

Motivación 2: Perspectiva de la Equidad y la Justicia

Concepto de Justicia



Fiat justitia, ruat coelum [Que se haga justicia, aunque se caigan los cielos!]

- Proverbio Romano atribuido a Lucius Calpurnius Piso Caesoninus

Concepto de motivación (desmotivación) extremadamente importante para el ser humano que guía ciertas conductas.

The Washington Post

Moody's downgrades U.S. to AA- • Tomorrow: Thunderstorms & heat • **MONDAY, MAY 2, 2011** washingtontimes.com • **25¢**

JUSTICE HAS BEEN DONE

U.S. forces kill Osama bin Laden

PRIVILEGED SON BECAME THE GLOBAL FACE OF TERRORISM
BY BRADLEY GARDNER

Osama bin Laden, Sr., who was born into wealth only to end up leading a self-destructive life, died Saturday morning at least one of the most notorious far-flung terrorist nests in the world, and in the manner he had often predicted: in a strike by U.S. forces.

As the world watched, bin Laden demonstrated the power and global reach of a terrorism campaign erected on personal Islamic beliefs and aimed at spreading Islam's influence. He may never have proved anything so brilliant, and the most powerful nation in the world took time to prove a substantial threat to U.S. interests overseas.

PUBLIC ENEMY: Bin Laden was also wanted in al Qaeda's holdings of U.S. embassies in Yemen and Kenya in 1998.

TEAM ATTACKED IN PAKISTAN WHERE HE WAS HIDING
BY SCOTT WILSON AND CRAIG WHITLOCK

Osama bin Laden has been killed in a U.S. operation in Pakistan, President Barack Obama announced from the White House Sunday, calling his death "the most significant counterterrorism achievement in our country's history to date." In his nation's effort to defeat al Qaeda,

Speaking from the East Room, Obama said a small team of U.S. special operations forces had conducted a raid in the city of Abbottabad, where bin Laden had been living over the past five years. After a firefight, the president said, the U.S. team killed bin Laden and his son, Khalid.

"We will continue to honor the memory of our citizens and our friends and



Platón: Tema central en «La República»: Qué caracteriza a una sociedad justa y al hombre justo.

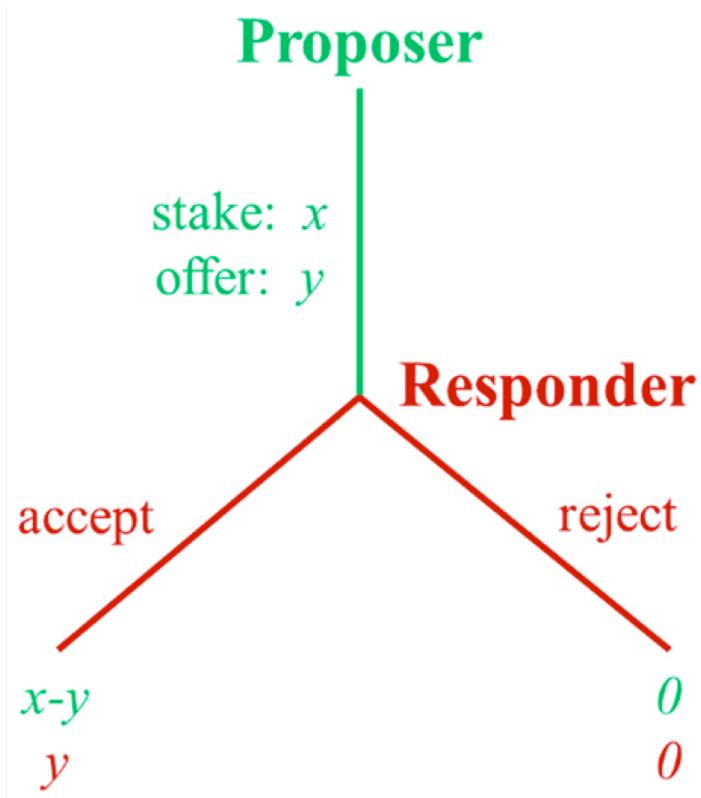
Aristóteles: Justicia como virtud ética.

Teoría de la Justicia (Rawls): Las decisiones deberían estar asociadas a una distribución justa de los recursos.

