

CAPÍTULO 6

Mary Kay Cosmetics motiva a su cuerpo de vendedores dándole reconocimiento durante una convención anual de ventas. El personal de altos logros es agasajado en una ceremonia de coronación y gana viajes, joyería, automóviles y otros premios, por el duro esfuerzo realizado.

CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN BÁSICA

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

¿Qué es la motivación?

Primeras teorías sobre la motivación

Teorías contemporáneas de la motivación

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

Una advertencia: las teorías de la motivación están limitadas por la cultura

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Bosquejar el proceso de la motivación.
- 2 Describir la jerarquía de necesidades, según Maslow.
- 3 Comparar la teoría X con la teoría Y.
- 4 Diferenciar los motivadores de los factores de higiene.
- 5 Listar las características que los grandes realizadores prefieren en un puesto.
- 6 Resumir los tipos de metas que mejoran el desempeño.
- 7 Indicar el impacto de subremunerar a los empleados.
- 8 Esclarecer las relaciones clave en la teoría de las expectativas.

*Cuando alguien dice: “No es el dinero, son los principios”,
¡es el dinero!
ANÓNIMO*

Lincoln Electric es una empresa con sede en Cleveland, que da empleo a unas 2400 personas y genera 90% de sus ventas de la fabricación de equipos de soldadura eléctrica de arco y repuestos para los mismos. La compañía, fundada en 1895, tiene un legendario sistema de incentivos por medio de la participación de utilidades y un historial de productividad resultante que son la envidia del mundo industrial.¹

Los trabajadores de Lincoln reciben un pago a destajo, sin ningún mínimo garantizado de pago por hora. Después de trabajar para la empresa durante dos años, los empleados comienzan a participar en el plan de bonificaciones de fin de año. Este sistema de bonificaciones, que se determina por medio de una fórmula que toma en cuenta las utilidades brutas de la empresa, la tasa básica de pago a destajo de los empleados y la calificación de sus méritos, bien puede ser el más lucrativo de los planes para trabajadores que existen en la industria estadounidense. ¡La bonificación promedio durante los últimos 55 años ha sido 95.5% de los salarios base!

La organización tiene una política de empleo garantizado, que entró en vigor en 1958. Desde entonces, no ha despedido a un solo trabajador. Sin embargo, a cambio de la seguridad en el puesto, los

empleados acordaron aceptar varias cosas. Durante las épocas de vacas flacas, aceptarán la reducción de los períodos de trabajo. También están de acuerdo en aceptar transferencias internas, incluso a puestos con menores salarios, si es necesario, para mantener un mínimo de 30 horas de trabajo por semana.

Uno podría pensar que el sistema de Lincoln Electric atraería a personal de calidad, y lo hace. Por ejemplo, la empresa contrató recientemente a cuatro egresados de Harvard con maestrías en administración de empresas para que ocuparan en el futuro cuatro posiciones en la administración. Pero, de acuerdo con la tradición de la compañía, los cuatro comenzaron, como todos los demás empleados, desarrollando trabajos a destajo en la línea de ensamble.

El sistema de incentivos de participación de utilidades de Lincoln Electric ha significado beneficios positivos, tanto para la organización como para sus empleados. Un ejecutivo de la empresa calcula que la productividad global de Lincoln es aproximadamente el doble de la de sus competidores domésticos. La compañía ha tenido utilidades cada año desde las profundidades de la depresión de los años treinta y nunca ha fallado en pagar un dividendo trimestral. Y Lincoln tiene una de las tasas de rotación de empleados más bajas en la industria estadounidense.

Lincoln Electric ha integrado exitosamente la seguridad en el trabajo, los incentivos financieros, la flexibilidad en el puesto y altas normas de productividad en un sistema que motiva a sus empleados. Son pocas las organizaciones que han tenido un éxito así. Esto podría explicar por qué el concepto de la motivación tal vez sea el tópico más investigado y discutido en las ciencias de la organización.

Una breve visión a la mayoría de las organizaciones sugiere de inmediato que algunas personas trabajan más arduamente que otras. Por ejemplo, ¿quién de nosotros no ha visto a un individuo con habilidades sobresalientes rendir menos que otro con talentos evidentemente inferiores? ¿Por qué parece que algunas personas están altamente motivadas, mientras que otras parecen no estarlo? Trataremos de contestar a esta última pregunta en este capítulo y el siguiente.

θ *¿Qué es la motivación?*

Tal vez debamos empezar por indicar lo que no es la motivación. Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal; esto es, algo que algunas personas tienen y otras no. En la práctica, algunos administradores califican como flojos a los empleados que parecen carecer de motivación. Una calificación así supone que un individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación. Nuestro conocimiento de la motivación indica que esto no es cierto. Lo que sabemos es que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Es verdad que los individuos difieren en su impulso motivacional básico. Pero el mismo empleado que se aburre con rapidez cuando tira de la palanca de su taladro, puede tirar de la palanca de una máquina tragamonedas en Las Vegas durante horas interminables sin un asomo de aburrimiento. Uno puede leer una novela completa de una sola sentada y, sin embargo, encontrar difícil estudiar un libro de texto por más de 20 minutos. No necesariamente se trata de uno mismo, sino de la situación. De manera que, al analizar el concepto de la motivación, tenga en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Definimos la **motivación** como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar *cualquier* meta,

motivación

Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

limitaremos este enfoque a las metas *organizacionales*, con el fin de que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización.² Por tanto, debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su

intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último, tratamos la motivación como un proceso satisfactor de necesidades. Esto se muestra en la figura 6-1.

En nuestra terminología, una **necesidad** significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

Así que podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel del esfuerzo. Si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, puesto que estamos interesados en el comportamiento en el trabajo, este esfuerzo para la reducción de la tensión debe también dirigirse hacia las metas organizacionales. Por tanto, inherente a nuestra definición de motivación está el requisito de que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. Cuando no ocurre esto, podemos tener individuos que ejercen altos niveles de esfuerzo que, en realidad, van en contra de los intereses de la organización. Por cierto, esto no es raro. Por ejemplo, algunos empleados suelen pasar mucho tiempo platicando con sus amigos en el trabajo, con el fin de satisfacer sus necesidades sociales. Existe un gran nivel de esfuerzo, sólo que está dirigido de manera improductiva.

necesidad

Estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Figura 6-1
El proceso de la motivación



θ Primeras teorías sobre la motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación-higiene. Como veremos posteriormente en este capítulo, desde entonces hemos desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero el lector debe conocer estas primeras teorías por lo menos por dos razones: (1) representan la base de la cual han partido las teorías contemporáneas; y (2) los practicantes de la administración las utilizan junto con su terminología para explicar la motivación de los empleados.

Teoría de la jerarquía de necesidades

Probablemente estemos en lo cierto al decir que la teoría más conocida de la motivación es la **jerarquía de necesidades** de Abraham Maslow.³ Él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades.

Teoría de la jerarquía de necesidades

Hay una jerarquía de cinco necesidades —fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización— tales que a medida que se satisface cada necesidad, la siguiente se vuelve dominante.

1. *Fisiológicas*: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
2. *De seguridad*: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. *Sociales*: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.

autorrealización

Impulso para convertirse en lo que uno es capaz de convertirse.

4. *De estima*: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.

5. *De autorrealización*: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

Figura 6-2
Jerarquía de las necesidades de Maslow



necesidades de orden inferior

Necesidades que se satisfacen externamente; necesidades fisiológicas y de seguridad.

necesidades de orden superior

Necesidades que se satisfacen de manera interna; necesidades sociales, de estima y de autorrealización

orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de **orden superior**. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión. Sin embargo,

por desgracia, la investigación no respalda en general dicha teoría. Maslow no proporcionó una verificación empírica, y varios estudios que intentaron respaldar su teoría encontraron que no había apoyo para la misma.⁴

Las viejas teorías, en especial aquellas que son intuitivamente lógicas, parecen difíciles de abatir. Un investigador revisó la evidencia y llegó a la conclusión de que aunque tiene una gran popularidad en la sociedad, la jerarquía de necesidades, como teoría, continúa recibiendo poco apoyo empírico.⁵ Además, el investigador concluyó que “la investigación disponible ciertamente debe hacer que estemos renuentes a aceptar sin reservas las implicaciones de la jerarquía de Maslow” •6 Otra revisión llegó a la misma conclusión.⁷ Se ha encontrado poco respaldo para la predicción de que las estructuras de las necesidades estén organizadas de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motiven, o que una necesidad satisfecha active el traslado a un nuevo nivel de necesidades.

Teoría X y Teoría Y

teoría X

Supuesto de que a los empleados les disgusta trabajar, son perezosos, les disgusta asumir responsabilidades y debe obligárseles a cumplir.

Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado **teoría X**, y otro básicamente positivo, llamado **teoría Y**.⁸ Después de revisar la forma en que los administradores tratan a los empleados, McGregor llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador respecto de la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto

teoría Y

Supuesto de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan asumir responsabilidades y pueden ejercer su auto dirección.

agrupamiento de supuestos, de acuerdo con los cuales tiende a modelar su comportamiento hacia sus subordinados.

Según la teoría X, los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes:

1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo.
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.
3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de tales planteamientos, si se acepta el análisis de McGregor? Se puede expresar mejor la respuesta dentro del marco presentado por Maslow. La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. McGregor mismo creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como una toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

Mary Tjosvold (al centro), directora general ejecutiva de Mary T. Inc., cree en la teoría Y. Ella dice: “Quienes manejamos un negocio creemos que los empleados tienen el máximo poder.” Su compañía de 600 empleados proporciona servicios sociales residenciales para personas Incapacitadas. Tjosvold utiliza equipos de trabajo para servir a los clientes y cede a sus miembros responsabilidades de toma de decisiones. Por ejemplo, el equipo de verificación de la calidad dirige sus propias actividades, prepara sus propios presupuestos y programas y decide sus propias acciones disciplinarias. Tjosvold confía en que sus empleados implanten programas que se ajusten a las estrictas normas de la empresa. Sus empleados responden aceptando la responsabilidad y ejerciendo la auto dirección.

Por desgracia, no hay evidencia que confirme la validez de alguno de los dos conjuntos de supuestos, o que la aceptación de los supuestos de la teoría Y y la modificación de las acciones propias, de acuerdo con ellos, lleve a tener trabajadores más motivados. Como se verá más adelante en este capítulo, cualquiera de los supuestos de la teoría X o de la teoría Y puede ser apropiado en una situación determinada.

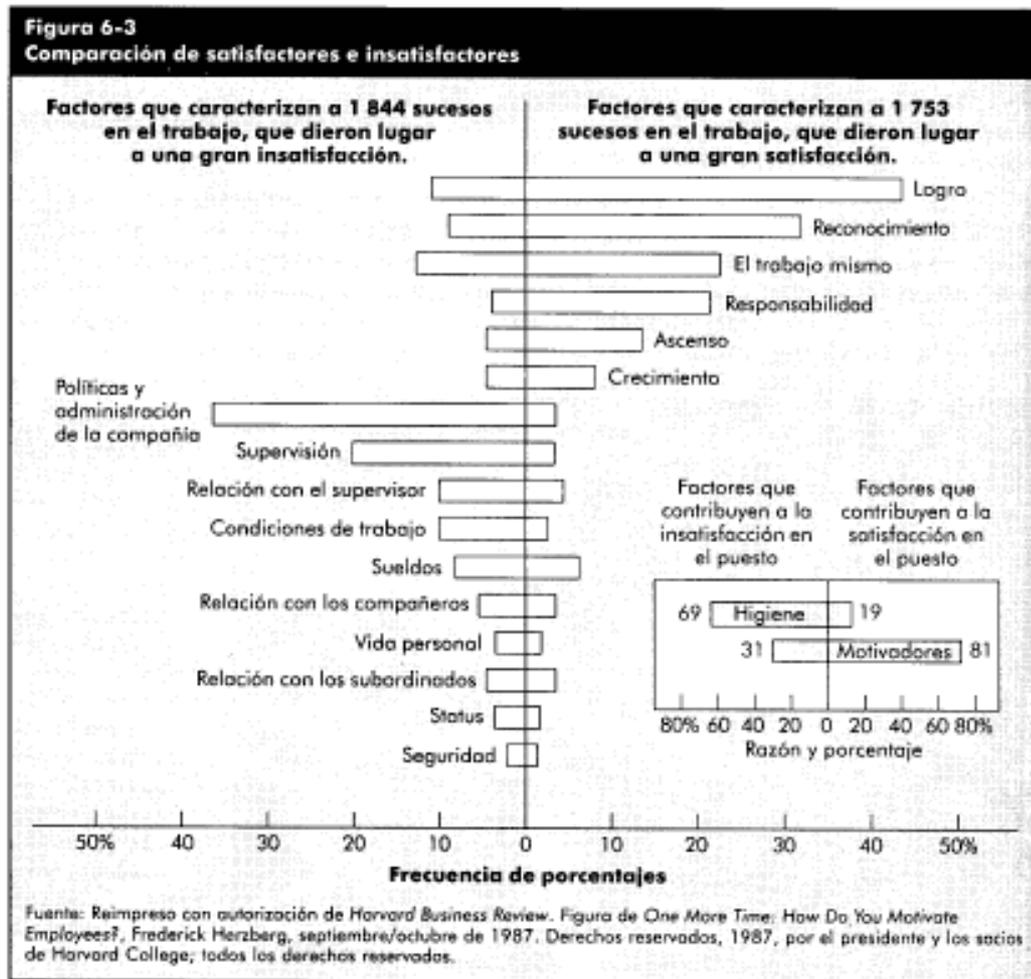
Teoría de la motivación-higiene

teoría de la motivación-higiene

Los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el puesto, en tanto que los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción.

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene.⁹ En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente *bien* y *mal* en su puesto. Se tabularon y categorizaron las respuestas. En la figura 6-3 se muestran los factores reportados en 12 investigaciones llevadas a cabo por Herzberg, que afectan las actitudes hacia el

puesto.



A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal. Como se ve en la figura 6-3, ciertas características tienden a mostrar una relación consistente con la satisfacción en el puesto (factores del lado derecho de la figura), y otros con la insatisfacción en el puesto (el lado izquierdo de la figura). Parece que los factores intrínsecos, como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto. Cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.



