento de metas efectivo en los países del Este europeo en su intento por aumentar el rendimiento de sus economías y de sus empresas? Las economías de Hungría, Polonia, y de la antigua Unión Soviética pueden no estar preparadas para el establecimiento de objetivos o de metas. Las precedentes culturas de éstos y otros países pueden moderar significativamente los efectos, si es que los hay, de los programas de establecimiento de metas. Después de años de haber seguido decisiones que provenían de los niveles más altos de la jerarquía administrativa, son muchos los individuos que no están preparados para participar en el establecimiento de metas.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES. Repartidos por toda la literatura sobre establecimiento de metas, existen algunos estudios que examinan los efectos de las diferencias individuales sobre la misma. La mayoría de estos estudios ha considerado los efectos de la educación, la raza y la continuidad en el empleo en el proceso de establecimiento de metas. Un estudio que se hizo con técnicos electrónicos mostró que la dificultad de los objetivos (desafíos) estaba relacionada en forma significativa con el rendimiento sólo en aquellos técnicos con 12 o más años de educación. Para los técnicos con menos educación la claridad de las metas (por ej. comprender claramente el objetivo) y la retroalimentación de las metas (por ej. recibir información sobre cómo se aproximaron los resultados a los objetivos) estaban muy relacionadas con el rendimiento.

En un experimento de campo se comparó a los cargadores de troncos que trabajaban bajo distintas condiciones: previamente asignadas, participativas y del modelo "haga usted lo que pueda". Los investigadores observaron que el establecimiento de metas participativas afectaba el rendimiento de los cargadores menos escolarizados y no la de los que habían recibido un mayor nivel de escolaridad.

Otro estudio examinó tres explicaciones sobre por qué la participación en el establecimiento de metas puede mejorar el rendimiento en el trabajo: el factor social de la discusión de grupo, el factor motivacional de participar en un proyecto de fijación de objetivos, y el factor cognitivo de compartir la información. Los resultados del estudio, que fue llevado a cabo entre trabajadores de "cuello blanco" (ejecutivos), indicaban que los factores sociales y motivacionales aumentan el rendimiento, el aprendizaje sobre la tarea, la aceptación de los objetivos, el compromiso del grupo, y la satisfacción.

Un estudio reciente examinó el conflicto como una variable en la fijación de objetivos. Tanto un experimento de laboratorio como un estudio de campo, de profesores universitarios, sugirieron que las metas conflictivas pueden llevar a una disminución del rendimiento. Estos hallazgos no estuvieron relacionados con el compromiso de los sujetos con la meta, con cuáles metas eran más importantes, o con las estrategias utilizadas para lograr llevar a cabo la tarea. Estos puntos o aspectos de la investigación enfatizan en la necesidad de poner atención a la situación total experimentada por los empleados que se enfrentan con muchas (y a veces contradictorias) metas. También sugiere que se deberían considerar los tipos de metas que los empleados establecen para sí mismos.

Críticas al establecimiento de metas

Es importante reconocer que hay argumentos contra el uso del establecimiento de metas. Algunos gerentes e investigadores encontraron que:

El establecimiento de metas, es más bien complejo y difícil de mantener.

El establecimiento de metas funciona bien en los trabajos sencillos (ejecutivos, digitadores, camioneros y técnicos) pero no así en los trabajos más complejos. El establecimiento de metas en trabajos en los que no se puede medir fácilmente estas metas (por ej. en la enseñanza, en la crianza, en la ingeniería, en la contabilidad) ha acarreado ciertos problemas.

El establecimiento de metas se presenta como un juego entre las partes. Establecer objetivos bajos para parecer mejor, es uno de los juegos que siguen los empleados que no desean estar por debajo de los mismos. Los gerentes por el contrario, tratan de jugar a establecer objetivos iniciales inalcanzables para ver cómo reaccionan sus subordinados.

El establecimiento de metas se utiliza como un control más para los empleados. Es un dispositivo de control para monitorear el rendimiento.

El cumplimiento de objetivos puede convertirse en una obsesión. En algunas situaciones los que fijan las metas u objetivos se han obsesionado tanto por el logro de las mismas que llegan a olvidar otras importantes áreas en sus trabajos.