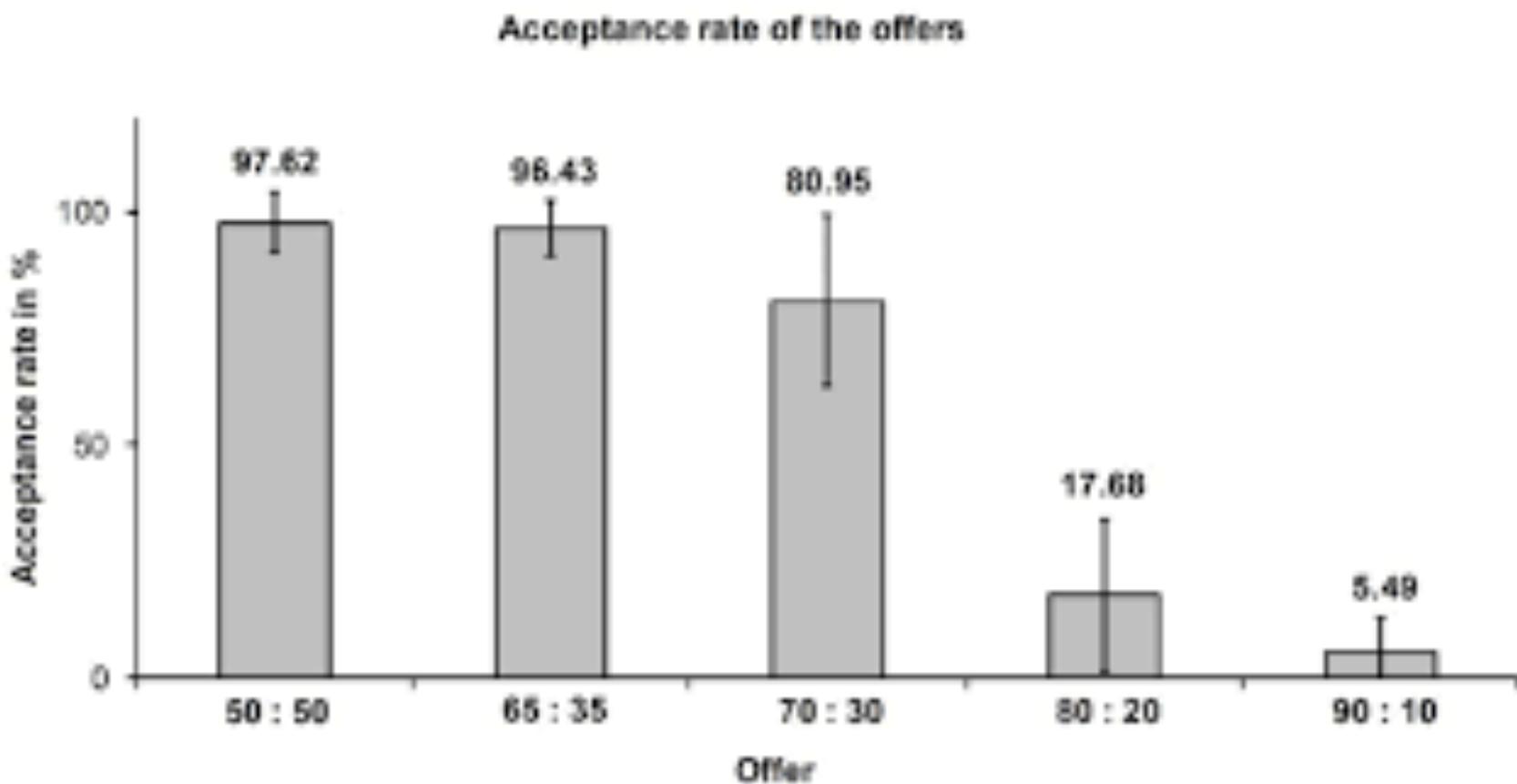
Estas son visiones de lo deontológico, del deber ser, del “qué es ser justo.”

- EN CO (y otras ciencias sociales) se estudia la justicia de manera descriptiva / *empírica*.
 - Lo que la gente *percibe* como justo o injusto.
- Justicia Organizacional: Percepciones de Justicia o Injusticia por parte de miembros (o potenciales miembros) de una organización (Greenberg, 1990).

