

La motivación en el trabajo y el papel de la compensación

ANEXO

2

Al escanear este código con un Smartphone o Tablet, podrá observar un video que presenta el tema principal del anexo.



<https://google.com/rfRXSm>

OBJETIVOS

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

- Entender la importancia de compensar adecuadamente el trabajo.
- Conocer las posibles motivaciones del trabajador.
- Analizar las diversas teorías de la motivación del salario en el trabajo.
- Saber en qué consiste la teoría de la equidad.
- Comprender por qué el individuo tiende a comparar sus ingresos con los de otros.
- Entender la teoría de la expectativa.
- Reflexionar acerca de los valores del pago.

La importancia de la compensación para el trabajador

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo. Por ejemplo, en una investigación de campo se encontró que las personas con mayor edad en puestos directivos recibían mejores sueldos que los jóvenes en posiciones similares. Hay evidencia de que el pago y su función tienen un significado distinto para diferentes grupos de la población; de hecho, buena parte de ello depende del nivel de importancia relativa que tiene el puesto dentro de una organización.

La motivación

Las organizaciones están compuestas por individuos, cada uno de los cuales tiene sus propios motivos. Los motivos se expresan a los demás tanto de forma verbal como no verbal. Las interacciones en las pautas de motivos de los miembros de una organización se combinan con el estilo de liderazgo de las personas clave, las normas, los valores y las creencias de la organización y la estructura de ésta, para crear su clima psicológico.

El clima de la organización es un concepto importante que un director deberá comprender, porque es mediante la creación de un clima eficaz en la organización como puede dirigir la motivación de sus empleados. La eficacia de la organización se puede aumentar al crear el clima que satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, dirija su conducta motivada hacia los objetivos de la empresa.

Una de las percepciones más importantes y ampliamente aceptadas de los psicólogos sociales es que la conducta es una función de la persona y de su medio. La conducta relacionada con el logro, la afiliación o el poder es una función de los intereses de motivación de la persona y de su percepción de cuáles de esos intereses se recompensarán por el medio en que se encuentra. Por consiguiente, la tendencia a actuar de manera orientada por logros, por ejemplo, no significa necesariamente que el individuo tenga una motivación elevada correspondiente.

Al crear un “clima de logros”, un directivo puede estimular la conducta orientada hacia ellos en personas con escasa motivación de este tipo.

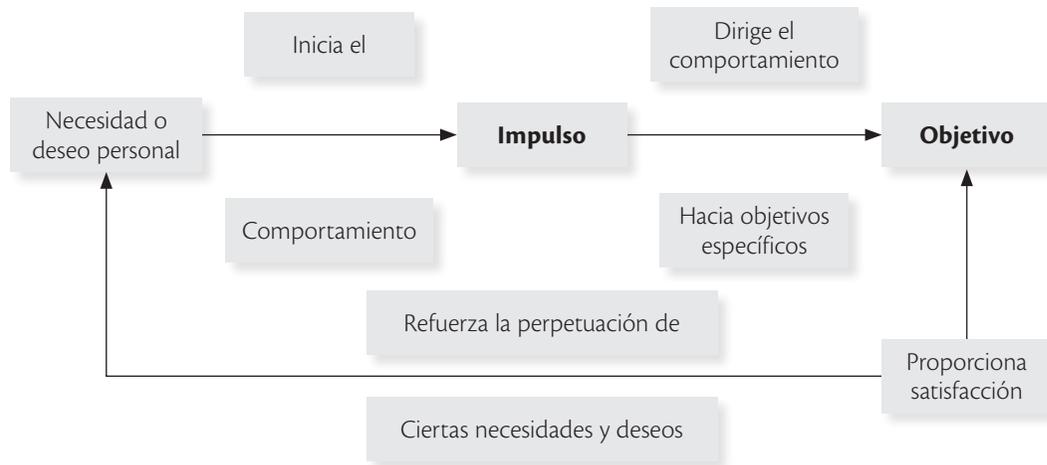
La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y factores similares. Según los directivos, motivan a sus subalternos que realizan actividades con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos, y los inducen a actuar de determinada manera. En su acepción más sencilla, *motivar* significa “mover, conducir, impulsar a la acción”.

Concepto de motivación

Stoner (1984) define la motivación como la necesidad o el impulso interno de un individuo que lo mueven hacia una acción orientada a un objetivo.

En la siguiente figura mostramos el proceso simplificado de la motivación, según ese mismo autor.

Figura A2.1. Proceso simplificado de la motivación.



Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, se compromete a luchar por lograr las metas trabajando en colaboración con superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad consiste en estimular a sus subalternos (seguidores) para que cumplan con sus responsabilidades en una forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se conoce como *proceso de motivación* (Luthans, 1998).

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es el recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, ya que tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización.

Una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es mediante incentivos económicos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por esta oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina *incentivo* (Argyris, 1979).

Teorías de la compensación

A continuación analizaremos diferentes teorías del comportamiento y cómo intentan explicar el fenómeno del pago como elemento motivador.

Teoría del intercambio

Intercambio se refiere a la recompensa que recibe el empleado a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ello, la buena voluntad del empleado de hacer esas contribuciones depende de la forma como perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe.

Práctica de la teoría del intercambio

La mayoría de las relaciones entre individuos se llevan a cabo por medio de intercambios, ya sea de mercancías, satisfactores, etcétera. Cualquier servicio o mercancía es producto del trabajo.

Hegel observaba que “en el consumo, el hombre está en relación con producciones humanas que, a la vez, utilizan esfuerzos humanos”. Marx afirmaba que, “cuando producen, los hombres se relacionan no tan sólo con la naturaleza, sino intercambian sus actividades, de modo que su relación con la naturaleza está determinada por sus relaciones sociales”.