Bajo condiciones normales, el establecimiento de metas puede ser una poderosa técnica para motivar a los empleados. Si se la utiliza correctamente, con un seguimiento cuidadoso, y un apoyo activo por parte de la administración, es posible mejorar el rendimiento. (la dificultad de los objetivos y la aceptación de los mismos son dos aspectos que la administración de una organización deben considerar). Una clara implicación para los gerentes es que el logro de que los empleados se esfuercen por objetivos específicos, relativamente difíciles, puede generar una fuerte corriente motivacional.

Repaso sobre motivación

Los Capítulos 5 y 6 mostraron algunas teorías sobre motivación populares, empíricamente probadas y prácticas. El hecho de que las teorías suelen oponerse entre sí es una realidad poco favorable, dado que cada una de ellas puede ayudar a los gerentes a comprender mejor la motivación en los puestos de trabajo. Cada teoría intenta organizar, de manera significativa, las más importantes variables asociadas con la explicación de la motivación en los lugares de trabajo.

Las teorías de contenido se centran en los individuos, poniendo énfasis en las características de las personas. Cada una de las teorías de proceso tiene una orientación específica. La teoría del refuerzo se enfoca en el medio ambiente laboral, ignorando, de hecho, la noción de las necesidades individuales y de las actitudes. La teoría de las expectativas enfatiza las variables individuales de trabajo y medioambientales; reconoce diferencias en las necesidades, percepciones y creencias. La teoría de la equidad primitivamente se dirige hacia la relación entre actitudes hacia los inputs y los resultados y hacia las prácticas de premio. La teoría del establecimiento de metas enfatiza los procesos cognitivos y el rol de la conducta intencional en la motivación.

Cada una de las teorías que hemos presentado tiene algo que ofrecer a los gerentes y muchas partes de las mismas son complementarias entre sí en muchos aspectos. Los psicólogos y psicólogos sociales que formularon estas teorías son expertos en explicar las necesidades, motivos y valores. Sin embargo, ellos no fueron tan sagaces como para poder explicar lo que los gerentes deben hacer para motivar a sus empleados. Y pese a la abundancia de teorías, investigación y complementariedad, muchos gerentes aún eligen ignorar las teorías de la motivación que tienen un origen académico.

Pese a ello, los Capítulos 5 y 6 indican que en lugar de ignorar la motivación, los gerentes deben tomar un rol más activo en la motivación de sus empleados. Se lograron 9 conclusiones específicas a este respecto:

1. Los gerentes pueden influir en la motivación de los empleados. Si es necesario aumentar el rendimiento, entonces los gerentes deberían intervenir y crear una atmósfera que anime, respalde y ayude a mejorar esos rendimientos. La motivación se puede manejar.

2. Los gerentes deben comprender que la habilidad, la competencia, y la oportunidad juegan su rol en la motivación. Una persona con escasa habilidad, o escaso repertorio de competencias, tendrá una mayor dificultad para producir.
3. Los gerentes necesitan ser sensibles a las variaciones que presentan los empleados en cuanto a sus necesidades, habilidades y metas. También deben considerar las diferencias en las preferencias (valoraciones) de las recompensas.
4. El continuo monitoreo de las necesidades, habilidades, metas y preferencias de los empleados es responsabilidad de cada gerente individual.
5. Los gerentes deben intentar canalizar la conducta automotivada hacia la obtención de resultados productivos. Algunos individuos practican un alto grado de autorregulación y de motivación personal.
6. Los gerentes como modelos deben influenciar en la motivación de sus empleados. El aprendizaje social ocurre sobre una base regular, y los gerentes deben estar conscientes de que su estilo, técnicas y conducta laboral están siendo observados y pueden fácilmente ser imitados.
7. Los gerentes necesitan proveer de incentivos a sus empleados. Cuando los empleados notan que pueden lograr reconocimiento a través de su rendimiento, significa que la estrategia de motivación ha tenido éxito.
8. El establecimiento de metas de dificultad moderada para dirigir la conducta es una parte importante de cualquier programa motivacional.
9. Los gerentes deberían tratar de proveer a los empleados trabajos que ofrezcan equidad, desafíos en la tarea, diversidad, y una amplia gama de oportunidades para la satisfacción de necesidades.