Juego Ultimatum (Ultimatum Game)



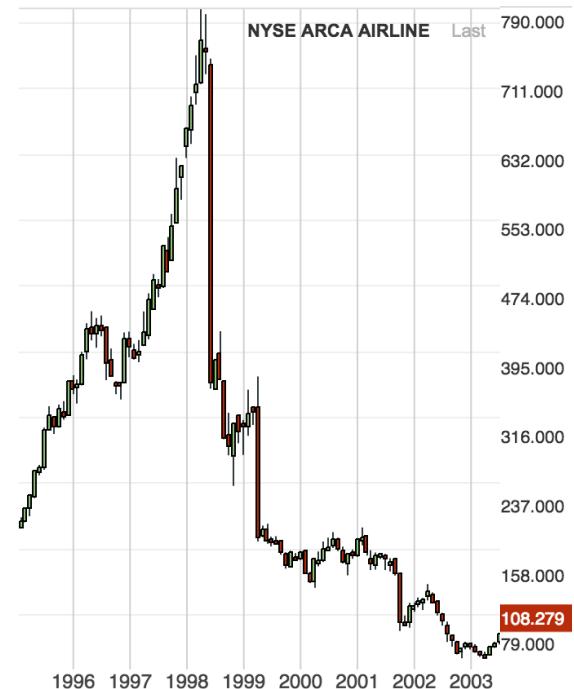
Juego Ultimatum



American Airlines -- 2003



- A punto de declarar la quiebra, la **plana directiva** le pide a los **sindicatos** aceptar varios cambios.
 - Sindicato decide **cooperar**, porque lo encontraban justo dada la circunstancia, y aceptaron una **reducción de sueldos** en **US\$1.800 millones**, incluyendo \$660 millones de pilotos, \$620 millones de mecánicos, y \$340 millones de azafatas/os.
 - Esto, hasta que supieron información nueva...





- Por razones tributarias, se hizo público un reporte anual de la compañía, con los **sueldos de los altos ejecutivos**.
 - Se supo que el gerente general le ofreció, a **45 ejecutivos, bonos extra de hasta US\$1,8 millones por ejecutivo.**
- **Consecuencias:**
 - **Petición de renuncia** del gerente general, lo que finalmente ocurrió.



Datos Chilenos

Efectos de ingresos de pares en la satisfacción laboral propia.

Relative Income and Job Satisfaction in Chile

Rodrigo Montero and Tomás Rau

Table 13.4 Marginal effects for Model (3)

Variable	$P(js = 1)$	$P(js = 2)$	$P(js = 3)$	$P(js = 4)$
Reference group income 2	0.048** 0.022	0.074 0.023	-0.006 0.006	-0.116** 0.053
Female	-0.017 0.015	-0.027 0.023	0.002 0.003	0.043 0.037
Age	0.002 0.004	0.004 0.006	-0.0003 0.0007	-0.006 0.010
Age squared	-0.00005 0.00004	-0.00009 0.00007	0.0000 0.00001	0.0001 0.0001
Schooling	-0.010*** 0.003	-0.015*** 0.005	0.001 0.001	0.024*** 0.008
Log(wage)	-0.052*** 0.013	-0.081*** 0.018	0.007 0.007	0.127*** 0.027
Self-employment	-0.044* 0.022	-0.068** 0.033	0.006 0.006	0.106** 0.052
Log(hours worked)	-0.024** 0.009	-0.037** 0.015	0.003 0.003	0.058** 0.024
Tenure	0.001* 0.0008	0.002** 0.001	-0.0002 0.0002	-0.003** 0.001

Source: OPHI Survey 2008/2009

Notes: Standard errors in parentheses and calculated with delta method

Reference group income (2) is the log of the cell's average wage (cells were constructed using information of age, schooling and geographical zone)

*10 % significance level

**5 % significance level

***1 % significance level



Perspectiva de la Equidad



- Justicia:
 - Darle a cada uno lo que se **merece**.
- ¿Cómo se define lo que cada uno se **merece**? *En general, comparación social.*
- Equidad en la Teoría:
 - Debería haber **correspondencia** entre lo que **uno aporta a la organización** y lo que **uno recibe a cambio**, con respecto a lo que **otros aportan y reciben a cambio**.

Ejemplo

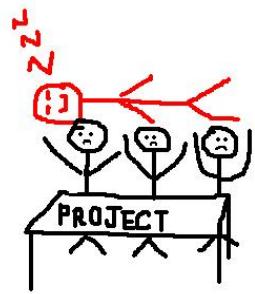
En azul, lo que aporta;
en verde lo que recibe.