Herzberg dice que los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio. Como se ilustra en la figura 6-4, Herzberg propone que sus resultados indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto a “satisfacción” es “no satisfacción”, y lo opuesto a “insatisfacción” es “no insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Como resultado, Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como **factores de higiene**. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente gratificantes.

factores de higiene

Aquellos factores —como la política y la administración de la compañía, la supervisión y el salario— que, cuando son adecuados, tranquilizan a los trabajadores. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha.

La teoría de la motivación-higiene no carece de detractores. Entre las críticas de la teoría se incluyen las siguientes:

1. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar para sí misma el crédito. A la inversa, culpan del fracaso al ambiente externo.
2. Se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tienen que formular interpretaciones, es posible que puedan contaminar los resultados interpretando una respuesta de una manera, mientras que tratan a otra similar en forma diferente.
3. Esta teoría, en el grado en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto. En realidad no es una teoría de la motivación.
4. No se utilizó una medida global de la satisfacción. En otras palabras, a una persona le puede disgustar parte de su puesto y, sin embargo, todavía pensar que el puesto es aceptable.
5. La teoría es inconsistente con la investigación anterior. La teoría de la motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.
6. Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que utilizó se dirigía solamente a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer que dicha investigación sea adecuada, uno debe suponer que existe una gran relación entre la satisfacción y la productividad.¹⁰

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg se ha difundido ampliamente y la mayoría de los administradores están familiarizados con sus recomendaciones. La mayor popularidad, desde mediados de los años sesenta, de los puestos que se amplían de manera vertical para permitir que los trabajadores asuman una mayor responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo, probablemente pueda atribuirse en gran parte a los resultados y recomendaciones de Herzberg.

θ Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías anteriores son bien conocidas, pero, desafortunadamente, no han salido bien libradas cuando se examinan más de cerca. Sin embargo, no todo está perdido.¹¹ Varias teorías contemporáneas tienen un elemento en común: cada una tiene un grado razonable de documentación que apoya su validez. Desde luego, esto no significa que las teorías que vamos a presentar sean correctas y no estén sujetas a discusión. Las llamamos teorías contemporáneas, no porque necesariamente se hayan desarrollado en épocas recientes, sino porque representan la realidad de la explicación de la motivación de los empleados.

El CO en las noticias

Gracias por el reconocimiento, pero ¿dónde está el dinero?

Antes de terminar la década de 1980, los incrementos salariales eran tan predecibles y constantes como la llegada de la Navidad, se daban cada año. Ya no es así! Los incrementos han sido reemplazados por una sola entrega de bonos o acciones. Y el reconocimiento que solía aparecer escrito en un cheque, se entrega cada vez más en la forma no bancaria de placas, boletos para el teatro y notas de agradecimiento de los jefes. Por ejemplo, Federal Express envió más de 50 000 notas semejantes en un año reciente.

A medida que los incrementos tradicionales se espacian

y se hacen más pequeños, o, incluso, desaparecen por completo, otros métodos han ido ocupando su lugar. En una encuesta realizada en 1993 sobre 3 200 compañías, se encontró que los reconocimientos que no adoptaban la forma de efectivo se utilizaban por 60% de las empresas, que en 1988 habían sido 20%. La misma encuesta mostró que 14% de las compañías estaba utilizando una entrega de bonos en lugar de aumentos anuales. Estos bonos ahorran dinero a la compañía porque no son parte de la base permanente de sueldo del empleado.

¿Por qué está reemplazando cada vez más el reconocimiento al incremento salarial anual? Una competencia feroz de países de bajos

salarios significa que las compañías tienen que mantener alineados sus costos. Y una forma de hacerlo es limitar los aumentos de sueldos o, por lo menos, ligarlos con los incrementos en productividad. Otro factor clave ha sido el lento crecimiento en la generación de puestos. El desequilibrio oferta / demanda ha creado un mercado de compradores, de modo que los empleadores están menos preocupados por perder buen personal si no aumentan los sueldos cada año.

Basado en J. Fierman, "When Will You Get a Rise?", *Fortune* (12 de julio de 1993), págs. 34-36.

Teoría ERC

teoría ERC

Hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relación y crecimiento.

Clayton Alderfer, de Yale University, ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama **teoría ERC**.¹²

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la *existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material.

Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las *relaciones*: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de *crecimiento*; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

Además de sustituir por tres necesidades las cinco de Maslow, ¿en qué sentido es diferente la teoría ERC de Alderfer de la de Maslow? En contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

La teoría ERC también contiene una dimensión de frustración-regresión. El lector recordará que Maslow planteaba que un individuo permanecería en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta quedara satisfecha. La teoría ERC dice lo contrario, pues observa que, cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la incapacidad de

satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo. Así que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

La teoría ERC es más consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente. Variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o la fuerza impulsora que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado. La evidencia que demuestra que la gente de otras culturas clasifica de manera diferente las categorías de necesidades —por ejemplo, los españoles y los japoneses colocan las necesidades sociales antes de sus exigencias fisiológicas¹³— sería consistente con la teoría ERC. Diversos estudios han apoyado la teoría ERC,¹⁴ pero también hay evidencias de que no funciona en algunas organizaciones.¹⁵ Sin embargo, en general, la teoría ERC representa una versión más válida de la jerarquía de necesidades que la fórmula original de Maslow.

La teoría de las necesidades de McClelland

Usted tiene una bolsa llena de frijoles y cinco blancos colocados frente a usted. Cada blanco está más alejado que el anterior, lo que hace que sea cada vez más difícil atinarle. El blanco A es facilísimo. Casi está a su alcance. Si le atina, obtiene \$2. El blanco B está un poco más alejado, pero un 80% de las personas que lo intentan le pueden atinar. Paga \$4. El blanco C paga \$8, y aproximadamente la mitad de las personas que lo intentan le atinan. Muy pocas personas pueden atinarle al blanco D, pero si alguien lo consigue, el premio es de \$16. Por último, el blanco E paga \$32, pero es casi imposible atinarle. ¿Cuál es el blanco que debe intentar? Si usted seleccionó el blanco C, es probable que sea un gran realizador. ¿Por qué? Continúe leyendo.

teoría de las necesidades de McClelland

Realización, poder y afiliación son tres importantes necesidades que ayudan a comprender la motivación.

necesidad de realización

Impulso de sobresalir, de alcanzar un logro en relación con un conjunto de normas, de luchar para obtener el éxito.

necesidad de poder

Deseo de que otros se comporten en una forma en que no se hubieron comportado de otra manera.

necesidad de afiliación

Deseo de contar con relaciones interpersonales cercanas y amigables.

- Los altos realizadores evitan lo que perciben como tareas muy fáciles o muy difíciles.

En el capítulo 3 presentamos la necesidad de realización como una característica de la personalidad. Pero la realización también es una de las tres necesidades propuestas por David McClelland y asociados como elementos importantes en el ambiente organizacional para comprender la motivación.¹⁶ La teoría de las necesidades de McClelland se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen una fuerza que los impulsa a sobresalir. Luchan por alcanzar logros personales, más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o más eficientemente de lo que se ha hecho con anterioridad. Este impulso es la necesidad de realización (*nr*). Al investigar la necesidad de realización, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otras personas por su deseo de hacer mejor las cosas.¹⁷ Buscan situaciones en las que pueden tener la responsabilidad personal de dar soluciones a los problemas, en las que pueden recibir una retroalimentación rápida a su desempeño que les permita saber con facilidad si están mejorando o no, y en las que se puedan fijar metas que representen un desafío moderado. Los altos realizadores no apuestan al azar; les disgusta tener éxito por casualidad. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o el fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o a las acciones de otras personas. Es muy importante darse cuenta de que evitan aquello que perciben como tareas muy fáciles o muy difíciles. Desean vencer los obstáculos, pero también sentir que su éxito (o fracaso) se ha obtenido gracias a sus propias acciones. Esto implica que les gustan las tareas de dificultad media.

Los altos realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es de 0.5, esto es, cuando calculan que tienen una oportunidad 50-50 de éxito. Les disgusta participar con altas probabilidades en su contra, porque no obtienen un sentido de satisfacción de un éxito fortuito. De manera similar les disgusta participar con altas probabilidades en su favor, porque ello no significa un reto para sus habilidades. Les agrada fijarse metas que requieren que ellos den un poco de sí. Cuando se presenta una oportunidad aproximadamente igual de éxito o fracaso, surge la oportunidad óptima de experimentar sentimientos de realización y satisfacción por sus esfuerzos.

Los altos realizadores funcionan bien en puestos de ventas porque dichos puestos proporcionan libertad, responsabilidad personal por el resultado, retroalimentación inmediata sobre el desempeño y la oportunidad de asumir riesgos moderados. Schering-Plough contrata personal como la mujer que aparece en la foto, que asume la desafiantes tarea de vender productos farmacéuticos en una industria muy competitiva y rápidamente cambiante.

La necesidad de poder (*np*) es el deseo de tener impacto, de ser influyente y de controlar a otros. Los individuos que tienen una alta *np* disfrutan cuando están a cargo, luchan por influir en otros, prefieren que se les coloque en situaciones competitivas y orientadas al estatus y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño eficaz.

La tercera necesidad que aisló McClelland es la afiliación (*naf*). Esta necesidad ha recibido menos atención de los investigadores. La afiliación se puede comparar con las metas de Dale Carnegie, el deseo de ser agradable y aceptado por otras personas. Los individuos con una alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua.

Por ejemplo, ¿cómo puede uno saber si alguien es un gran realizador? Existen cuestionarios que permiten conocer esta motivación,¹⁸ pero gran parte de las investigaciones utilizan una prueba proyectiva, en la que los sujetos responden a cuadros.¹⁹ Se muestra brevemente cada dibujo al sujeto, que luego escribe una historia a partir de él. Como ejemplo, el cuadro puede mostrar un hombre sentado ante un escritorio en posición pensativa, mientras contempla la fotografía de una mujer y dos niños, que está en la esquina del escritorio. Se le pide al sujeto que escriba una historia que describa lo que pasa, lo que precedió a esta situación, lo que sucederá en el futuro y cosas semejantes. En efecto, las historias se vuelven pruebas proyectivas que miden las motivaciones inconscientes. Se califica cada historia y se obtienen las calificaciones del sujeto en cada una de las tres motivaciones.

Con base en extensas investigaciones, se pueden realizar algunas predicciones razonablemente sólidas sobre las relaciones entre la necesidad de realización y el desempeño en el puesto. Aunque se han llevado a cabo menos investigaciones sobre las necesidades de poder y afiliación, aquí también hay resultados consistentes.

En primer lugar, como se muestra en la figura 6-5, los individuos que tienen una gran necesidad de realización prefieren situaciones de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Donde prevalecen estas características, los altos realizadores se encontrarán fuertemente motivados. Por ejemplo, la evidencia permite conclusiones consistentes de que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como las de manejar sus propios negocios y administrar una unidad autocontenida dentro de una gran organización.²⁰



En segundo lugar, una gran necesidad de realización no conduce necesariamente a ser un buen administrador, en particular en las grandes organizaciones. La gente que tiene una gran necesidad de realización está interesada en lo bien que puede realizarse en lo personal, y no en influir en otros para que se desempeñen bien. Los vendedores que tienen una alta *nr* no necesariamente son buenos gerentes de ventas, y el buen administrador general en una gran organización no suele tener una gran necesidad de realizarse.²¹

En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a estar relacionadas muy de cerca con el éxito

administrativo. Los mejores administradores tienen grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación.²² De hecho, una motivación de alto poder puede ser un requisito para la eficacia administrativa.²³

Desde luego, es discutible cuál es la causa y cuál el efecto. Se ha sugerido que una gran necesidad de poder puede ocurrir simplemente como una función del nivel que se ocupa en una organización jerárquica.²⁴ Este último argumento propone que cuanto más alto sea el nivel al que asciende un individuo en una organización, mayor es la motivación de poder del ocupante. Como resultado, los puestos con poder serían el estímulo para tener una gran motivación de poder.

Por último, se ha capacitado exitosamente a los empleados a que estimulen su necesidad de realización. Los capacitadores han tenido éxito al enseñar a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxito; y luego ayudándoles a aprender cómo *actuar* de manera que reflejen una mentalidad de grandes realizadores, al preferir situaciones en las que asumen responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados. De manera que si el puesto demanda un gran realizador, la administración puede seleccionar una persona con un alto *nl* o desarrollar su propio candidato por medio de la capacitación para los logros.²⁵

Teoría de la evaluación cognoscitiva

teoría de la evaluación cognoscitiva

La asignación de recompensas extrínsecas a un comportamiento que ha recibido recompensas intrínsecas tiende a reducir el nivel general de motivación.

A fines de la década de 1960, un investigador propuso que la introducción de recompensas extrínsecas, como el pago, por el esfuerzo en el trabajo que con anterioridad había sido intrínsecamente gratificante por el gusto asociado con el contenido del mismo, tendería a disminuir el nivel global de la motivación.²⁶ Se ha investigado extensamente esta propuesta —a la que se le ha llamado teoría de la evaluación cognoscitiva— y sus conclusiones están apoyadas por gran número de estudios.²⁷ De acuerdo con lo que mostramos, las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a la gente en las organizaciones.

Los teóricos de la motivación han supuesto tradicionalmente, de manera general, que las motivaciones intrínsecas, como los logros, la responsabilidad y la capacidad, son independientes de los motivadores extrínsecos, como un buen sueldo, ascensos, buenas relaciones con el supervisor y condiciones agradables de trabajo. Es decir, el estímulo de un elemento no afectaría al otro. Pero la teoría de la evaluación cognoscitiva sugiere lo contrario. Esta teoría argumenta que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas, como los pagos por un desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, que se derivan de que los individuos desarrollen lo que les gusta. En otras palabras, cuando se otorgan recompensas extrínsecas a alguna persona por desarrollar una actividad interesante, se hace que decline el interés extrínseco en la misma tarea.

¿Por qué se llega a un resultado así? La explicación más popular es que el individuo sufre una pérdida de control sobre su propio comportamiento, de manera que la motivación intrínseca disminuye. Además, la eliminación de la gratificación extrínseca puede producir un cambio —de una explicación externa a una interna— en la percepción del individuo de las causas por las que labora en una tarea. Si usted lee una novela a la semana porque su maestro de literatura se lo exige, puede atribuir su comportamiento de lectura a una fuente externa. Sin embargo, si sigue leyendo una novela por semana después de haber terminado el curso, su inclinación natural será decir: “Debo disfrutar con la lectura de las novelas, ¡porque sigo leyendo una por semana!”