Las relaciones sociales en la producción tienen diversas estructuras y normas aplicables a la división del trabajo, las diversas tecnologías, el desarrollo del mercado, la capacidad de producir expresada en horas de trabajo, las relaciones de sueldos y salarios, los beneficios y la rentabilidad de la inversión, entre otros factores.

Algunos pensadores afirman que la división del trabajo tiene sus orígenes en la esclavitud. ¿Eran esclavos porque eran inferiores? ¿O eran inferiores porque eran esclavos? Platón creía que la división del trabajo tenía sus orígenes en la sociedad misma.

Según Nicolás Grimaldi (1998), no hubo, desde Sócrates y Jenofonte hasta Marx, ni un solo estudioso de la economía y de la política que no constatará la íntima relación entre la división del trabajo y la productividad. Cuando se trata de producción, 100 veces hacen mucho más que una vez 100; por ejemplo, 100 obreros que hacen cada uno una sola cosa y una misma operación para fabricar un reloj producen más relojes y mucho mejor que un solo obrero que se dedica a hacer las 100 operaciones sucesivas para elaborar uno.

De lo anterior se desprenden algunos de los principios de que a cada necesidad le corresponde una función, y que cada función corresponde a una necesidad. Como cada tarea supone una aptitud específica, entonces cada oficio demanda destrezas y talentos, por lo que, precisamente, es la división del trabajo la que permite, mediante la diversidad, alcanzar la excelencia al desarrollar talentos y habilidades, así como al dar oportunidad a cada individuo de dedicarse a ejercitar un oficio.

Las concepciones ergonómicas de la sociedad consideran dos modelos. El primero es el modelo del taller, en el cual cada uno ejercita con eficiencia una tarea especializada acorde con sus habilidades; el segundo corresponde al modelo de un cuerpo, donde cada órgano se desarrolla conforme a su naturaleza y ejerce una función especializada que corresponde al sitio que ocupa dentro del organismo. Ambos modelos justifican cabalmente la existencia de cada obrero y empleado, puesto que, por un lado, la productividad y la organización del taller explican la existencia de otros, mientras que el desarrollo y la fortaleza del cuerpo justifican la particularidad anatómica y la estricta especialización de cada órgano.

El sociólogo francés Emile Durkheim caracterizó perfectamente el problema que a continuación planteamos: “¿Debemos ser un ser completo que se baste a sí mismo? O por el contrario, ¿ser alguna parte de un todo, un órgano de un organismo?”. Si se responde afirmativamente a la primera pregunta, el individuo se expresaría en el trabajo a costa de cierta pobreza colectiva. Si se responde afirmativamente a la segunda pregunta, es porque se concibe a cada empleado como una parte productiva que contribuye a crear riqueza colectiva. Desde esta última perspectiva, nuestro objetivo es la meta colectiva, aun sobre el debilitamiento espiritual del individuo, es decir, la meta del trabajo es el desarrollo de las más altas facultades de cada trabajador, quien utiliza sus habilidades y cumple con la necesidad de los intercambios.

El problema es saber si esta alternativa es adecuada, además de que debemos preguntarnos en consecuencia: ¿hay que ser ignorante de casi todo para ser sabio en alguna cosa? ¿Es necesario ser incapaz en muchas tareas para ser capaz en una sola? ¿No tener conocimientos de inglés nos hace más capaces de dominar el francés? ¿Un hombre se forma de la misma manera que un objeto? ¿Hay que estar carente de toda cultura general para hacer técnicamente una tarea determinada? El problema se reduciría al preguntarnos si la humanidad entera debe realizar lo que un hombre puede o si el hombre debe realizar en él su humanidad.

A finales del siglo XIX se pensaba que la eficiencia y la productividad de la sociedad deberían ser el ideal de las personas, mientras que años atrás la perfección era el ideal que se pretendía alcanzar.

Esas concepciones confundieron el trabajo productivo y el trabajo como medios de perfeccionamiento de los individuos.

La división del trabajo recibió muchas críticas. Se decía que el hombre se limitaba a sí mismo al limitar su trabajo y se constataba la paradoja de que cuanto más se liberaba el hombre de la naturaleza por medio de su trabajo, más esclavizado se sentía por éste. Además, se constató que cuanto más dominaba el hombre su trabajo, haciéndolo más mecánico, simple, rudimentario y fácil, más inhumana se volvía su actividad laboral.

En este contexto, la división del trabajo acarreó varias consecuencias importantes: el desarrollo de la productividad y de la sociedad industrial y de consumo, así como la consolidación de la vida urbana, pues los obreros tuvieron que desplazarse hacia los grandes centros industriales.

Nicolás Grimaldi (1998) distinguió dos tipos de trabajadores que constituyen dos tipos de hombres diferentes. El primero corresponde a los artesanos, a quienes define como obreros que actúan sobre la materia desnuda que transforman y están en relación con cosas sometidas únicamente a la pura necesidad. No conocen más que las leyes de la naturaleza, las cuales no admiten excepción. Para ellos, lo posible es un teorema de lo real: el porvenir se deduce a partir del presente. Desde su visión, es inútil intentar lo que no se puede; pero lo que es posible hacer tiene que concretarse.

El segundo tipo corresponde a vendedores, abogados, políticos, sacerdotes y profesores, quienes a la vez actúan sobre hombres a quienes intentan persuadir, por lo que están en relación con otras voluntades sometidas únicamente a su libertad. Su quehacer está determinado; se trata de la opinión. No conocen otras reglas que las de la costumbre, los usos y la cortesía, que sufren siempre miles de excepciones. Mientras el primer tipo de trabajadores sólo tiene relación con la eficacia mecánica, los segundos únicamente se relacionan con la eficacia de los signos, el lenguaje, la retórica y la semiología. Para ellos, basta con convencer para vencer. Seducir es aceptar. Desde su perspectiva, todo puede defenderse: nada está nunca ganado o perdido de antemano. Para los primeros, es el mérito el que hace el éxito. Para los segundos, es el éxito el que hace el mérito. Los primeros no creen más que en la fuerza, una fuerza donde todo es explicable. Los segundos casi no creen más que en la suerte. Por eso los primeros casi no tienen religión; mientras que los otros casi todos son religiosos, pero su religión es más bien superstición.