Percepción de Uno Mismo		Percepción del Otro	
Descripción	Valor	Descripción	Valor
Pregrado	2	MBA	3
5 años Exp	4	2 años Exp	2
Alto Esfuerzo	7	Bajo Esfuerzo	1
Sueldo: 1.400.000	6	Sueldo: 1.400.000	6
Oficina Pequeña	2	Oficina Grande	4
Total Aporta	13	Total Aporta	6
Total Recibe	8	Total Recibe	10
Proporción R/A	8/13	Proporción R/A	10/6

$$\frac{R_{\text{uno}}}{A_{\text{uno}}} = \frac{R_{\text{otro}}}{A_{\text{otro}}}$$

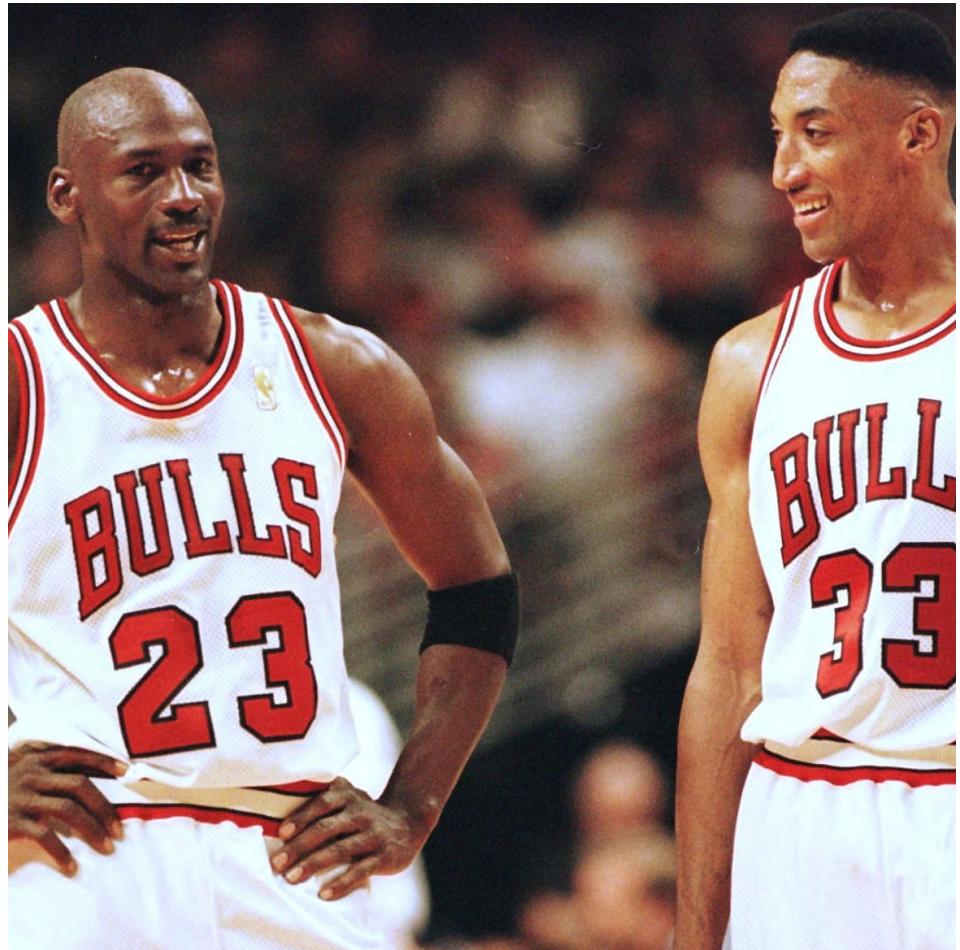
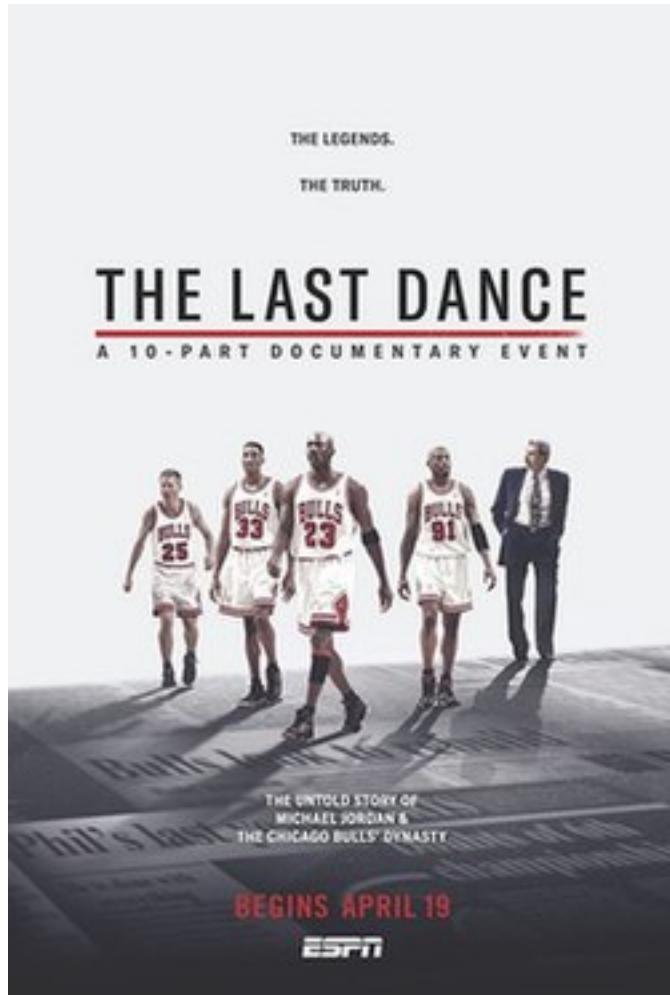
→ Injusticia Percibida