Si la teoría de la evaluación cognoscitiva es válida, debe tener importantes implicaciones para la práctica administrativa. Durante años ha sido un aforismo entre los especialistas en compensaciones que si el pago u otras recompensas extrínsecas han de ser motivadores eficaces, deben depender del desempeño de un individuo. Pero los teóricos de la evaluación cognoscitiva señalarían que esto sólo tendería a disminuir la satisfacción interna que obtiene el individuo por realizar el trabajo. Hemos sustituido un estímulo externo por uno interno. De hecho, si la teoría de la evaluación cognoscitiva es correcta, tendría sentido que el pago de un individuo no dependiera de su desempeño, a fin de evitar la reducción de la motivación intrínseca.

Ya hemos observado que la teoría de la evaluación cognoscitiva ha sido apoyada por diversos estudios. Pero también ha enfrentado ataques, específicamente sobre la metodología utilizada en dichos estudios²⁸ y en la interpretación de los resultados.²⁹ Pero, ¿dónde está esta teoría en la actualidad? ¿Podemos decir que, cuando las organizaciones utilizan motivadores extrínsecos como el pago y los ascensos para estimular el desempeño de los trabajadores, lo hacen a costa de reducir el interés y la motivación intrínseca en el trabajo que se está realizando? La respuesta no es un simple “sí” o un “no”.

Aunque se necesitan investigaciones adicionales para aclarar algo de la ambigüedad actual, la evidencia nos lleva a la conclusión de que la interdependencia de las recompensas extrínsecas e intrínsecas es un fenómeno real.³⁰ Pero su impacto sobre la motivación de los empleados en su trabajo, en contraste con la motivación en general, puede

ser considerablemente menor de lo que se pensó al principio. En primer lugar, muchos de los estudios que se realizaron para verificar la teoría se desarrollaron ~on estudiantes, no con empleados a sueldo de organizaciones. Los investigadores observaban lo que sucede con el comportamiento de un estudiante cuando se retiene una recompensa que se le ha asignado. Esto es interesante, pero no representa la situación típica en el trabajo. En el mundo real, cuando se retienen las recompensas extrínsecas, por lo general significa que el individuo ya no forma parte de la organización. En segundo lugar, la evidencia indica que los niveles muy altos de motivación intrínseca oponen una muy fuerte resistencia al impacto perjudicial de las recompensas extrínsecas.³¹ Aun cuando un puesto sea interesante en si mismo, todavía existe la poderosa norma de un pago extrínseco.³² En el otro extremo, las recompensas extrínsecas parecen aumentar la motivación intrínseca en las tareas aburridas.³³ Por tanto, la teoría puede tener una aplicación limitada a las organizaciones de trabajo, porque la mayor parte de los puestos de bajo nivel no son inherentemente satisfactorios como para estimular un alto interés intrínseco, y muchos puestos administrativos y profesionales ofrecen recompensas intrínsecas. La teoría de la evaluación cognoscitiva puede ser adecuada para el conjunto de puestos organizacionales intermedios, es decir, aquellos que no son ni tan aburridos ni tan interesantes.



Figura 6-6

Fuente: Cartón de Leo Cullum como se reimprimió en *The Harvard Business Review*.

Derechos reservados © por Leo Cullum.

Reimpreso con autorización de Leo Cullum.

Teoría de la fijación de metas

Gene Broadwater, entrenador del equipo de carreras a campo traviesa de Hamilton High School, hizo a los miembros de su equipo este último comentario antes de que llegaran a la línea de salida para la carrera por el campeonato de la liga: “Cada uno de ustedes está listo físicamente. Ahora, salgan y háganlo lo mejor que puedan. Nadie puede pedir más de ustedes que eso.

Usted ha escuchado la frase en algunas ocasiones: “Simplemente hágalo lo mejor que pueda. Eso es todo lo que alguien puede pedir.” Pero, ¿qué significa “hacerlo lo mejor que se pueda”? ¿Podemos saber si hemos alcanzado esa vaga meta? ¿Hubieran obtenido mejores tiempos los corredores de campo traviesa si el entrenador Broadwater les hubiera fijado a cada uno una meta específica por la que debería luchar? ¿Podría usted haber mejorado sus calificaciones en español en la preparatoria si sus padres le hubieran dicho “debes obtener un 85% o más en todos tus trabajos de español”, en lugar de decirle “hazlo lo mejor que puedas”? La investigación sobre la **teoría de la fijación de metas** se enfoca en estos puntos, y, como usted verá, los resultados son impresionantes en términos del efecto de la meta específica, el desafío y la retroalimentación del desempeño.

teoría de la fijación de metas

Lo teoría de que metas específicas y difíciles conducen a un mejor desempeño.

A fines de los años sesenta, Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.³⁴ Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar.³⁵ La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. Para enfatizarlo mejor, podemos

decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.³⁶

Las metas difíciles específicas permiten alcanzar un mayor nivel de producción que la meta general de “hágalo lo mejor posible”. Lo específico de la misma meta actúa como estímulo interno. Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a realizar 12 viajes redondos cada semana entre Toronto y Buffalo, Nueva York, su intención le fija un objetivo específico por el cual debe luchar. Podemos decir que si las demás cosas permanecen iguales, los camioneros con una meta específica tendrán mejor desempeño que sus contrapartes que operan sin ningún objetivo o con la meta general de “hacerlo lo mejor que se pueda”.

Si se mantienen constantes factores como la habilidad y la aceptación de los objetivos, también podemos decir que mientras más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico suponer que los objetivos más fáciles tienen más probabilidades de ser aceptados. Pero una vez que un empleado acepta una tarea ardua, pondrá un alto nivel de esfuerzo hasta que la logre, la disminuya o la abandone.

Detroit Edison involucra a sus empleados de las plantas de electricidad en la fijación de metas. Dentro de su programa de metas, medidas y blancos (MMB), cada unidad de la compañía define metas Individuales y de equipo, medidas de desempeño y expectativas específicas para asegurarse de que todos los empleados trabajen para alcanzar el mismo resultado. Detroit Edison recompensa con dinero a sus empleados por su contribución para alcanzar las amplias metas organizacionales, como la satisfacción del cliente, y las metas específicas, como la reducción de los costos de producción de las plantas de energía. Aquí se muestra un proyecto de reducción de costos generado por un empleado. Los empleados reemplazan la tubería de una planta de la compañía; esto ahorra a Detroit Edison unos \$228 000 respecto de la cotización más baja presentada por un contratista externo y significa recompensas monetarias para los empleados.

La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer; es decir, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento. Pero no toda la retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada —cuando el empleado es capaz de controlar su propio progreso— es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada externamente.³⁷

Si los empleados tienen oportunidad de participar en la fijación de sus propias metas, ¿trabajarán más arduamente? La evidencia es mixta respecto de la superioridad de los objetivos participativos sobre los asignados.³⁸ En algunos casos, las metas fijadas de manera participativa produjeron un desempeño superior; en otros casos, los individuos se desempeñaban mejor cuando su jefe les asignaba la meta. Pero una ventaja básica de la participación puede residir en una mayor aceptación del objetivo, como objetivo deseable para cuyo cumplimiento se debe trabajar.³⁹ Como ya hemos observado, la resistencia es mayor cuando las metas son difíciles. Si la gente participa en la fijación de las metas, hay más probabilidades de que acepte una meta difícil que si su jefe se la asigna en forma arbitraria. La razón es que los individuos están más comprometidos con las opciones en que toman parte. De esta manera, aunque las metas participativas puedan no ser superiores a las metas asignadas cuando se toma la aceptación como una cosa dada, la participación sí incrementa la probabilidad de que haya acuerdo y se actúe sobre las metas más difíciles.

¿Existe alguna contingencia en la teoría de la fijación de metas, o podemos aceptar como verdad universal que las metas difíciles y específicas siempre conducirán a un mayor desempeño? Además de la retroalimentación se ha

encontrado que existen otros tres factores que tienen influencia sobre la relación metas-desempeño: el compromiso con la meta, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional. La teoría de la fijación de metas supone que un individuo está *comprometido* con la meta, es decir, que se ha propuesto no disminuirla ni abandonarla. Es más factible que ocurra esto cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un sitio interno de control y cuando las metas han sido fijadas por la misma persona en lugar de habersele asignado desde fuera.⁴⁰ La **autoeficacia** se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea.⁴¹ Mientras mayor sea su autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea. Así que, en situaciones difíciles, encontramos que la gente con una baja autoeficacia tiene más probabilidades de disminuir su esfuerzo o rendirse por completo que aquellos que tienen una alta autoeficacia, quienes procurarán con mayor ahínco dominar el desafío.⁴² Además, los individuos con una alta autoeficacia parecen responder a la retroalimentación negativa con mayor esfuerzo y motivación; aquellos que tienen baja autoeficacia tal vez disminuyan su esfuerzo cuando se les retroalimienta en forma negativa.⁴³ Por último, la teoría de la fijación de metas está restringida por la cultura. Está bien adaptada a países como Estados Unidos y Canadá, porque sus componentes clave se ajustan razonablemente bien con la cultura estadounidense y canadiense. Supone que los subordinados serán razonablemente independientes (con una calificación no demasiado elevada en la distancia al poder), que los administradores y los subordinados buscarán metas que representen desafíos (bajos en evasión de incertidumbre) y que considerarán importante el desempeño (alto en cantidad de vida). De manera que no espere que la fijación de metas necesariamente lleve a un mayor desempeño del empleado en países como Portugal o Chile, donde existen las condiciones opuestas.

autoeficacia

Creencia del individuo de que es capaz de desempeñar una tarea.

Nuestra conclusión global es que las intenciones —según se expresen en términos de metas difíciles y específicas— son una poderosa fuente de motivación. En las condiciones correctas, pueden llevar a un mejor desempeño. Sin embargo, ninguna evidencia apoya la idea de que dichas metas están asociadas con un incremento en la satisfacción en el puesto.⁴⁴

Teoría del reforzamiento

teoría del reforzamiento

El comportamiento es una función de sus consecuencias.

Una contraposición a la teoría de la fijación de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognoscitivo, que señala que los propósitos de un individuo dirigen sus acciones. En la teoría del reforzamiento se trata de un enfoque conductista, que aduce que el refuerzo condiciona el comportamiento. Es evidente que las dos se contradicen desde un punto de vista filosófico. Los teóricos

del reforzamiento conciben el comportamiento como algo ocasionado por el ambiente. Ellos dirían que uno no necesita preocuparse por el proceso interno de cognición; que lo que controla el comportamiento son los reforzamientos, es decir, cualquier consecuencia que, cuando sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita el comportamiento.

La teoría del reforzamiento pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción. Puesto que no se ocupa de aquello que inicia el comportamiento, en un sentido estricto no es una teoría de la motivación. Pero sí proporciona un medio poderoso de análisis de aquello que controla el comportamiento, y es por esta razón que se le suele tomar en cuenta en los estudios sobre el tema de la motivación.⁴⁵

Ya examinamos en detalle el proceso de reforzamiento en el capítulo 3. Mostramos cómo el uso de refuerzos para condicionar el reforzamiento nos proporciona importantes elementos de juicio respecto de la forma en que aprende la gente. Aun así, no podemos pasar por alto el hecho de que el reforzamiento tiene muchos partidarios como dispositivo motivacional. Sin embargo, en su forma pura, la teoría del reforzamiento no considera el aspecto de los sentimientos, las actitudes, las expectativas y otras variables cognoscitivas que se sabe que tienen un impacto sobre el comportamiento. De hecho, algunos investigadores ven los mismos experimentos que utilizan los teóricos del reforzamiento para apoyar su posición, e interpretan los resultados dentro de un marco cognoscitivo.⁴⁶

Es indudable que el reforzamiento es una influencia importante sobre el comportamiento, pero pocos estudiosos están preparados para aceptar que es la única influencia. El comportamiento que uno tiene en el trabajo y la cantidad de esfuerzo que se asigna a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que siguen al comportamiento. Si a uno se le llama la atención constantemente por producir más que sus compañeros, es probable que reduzca su productividad. Pero la reducción de la productividad también puede explicarse en términos de metas, desigualdades o expectativas.

Teoría de la equidad

Jane Pearson se graduó el año pasado en la universidad del estado con un título en contabilidad. Después de asistir a entrevistas en el campus con representantes de diversas organizaciones, aceptó una posición en uno de los despachos de contadores públicos más grandes del país, y se le asignó a la oficina en Boston. Jane estaba muy complacida con la oferta que había recibido: un trabajo desafiante con una empresa de prestigio, una excelente oportunidad para obtener experiencia importante y el sueldo más alto que se le había ofrecido a cualquier egresado de la carrera de contabilidad de su universidad en ese año (\$2 950 mensuales). Pero Jane era la mejor estudiante de su grupo; era ambiciosa, sabía expresarse y tenía plena confianza en recibir un sueldo de acuerdo con sus aptitudes.

Han pasado 12 meses desde que Jane se incorporó a la empresa. El trabajo ha resultado ser tan retador y satisfactorio como ella esperaba. Su jefe está muy satisfecho con su desempeño; de hecho, recientemente recibió un aumento de \$200 al mes. Sin embargo, el nivel motivacional de Jane se ha desplomado en las últimas semanas. ¿Por qué? Su patrón acaba de contratar a un recién graduado de la universidad del estado, que carece de la experiencia de un año que tiene Jane, por \$3 200 mensuales; ¡\$50 más de lo que gana Jane ahora! Sería un craso error describir a Jane en otros términos que no fueran que está furiosa. Jane está incluso pensando en busca: otro trabajo.

La situación de Jane ilustra el papel que la equidad tiene en la motivación. Los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de sus puestos en relación con los de otros. Percibimos lo que obtenemos de un puesto (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y luego comparamos nuestra relación resultados-insumos con la relación resultados-insumos de otras personas en nuestra misma situación. Esto se muestra en la tabla 6-1. Si percibimos que nuestra relación es igual a la de las otras personas con las que nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad o equilibrio. Percibimos que nuestra situación es justa, que prevalece la justicia. Cuando vemos que la relación es desigual, experimentamos tensión por la equidad. J. Stacy Adams ha propuesto que este estado de tensión negativa proporciona la motivación para hacer algo que corrija la situación.⁴⁷

El punto de referencia que elija el empleado agrega más complejidad a la **teoría de la equidad**. La evidencia indica que el punto de referencia elegido es una variable importante en esta teoría.⁴⁸ Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

1. *Auto-interno*: Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.
2. *Auto-externo*: Las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.
3. *Otro-interno*: Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. *Otro-externo*: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

teoría de la equidad

Los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad.