El valor de intercambio de una mercancía

Según Adam Smith y Karl Marx, el valor de un producto es el tiempo de trabajo materializado en él. El problema, entonces, consiste en determinar lo que constituye el valor del trabajo. Si Pablo Picasso pintara varios cuadros al día, el valor de éstos no sería el equivalente al tiempo que pasó haciéndolos. Por ello, el mismo Picasso afirmaba que necesitó 40 años de trabajo para volverse capaz de pintar un cuadro en dos horas. Con este mismo ejemplo planteamos otras interrogantes: ¿Qué justifica el precio de los cuadros del artista? ¿El trabajo del pintor o el trabajo de los corredores de arte? (Grimaldi *et al.*, 1998).

¿Hay algo que constituya el justo precio de un trabajo? ¿Qué determina el valor de los diversos tipos de trabajo? ¿Qué justifica que en una empresa haya diferentes salarios? Platón, en su obra *La República*, afirma que la justicia no es hija de nuestra sociedad, sino de nuestra debilidad. Por ello, los débiles deben ser protegidos por los más fuertes. Si se tratara de una guerra, quienes tienen más posibilidades de salir victoriosos son los más poderosos, sin contar las excepciones, como la del bíblico David. En una analogía con lo anterior, diríamos que en un ejército los salarios más elevados deberían ser los de los más fuertes, corpulentos y hábiles con las armas, desde luego, a nivel de las tropas combatientes, pues a nivel estratégico las demandas de habilidades cambian en forma importante.

¿Es la utilidad social la que fija el valor de los puestos? Si así fuera, el trabajo de un cocinero tendría un valor más elevado que el de un músico, en tanto que ningún artista o cantante podría

estar cerca de los niveles salariales del cocinero, o bien, de un sastre o un zapatero. Sin embargo, no es la utilidad, sino la dificultad de realizar una tarea la que fija el valor de los puestos. El asunto se convierte en un problema de oferta y demanda pues, al parecer, es más sencillo o requiere de menos práctica elaborar un platillo que interpretar un concierto para violín. Entonces, el quehacer de un filósofo sería mucho más valioso que el de un funcionario público, mientras el de un científico lo sería más que el de un vendedor.

¿Es lo penoso del trabajo lo que da cuenta de las diferencias? En este caso, si así fuera, la tarea de un guardia nocturno valdría más que la de su jefe, y la de un operador de camión más que la de un ejecutivo bancario.

¿Puede ser la responsabilidad el factor que determina el valor del trabajo? Si se trata de la responsabilidad financiera, el trabajo de un gerente de un banco valdría más que el de un pugilista campeón del mundo.

Un inversionista es quien genera las investigaciones, compra la tecnología, la explota, la comercializa, crea fuentes de empleo, mueve la economía. Ahora bien, ¿quién tuvo la responsabilidad de formar a ingenieros, técnicos e investigadores, sino sus profesores? En una sociedad no hay nada más valioso que la dedicación y entrega de los individuos a sus tareas. Si consideramos válida esta afirmación, entonces los sacerdotes y catedráticos deberían ser extremadamente ricos. Sin embargo, se cree que cuanto más pobres son, más entregados serán a su misión. Pero si lo que determina el valor de un trabajo no es lo que se paga, ¿qué es lo que se toma en consideración cuando se paga un trabajo?

Lo que no tiene un valor real de uso no puede tener valor de cambio. Por ejemplo, si decidimos invertir una buena cantidad de tiempo y trabajo para traducir una obra de Franz Kafka al esperanto, como casi nadie lee el esperanto y quienes lo conocen pueden leer a Kafka en otro idioma más común, ese trabajo no valdría mucho en términos de intercambio.

Si continuamos narrando paradojas, contradicciones y extrañezas con respecto a la relación del trabajo y su precio, no es porque el objetivo central sea negar la relación entre el trabajo y el dinero. Tan sólo queremos poner de manifiesto el carácter contingente, aleatorio y a menudo incongruente de esa relación. No hay una relación directa entre la entrega, la dedicación, la invención y el talento —que son cualidades intrínsecas del trabajo— con el pago que le corresponde.

No se busca negar que el trabajo deba retribuirse, sino negar que la retribución sea el único motivo, causa y razón del trabajo. Desde luego, muchos de nosotros no trabajaríamos si no se nos ofreciera un sueldo.

La evidencia indica que si una profesión se considera digna y honrada seguirá atrayendo a personas capaces y con entrega, aunque el salario sea modesto. Por definición, cualquier precio es relativo, mientras que todo valor es absoluto. Sin embargo, queda en suspenso la pregunta de cómo retribuir el valor de un trabajo sin reconocerle un precio. Pues bien, pagamos como una cantidad abstracta y relativa lo que en el trabajo es algo concreto, cualitativo, insustituible y absoluto, por ser un reflejo de la vida misma del trabajador. Se trata algo absoluto como si fuera relativo.

Por lo tanto, si el dinero fuera el único medio del reconocimiento, habría que considerar que el reconocimiento mismo ya no se podría expresar, puesto que el lenguaje del precio es el mismo que el del desprecio.

Teoría de la equidad

Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes (Robbins, 2013).

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero.

La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones similares. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo.

La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que destaca la función que desempeñan las ideas del individuo con respecto a la equidad o la justicia de las recompensas y los castigos en su desempeño y satisfacción.

La teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si son justos. Una vez que realizan esta evaluación, los individuos reaccionan con la finalidad de eliminar cualquier injusticia o inequidad.

Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata influye en nuestra motivación.