Otro Ejemplo Más Cercano...

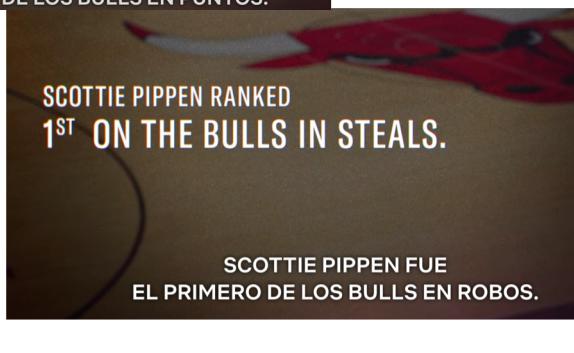
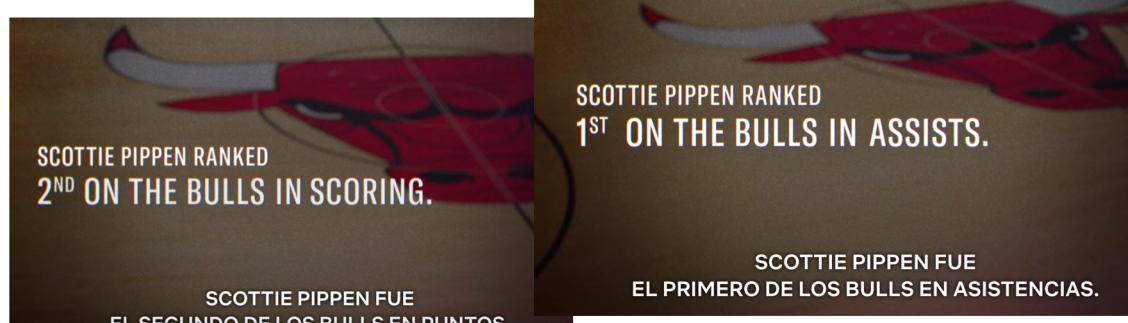
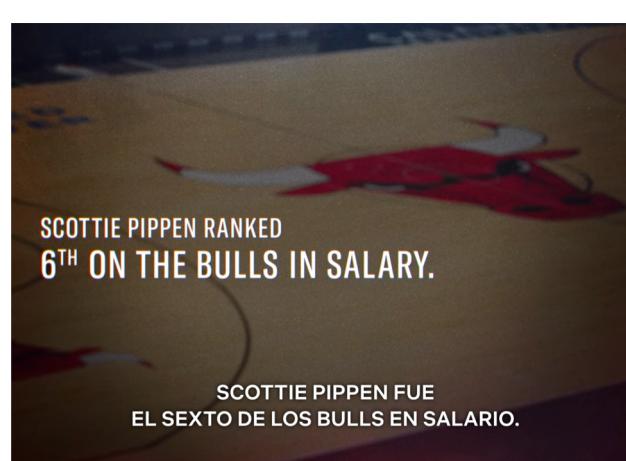


- ¿Qué pasa si en un trabajo grupal (5 personas), todos reciben un 6,0, pero 3 personas hicieron todo el esfuerzo y 2 nada?