De esta forma, los empleados pueden compararse a si mismos con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o con puestos anteriores que hayan tenido ellos mismos. El punto de referencia que elija el empleado se verá influido por la información que tenga acerca de los puntos de referencia, lo mismo que por el atractivo de los mismos. Esto ha desembocado en el estudio de cuatro variables moderadoras: sexo, tiempo en el puesto, nivel en la organización y nivel de educación o profesionalismo.⁴⁹ La investigación demuestra que tanto los hombres como las mujeres prefieren las comparaciones con su mismo sexo. La investigación también muestra que a las mujeres por lo general se les paga menos que a los hombres en puestos comparables, y que tienen menores expectativas de sueldo que los hombres, por el mismo trabajo. De manera que una mujer que utiliza a otra mujer como punto de referencia tiende a dar como resultado una norma comparativa inferior. Esto nos lleva a la conclusión de que los empleados con puestos en los que no hay segregación por sexo harán más comparaciones transexuales que aquellos con puestos dominados por hombres o por mujeres. Esto sugiere también que, si las mujeres aceptan sueldos más bajos, ello puede deberse al estándar que utilizan como comparación.

Tabla 6-1 Teoría de la equidad

Comparaciones de razones	Percepción
$O/IA < O/IB^{\circ}$	Desigualdad causada por estar subpagado
$O/IA = O/IB$	Igualdad
$O/IA > O/IB$	Desigualdad causada por estar sobrepagado
Donde O/IA representa al empleado; y O/IB representa a las otras personas comparadas.	

Los empleados de niveles superiores, aquellos con jerarquía profesional y los que tienen mayor educación, tienden a ser más cosmopolitas y a tener mejor información respecto de las personas en otras organizaciones. Por tanto, este tipo de empleados efectúan más comparaciones otro-externo.

Basados en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a tomar una de seis alternativas:⁵⁰

1. Cambiar sus insumos (por ejemplo, no invertir tanto esfuerzo).
2. Cambiar sus resultados (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo pueden incrementar sus ingresos produciendo una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
3. Distorsionar las percepciones de ellos mismos (por ejemplo, “solía pensar que trabajaba a un paso moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más arduamente que los demás”).
4. Distorsionar las percepciones de otras personas (por ejemplo, “el puesto de Miguel no es tan deseable como yo creía”).
5. Escoger un punto diferente de referencia (por ejemplo, “puede ser que no gane tanto como mi cuñado, pero estoy ganando mucho más que mi padre cuando él tenía mi edad”).
6. Salirse del campo (por ejemplo, renunciar al puesto).

• La teoría de la equidad reconoce que los individuos están preocupados no sólo por la cantidad absoluta de las recompensas a sus esfuerzos, sino también por la relación de esta cantidad con la que reciben otros.

La teoría de la equidad reconoce que los individuos no sólo se preocupan por la cantidad total de recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también por la relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben. Formulan juicios acerca de la relación entre sus insumos y sus resultados, y los insumos y resultados de otras personas. Con base en los insumos propios, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la capacidad, uno compara los resultados, como el nivel de sueldo, los aumentos, el reconocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desequilibrio en su relación resultados-insumos con respecto de otros, se da lugar a la tensión. Esta tensión proporciona la base para la motivación, puesto que la gente se afana en lo que concibe como equidad y justicia.

Los atletas profesionales, como el beisbolista Barry Bonds, perciben la justicia en su pago comparando las habilidades y la capacidad que aportan con sus medidas de desempeño contra la razón insumos-resultados de otros atletas que se desempeñan en posiciones similares. Bond, que ha ganado el premio del Guante de Oro en tres años consecutivos, tiene un excelente desempeño como jardinero izquierdo de los Gigantes de San Francisco. También tiene muy buenos resultados bateando jonrones, empujando carreras, en robo de bases y otras categorías de jugadas ofensivas. Después de firmar un contrato de seis años, por \$42.75 millones de dólares, Bond es el jugador mejor pagado del béisbol. Sobre su pago, Bond dice: “Lo valgo”. El propietario de los Gigantes, Petar Magowan, está de acuerdo. Dice: “Barry es el mejor jugador en el juego. Si es el mejor jugador tiene que ser el mejor pagado.”

De manera específica, la teoría establece cuatro propuestas que se relacionan con el pago desigual:

1. *Dado el pago por tiempo, los empleados sobrepagados producen más que los empleados pagados justamente.* Los empleados pagados por hora y asalariados generan una gran cantidad o calidad de producción, con el fin de aumentar el lado de la relación correspondiente al insumo y obtener la equidad.

2. *Dado el pago por cantidad de producción, los empleados sobrepagados producen menos unidades, pero de mayor calidad, que los empleados pagados justamente.* Los individuos a quienes se les paga a destajo incrementan su esfuerzo para lograr la equidad, lo que puede dar como resultado una mayor calidad o cantidad. Sin embargo, los incrementos en cantidad sólo incrementan la desigualdad, puesto que cada unidad producida genera más sobre-pago. Por tanto, el esfuerzo se dirige hacia el incremento de la calidad, en lugar de aumentar la cantidad.
3. *Dado el pago por tiempo, los empleados subpagados obtienen una cantidad de producción menor, o de menor calidad.* Se reduce el esfuerzo, lo que origina una productividad menor o de menor calidad que la de los trabajadores pagados equitativamente.
4. *Dado el pago por cantidad de producción, los empleados subpagados producen un gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los empleados pagados equitativamente.* Los empleados pagados a destajo pueden conseguir la equidad, porque el intercambio de la calidad por la cantidad de producción da como resultado un incremento en la recompensa, con poco o ningún aumento en la contribución.

Por lo general, estas propuestas han recibido apoyo, con unas pocas restricciones menores.⁵¹ En primer lugar, parece que las desigualdades creadas por un sobrepago no tienen un impacto muy significativo sobre el comportamiento, en la mayoría de las situaciones de trabajo. Parece ser que la gente tiene mucha mayor tolerancia a las desigualdades por sobrepago que por subpago, o pueden racionalizarlas mejor. En segundo lugar, no todas las personas son sensibles a la equidad. Por ejemplo, una pequeña parte de la fuerza de trabajo prefiere realmente que su relación resultados-insumos sea menor que el punto de referencia con el que se comparan. No es probable que las predicciones en la teoría de la equidad sean muy precisas respecto de los llamados tipos benevolentes.

También es importante observar que, aunque la mayor parte de la investigación se ha enfocado en el pago, los empleados parecen buscar la equidad en la distribución de otras recompensas organizacionales. Por ejemplo, se ha mostrado que el uso de títulos de alto estatus para el puesto, así como oficinas grandes y lujosamente amuebladas, puede funcionar como resultado para algunos empleados en su ecuación de la equidad.⁵²

Por último, se ha dirigido la investigación reciente a la ampliación del significado de equidad o justicia. Tradicionalmente, la teoría de la equidad se había enfocado a la **justicia distributiva** o la justicia que se percibe de la *cantidad* y *asignación* de las recompensas entre los individuos. Pero la equidad también debe tomar en cuenta la **justicia procesal**: la justicia percibida del *proceso* utilizado para determinar la distribución de las recompensas. La evidencia indica que la justicia distributiva tiene una mayor influencia sobre la satisfacción de los empleados que la justicia procesal, mientras que ésta tiende a afectar el compromiso organizacional del empleado, su confianza en su jefe y la intención de renunciar.⁵³ De manera que los administradores deben tomar en cuenta la participación abierta de la información sobre la forma en que se toman las decisiones de asignación, el seguimiento de procedimientos consistentes y sin prejuicios, y el involucrarse en prácticas similares para incrementar la percepción de la justicia procesal. Además, al aumentar la percepción de la justicia procesal, es probable que los empleados vean a sus jefes y a la organización como positivos, aunque estén inconformes con el pago, los ascensos y otros resultados personales.

justicia distributiva

Equidad percibida de la cantidad y distribución de recompensas entre individuos.

justicia procesal

Equidad percibida del proceso utilizado para determinar la asignación de recompensas.

En conclusión, la teoría de la equidad muestra que, para la mayoría de los empleados, la motivación se ve influida significativamente por las recompensas relativas, lo mismo que por el total de las recompensas absolutas. Pero algunos puntos clave siguen pendientes de aclaración.⁵⁴ Por ejemplo, ¿cómo manejan los empleados las señales conflictivas de equidad, tales como las ocasiones en las que los sindicatos llaman la atención a otros grupos de empleados que están considerablemente *mejor*, mientras que la administración argumenta que las cosas han *mejorado* mucho? ¿Cómo definen los empleados los insumos y los resultados? ¿Cómo combinan y valoran sus insumos y resultados para llegar a los totales? ¿Cuándo y cómo cambian los factores con el tiempo? Sin embargo, a pesar de estos problemas, la teoría de la equidad continúa ofreciéndonos algunas percepciones importantes de la motivación del empleado.

Teoría de las expectativas

teoría de las expectativas

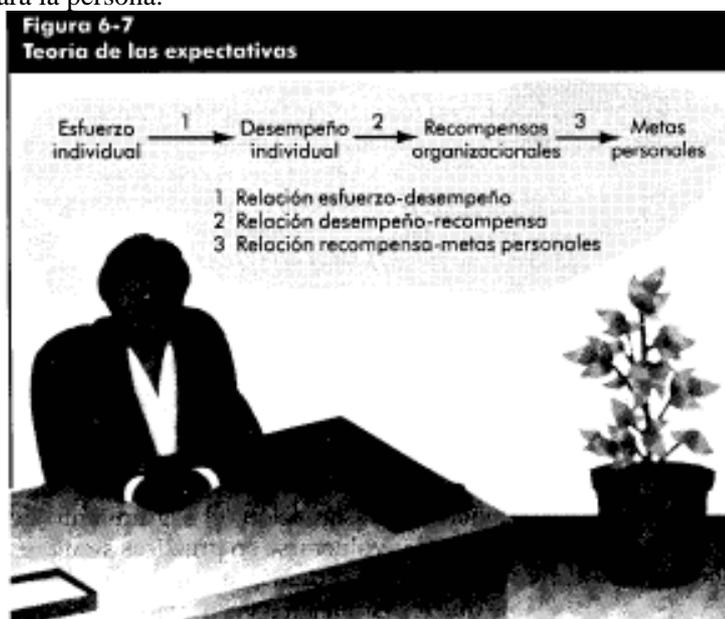
La fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se verá seguida por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo.

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la **teoría de las expectativas**, de Victor Vroom.⁵⁵ Aunque tiene sus críticas,⁵⁶ la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya esta teoría.⁵⁷

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a

recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones (véase la figura 6-7):

1. *Relación esfuerzo-desempeño*: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación desempeño-recompensa*: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. *Relación recompensas-metas personales*: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.⁵⁸



La teoría de las expectativas ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan al mínimo para “irla pasando”. Esto es evidente cuando vemos con algo más de detalle las tres relaciones de la teoría. Las presentamos como preguntas que los empleados necesitan responder afirmativamente si se ha de maximizar su motivación.

En primer lugar, *si rindo un máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?* Para muchos empleados, la respuesta es no. ¿Por qué? Su nivel de habilidades puede ser deficiente, lo que significa que, no importa qué tan duro trabajen, no es probable que tengan un alto desempeño. El sistema de evaluación de desempeño de la organización puede estar diseñado para evaluar factores de no desempeño, como lealtad, iniciativa o valor, lo que significa que mayor esfuerzo no dará como resultado necesariamente una mejor evaluación. Otra posibilidad es que el empleado, esté o no en lo cierto, perciba que no le agrada a su jefe. Como resultado, espera obtener una evaluación pobre sin que importe su nivel de esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de baja motivación de los empleados es su creencia de que, no importa qué tan duro trabajen, la probabilidad de obtener una buena evaluación de desempeño es baja.

• La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados en su trabajo y simplemente hacen lo mínimo necesario para “irla pasando”.

En segundo lugar, *si obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿dará lugar a recompensas organizacionales?* Muchos empleados creen que la relación desempeño-recompensa en su puesto es débil. La razón, que profundizaremos en los capítulos 7 y 16, es que las organizaciones premian muchas cosas además del simple desempeño. Por ejemplo, cuando se asignan pagos a los empleados por factores como la antigüedad, el grado de cooperación, o “adular” al jefe, es probable que los empleados vean la relación desempeño-recompensa como débil y desmotivante.

Por último, *si soy recompensado, ¿son atractivas las recompensas para mis intereses personales?* El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero, en su lugar, recibe un incremento de sueldo. O el empleado desea un puesto más interesante y desafiante, pero sólo recibe unas palabras de elogio. O el empleado realiza un esfuerzo adicional para que se le reubique en la oficina de la empresa en París, pero es enviado a Chicago. Estos ejemplos ilustran la importancia de que las recompensas estén diseñadas para atender las necesidades de los empleados. Por desgracia, muchos administradores están limitados en las recompensas que pueden distribuir, lo que dificulta la individualización de las mismas. Más aún, algunos administradores suponen incorrectamente que todos los empleados desean lo mismo, pasando por alto los efectos motivacionales de la diferenciación de las recompensas. En cualquiera de estos casos, la motivación del empleado no llega a su máximo.

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y, por último, entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales. Como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas. Además, el simple hecho de que comprendamos las necesidades que una persona procura satisfacer no asegura que el individuo mismo perciba que el alto desempeño conduce necesariamente a la satisfacción de esas necesidades.

En referencia a la viñeta sobre Lincoln Electric con la que comienza este capítulo, observe cómo esta compañía ha aplicado exitosamente los elementos clave de la teoría de las expectativas. La relación esfuerzo-desempeño se ve fortalecida por un sistema claro y objetivo para evaluar el desempeño de un empleado. Lincoln vincula fuertemente la evaluación con las recompensas basando los salarios a destajo y las bonificaciones sobre la productividad del empleado y las utilidades de la compañía. Por último, puesto que el sistema de bonificación y seguridad de la empresa ha estado en vigor durante tanto tiempo, Lincoln tiende a atraer y contratar individuos que valoran las recompensas que la empresa proporciona: seguridad y flexibilidad en el puesto, así como atractivas prestaciones financieras.

.... El CO en las noticias

¿Cómo motiva usted a los trabajadores estadounidenses para mejorar la calidad?