En cualquier situación laboral, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o las recompensas que recibimos a cambio. De esta forma, calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros o discípulos. Entonces surgen las siguientes preguntas: ¿Obtenemos resultados y recompensas iguales u obtenemos menos que los demás? ¿Los demás obtienen resultados o recompensas iguales que yo?

Para que se considere justo lo que el trabajador recibe por el trabajo (paga y beneficios adicionales), deberá haber una relación entre esto y lo que pone en él (empeño, destreza, entrenamiento, educación, etcétera).

Cualquier alteración en lo que el trabajador considera como el punto de equilibrio producirá cambios en sus actitudes o su desempeño (Smith y Cranny, 1968). El punto de equilibrio que fija el individuo es del todo subjetivo; sin embargo, para emitir su juicio, cuenta con una guía objetiva. Por ejemplo, es probable que compare la relación de sus entradas y salidas con la relación de entradas-salidas de otra persona. La relación se expresa con la fórmula:

$$\frac{\text{Mis aportaciones}}{\text{Mis resultados}} \text{ en comparación con: } \frac{\text{Sus aportaciones}}{\text{Sus resultados}}$$

El siguiente es un ejemplo del tipo de estudios que se generan a la luz de la teoría de la equidad (Adams y Rosenbaum, 1962). Los investigadores tomaron como muestra de análisis a estudiantes que funcionarían como entrevistadores de tiempo parcial. A la mitad de ellos se les dijo que no tenían los méritos para el trabajo pero, como éste debía hacerse, los tenían que contratar; también se les indicó que, por razones técnicas, se les pagaría lo mismo que a quienes sí tuvieran la capacidad para el trabajo. A la otra mitad de los estudiantes se les aseguró que estaban capacitados y se les contrató. En seguida, los estudiantes salieron a realizar entrevistas durante más de dos horas y media. Ninguno se dio cuenta de que se trataba de un experimento. Los resultados demostraron que a quienes se dijo que no estaban calificados trabajaron más arduamente que los otros.

Los entrevistadores “incapaces” realizaron muchas más entrevistas que los “plenamente capaces”. ¿Por qué? La teoría de la equidad indicaría que los estudiantes que pensaron que se les pagaba más en relación con su nivel de destreza realizaron más entrevistas, de modo que su aportación destreza-trabajo se equilibraría con el resultado de su alta paga. Aquellos que sentían que su destreza (aportación) justificaba su salario (resultado) no sintieron que tenían que trabajar tan arduamente.

Entonces, la inequidad ocurre cuando:

- a) Los resultados (sueldos) son muy bajos, en comparación con la aportación (esfuerzo); en este caso, el trabajador se siente insatisfecho.
- b) Los resultados (sueldos) son muy altos, en comparación con la aportación (esfuerzo); en este caso, el trabajador siente culpabilidad.

Cabe señalar que, al parecer, la gente tolera mejor la culpabilidad que la insatisfacción (Pritchard, 1973).

Cuando hay un estado de inequidad o injusticia, buscamos la justicia o equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás, nos sentimos satisfechos y motivados a seguir adelante; de lo contrario, nos desmotivamos o, en algunos casos, incrementamos el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los otros.

Las investigaciones revelan que la gente hace esta clase de comparaciones aun sin proponérselo. Aunque se han efectuado pocos trabajos de investigación con respecto a esta teoría, por sentido común aceptamos que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros elementos del grupo influye definitivamente en la motivación, aumentándola o disminuyéndola.

Procesos de comparación social

Es necesario resolver un asunto antes de efectuar predicciones del proceso mediante el cual se eligen otros sujetos para realizar comparaciones. Evidentemente, una persona no compara el nivel de recompensas que recibe con el de todas las demás.

En dos estudios se encontró que los individuos comparan sus salarios no tan sólo con los de otras personas de la misma organización, sino también con los de quienes no son miembros de la organización.

Al suponer que alguien ha comparado el nivel de pago o de recompensa que recibe con el de otro, ¿qué determina las consecuencias afectivas de esta comparación? Las teorías de Adams, Patchen y Homans suponen que la cantidad de satisfacción o insatisfacción no es únicamente una función de las diferencias en los niveles de recompensa entre las dos personas, sino que también está influida por las diferencias en variables como mérito, antigüedad y origen étnico, entre otras, que el individuo considera bases “adecuadas” para una distribución de recompensas.

Una solución teórica común ha sido tratar los sentimientos de desigualdad o injusticia como una respuesta a las discrepancias que se perciben entre las relaciones de recompensas, así como entre los “insumos” o “inversiones” de los individuos. De esta forma, por medio de un sistema sencillo consistente en tan sólo dos personas (cada una de las cuales tiene información perfecta acerca de los niveles de recompensas y atributos del otro), los niveles adecuados y equitativos de recompensa de cada una se predicen como dependientes de cuatro series de variables:

- El nivel de recompensa recibido por el otro.
- El grado en que el otro posee atributos que sean insumos potenciales o inversiones.
- El grado en que el individuo posee los mismos atributos.
- Las reglas empleadas por el individuo para traducir las diferencias en atributos poseídos y en un diferencial de recompensa adecuado.

Se predice que el grado de desigualdad que sufre la persona y su actitud hacia el sistema de recompensa son, a la vez, función de cada una de estas variables y de su propio nivel de recompensa.

Conducta del individuo ante la percepción de inequidad

Una explicación completa del papel que desempeñan las comparaciones sociales para determinar las conductas de los individuos hacia su trabajo debe analizar tres aspectos:

- Cómo se eligieron las comparaciones.
- En qué forma se combina la información acerca de uno mismo y la de otros para emitir juicios de justicia o equidad de cualquier diferencia en recompensas.
- El mecanismo por medio del cual se reducirán o eliminarán la desigualdad o la injusticia.