“The Last Dance” – Scottie Pippen



“The Last Dance” – Scottie Pippen



“The Last Dance” – Scottie Pippen



No lo respetaba.



Pippen empezó a insultar a Jerry Krause...



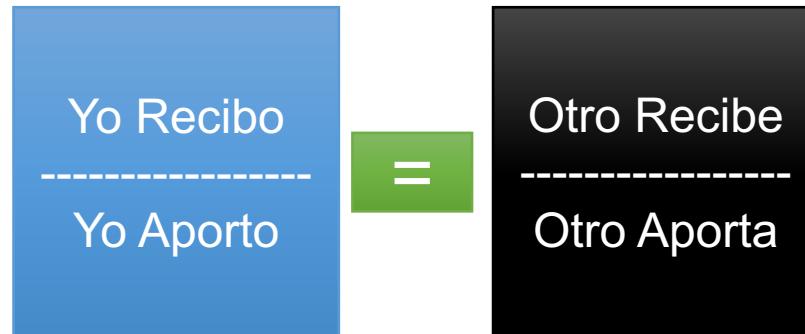
No. No creo que vaya a seguir.



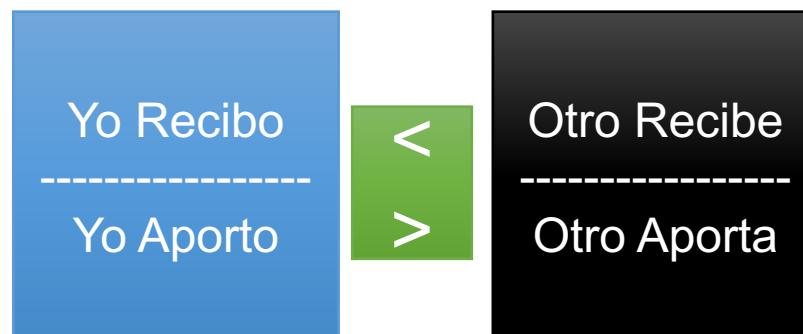
Me había llegado la hora
de buscarme otro equipo.

Proceso de comparación

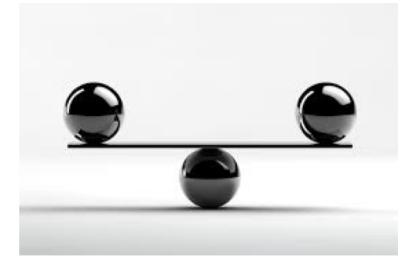
Equidad



Inequidad por



Justicia Distributiva / Proceso de comparación



La **comparación de la tasa recompensa/esfuerzo en general** se refiere a otras personas dentro de la misma organización (**comparación social**):

- ¿Cómo gano en comparación a mi compañero que realiza el mismo trabajo?

Pero también puede tener como referente a **otra persona** que trabaja en **otra organización**:

- ¿Cómo gano en comparación a mi amigo que trabaja en el mismo puesto en la “competencia”?

El referente puede ser también **uno mismo**:

- ¿Cómo ganaría yo en el mismo puesto en la “competencia”?
- <https://www.payscale.com/>

Dimensionalidad de la Justicia

1) Justicia distributiva:

- *Cuánto recibo* en relación a mi aporte. Aquí aplica la tasa entre lo que Aporta/Recibe.

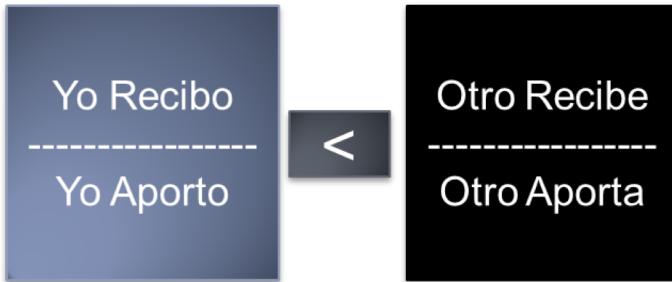
2) Justicia procedural:

- Se asocia al *proceso por el cual se determina* la distribución de las recompensas.
- Factores para que un procedimiento sea considerado como justo
 - ‘Voz’ – Uno puede tener derecho a decir algo; lo que uno diga tenga algún impacto en la toma de decisiones.
 - Consistencia: Todos son tratados de la misma forma.
 - Ausencia de Sesgos: Ninguna persona o grupo es discriminada.
 - Exactitud: Decisiones son basadas en información certera.
 - Corregibilidad: Hay un procedimiento de apelación para corregir errores.