Un estudio reciente comparó las actitudes y el comportamiento de los trabajadores estadounidenses con los de los japoneses en relación con el mejoramiento de la calidad. Las conclusiones fueron esclarecedoras, especialmente en términos de la aplicación de los conceptos de la administración de la calidad total en las organizaciones de Estados Unidos. Entre otros aspectos importantes del estudio, se incluyen los siguientes:

- A diferencia de los trabajadores japoneses, los estadounidenses no están interesados en incrementar el mejoramiento para elevar la calidad. Desean lograr avances

muy importantes. Las implicaciones para la motivación: exigir grandes saltos en lugar de pasos pequeños.

- El cambio es una amenaza para los estadounidenses cuando está impuesto desde arriba, pero puede ser positivo si los trabajadores creen que lo pueden controlar. Implicaciones para la motivación: los administradores deben hablar con los empleados acerca de la meta general y hacer que ellos sugieran los cambios necesarios para alcanzarla.
- Los japoneses son metódicos y racionales en su indeclinable afán por mejorar las cosas. Los estadounidenses son más

emocionales. Implicaciones para la motivación: lleve a los trabajadores estadounidenses a creer que tienen un compromiso personal o que, en lo individual, están logrando las cosas.

- Los estadounidenses aprenden cometiendo errores. No funciona que los administradores exijan que los trabajadores hagan bien las cosas desde la primera vez. Implicaciones para la motivación: sea tolerante con los errores y cree mecanismos para circular noticias sobre los errores y las lecciones que pueden aprenderse acerca de ellos.

Basado en ‘Quatity: What Motivates American Workers?’, *Business Week* (12 de abril de 1993), pág. 93.

¿Funciona la teoría de las expectativas? Los intentos para validarla se han visto complicados por problemas metodológicos, de criterio y de medición. Como resultado, muchos estudios publicados, que supuestamente apoyan o niegan la teoría, deben tomarse con precaución. Más importante aún es que gran parte de los estudios no han replicado la metodología como se propuso originalmente. Por ejemplo, la teoría propone explicar diferentes niveles de esfuerzo de la misma persona en diferentes circunstancias, pero casi todos los estudios de réplica se han enfocado hacia diferentes personas. La corrección de esta falla ha mejorado mucho el apoyo para confirmar la validez de la teoría de las expectativas.⁵⁹ Algunos críticos sugieren que la teoría tiene un uso limitado, aduciendo que tiende a ser más válida para la predicción en situaciones en que el individuo percibe claramente los vínculos esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa.⁶⁰ Puesto que pocos individuos perciben una alta correlación entre el desempeño y sus puestos, la teoría tiende a ser idealista. Si las organizaciones realmente recompensaran a los individuos por su desempeño en lugar de hacerlo con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de habilidades y la dificultad del puesto, entonces la validez de la teoría podría ser considerablemente mayor. Sin embargo, más que invalidar la teoría de las expectativas, esta crítica se puede utilizar en su favor, porque explica la razón por la cual un gran segmento de la fuerza de trabajo realiza bajos niveles de esfuerzo para desempeñar su puesto.

No se olvide de la habilidad y la oportunidad

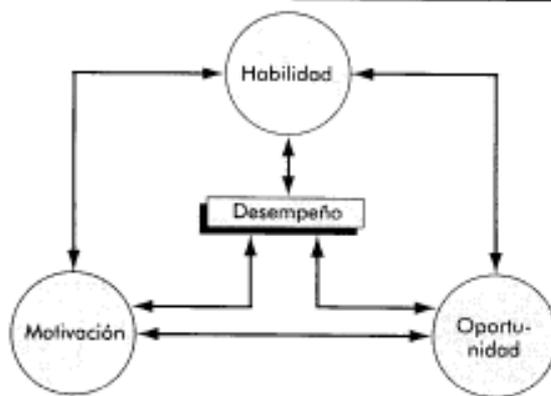
Robin y Chris se graduaron hace un par de años como maestros en educación primaria. Ambos aceptaron puestos como maestros de primer año, pero en diferentes distritos escolares. De inmediato, Robin enfrentó varios obstáculos en su puesto: un grupo grande (42 alumnos), un salón pequeño y sucio y suministros inadecuados. La situación de Chris no podía haber sido más diferente. Él sólo tenía 15 alumnos en su clase, un ayudante para la enseñanza durante 15 horas a la semana, un salón moderno y bien alumbrado, un gabinete de suministros bien surtido, seis computadoras Macintosh para uso de los alumnos y un director que le daba mucho apoyo. No es de sorprender que al final de su primer año escolar, Chris había sido considerablemente más eficaz como maestro que Robin.

El episodio anterior ilustra un hecho obvio que a menudo se pasa por alto. El éxito en un puesto se facilita u obstaculiza por la existencia o ausencia de recursos de apoyo.

Una forma popular, que podría calificarse de simplista, de pensar en el desempeño del empleado es como una función de la interacción de la habilidad y la motivación; es decir, el desempeño = $f(H \times M)$. Si alguna de las dos es inadecuada, el desempeño se verá afectado en forma negativa. Por ejemplo, esto ayuda a explicar el proceder del atleta o estudiante que trabaja duro a pesar de contar con una modesta capacidad, pero que consistentemente muestra un mejor desempeño que su rival con mayor talento, pero perezoso. Así que, como observamos en el capítulo 3, la inteligencia y capacidades de un individuo (resumidas bajo la designación de "habilidad") deben tomarse en cuenta además de la motivación, si es que hemos de explicar y predecir con precisión el desempeño del empleado. Pero todavía falta una pieza del rompecabezas. Necesitamos agregar a nuestra ecuación la **oportunidad de desempeño**: $\text{desempeño} = f(H \times M \times O)$ ⁶¹ Aun cuando un individuo esté bien dispuesto y sea capaz, puede haber obstáculos que limiten su desempeño. Esto se muestra en la figura 6-8.

Cuando trate de determinar la razón por la que un empleado puede no estar desempeñándose al nivel que usted cree que es capaz, eche un vistazo al ambiente de trabajo para ver si éste lo apoya. ¿Tiene el empleado herramientas, equipo, materiales y suministros adecuados? ¿Cuenta con condiciones de trabajo favorables, con colaboradores que lo ayuden, con reglas y procedimientos de apoyo con los que se pueda trabajar, con información suficiente para tomar decisiones relacionadas con su puesto, con el tiempo adecuado para realizar un buen trabajo y cosas semejantes? De no ser así, el desempeño sufrirá.

Figura 6-8
Dimensiones del desempeño



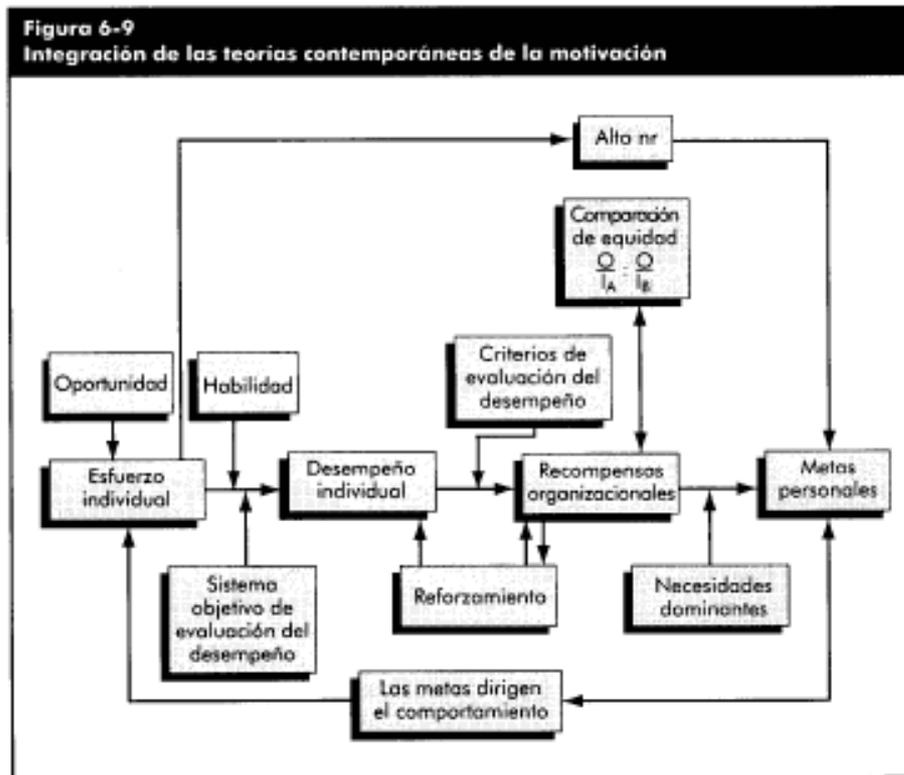
Fuente: Adaptado de M. Blumberg y C.D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance", *Academy of Management Review* (octubre de 1982), pág. 565.

oportunidad de desempeño

Los altos niveles de desempeño son parcialmente una función de la ausencia de obstáculos que limitan al empleado.

θ Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

Hemos visto muchas de las teorías de la motivación en este capítulo. El hecho de que varias de estas teorías hayan recibido apoyo sólo complica el asunto. Qué sencillo hubiera sido si después de presentar media docena de teorías, se encontrara que sólo una es válida. ¡Pero estas teorías no están todas en competencia unas con otras! El hecho de que una sea válida no invalida automáticamente a las demás. De hecho, muchas de las teorías que se han presentado en este capítulo son complementarias. De manera que el desafío ahora es vincular todas ellas para ayudar al lector a comprender su interrelación.



La figura 6-9 presenta un modelo que integra mucho de lo que sabemos acerca de la motivación. Su fundamento básico es la teoría de las expectativas, que se muestra en la figura 6-7. Trabajemos sobre la figura 6-9.

Comencemos por reconocer de manera explícita que las oportunidades pueden ayudar u obstaculizar el esfuerzo individual. El recuadro del esfuerzo individual tiene otra flecha que llega hasta él, y que proviene de las metas de la persona. De acuerdo con la teoría de la fijación de metas, la intención de este circuito metas-esfuerzo es recordarnos que las metas dirigen el comportamiento.

La teoría de las expectativas predice que un empleado realizará un alto nivel de esfuerzo si percibe una fuerte relación entre su esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de los objetivos personales. A su vez, cada una de estas relaciones se ve influida por ciertos factores. Para que el esfuerzo conduzca a un buen desempeño, el individuo debe tener las habilidades necesarias para ello, y el sistema de evaluación que mide el desempeño del individuo debe percibirse como justo y objetivo. La relación desempeño-recompensas será fuerte si el individuo percibe que es el desempeño (en lugar de la antigüedad, el favoritismo personal u otros criterios) lo que se recompensa. Si la teoría de la evaluación cognoscitiva fuera plenamente válida en el sitio real de trabajo, realizaríamos aquí la predicción de que basar las recompensas en el desempeño debería disminuir la motivación intrínseca de la persona. El último vínculo en la teoría de las expectativas es la relación recompensas-metas. La teoría ERC entraría en juego en este momento, y la motivación sería alta en el grado en que las recompensas que recibe un individuo por su buen desempeño satisficieran las necesidades dominantes consistentes con sus objetivos individuales.

Un análisis más de cerca a la figura 6-9 revelará también que el modelo toma en cuenta la necesidad de realización y las teorías de reforzamiento y de equidad. El gran realizador no está motivado por la evaluación que la organización haga de su desempeño o las recompensas de la organización, de aquí que haya un salto del esfuerzo a las

metas personales, en el caso de aquellas personas que tienen un alto *nr*. Recuerde: los grandes realizadores están impulsados internamente, en tanto que los puestos que desempeñan les proporcionen responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados. De manera que ellos no se preocupan por los vínculos esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas o recompensas-metas.

La teoría del reforzamiento entra en nuestro modelo al reconocer que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si la administración ha diseñado un sistema de recompensas, y los empleados reconocen que tal sistema paga por el buen desempeño, las recompensas reforzarán y estimularán un buen desempeño continuo. Las recompensas también constituyen una parte clave en la teoría de la equidad. Los individuos comparan las recompensas (resultados) que reciben de los insumos que ingresan con la relación resultados-insumos de otras personas comparables ($O/I_a:O/I_b$), y las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que se realiza.

θ Una advertencia: las teorías de la motivación están limitadas por la cultura

En nuestro análisis de la fijación de metas dijimos que se debe tener cuidado al aplicar esta teoría, porque supone características culturales que no son universales. Esto es cierto para muchas de las teorías que se presentan en este capítulo. Gran parte de las teorías actuales de la motivación fueron desarrolladas en Estados Unidos por estadounidenses y sobre ellos mismos.⁶² Tal vez las características más estadounidenses inherentes a estas teorías sean el fuerte énfasis sobre lo que en el capítulo 2 definimos como individualismo y cantidad de vida. Por ejemplo, tanto la teoría de la fijación de metas como la de las expectativas hacen hincapié en el logro de las metas, lo mismo que el pensamiento racional e individual. Veamos cómo este prejuicio ha afectado varias de las teorías de la motivación que se han presentado en este capítulo.

Aunque los administradores deben tener cuidado al aplicar las teorías de la motivación en diferentes culturas, Nestlé, la empresa más grande del mundo en alimentos de marca, con sede en Suiza, contrato a personal de altos logros para que venda sus productos en mercados de todo el globo. Al margen de las diferencias culturales, el cuerpo de ventas de Nestlé está motivado por el crecimiento, los logros, la responsabilidad y los reconocimientos. En Tailandia, Nestlé formó la Fuerza de Ventas Acérrima (en la foto) para vender sus productos a los supermercados y supertiendas estilo estadounidense que comienzan a ser populares en los países en desarrollo. Con educación universitaria y un inglés fluido, este equipo está capacitado en las prácticas de administración estilo occidental. Nestlé desafía a este personal de altos logros a tener éxito en mantener las utilidades y el crecimiento de su participación en el mercado, a medida que se intensifico lo competencia en Tailandia.

La jerarquía de necesidades de Maslow indica que la gente comienza en un nivel de necesidades fisiológicas y luego asciende progresivamente por la jerarquía, en este orden: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Si tiene alguna aplicación, esta jerarquía se ajusta a la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia y México, donde las características de evasión de incertidumbre son fuertes, las necesidades de seguridad estarían en la cima de la jerarquía de necesidades. Países que tienen una alta calificación en las características de calidad de vida —Dinamarca, Suecia, Noruega, Países Bajos y Finlandia— tendrían las necesidades sociales en la cima.⁶³ Por ejemplo, podríamos predecir que el trabajo en grupo motivaría más a los empleados cuando la cultura del país tiene un alto índice en el criterio de la calidad.