Richard A. Coster y Dan R. Dalton señalan que las relaciones de trabajo no son estáticas y que, por regla general, las desigualdades no se dan aisladas ni en forma singular. Estos autores sugieren que hay un umbral hasta donde la persona tolera una serie de hechos injustos, pero que un incidente de más puede llevarla a rebasar ese límite; es decir, una injusticia relativamente menor lleva al individuo más allá de su límite de tolerancia, con lo que presentará una reacción extrema y, al parecer, inadecuada.

Investigaciones recientes han revelado que la reacción de una persona ante una desigualdad depende de su historial de desigualdades. Aquí es donde entra el tiempo en la teoría de la motivación.

Si el valor de la relación aporte-resultados que la persona percibe es igual al de otros, considerará que la situación es equitativa y no habrá tensión alguna. Y si se considera excesivamente recompensada, tratará de compensar ese exceso.

Incluso, aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán reducir de muy diversas maneras; por ejemplo, disminuyendo esfuerzos, solicitando un aumento de sueldo o recurriendo al ausentismo, la impuntualidad, los hurtos, etcétera.

La teoría de la equidad sugiere la importancia de que los gerentes lleguen a conocer a sus empleados y reconozcan que se desarrollan en un ambiente de relaciones humanas. Solamente así entenderán las consideraciones acerca de la equidad que hacen sus empleados.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar esas situaciones depende de la posibilidad de analizar la sensibilidad que cada empleado tiene con respecto a la equidad. Hay quienes son más “benevolentes”; y otros más, “sensibles”, lo cual los vuelve más proclives a generar tensión, que será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida.

Identificar a los empleados que entran en cada categoría ayuda a definir quiénes podrían experimentar desigualdad en una situación determinada y en qué medida eso afectaría su conducta.

Las diferencias producidas por la “sobrerrecompensa” están asociadas con los sentimientos de culpa, en tanto que las producidas por la “baja recompensa” se asocian con sentimientos de angustia e injusticia.

La percepción de desigualdad a menudo origina algunas de las siguientes reacciones de conducta por parte de los trabajadores:

- *Cambian sus insumos.* Por insumos se entiende todo aquello que un trabajador percibe como parte de su contribución al trabajo: edad, habilidad, educación, experiencia y nivel de esfuerzo invertido. Al percibir desigualdad, quizás el trabajador ya no invierta tanto esfuerzo en su actividad laboral, de modo que también cambiarían sus contribuciones.
- *Cambian sus resultados.* Por ejemplo, los individuos a quienes se les paga a destajo producirán mayor cantidad de unidades, pero de una calidad inferior.
- *Distorsionan su percepción de sí mismos.* Por ejemplo, si solían pensar que trabajaban en forma moderada, ahora se dan cuenta de que trabajan más arduamente que los demás, reforzando así su autoestima o su autoconcepto.

- *Distorsionan su percepción de los demás.* Por ejemplo, tal vez un trabajador piense que en los otros puestos no se hace nada; o quizá, por el contrario, no desee estar en el lugar de otros.
- *Eligen un punto de referencia diferente para modificar sus propias contribuciones o compensaciones, comparándose con otros individuos.* Por ejemplo, piensan en que no ganan lo mismo que los demás y en que están ganando más que su padre cuando éste tenía su edad.
- *Abandonan el campo.* Equivale a dejar el empleo y buscarse otro más equitativo.
- *Aumentan ya sea su cantidad de trabajo, o bien, la calidad del trabajo realizado.* Esto cuando se trata de una situación de paga excesiva.

Comentarios sobre la teoría de la equidad

Weick (1987) destaca que la teoría de la equidad pasa por alto posibilidades como la negación, la diferenciación, la tolerancia de discrepancias, la alteración del objeto de juicio, el apoyo y el incremento de la tarea.

Por otro lado, Víctor Vroom (1979) considera que, de acuerdo con la teoría, la satisfacción del trabajador con su pago es una función de su opinión sobre:

- Las características que cree poseer.
- El grado en que esas características le darían resultados compensadores en su trabajo, es decir, su valor como insumos.
- El grado en que recibe estas recompensas o los resultados de su trabajo.
- El grado en que otros poseen esas características.
- El grado en que otros reciben recompensas por sus trabajos.
- El grado en que se compara con otros.

Entre los principales problemas a los que esta teoría se debe enfrentar están su gran número de variables, la complejidad en su interacción y lo inadecuado de su definición de operación.

Conocemos muy poco acerca del modo en que la gente selecciona a los referentes de sus comparaciones, por lo que resulta difícil conocer cómo y cuándo cambian esos factores con el paso del tiempo.

Aportaciones del condicionamiento operante

Esta teoría difiere de otras de la compensación en que considera que la mayoría de las conductas están determinadas ambientalmente y no en función de los procesos cognitivos y motivacionales interiores del ser humano. El factor fundamental para el control del comportamiento es el reforzamiento.

El problema central al investigar el condicionamiento operante en contextos organizacionales es en parte conceptual y en parte metodológico.

Se trata de un problema de carácter conceptual porque, en muchos casos, los programas de reforzamiento son inconsistentes y no se adaptan a las definiciones originales propuestas por Skinner.

En lo que se refiere al aspecto metodológico, resulta difícil probar los efectos del reforzamiento sobre el comportamiento, ya que con su uso suelen introducirse otros factores que podrían ser responsables de los resultados obtenidos (por ejemplo: retroalimentación o establecimiento de objetivos).

Teoría de la expectativa

El concepto de expectativa parte de los trabajos de Lewin y Tolman. *Expectativa* es la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular. Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los resultados posibles de sus acciones, así como en la expectativa de que se cumplan sus metas. La importancia de la teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg (Vroom, 1979).

Teoría de la expectativa de X valor

Esta teoría, desarrollada por Víctor Vroom, parte del concepto de expectativa, que es sinónimo de la expectativa de resultado, en tanto que se define como la creencia de que una conducta específica dará un resultado en particular.