Tabla 6-4

Resumen, de puntos clave

- Una parte fundamental de la teoría de aprendizaje social de Bandura es el concepto de autoeficacia. Esto es la creencia de que una persona sabe que puede rendir adecuadamente en una situación particular.
- La teoría del refuerzo se basa en la aplicación de principios de conocimiento operante para motivar a la gente. El supuesto fundamental del conocimiento operante es que la conducta está influida por sus consecuencias.
- La naturaleza de los refuerzos y de los castigos y cómo se utilicen influyen sobre la conducta. Así, la disposición de los refuerzos o la distribución temporal de las secuencias son un importante componente de la motivación.
- Un concepto que ha evolucionado desde la teoría de aprendizaje social es la denominada automotivación. El concepto de autocontrol es el que ahora llamamos autogestión conductual en la literatura organizacional.
- La teoría de expectativas de la motivación está relacionada con las expectativas de una persona y cómo ellas influyen en su conducta. Esta teoría provee a los gerentes de un medio para identificar los logros deseables e indeseables asociados al desempeño de las tareas.

La teoría de la equidad se enfoca en comparaciones, tensión, y reducción de la tensión. Hasta el momento la mayor parte de la investigación en la teoría de la equidad ha trabajado con el aspecto de sueldos. La teoría de la equidad es una explicación más convincente y comprensible de las actitudes de un empleador acerca del salario que la teoría de la expectativa. El gerente debería estar consciente de que la gente compara sus beneficios, castigos, tareas, y otras dimensiones relacionadas con el trabajo, con aquellas de otras personas en condiciones similares.

La teoría del establecimiento de metas propone que las metas e intenciones de los individuos son las principales determinantes del comportamiento. Aunque éste es el enfoque más empíricamente sustentado dentro de la motivación, el establecimiento de metas continúa siendo estudiado en laboratorios y en situaciones muy controladas.

Pese a los importantes estudios que la respaldan, se ha criticado el establecimiento de metas por operar sobre todo con trabajos sencillos, animando el juego entre las partes y operando más como elemento para controlar a los empleados que para motivarlos.

Preguntas para revisar y comentar

1. ¿Cuáles son algunas de las semejanzas y diferencias entre las explicaciones que dan la teoría del reforzamiento y la teoría de las expectativas sobre la motivación?
2. ¿Podría un gestor que conoce la teoría de la equidad utilizar este conocimiento para desarrollar programas salariales? ¿Cómo?
3. ¿Qué rol desempeña el autocontrol en la motivación?
4. Describa una situación con la que usted se haya encontrado anteriormente donde se podría haber aplicado la teoría del refuerzo. ¿Qué tipo de programa de refuerzos hubiera usted utilizado?
5. ¿Qué consideraciones éticas son las que deben tenerse en cuenta con anterioridad a la puesta en práctica de un programa de modificación conductual en un lugar de trabajo?
6. Los autores indican que los datos de la Tabla 6 — 4 no fueron científicamente validados, es decir, que admiten distintas interpretaciones. Luego de todos estos

años de investigación ¿Por qué muestran tanta cautela los autores con respecto a estos datos?

7. ¿Cómo se puede utilizar la teoría de la equidad para explicar el nivel de motivación de un estudiante en una de las clases a las que asiste?

8. ¿Cómo podría un programa de establecimiento de metas para los empleados resultar dañino para el conjunto de la organización?

9. ¿Por qué es tan importante la participación de los empleados en las actividades de establecimiento de metas para el éxito en el logro de las mismas?

10. ¿Cuál es la principal diferencia en los análisis de la motivación entre Bandura y Skinner?

CASO PARA ANÁLISIS

Jack Welch, de General Electric: ¿Una bomba de neutrones o un motivador?