Otro concepto motivacional que tiene una evidente inclinación estadounidense es la necesidad de realización. El punto de vista de que una gran necesidad de realización actúa como motivador interno supone dos características

culturales: disposición para aceptar un grado moderado de riesgo (que excluye a países con fuertes características de evasión de incertidumbre) y una preocupación por el desempeño (que se aplica casi en forma exclusiva a los países con fuertes características de cantidad de vida). Esta combinación se encuentra en países anglosajones como Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña.⁶⁴ En cambio, estas características están relativamente ausentes en países como Chile y Portugal.

Pero no suponga que no existe *ninguna* consistencia transcultural. Por ejemplo, el deseo de contar con un trabajo interesante parece importante para todos los trabajadores, sin que importe su cultura nacional. En un estudio de siete países, los empleados de Bélgica, Gran Bretaña, Israel y Estados Unidos calificaron el “trabajo interesante” como número uno entre 11 metas de trabajo. Y este factor recibió un segundo o tercer lugar en Japón, Países Bajos y Alemania.⁶⁵ De manera similar, en un estudio que comparaba los resultados de la preferencia de puestos entre estudiantes de posgrado en Estados Unidos, Canadá, Australia y Singapur, el crecimiento, las realizaciones y la responsabilidad fueron calificados como los primeros tres con calificaciones idénticas.⁶⁶ Ambos estudios sugieren cierta universalidad en cuanto a la importancia de los factores intrínsecos en la teoría de la motivación-higiene.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Las teorías que hemos analizado en este capítulo no se enfocan todas en nuestras cuatro variables dependientes. Algunas, por ejemplo, están dirigidas a la explicación de la rotación; otras enfatizan la productividad. Las teorías también difieren en su fuerza predictiva. En esta sección (1) revisamos las teorías de motivación clave para determinar su aplicabilidad en la explicación de nuestras variables dependientes, y (2) evaluamos el poder predictivo de cada una.⁶⁷

TEORÍAS DE LAS NECESIDADES Hemos presentado cuatro teorías que se enfocan en las necesidades: la jerarquía de Maslow, la de motivación-higiene, la ERC y la de necesidades de McClelland. Probablemente la más fuerte de éstas sea la última, en especial respecto de la relación entre el logro y la productividad. Si las otras tres tienen algún valor, éste se relaciona con la explicación y la predicción de la satisfacción en el puesto.

TEORÍA DE LA FIJACION DE METAS Pocas personas niegan que las metas claras y difíciles conducen a mayores niveles de productividad de los empleados. Esta evidencia nos lleva a la conclusión de que la teoría de la fijación de metas proporciona una de las explicaciones más poderosas de esta variable dependiente. Sin embargo, esta teoría no se enfoca en el ausentismo, la rotación ni en la satisfacción.

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO Esta teoría tiene un historial impresionante en predecir factores como la calidad y la cantidad de trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, los retrasos y los porcentajes de accidentes. No proporciona mucha explicación sobre la satisfacción del empleado o la decisión de renunciar.

TEORÍA DE LA EQUIDAD La teoría de la equidad trata las cuatro variables dependientes. Sin embargo, es más fuerte al predecir el comportamiento de ausencia y rotación y es débil al predecir las diferencias en la productividad de los empleados.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS Nuestra última teoría se enfoca en las variables del desempeño. Ha comprobado que ofrece una explicación relativamente poderosa de la productividad de los empleados, su ausentismo y rotación. Pero la teoría de las expectativas supone que los empleados tienen pocas restricciones en la discrecionalidad de su decisión. Tiene muchos de los supuestos que posee el modelo optimizador acerca de la toma individual de decisiones (véase el capítulo 4). Esto limita su aplicabilidad.

Para las decisiones importantes, como la aceptación o renuncia a un puesto, la teoría de las expectativas funciona bien, porque la gente no se precipita en decisiones de esta naturaleza. Es más probable que tome tiempo para considerar cuidadosamente los costos y beneficios de todas las alternativas. Pero la teoría de las expectativas no proporciona una explicación muy buena para tipos más comunes de comportamiento en el trabajo, en particular para el comportamiento de individuos en puestos de nivel inferior, porque dichos puestos ya tienen grandes limitaciones que les imponen los métodos de trabajo, los supervisores y las políticas de la compañía. Por tanto, debemos llegar a la conclusión de que el poder de la teoría de las expectativas para explicar la productividad del empleado se incrementa cuando los puestos son más complejos y de mayor jerarquía en la organización (donde es mayor la discrecionalidad).

Resumen

La tabla 6-2 resume lo que sabemos acerca del poder de las teorías de la motivación más conocidas para explicar y predecir nuestras cuatro variables dependientes. Aunque se basa en un cúmulo de investigaciones, también incluye algunos juicios subjetivos. Sin embargo, si proporciona una guía razonable para atravesar el laberinto de la teoría de las motivaciones.

Tabla 6-2 Teorías sobre el poder de la motivación^a

Variable	TEORÍAS				
	Necesidad	Fijación de metas	Reforzamiento	Equidad	Expectativas
Productividad	3 ^b	5	3	3	4 ^c
Ausentismo			4	4	4
Rotación				4	5
Satisfacción	2			2	

a Se califica las teorías en una escala del 1 al 5, donde 5 es el más elevado.

b Se aplica a individuos con una alta necesidad de realización.

c Valor limitado en puestos en que los empleados tienen pocas opciones para ejercer su discrecionalidad.

Fuente: Con base en F.J Landy y W.S. Becker, "Motivation Theory Reconsidered", en L.L. Cummings y B.M. Staw (editors), *Research in Organizational Behavior*, vol: 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pág. 33.

θ *Para repaso*

1. Defina la motivación. Describa el proceso de la motivación.
2. ¿Cuáles son las implicaciones de las teorías X y Y para las prácticas motivacionales?
3. Compare y contraste la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow con (a) la teoría ERC de Alderfer y (b) la teoría de la motivación-higiene de Herzberg.
4. Describa las tres necesidades aisladas por McClelland. ¿Cómo se relacionan con el comportamiento del trabajador?
5. Explique la teoría de la evaluación cognoscitiva. ¿Cómo se puede aplicar en la práctica administrativa?
6. ¿Cuál es el papel de la autoeficacia en la fijación de metas?
7. Contraste la justicia distributiva y la procesal.
8. Identifique las variables de la teoría de las expectativas.
9. Explique la fórmula: $\text{desempeño} = f(H \times M \times O)$ y proporcione un ejemplo.
10. De haber algunas, ¿cuáles consistencias entre los conceptos motivacionales tienen aplicación transcultural?

θ *Para discusión*

1. "La teoría de la evaluación cognoscitiva es contradictoria con las teorías del reforzamiento y de las expectativas." ¿Está usted de acuerdo o no? Explíquese.
2. "La fijación de metas es parte tanto de la teoría del reforzamiento como de la de las expectativas." ¿Está usted de acuerdo o no? Explíquese.
3. Analice la aplicación de las teorías de Maslow y Herzberg a una nación africana o caribeña, donde más de una cuarta parte de la población está desempleada.
4. ¿Puede un individuo estar demasiado motivado, de manera que su desempeño decline como resultado de

un esfuerzo excesivo? Discútalos.

5. Identifique tres actividades que usted disfrute realmente (por ejemplo, jugar tenis, leer una novela, ir de compras). Luego identifique tres actividades que realmente le disgusten (por ejemplo, ir al dentista, limpiar la casa, mantenerse en una dieta de bajas calorías). Utilice el modelo de las expectativas y analice cada una de sus respuestas para evaluar la razón por la que algunas actividades estimulan su esfuerzo, mientras que otras no lo hacen.

A favor

¡El dinero motiva!

La mayoría de los científicos del comportamiento han menospreciado consistentemente la importancia del dinero como motivador. Prefieren enfatizar el valor de los puestos desafiantes, las metas, la participación en la toma de decisiones, la retroalimentación, los grupos cohesivos de trabajo y otros factores no monetarios, como estimulantes de la motivación del empleado. Nosotros decimos lo contrario: que el dinero es *el* incentivo crucial para la motivación en el trabajo. Como medio de intercambio, es el vehículo por el cual los empleados pueden comprar las numerosas cosas que desean para satisfacer sus necesidades. Además, el dinero también desempeña la función de un tablero de calificaciones, mediante el cual los empleados califican el valor que la organización da a sus servicios y mediante el cual pueden comparar su valor con otras personas. *

Es obvio el valor del dinero como medio de cambio. La gente puede no trabajar únicamente por el dinero, pero si quitamos el dinero, ¿cuántas personas vendrían a trabajar? Un estudio reciente de casi 2 500 empleados encontró que mientras estas personas estaban en desacuerdo respecto de cuál era su motivador número uno, unánimemente clasificaron al dinero como el número dos.** Este estudio reafirma el hecho de que para la inmensa mayoría de la fuerza laboral, un cheque de pago en forma regular es absolutamente necesario para satisfacer las necesidades básicas, fisiológicas y de seguridad.

Como sugiere la teoría de la equidad, el dinero tiene un valor simbólico además de su valor de cambio. Utilizamos el pago como el principal resultado contra el cual comparamos nuestros insumos, para determinar si se nos está tratando con justicia. El hecho de que una organización pague a un ejecutivo \$80 000 por año y a otro \$95 000, significa algo más que el simple hecho de que el segundo esté ganando \$15 000 más al año. Es un mensaje de la organización a ambos empleados, de cuánto valora la contribución de cada uno.

Además de la teoría de la equidad, tanto la teoría del reforzamiento como la de las expectativas atestiguan el valor del dinero como motivador. En la primera, si el pago depende del desempeño, estimulará a los trabajadores a altos niveles de esfuerzo. De acuerdo con la teoría de las expectativas, el dinero motivará hasta el grado en el que se le considere capaz de satisfacer las metas personales de un individuo y se le perciba como dependiente de los criterios de desempeño.

La mejor exposición del dinero como motivador es una revisión de estudios que hizo Ed Locke en la University of Maryland.*** Locke estudió cuatro métodos para motivar el desempeño del empleado: el dinero, la fijación de metas, la participación en la toma de decisiones y el rediseño de los puestos para dar a los trabajadores más retos y responsabilidades. Encontró que el mejoramiento promedio debido al dinero era del 30%; la fijación de metas mejoraba el desempeño en un 16%; la participación en la toma de decisiones lo mejoraba en menos del 1%; y el rediseño de los puestos impactaba positivamente el desempeño con un promedio de 17%. Además, todos los estudios que revisó Locke que usaban al dinero como método de motivación dieron como resultado algún mejoramiento en el desempeño de los empleados. Evidencia como ésta muestra que el dinero puede no ser el único motivador, ¡pero es difícil afirmar que no motiva!

*K. O. Doyte, "Introduction: Money and the Behavioral Sciences". *American Behavioral Scientist* (Julio de 1992). págs. 641-657.

**5. Caudron, "Motivation? Money's Only No. 2, *Industry Week* (15 de noviembre de 1993), pág. 33.

***FA. Locke *eta*), "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance", en KO. Duncan, M.M. Gruneberg y D. Watlis (eds.), *changes in Working Life* (Londres: Wiley, 1980), págs. 363-383.

En contra

¡El dinero no motiva a la mayoría de los empleados en la actualidad!

El dinero puede motivar a algunas personas en determinadas condiciones. De manera que el tema no es realmente si el dinero puede motivar o no. La pregunta 'más adecuada es: ¿motiva el dinero a la mayoría de los empleados de la fuerza de trabajo actual para lograr un mayor desempeño? Argumentaremos que la respuesta a esta pregunta es no

Para que el dinero pueda motivar a un individuo a tener un mejor desempeño, se deben satisfacer ciertas condiciones. En primer lugar, el dinero debe ser importante para la persona. En segundo, el individuo debe percibir que el dinero es una recompensa directa por su desempeño. En tercer lugar, la persona debe percibir que es importante la cantidad marginal de dinero que se ofrece por el desempeño. Por último, la administración debe estar en condiciones de ejercer cierta discrecionalidad para recompensar a los grandes realizadores con más dinero. Demos un vistazo a cada una de estas condiciones.

El dinero no es importante para todos los empleados. Por ejemplo, los grandes realizadores están intrínsecamente motivados. El dinero debe tener poco impacto sobre ellos. De manera similar, es adecuado para aquellos individuos con fuertes necesidades de orden inferior, pero para la mayor parte de la fuerza laboral, las necesidades de orden inferior están sustancialmente satisfechas.

El dinero motivaría si los empleados percibieran un fuerte vínculo entre el desempeño y las recompensas de las organizaciones. Por desgracia, los aumentos de sueldo están determinados con mucha mayor frecuencia por las normas de pago de la comunidad, el índice nacional de costo de la vida y las perspectivas financieras presentes y futuras de la organización, que por el nivel de desempeño de cada empleado.

Para que el dinero pueda motivar, la diferencia marginal en el incremento del pago que reciben un gran realizador y un realizador promedio debe ser considerable. En la práctica, rara vez lo es. Por ejemplo, a un empleado de gran rendimiento que actualmente está ganando \$35 000 por año, se le aumentan \$200 al mes. Después de restar los impuestos, el incremento asciende a unos \$35 por semana. Pero al compañero de este empleado que gana \$35 000 por año y que es un realizador promedio, rara vez se le pasa por alto al momento de dar los aumentos. En lugar de obtener un incremento del 7%, probablemente reciba la mitad de eso. La diferencia neta en sus cheques semanales probablemente sea de menos de \$20. ¿Cuánta motivación habrá en saber que si usted trabaja realmente duro va a terminar con \$20 más por semana que alguien que apenas hace lo suficiente para ir pasando? ¡Para un gran número de gente, no mucha!

Nuestro último punto se relaciona con el grado de discrecionalidad que los administradores tienen para recompensar a los grandes realizadores. Donde existen sindicatos, esa discrecionalidad es casi nula. Los sueldos se determinan en el curso de las negociaciones colectivas y se asignan por el nombre del puesto y la antigüedad, no por el nivel de desempeño. En los ambientes no sindicalizados, las políticas de compensación de la organización limitarán la discrecionalidad de la administración. Cada puesto suele tener una escala de pagos. De manera que una analista de sistemas III puede ganar entre \$3 825 y \$4 540 al mes. No importa qué tan buen trabajo desarrolle, su jefe no podrá pagarle más de \$4 500 al mes. De manera similar, no importa qué tan mal se desempeñe alguien en ese puesto, ganará por lo menos \$3 825 mensuales. En la mayor parte de las organizaciones, los administradores tienen un área muy pequeña de discrecionalidad dentro de la cual pueden recompensar a sus empleados de mayor desempeño. De manera que el dinero teóricamente puede motivar a los empleados para llegar a mejores niveles de desempeño, pero a la mayoría de los administradores no se les da suficiente flexibilidad para hacer algo al respecto.