Un valor es la satisfacción anticipada que uno tiene hacia un estímulo específico del entorno (Vroom, 1979). Se dice que un estímulo tiene un valor positivo si la persona prefiere conseguirlo a no conseguirlo. Aunque el concepto de valor parece relativamente sencillo, sus determinantes son muchas (Ortony, Clore, Collins, 1988). Un objeto puede tener un valor:

Intrínseco, cuando tiene su origen en el efecto positivo que se deriva del simple hecho de realizar la actividad para obtenerlo, como sucede con los pasatiempos y la actividad sexual.

De dificultad, si la actividad para conseguirlo es difícil, y tener éxito en ella es algo que se valora en sí mismo.

Instrumental, cuando es un paso para obtener un objetivo a largo plazo.

Extrínseco, cuando se basa en el placer de recibir consecuencias tangibles, como el dinero.

Modelo de las expectativas de Vroom

A lo largo del tiempo, el modelo motivacional de Víctor Vroom ha sido objeto de escrutinio y mejoramiento por parte de autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinado objetivo o meta. Este nivel de deseo varía de un individuo a otro, pero también puede variar con el paso del tiempo; está condicionado por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que admite la valencia es entre -1 y 1 . Cuando un sujeto no quiere llegar a un resultado determinado (por ejemplo, ser despedido de su trabajo), el valor adoptado es -1 . Cuando el resultado le es indiferente (por ejemplo, recibir la compensación en dinero en efectivo o en un cheque), el valor es 0 . Cuando la persona busca alcanzar un objetivo (como lograr un ascenso), su valor será 1 .

Expectativa: Está representada por la convicción que posee el individuo de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. En otras palabras, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Su valor varía entre 0 y 1 . Las expectativas dependen en gran medida de la percepción de la persona de sí misma: si se considera con la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta; en caso contrario, le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que, una vez efectuado el trabajo, la organización lo valorará y recompensará en consecuencia. El valor asignado será entre 0 y 1.

Funcionamiento del modelo

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas ni de la aplicación de recompensas o castigos; por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidad de ocurrencia influyen de manera significativa en su comportamiento.

Esta teoría colabora de forma importante con la administración, pues explica cómo a cada individuo lo motivan no tanto factores objetivos, sino más bien la percepción de estos factores y la valoración subjetiva que haga de ellos. Además, insiste en el sutil equilibrio entre las expectativas y la recompensa; cuando el equilibrio se rompe, surge una fuente de desmotivación.

Además de dinámico, el modelo constituye un planteamiento realista, pues demuestra que cada persona lleva a cabo sus propias valoraciones, ya que reconoce que esas mismas valoraciones cambiarán a lo largo del tiempo. El modelo permite que se represente como:

$$\text{Motivación} = f(E \times V \times I)$$

La ecuación indica que la motivación es una función de la expectativa, la instrumentalidad y su valoración, unidas por un factor multiplicador, lo cual demuestra su sinergia. Entonces, si cualquier factor es nulo, el resultado final también lo será.

La teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito del trabajo, ello significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o la mayor ganancia posibles. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán recompensas determinadas, como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Desde luego, a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía. Sin embargo, es el grado de expectativas lo que determinará si el sujeto pondrá empeño en alcanzar las recompensas.

En el modelo de Vroom, la satisfacción y el desempeño laboral establecen una relación negativa con el ausentismo y la rotación del personal, es decir, los individuos estarán satisfechos con su trabajo hasta el grado que les permita obtener lo que desean; su desempeño será eficiente siempre y cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades.

La teoría de las expectativas presenta una concepción de la motivación que integra elementos como garantizar la igualdad en el centro de trabajo, reforzar los comportamientos deseados, así como establecer metas específicas, desafiantes y aceptadas. Ofrece un panorama completo de la motivación que integra muchos de los elementos de las teorías de las necesidades, la igualdad y el esfuerzo.

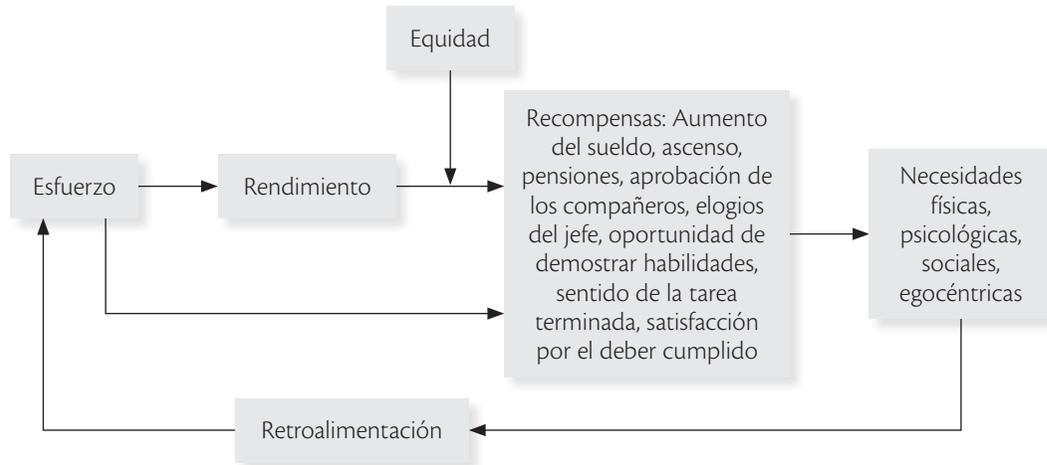
La teoría de Vroom sostiene que la motivación está en función de la interacción (o multiplicación) de las expectativas, la instrumentalidad y la valencia. Conforme aumenta cada uno de los componentes, también se incrementa la motivación; conforme cada elemento disminuye, también se reduce la motivación. Dado el efecto multiplicador, si alguno de los tres elementos se reduce, la motivación también lo hará.

Modelo de las expectativas simplificado

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana; no obstante, es en el trabajo donde logra la mayor preponderancia.