A Jack Welch, presidente de General Electric (GE), se le ha llamado "Neutrón Jack" (cuando llega a una fábrica de GE, el edificio permanece en pie, pero los trabajadores desaparecen como por arte de magia). Welch adquirió ese sobrenombre cuando hizo desaparecer a 100.000 trabajadores de la nómina de GE en sus primeros cinco años. Eliminó los puestos de trabajo mediante sus pensiones de empleo temporales, jubilaciones y venta de negocios. Se ha deshecho de 289 negocios con pérdidas, como la electrónica de consumo. Compró compañías por valor de 19 billones de dólares y vendió otras por valor de 10 billones. Cuando Welch accedió a la presidencia de GE en 1981, a los 45 años, se convirtió en el presidente más joven de GE. En esa época se consideraba a GE como una "Compañía PNB", una compañía cuyo crecimiento y prosperidad nunca excederían los de la economía general.

Welch se esforzó por crear una compañía que pudiera superar los ritmos de la economía y que fuera capaz de prosperar, incluso en los tiempos más duros. Transformó por completo GE, rediseñando la cultura corporativa para que reflejara su energía constante y su estilo informal, aunque riguroso. Welch clasificó las operaciones de acuerdo con un simple criterio; para evitar ser vendidos o tener que cerrar, cada uno tiene que ser el número uno o el número dos en su mercado. Agrupó los negocios que pensó que podían pasar esa prueba en tres áreas: servicios (como GE Credit Corp. y una unidad que mantenía las plantas de energía nuclear); los productos tecnológicos de los mercados de alto crecimiento, tales como los motores de aviación y los plásticos, y lo que Welch llamaba los negocios centrales. Se trataba de los grandes productos clásicos en las industrias, como las ampollitas y los motores eléctricos. En una docena de grandes negocios GE, es líder en Estados Unidos y en el mundo.

Welch es un individuo sensible y sagaz, que contempla el mundo con un pensamiento competitivo. Ve cómo los mercados globales pueden ser dominados por algunas aplanadoras potentes, como Philips, Siemens o Toshiba. Para poder competir, una compañía como GE debe ser audaz, libre de papeleos burocráticos y contar con jefes y empleados automotivados, orgullosos y de reflejos rápidos. La gente que no conoce personalmente a Welch puede temer su franqueza, su estilo directo, pero los que han pasado algún tiempo cerca de él tienden a disfrutar de su inteligencia, su humor y su carácter abierto.

GE puede resultar tremendamente excitante para quienes se encuentran en el lugar adecuado o en sintonía con la mentalidad de Welch. Ha transformado de forma radical y de manera sorprendente la cultura burocrática de la compañía.

Al eliminar etapas de dirección, Welch bajó la autoridad empresarial en la mayor parte de las decisiones al nivel de las divisiones operativas. Promovió el sentimiento de lo que él llamaba propiedad haciendo que los jefes actuaran como empresarios en vez de como asalariados. Welch también promueve la libre comunicación: "tratamos de imponer un sentimiento y un espíritu totalmente abierto". Esto resulta un poco extraño para los supervisores con 25 o 30 años de trabajo que están en esos puestos por saber un poquito más que los empleados que trabajan a sus

órdenes. Welch afirma que quiere impregnar a los gerentes de "la confianza para liderar y para compartir".

Algunas veces el énfasis de Welch sobre la camaradería y la comunicación es extremado. Los 112 directivos de GE dedican muchas horas a comentar el conjunto de valores corporativos que Welch tituló, "lo que queremos ser". Estos valores — tales como eliminar los límites dentro de la compañía, compartir buenas prácticas, enfatizar el control— significan más que papeleo de oficina, puesto que los gerentes en GE son evaluados según la "matriz Welch", es decir, la obtención de resultados óptimos y niveles de compromiso con estos valores de la compañía. Se les da la mayor importancia a los valores, por lo difícil que es enseñarlos y porque en último término producirán las cifras deseadas.

Welch no tiene ningún reparo a la hora de expresar sus opiniones sobre cómo dirigir y motivar a la gente. He aquí algunos de sus pensamientos. *Sobre ser un jefe duro:*

"me resultan poco agradables todas esas historias sobre Jack-tipo-duro: miedo, intimidación, pistolas y garrotes y látigos y cadenas. Si usted es malo, no pertenecerá a General Electric. Déjenme decirles por qué está equivocado el nombre de Jack Neutrón. La competitividad significa adelantarse en la acción. Atacar a alguien con una bomba nuclear significa matarlo. Nosotros comen/amos un proceso de renovación. Cuando la gente abandona nuestra compañía, le ofrecemos un aterrizaje suave. Puede ser que la gente despedida por no cumplir con el rendimiento esperado esté furiosa, pero ninguno puede decir que no se le ha tratado con dignidad; otro tipo de dirección podría haber arruinado la estrategia. Así, nos podemos mirar al espejo cada mañana y decir que hicimos lo que pudimos".