Ejercicio de autoconocimiento

¿Qué lo motiva a usted?

Para cada una de las siguientes declaraciones, circule el número que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual o de su experiencia en trabajos pasados.

	En total desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.	1	2	3	4	5
2. Me gusta competir y ganar.	1	2	3	4	5
3. A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.	1	2	3	4	5
4. Me gustan los retos difíciles.	1	2	3	4	5
5. Me gusta llevar el mando.	1	2	3	4	5
6. Me gusta agradar a otros.	1	2	3	4	5
7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.	1	2	3	4	5
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.	1	2	3	4	5
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.	1	2	3	4	5
11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.	1	2	3	4	5
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.	1	2	3	4	5
15. Me gusta más trabajar con otras personas que solo.	1	2	3	4	5

Pase a la página A-27 para leer las instrucciones y las claves para la calificación

Fuente: con base en R. Steers y D. Braunstein, "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings", *Journal of Vocational Behavior* (octubre de 1976). pág. 254; y R. N. Lussier, *Human Relations in Organization: A Skill Building Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1990), pág. 120.

Ejercicio para trabajo en grupo

¿Qué desea la gente de sus puestos?

Cada miembro de la clase comienza por contestar el siguiente cuestionario:

Califique los 12 factores del puesto de la siguiente lista, de acuerdo con la importancia que cada uno tiene para usted. Coloque un número, de la escala del 1 al 5, en la línea que está al lado de cada factor.

Muy importante	Algo importante			Sin importancia
5	4	3	2	1
_____	1.	Un puesto interesante		
_____	2.	Un buen jefe		
_____	3.	Reconocimiento y apreciación por el trabajo que desempeña		
_____	4.	La oportunidad de ascender		
_____	5.	Una vida personal satisfactoria		
_____	6.	Un puesto de prestigio o con status		
_____	7.	Responsabilidad en el puesto		
_____	8.	Buenas condiciones de trabajo		
_____	9.	Reglas, normas, procedimientos y políticas de la compañía		
_____	10.	La oportunidad de crecer al aprender cosas nuevas		
_____	11.	Un puesto que pueda desempeñar bien y en el que tenga éxito		
_____	12.	Seguridad en el puesto		

Este cuestionario concuerda con las dos dimensiones de la teoría de la motivación-higiene de Herzberg. Para determinar si los factores de higiene o de motivación son importantes para usted, coloque la calificación que dio a cada declaración en las siguientes listas.

Calificación de factores de higiene	Calificación de factores motivacionales
2. _____	1. _____
5. _____	3. _____
6. _____	4. _____
8. _____	7. _____
9. _____	10. _____
12. _____	11. _____
Total de puntos _____	Total de puntos _____

Sume cada columna. ¿Escogió los factores de higiene o los de motivación como de mayor importancia para usted?

Ahora la clase se distribuye en grupos de cinco o seis personas y cada uno compara los resultados de su cuestionario: (a) ¿Qué tan similares son las calificaciones? (b) ¿Qué tan cerca estuvieron los resultados del grupo de los que encontró Herzberg? (c) ¿Cuáles implicaciones motivacionales encontró el grupo con base en su análisis?

Este ejercicio está basado en R.N. Lussier, *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach*, 2° ed. Homewood, IL Richard D Irwin, 1993) Con autorización

Ejercicio sobre un dilema ético

¿Es la “motivación” pura “manipulación” vestida de seda?

Los administradores se ocupan del tema de la motivación porque se preocupan por la forma de obtener el mayor esfuerzo de sus empleados. ¿Es esto ético? Por ejemplo, cuando los administradores vinculan las recompensas con la productividad, ¿no están manipulando a los empleados?

“Manipular” se define como “(1) manejar, administrar o usar, especialmente con habilidad, en algún proceso de tratamiento o desempeño; (2) manejar o influir mediante la habilidad de la astucia; (3) adaptar o cambiar para que se ajuste al propósito o ventaja de uno”. ¿No son una o más de estas definiciones compatibles con la noción de que los administradores procuran habilidosamente influir en la productividad del empleado en beneficio del administrador y la organización? De ser así, ¿no es ésa la razón por la que los administradores desean obtener la experiencia necesaria para motivar a otras personas?

¿Tienen los administradores derecho a querer controlar a sus empleados? En última instancia, ¿tiene alguien el derecho de controlar a otras personas? ¿Implica el control la manipulación? ¿Significa la manipulación simplemente conseguir que otras personas hagan lo que uno desea? ¿Significa hacer que los demás se comporten en la forma que uno quiere? ¿Tiene la connotación de fraude o engaño? ¿Qué piensa usted?

CASO PRÁCTICO

Respuesta a la escasez de mano de obra: Nissan en comparación con USA Truck

Nissan Motor Company tiene un problema. No puede encontrar suficientes personas en Japón para llenar sus fábricas.

Los jóvenes japoneses están rechazando trabajos en la línea de ensamble. Lo ven como un trabajo monótono, con ritmo rápido y cansado. Prefieren trabajar en el área de servicios en el que las condiciones de trabajo son más limpias y seguras. Aun entre los jóvenes que sí prueban el trabajo en las fábricas de automóviles, hasta 30% renuncian en el primer año.

La escasez de trabajadores ha significado largas horas de tiempo extra, con muchos empleados trabajando días laborales de 12 horas y también los sábados. A los empleados no sólo les disgustan las largas horas, sino que la administración se ha visto frustrada por los altos costos del tiempo extra y la contratación de trabajadores temporales.

¿Qué puede hacer la administración de Nissan? Cualquiera que sea la solución, comprende que no se trata de un problema a corto plazo. La población de Japón está envejeciendo. Su baja tasa de nacimientos significa que la población de jóvenes de 18 años puede descender de aproximadamente 2 millones en la actualidad a 1.5 millones para el final del decenio. Más aún, el gobierno japonés está presionando a los fabricantes de automóviles a que reduzcan el número promedio de horas trabajadas para hacer que Japón se ajuste más a otras naciones industrializadas.

USA Truck, Inc., tenía un problema parecido al de Nissan. Esta empresa transportista de largas distancias, ubicada en el estado de Arkansas, que mueve productos como caucho y hule para llantas y piezas automotrices para compañías como Goodyear y General Motors, tenía escasez de choferes a causa de la alta rotación de personal. Cuando una nueva administración se hizo cargo de la compañía en 1989, decidió enfrentar de manera directa el problema. Fueron directamente con sus 600 choferes y les pidieron consejo acerca de la manera de reducir la rotación. Esta junta se convirtió en la primera de las reuniones trimestrales regulares entre la administración de la empresa y los choferes de mayor antigüedad.

USA Truck conserva a los empleados valiosos, como el experto chofer Carítón Curry, de 32 años de edad, tratándolos bien. Curry dice de su compañía: “Todo aquí es de primera clase.. Trabajo muchas horas, pero esté muy bien remunerado. En uno de estos últimos años, gano \$50 000, o sea, más que muchos gerentes

A la nueva administración de USA Truck le zumbaron los oídos. Aunque los salarios eran buenos (frecuentemente \$50 000 al año o más) los choferes se quejaron de las largas jornadas —no son raras las semanas de 70 horas— y de tener que pasar de dos a cuatro semanas seguidas en carretera. Cuando los choferes pidieron frenos antibloqueo y suspensiones de aire, la administración los instaló. Cuando USA Truck construyó un dormitorio para choferes en su terminal de West Memphis, Arkansas, los choferes sugirieron poner regaderas individuales en lugar de un área común para el baño; se hizo. Los choferes deseaban llegar con más frecuencia a casa después de sus largos viajes a través del país; así que USA Truck sumó el tiempo que un chofer ha estado en camino a la información proporcionada a los despachadores que asigna cargas, y redujo las giras promedio de seis a dos semanas.

Los cambios en USA Truck han mejorado considerablemente la moral y han reducido la rotación entre los choferes. Pero el trabajo continúa siendo duro. La administración exige entregas a tiempo porque, a diferencia de la mayoría de los transportistas de largas distancias, USA Truck garantiza entregas, no sólo en un día, sino en una hora (y carga una pequeña prima a los embarcadores por este servicio). Así que, aunque la administración ha mostrado un mayor respeto para sus empleados, no ha cedido en sus expectativas respecto de los choferes. Por ejemplo, los choferes que llegan tarde aunque sea sólo dos veces al año, se quedan sin trabajo.

Preguntas

1. Analice el problema de Nissan utilizando la teoría de la motivación-higiene.
2. ¿Qué otras teorías de la motivación podrían proporcionar a la administración de Nissan elementos de juicio para resolver su problema?
3. Contraste el enfoque de USA Truck sobre el problema de escasez de mano de obra con el enfoque de Nissan. Utilice las teorías de la motivación de este capítulo para facilitar su análisis.
4. Formule una lista amplia de diversas acciones que Nissan podría tomar para enfrentar la escasez de trabajadores.
5. ¿Cuál de las acciones de la lista de la pregunta 4 les recomendaría usted que utilizaran? ¿Por qué?

Basado en A. Pollack, "Assembly-Line Amenities for Japan's Auto Workers," *New York Times* (20 de julio de 1992), pág. A1; y R.L. Sultivan, "'It's First Class Here, Man'", *Forbes* (14 de marzo de 1994), págs. 102-104

TEMA DE ACTUALIDAD

Ventajas que resultan de ser el gobernador de un estado

¿Por qué gastaría una persona sensata millones de dólares para obtener un puesto de cuatro años que paga \$85 000 anuales? Eso es lo que los candidatos a las gubernaturas estatales suelen tener que gastar para llegar al puesto. ¿Están locos estos candidatos? ¿O hay alguna otra cosa —poder, otras formas de compensación que los motive?

Se calculó que 39% de los viajes que hizo el gobernador Douglas Wilder, de Virginia, en transportes estatales entre 1990 y 1992 fueron por razones políticas o personales.

De cada 50 gobernadores, 45 reciben alojamiento gratis. Y, por lo general, no se trata de viviendas a nivel de subsistencia. Jim Edgar, gobernador de Illinois, vive en una mansión de 99 cuartos, con 45 000 pies cuadrados y un personal de 14 empleados, cortesía de los contribuyentes estatales. A Brereton Jones, gobernador de Kentucky, se le proporciona una mansión y personal que incluye siete amas de llaves y tres chefs.

Muchos gobernadores también utilizan sus puestos para aprobar la remodelación de sus residencias oficiales. William Donald Schaefer, gobernador del estado de Maryland, gastó \$1.7 millones del dinero de los contribuyentes para remodelar su mansión estatal. Y Schaefer tiene 17 policías estatales asignados permanentemente, a un costo de más de un millón de dólares al año.

Algunos estados permiten que sus gobernadores complementen sus sueldos con ingresos por discursos. Mario

Cuomo, gobernador del estado de Nueva York, recientemente ganó \$273 700 en un año sólo por pronunciar discursos.

Por lo menos 19 estados pagan cuentas por los gastos de sus gobernadores. Por ejemplo, en el estado de Nuevo México, el cabeza del estado recibe \$80 000 para cubrir desde recepciones oficiales hasta gastos personales.

La fuente más grande de dinero para los gobernadores de la nación proviene de las contribuciones no gastadas en la campaña, que pueden solicitar aunque estén en su puesto. Wilder, de Virginia, guardó \$124 500 de su última campaña y tiene \$900 000 como remanente de un fondo para la toma de posesión, el que no ha dicho cómo piensa gastar.

No todos los estados miman a sus gobernadores. Por ejemplo, el estado de Idaho proporciona pocas ventajas a su primer ejecutivo. Cecil Andrus, gobernador del estado, vive en su propio hogar con tres recámaras y dos baños; es su propio chofer para ir al trabajo; viaja en ferrocarril en vagones diurnos; y no tiene ningún cuerpo de seguridad.

Preguntas

1. ¿Cree usted que las ventajas que los contribuyentes estatales proporcionan a los gobernadores son motivadores o factores de higiene? Explíquese.
2. Use la teoría de las expectativas y explique cómo las recompensas no monetarias pueden actuar como motivadores.
3. ¿Qué cree usted que motiva a las personas que buscan puestos públicos, aun en los casos en los que tienen que gastar grandes cantidades de dinero de su propio bolsillo para resultar electos?

Fuente: "Their Excellencies". *PrimeTime* (16 de septiembre de 1993).

θ Referencias bibliográficas

- CROPANZANO, R., K. JAMES, and M. CITERA, "A Goal Hierarchy Model of Personality, Motivation, and Leadership," in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), Pp. 267—322.
- HARDER, J.W., "Equity Theory versus Expectancy Theory: The Case of Major League Baseball Free Agents," *Journal of Applied Psychology* (June 1991), pp. 458—64.
- JACKSON, L.A., P.O. GARDNER, and L.A. SULLIVAN, "Explaining Gender Differences in Self-Pay Expectations: Social Comparison Standards and Perceptions of Fair Pay," *Journal of Applied Psychology* (October 1992), pp. 651—63.
- KANFER, K., "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 1 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990), pp. 75—170.
- RATZELL, RA., and DE. THOMPSON, "Work Motivation: Theory and Practice," *American Psychologist* (February 1990), pp. 144—53.
- KILBOURNE, J.M., and AM. O'LEARY-KELLY, "A Reevaluation of Equity Theory: The Influence of Culture," *Journal of Management Inquiry* (June 1994), pp. 177—88.
- STEERS, R.M., and L.W. PORTER, *Motivation and Work Behavior*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1991).
- TUBBS, ME., DM. BOEHNE, and J.G. DAHL, "Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test," *Journal of Applied Psychology* (June 1993), pp. 361—73.
- WOFFORD, JC., V.L. GOODWIN, and S. PREMACK, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and the Antecedents and Consequences of Goal Commitment," *Journal of Management* (September 1992), pp. 595—615.
- WRIGHT, PM "An Examination of the Relationships Among Monetary Incentives, Goal Level, Goal Commitment, and Performance," *Journal of Management* (December 1992), pp. 677—93.