Por lo general, la actividad laboral que desempeñamos ocupa la mayor parte de nuestras vidas, de modo que es necesario que estemos motivados por ella, y que no se convierta en una actividad alienada y opresora. Estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, como la autorrealización, la sensación de ser competentes y útiles, lo mismo que la conservación de nuestra autoestima. Lo anterior se ilustra en la figura A2.2.

Figura A2.2. Modelo de las expectativas.



Vroom (1979) destaca cinco circunstancias que merecen estudiarse con cierto detalle. En su opinión, el trabajo asalariado:

1. Provee al trabajador un salario a cambio de sus servicios.
2. Permite el empleo de la energía física o mental del trabajador.
3. Da al trabajador ocasión de entrar en contacto social con otras personas.
4. Define, al menos parcialmente, el estatus social del trabajador.
5. Da la oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios.

El dinero como incentivo

Sin duda alguna, el dinero satisface necesidades; pero valerse de él para hacer que la gente trabaje más es una tarea compleja. En primer lugar, porque no se dispone de dinero en cantidades ilimitadas. Un principio de la economía indica que “los recursos siempre serán menores que las necesidades”.

Muy poco es lo que se sabe sobre lo que significa el dinero para la gente y sobre su relación con el desempeño efectivo. Al respecto, Opsahl y Dunette (1966) concluyeron lo siguiente:

Es probable que, en esta área, la investigación sea menos sólida que en cualquier otro campo relacionado con el desempeño del trabajador. Sorprendentemente, sabemos muy poco sobre cómo el dinero interactúa con otros factores o cómo actúa en forma individual, afectando la conducta del trabajo. Abundan la especulación y las modas de compensaciones; hay gran escasez de estudios de investigación encauzados a responder preguntas fundamentales sobre el papel que desempeña el dinero en la motivación humana.

En la misma obra, los autores enuncian cinco teorías sobre cómo opera el dinero a manera de incentivo. Así, el dinero puede ser:

1. **Un reforzador condicionado general.** A menudo se le asocia con satisfactores de necesidades básicas como los alimentos y las bebidas. En consecuencia, podríamos acabar por generalizar la relación, ya que el dinero se considera un medio para satisfacer necesidades, es decir, uno de los llamados reforzadores secundarios.
2. **Un incentivo condicionado.** Comúnmente se le asocia con otros incentivos básicos. El resultado es que acabamos generalizando la relación y aceptándolo como incentivo. Esta teoría se suele demostrar en condiciones de laboratorio; sin embargo, hay dificultades para demostrarla en situaciones de trabajo reales, porque es difícil hallar un incentivo más básico que el dinero.
3. **Un reductor de la ansiedad.** La mayoría de nosotros sentimos ansiedad cuando escasea el dinero. Conforme crecemos en esta cultura, aprendemos que nos sentimos “mal” cuando no tenemos dinero y “bien” cuando sí lo tenemos. El dinero reduce nuestra ansiedad y nos hace sentir mejor.
4. **Un “factor de higiene o de mantenimiento”.** Una teoría generalizada de lo que motiva a la gente a trabajar indica que en el trabajo hay ciertos rasgos, como la autonomía y la responsabilidad del individuo, que son motivadores (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Herzberg, 1966). Los aumentos en esos rasgos incrementan la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Otros rasgos del trabajo son “factores de higiene” que es necesario mantener y, en ocasiones, aumentar para evitar el descontento.
No obstante, estos rasgos no aumentan la satisfacción. El dinero es uno de los “factores de higiene”. Algo de dinero impide que estemos descontentos, pero más dinero no nos satisface más.
5. **Un “instrumento” para obtener los resultados deseados.** Víctor Vroom (1979) afirma que el significado del dinero como incentivo en cualquier situación específica depende de dos condiciones:
 - a) ¿Se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado?
 - b) ¿Hay alguna posibilidad de que comportándose de cierta forma vendrá una recompensa monetaria?

Locke, Bryan y Kendall (1968) aceptan que el dinero como incentivo puede tener efectos diferentes, pero concluyen lo siguiente:

Debe subrayarse que sean cuales fueren los efectos de los incentivos monetarios sobre el desempeño, su impacto final sería una función del grado en que el individuo los valora en comparación con otros incentivos, y su percepción del grado en que cierto curso de acción es visto como medio para alcanzar este valor.

El dinero como reforzador

El dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad. Con él se adquieren diversos tipos de refuerzos; también se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

El dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo, como se ha comprobado mediante diferentes estudios. Morse y Weiss (1955) llevaron a cabo en Estados Unidos un muestreo de escala nacional, donde encontraron que el 80% de los trabajadores afirmaron que seguirían laborando a pesar de que sus necesidades económicas estuvieran completamente satisfechas.

Como dato interesante, los autores encontraron una correlación positiva entre la cantidad de adiestramiento que se requiere en una ocupación específica y el deseo de seguir trabajando sin el refuerzo monetario. De cualquier modo, entre los trabajadores no calificados, el 58% seguiría trabajando, aunque sus necesidades económicas estuvieran solucionadas de antemano. En profesiones calificadas, el porcentaje resultó mucho más alto.

Es importante comprobar que entre los trabajadores no calificados el porcentaje que seguiría trabajando es menor que el porcentaje total. Tal vez para un obrero no calificado el dinero juegue un papel más importante como factor motivacional que para un empleado con nivel profesional.

Consideraciones filosóficas del salario

¿Cuál es el valor del trabajo? ¿Por qué trabajamos? Friedrich Hegel, en su libro *Principios de la filosofía del derecho*, responde así:

A pesar de lo que creemos espontáneamente, no son nuestras necesidades naturales las que nos coaccionan a trabajar. Lo mismo que la naturaleza, nuestras necesidades no son más que oportunidades para que la conciencia se objetive mediatizándose.