Sobre la ansiedad de los empleados que permanecen en GE: "Si es usted un jefe intermedio que no tiene un camino claro, que no está entrenado en la tecnología del futuro, es lógico pensar que nos encontramos ante un asunto difícil. Si mira usted lo que hemos hecho como nación y lo que compañías como GE han hecho en los últimos 25 años, son muchos los que se habrán mantenido actualizados en un momento en el que pasamos de la tecnología electromecánica a la tecnología electrónica. Han sido muchos los métodos que han cambiado y muchos los individuos que no han cambiado con ellos. Sí es usted un jefe intermedio en General Electric que está bien estabilizado, ¿le gustaría lo que le está sucediendo? Lo probable es que se sienta preocupado".

Sobre el papel de la alta gerencia de GE:

"El vicepresidente Larry Bossidy conoce GE Credit, y que fue una creación suya. Yo conozco el negocio de los plásticos. El vicepresidente Ed Hood conoce los motores de los reactores. Después de todo, empezamos a meternos en aguas muy poco profundas. También conocemos a la gente. Sabemos cómo elegir a los buenos con mucho más acierto que a los malos -no bateamos 1.000- y sabemos cómo asignar los recursos".

Sobre la libertad del sistema estadounidense:

Welch opina que el sistema estadounidense de libre empresa es una de las ventajas que los estadounidenses tienen sobre los japoneses." Este sistema permite a personas como yo convertirse en presidente de GE en una generación; permite a los jóvenes empleados con talento moverse rápidamente hacia arriba en nuestra compañía... la idea para la liberación y la mejora de nuestra fuerza de trabajo no es la ilustración, sino la necesidad de competir".

Sobre la necesidad de liderazgo:

"Nombra jefes a los individuos y comenzarán a dirigir y seguirán por ese camino. El trabajo de un jefe es escoger los recursos humanos y financieros y asignarlos de forma rigurosa, no distribuirlos de forma equilibrada, como la mantequilla sobre el pan. Esto último es lo que hacen los burócratas. Tú claramente quieres a alguien que pueda articular una idea. Ellos deben tener una enorme energía que puedan transmitir a otros. Si no, no puedes ser un líder".

Sobre la autoconfianza:

"La autoconfianza es el motor de la productividad y de la creatividad, de la decisión y del ritmo dinámico

Welch ha sido presidente ejecutivo de GE desde 1981. No sólo ha hecho sobrevivir a GE bajo su dirección, sino que muestra una juventud exuberante. En los 90s, Welch ha insuflado a la compañía de un sentido empresarial, convirtiéndose así en uno de los presidentes ejecutivos más admirados del país. La cualidad que más parece valorar Welch en los individuos es la autoconfianza, y se esfuerza por inspirársela a los demás. Welch cree firmemente que los individuos deben controlar sus propios destinos, pues, de lo contrario, lo harán otros.

Preguntas de repaso

1. Welch practica un estilo de dirección duro. ¿Cómo puede ese estilo crear una atmósfera motivadora? ¿Utiliza Jack Welch el refuerzo negativo, la fijación de objetivos o la autogestión conductual? ¿O emplea tal vez una combinación de estas técnicas?
2. Jack Welch ha fijado los objetivos para ser el número uno en diferentes mercados. Suponga que se trata de una meta difícil y asignada. ¿Qué dicen las investigaciones sobre fijación de objetivos acerca del impacto de estos últimos sobre el rendimiento?
3. ¿Por qué Jack Welch valora tanto la autoconfianza? ¿Se transmite su estilo de dirección a los demás?
4. ¿Qué acciones lleva a cabo Jack Welch para estimular la autogestión en sus empleados?