Consecuencias de la Inequidad

- Cuando hay percepción de inequidad, las personas intentan '**compensar**' ellas mismas para **reestablecer la equidad**.

Si:

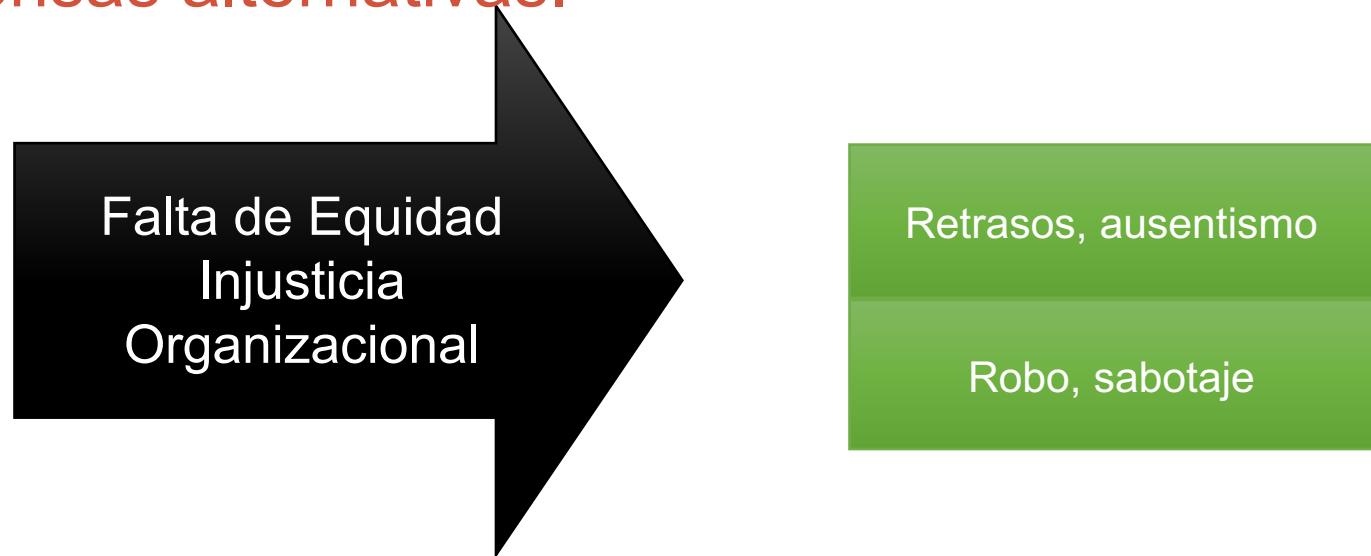


Puedo:

- 1) Intentar **modificar** lo que **aporto**: Esforzarse menos.
- 2) Intentar **modificar** lo que **recibo**: Pedir aumento de sueldo.
- 3) Intentar **modificar** lo que **otros aportan**: Exigir al supervisor que otros se esfuerzen.
- 4) Cambiar totalmente la **situación**: Renunciar al trabajo.

Compensación a través del comportamiento contra-productivo

Ruptura de la equidad en el **intercambio social** (Blau, 1964), motiva a buscar **recompensas alternativas**.



Limitaciones de la Perspectiva



Mecanicismo exagerado.

Asume que las personas se mueven con la
“calculadora en la mano” (“jugar al
empate”)

Más que explicar la motivación para la
conducta deseable en las organizaciones,
parece explicar comportamientos contra-
productivos.

→ Algunos dicen, Teoría de “desmotivación”

Puntos finales a destacar—Perspectiva de Equidad

La **justicia** es darle a cada uno lo que se merece.

La **equidad** se refiere a la comparación entre recompensas recibidas en relación al esfuerzo realizado en una tarea.

Las personas **regulan su esfuerzo y conducta** en función de la justicia percibida y la equidad.

Formas de **compensación** ante la falta de **equidad** son la conducta contra-productiva o la mera renuncia a la organización.



Motivación 2: Perspectiva de la Equidad y la Justicia