θ Notas

- 1 Based on “Why This ‘Obsolete’ Company Is a ‘Great Place to Work,’” *International Management* (April 1986), pp. 46—51; S.J. Modic, “Fine-Tuning a Classic,” *Industry Week* (March 6, 1989), pp. 15—18; C. Wiley, “Incentive Plan Pushes Production,” *Personnel Journal* (August 1993), pp. 86—87; and K. Chilton, “Lincoln Electric’s Incentive System: Can It Be Transferred Overseas?” *Compensation & Benefits Review* (November-December 1993), pp. 21—30.
- 2 R. Katerberg and G.J. Blau, “An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance,” *Academy of Management Journal* (June 1983), pp. 249—57.
- 3 A. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).
- 4 See, for example, E.E. Lawler III and J.L. Suttle, “A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept,” *Organizational Behavior and Human Performance* (April 1972), pp. 265—87; D.T. Hall and K.E. Nougaim, “An Examination of Maslow’s Need Hierarchy in an Organizational Setting,” *Organizational Behavior and Human Performance* (February 1968), pp. 12—35; and J. Rauschenberger, N. Schmitt, and J.E. Hunter, “A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength,” *Administrative Science Quarterly* (December 1980), pp. 654—70.
- 5 A.K. Korman, J.H. Greenhaus, and I.J. Badin, “Personnel Attitudes and Motivation,” in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1977), p. 178.
- 6 *Ibid.*, p. 179.
- 7 M.A. Wahba and L.G. Bridwell, “Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory,” *Organizational Behavior and Human Performance* (April 1976), pp. 212—40.
- 8 D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960). For an updated analysis of Theory X and Theory Y constructs, see R.J. Summers and S.F. Cronshaw, “A Study of McGregor’s Theory X, Theory Y and the Influence of Theory X, Theory Y Assumptions on Causal Attributions for Instances of Worker Poor Performance,” in S.L. McShane (ed.), *Organizational Behavior*, ASAC 1988 Conference Proceedings, Vol. 9, Part 5. Halifax, Nova Scotia, 1988, pp. 115—23.
- 9 F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959).
- 10 R.J. House and L.A. Wigdor, “Herzberg’s Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism,” *Personnel Psychology* (Winter 1967), pp. 369—89; D.P. Schwab and L.L. Cummings, “Theories of Performance and Satisfaction: A Review,” *Industrial Relations* (October 1970), pp. 403—30; and R.J. Caston and R. Braito, “A Specification Issue in Job Satisfaction Research,” *Sociological Perspectives* (April 1985), pp. 175—97.
- 11 D. Guest, “What’s New in Motivation,” *Personnel Management* (May 1984), pp. 20—23.
- 12 C.P. Alderfer, “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs,” *Organizational Behavior and Human Performance* (May 1969), pp. 142—75.
- 13 M. Haire, E.E. Ghiselli, and L.W. Porter, “Cultural Patterns in the Role of the Manager,” *Industrial Relations* (February 1963), pp. 95—117.
- 14 C.P. Schneider and C.P. Alderfer, “Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations,” *Administrative Science Quarterly* (December 1973), pp. 489—505.
- 15 J.P. Wanous and A. Zwany, “A Cross-Sectional Test of Need Hierarchy Theory,” *Organizational Behavior and Human Performance* (May 1977), pp. 78—97.
- 16 D.C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J.W. Atkinson and J.O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, DC: Winston, 1974); D.C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975); and M.J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation* (New York: Praeger, 1986).
- 17 McClelland, *The Achieving Society*.
- 18 See, for example, A. Mehrabian, “Measures of Achieving Tendency,” *Educational and Psychological Measurement* (Summer 1969), pp. 445—51; H.J.M. Hermans, “A Questionnaire Measure of Achievement Motivation,” *Journal of Applied Psychology* (August 1970), pp. 353—63; and J.M. Smith, “A Quick Measure of Achievement Motivation,” *British Journal of Social and Clinical Psychology* (June 1973), pp. 137—43.
- 19 See W.D. Spangler, “Validity of Questionnaire and TAT Measures of Need for Achievement: Two Meta-Analyses,” *Psychological Bulletin* (July 1992), pp. 140—54.
- 20 D.C. McClelland and D.G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: Free Press, 1969).

- 21 McClelland, *Power*; McClelland and D.H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," *Harvard Business Review* (March—April 1976), pp. 100—10; and R.E. Boyatzis, "The Need for Close Relationships and the Manager's Job," in D.A. Koib, IM. Rubin, and J.M. McIntyre (eds.), *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984), pp. 81—86.
- 22 Ibid
- 23 J.B. Miner, *Studies in Management Education* (New York: Springer, 1965).
- 24 D. Kipnis, "The Powerholder," in J.T. Tedeschi (ed.), *Perspectives in Social Power* (Chicago: Aldine, 1974), pp. 82—123.
- 25 D. McClelland, "Toward a Theory of Motive Acquisition," *American Psychologist* (May 1965), pp. 321—33; and D. Miron and D.C. McClelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses," *California Management Review* (Summer 1979), pp. 13—28.
- 26 R. de Charms, *Personal Causation: The Infernal Affective Determinants of Behavior* (New York: Academic Press, 1968).
- 27 E.L. Deci, *Intrinsic Motivation* (New York: Plenum, 1975); R.D. Pritchard, K.M. Campbell, and D.J. Campbell, "Effects of Extrinsic Financial Rewards on intrinsic Motivation," *Journal of Applied Psychology* (February 1977), pp. 9—15; E.L. Deci, G. Betly, J. Kahie, L. Abrams, and J. Porac, "When Trying to Win: Competition and Intrinsic Motivation," *Personality and Social Psychology Bulletin* (March 1981), pp. 79—83; and P.C. Jordan, "Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: A Field Experiment," *Academy of Management Journal* (June 1986), pp. 405—12.
- 28 WE. Scott, "The Effects of Extrinsic Rewards on 'Intrinsic Motivation': A Critique," *Organizational Behavior and Human Performance* (February 1976), pp. 117—19; B.J. Calder and B.M. Staw, "Interaction of Intrinsic and Extrinsic Motivation: Some Methodological Notes," *Journal of Personality and Social Psychology* (January 1975), pp. 76—80; and K.B. Boal and L.L. Cummings, "Cognitive Evaluation Theory: An Experimental Test of Processes and Outcomes," *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1981), pp. 289—310.
- 29 G.R. Salancik, "Interaction Effects of Performance and Money on Self-Perception of Intrinsic Motivation," *Organizational Behavior and Human Performance* (June 1975), pp. 339—51; and F. Luthans, M. Martinko, and T. Kess, "An Analysis of the Impact of Contingency Monetary Rewards on Intrinsic Motivation," *Proceedings of the Nineteenth Annual Midwest Academy of Management* (St. Louis: 1976), pp. 209—21.
- 30 J.B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980), p. 157.
- 31 H.J. Arnold, "Effects of Performance Feedback and Extrinsic Reward upon High Intrinsic Motivation," *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1976), pp. 275—88.
- 32 B.M. Staw, "Motivation in Organizations: Toward Synthesis and Redirection," in B.M. Staw and G.R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1977), p. 76.
- 33 B.J. Calder and B.M. Staw, "Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology* (April 1975), pp. 599—605.
- 34 E.A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance* (May 1968), pp. 157—89.
- 35 P.C. Earley, P. Wojnaroski, and W. Prest, "Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance," *Journal of Applied Psychology* (February 1987), pp. 107—14.
- 36 G.P. Latham and G.A. Yukl, "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations," *Academy of Management Journal* (December 1975), pp. 824—45; E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari, and G.P. Latham, "Goal Setting and Task Performance," *Psychological Bulletin* (January 1981), pp. 125—52; A.J. Mento, R.P. Steel, and R.J. Karren, "A Meta-Analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966—1984," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1987), pp. 52—83; M.E. Tubbs "Goal Setting: A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence," *Journal of Applied Psychology* (August 1986), pp. 474—83; P.C. Earley, G.B. Northcraft, C. Lee, and T.R. Lituchy, "Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance," *Academy of Management Journal* (March 1990), pp. 87—105; and E.A. Locke and G.P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).
- 37 J.M. Ivancevich and J.T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment," *Academy of Management Journal* (June 1982), pp. 359—72.
- 38 See, for example, G.P. Latham, M. Erez, and E.A. Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the ErezLatham Dispute Regarding Participation in Goal Setting," *Journal of Applied Psychology* (November 1988), pp. 753—72.

- 39 M. Erez, P.C. Earley, and C.L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model," *Academy of Management Journal* (March 1985), pp. 50—66.
- 40 JR Hollenbeck, CR. Williams, and H.J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals," *Journal of Applied Psychology* (February 1989), pp. 18—23. See also J.C. Wofford, V.L. Goodwin, and S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment," *Journal of Management* (September 1992), pp. 595—615; and M.E. Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition," *Journal of Applied Psychology* (February 1993), pp. 86-97.
- 41 A. Bandura, "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review* (May 1977), pp. 191—215; and M.E. Gist, "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management," *Academy of Management Review* (July 1987), pp. 472—85.
- 42 E.A. Locke, E. Frederick, C. Lee, and P. Bobko, "Effect of Self- Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance," *Journal of Applied Psychology* (May 1984), pp. 241—51; and ME. Gist and T.R. Mitchell, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability," *Academy of Management Review* (April 1992), pp. 183—211.
- 43 A. Bandura and D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (August 1986), pp. 92—113.
- 44 See J.C. Anderson and C.A. O'Reilly, "Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance," *Human Relations* (June 1981), pp. 491—501; and J.P. Meyer, B. Schacht-Cole, and IR. Gellatly, "An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 18, No. 5 (1988), pp. 390—408.
- 45 R.M. Steers and L.W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1979), p. 13.
- 46 E.A. Locke, "Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms," *Journal of Applied Psychology* (February 1980), pp. 16—23.
- 47 J.S. Adams, "Inequity in Social Exchanges," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1965), pp. 267—300.
- 48 P.S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay," *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1974), pp. 170—95; 5. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study," *Human Relations* (April 1986), pp. 333—46; R.W. Scholl, E.A. Cooper, and J.F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes," *Personnel Psychology* (Spring 1987), pp. 113—27; and T.P. Summers and A.S. DeNisi, "In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay," *Human Relations* (June 1990), pp. 497—511.
- 49 C.T. Kulik and M.L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice," *Academy of Management Review* (April 1992), pp. 212—37.
- 50 See, for example, E. Waister, G.W. Walster, and W.G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978); and J. Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity," *Academy of Management Journal* (March 1989), pp. 174—84.
- 51 P.S. Goodman and A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity," *Administrative Science Quarterly* (September 1971), pp. 271—88; R.P. Vecchio, "An Individual-Differences Interpretation of the Conflicting Predictions Generated by Equity Theory and Expectancy Theory," *Journal of Applied Psychology* (August 1981), pp. 470—81; J. Greenberg, "Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations," in J. Greenberg and R.L. Cohen (eds.), *Equity and Justice in Social Behavior* (New York: Academic Press, 1982), pp. 389—435; R.T. Mowday, "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations," in R.M. Steers and L.W. Porter (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1987), pp. 89—110; EW. Miles, J.D. Hatfield, and R.C. Huseman, "The Equity Sensitive Construct: Potential Implications for Worker Performance," *Journal of Management* (December 1989), pp. 58 1—88; and R.T. Mowday, "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations," in R. Steers and LW. Porter (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1991), pp. 111—31.
- 52 J. Greenberg and S. Ornstein, "High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory," *Journal of Applied Psychology* (May 1983), pp. 285—97; and J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology* (November 1988), pp. 606—13.
- 53 See, for example, R.C. Dailey and D.J. Kirk, "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover," *Human Relations* (March 1992), pp. 305—16; and D.B. McFarlin and P.D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational

- Outcomes," *Academy of Management Journal* (August 1992), pp. 626-37.
- 54 P.S. Goodman, "Social Comparison Process in Organizations," in B.M. Staw and G.R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1977), pp. 97—132; and J. Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review* (January 1987), pp. 9—22.
- 55 V.H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).
- 56 See, for example, H.G. Heneman III and D.P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance," *Psychological Bulletin* (July 1972), pp. 1—9; T.R. Mitchell, "Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal," *Psychological Bulletin* (November 1974), pp. 1053—77; and L. Reinharth and M.A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance," *Academy of Management Journal* (September 1975), pp. 502—37.
- 57 See, for example, L.W. Porter and E.E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968); D.F. Parker and L. Dyer, "Expectancy Theory as a Within-Person Behavioral Choice Model: An Empirical Test of Some Conceptual and Methodological Refinements," *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1976), pp. 97—117; and H.J. Arnold, "A Test of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy-Valence Theories of Work Motivation," *Academy of Management Journal* (April 1981), pp. 128—41.
- 58 Vroom refers to these three variables as expectancy, instrumentality, and valence, respectively.
- 59 P.M. Muchinsky, "A Comparison of Within- and Across-Subjects Analyses of the Expectancy-Valence Model for Predicting Effort," *Academy of Management Journal* (March 1977), pp. 154—58.
- 60 R.J. House, H.J. Shapiro, and M.A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence," *Decision Sciences* (January 1974), pp. 481—506.
- 61 L.H. Peters, E.J. O'Connor, and C.J. Rudolf, "The Behavioral and Affective Consequences of Performance-Relevant Situational Variables," *Organizational Behavior and Human Performance* (February 1980), pp. 79—96; M. Blumberg and C.D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance," *Academy of Management Review* (October 1982), pp. 560—69; D.A. Waidman and W.D. Spangler, "Putting Together the Pieces: A Closer Look at the Determinants of Job Performance," *Human Performance*, Vol. 2 (1989), pp. 29—59; and J. Hall, "Americans Know How to Be Productive If Managers Will Let Them," *Organizational Dynamics* (Winter 1994), pp. 33—46.
- 62 N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. (Boston: PWS-Kent, 1991), p. 152.
- 63 G. Hotstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics* (Summer 1980), p. 55.
- 64 Ibid.
- 65 I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective," *Journal of International Business Studies* (First Quarter 1990), pp. 75—93.
- 66 G.E. Popp, H.J. Davis, and T.T. Herbert, "An International Study of Intrinsic Motivation Composition," *Management International Review* (January 1986), pp. 28—35.
- 67 This section is based on F.J. Landy and W.S. Becker, "Motivation Theory Reconsidered," in L.L. Cummings and R.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 24—35.