Si tan solo tratáramos de satisfacer nuestras necesidades, es decir, de mantenernos con vida, seríamos como el resto de los seres vivos, en el sentido de que unas cuantas habilidades serían suficientes para cumplir con esas necesidades determinadas y limitadas. La realidad indica que eso no basta, pues la búsqueda indefinida de nuevas técnicas y nuevos procedimientos pone de manifiesto que el trabajo multiplica nuestras necesidades. Al mismo tiempo, la inventiva, el ingenio y la creatividad de nuestra profesión generan nuevas necesidades, muchas de las cuales son artificiales; la más importante de ellas es el poder. Siempre nuevas, estas necesidades se convierten en infinitas; no son necesidades naturales, sino sociales; no son físicas, sino metafísicas.

Esta búsqueda incesante por la superación se convierte en permanente fracaso, pues el hombre nunca acaba de encontrar lo que persigue. Basta con lograr una meta para que de inmediato surja otra, lo cual hace que el hombre sea incansable e inquieto; su trabajo no puede ser más que finito, mientras que su deseo es infinito. Quien desea lo infinito nunca alcanzará lo que desea.

La cultura del hombre no es un accidente de la naturaleza, es su naturaleza misma. El hombre es un ser con cultura, pues tiende a transformar la naturaleza, desarrollando la reciprocidad indefinida entre nuevas necesidades y nuevos medios para satisfacerlas; con ello, crea lujo, refinamiento y elementos diversos que conforman la cultura.

El trabajo humano es consecuencia de la irreductibilidad del hombre a todo lo que es natural y a la inmediatez de cualquier satisfacción. Al mismo tiempo, queda siempre claro que el trabajo persigue metas que no son naturales.

Hemos visto que es la cultura la que hace al hombre y que es mediante el trabajo que éste inicia su superación, por lo que no hay trabajador que no sea formado y transformado por su propio trabajo.

En el trabajo, el ser humano refleja su singularidad. Tomemos el caso de un ingeniero encargado de una construcción. Seguramente emplea los mismos métodos y procedimientos que otros ingenieros, aunque él les imprime un sello personal. De igual forma, los métodos de producción pueden ser idénticos de una organización a otra pero, en el solo hecho de construir y producir, uno descubre que los mismos procesos o procedimientos se vuelven diferentes, pues es mediante el trabajo que les imprimimos características particulares. Al trabajar y dedicarnos a una tarea, por muy limitada que sea, descubrimos nuestra participación en el ámbito universal a través de nuestra personalidad concreta.

Para alcanzar nuestras metas, debemos integrarnos a una sociedad donde se encuentran los medios de producción y donde se dan las condiciones generales para la realización de esas metas.

En ese proceso de consecución habrá que utilizar materiales y herramientas, que son proporcionados generalmente por otros. De manera similar, para que una organización realice su trabajo tiene que utilizar procedimientos y técnicas, los cuales le son proporcionados por otros; a esto se le llama *capital estructural*. Pero una organización, para trabajar de forma adecuada, no sólo tiene que asimilar todo el conocimiento intelectual, racional y técnico de su época, sino también deberá incluir el aspecto afectivo e imaginario que constituye el gusto y la afición de sus contemporáneos.

Todos los aspectos técnicos y profesionales están en permanente concurso y reciben aportaciones continuas de otras disciplinas. Por ejemplo, el agricultor no construyó su arado, el herrero que lo fabricó no produjo el hierro y quienes produjeron este último no participaron en su extracción. El trabajo sería imposible sin la aportación de los demás. Toda la humanidad trabaja para que uno trabaje y cada uno trabaja para la humanidad.

Pascal decía: “Toda la sucesión de los hombres, a lo largo de los siglos, debe ser considerada como un solo y mismo hombre que subsiste siempre y aprende continuamente”. El trabajo considerado mediador entre cada uno es un estatuto fundamental del trabajo, el cual Karl Marx analizó en uno de sus manuscritos de 1844. Es este valor ideal del trabajo, expuesto en palabras del mismo Marx, el que vamos a comentar para dilucidar por qué trabajamos.

Supongamos que produjéramos como seres humanos: en su producción, cada uno se confirmaría a la vez a sí mismo y al otro. 1. En mi producción realizaría mi individualidad, mi peculiaridad. Al trabajar gozaría una manifestación individual de mi vida y al contemplar el objeto producido me alegraría de reconocer mi propia personalidad como una potencia actualizada, como algo que se podría ver y tocar, algo concreto y nada incierto. 2. El uso y goce que obtendrás de mi producto me proporcionarían la inmediata y espiritual alegría de satisfacer por mi propio trabajo una necesidad humana y de procurar a otro el objeto que necesita. 3. Tendría conciencia de ser el mediador entre tú y el género humano, de ser experimentado y reconocido por ti como un complemento de tu propio ser y como una parte indispensable de ti mismo, de ser recibido en tu espíritu y tu amor. 4. Al aprovechar lo que produce, me harías experimentar la alegría de cumplir tu vida por cumplimiento de la mía y de confirmar así en mi trabajo mi verdadera naturaleza, es decir, mi sociabilidad humana. Nuestras producciones serían espejos donde nuestros seres irradiarían unos hacia otros (Marx y Engels, 2004).

Al tratarse de una mera hipótesis, este análisis del trabajo le confiere una tonalidad trágica. Si el trabajo como lo experimentamos no es lo que Marx describe, es consecuencia de una perversión que nos desvió del sentido mismo de la vida; es inhumana la manera en que hoy trabaja la mayoría de los hombres. Al trabajar, en vez de confirmarse, obtienen todo lo contrario: el sentimiento de negarse. Tan trastocado ha sido el trabajo que se experimenta ahora como el instrumento de explotación y alienación. Así, mientras el hombre debiera trabajar para cumplir necesidades metafísicas de la vida, trabaja tan sólo para subsistir biológicamente.

La ética de los responsables de administrar la compensación

El pensamiento en la administración se ha caracterizado por ser práctico; frecuentemente los directivos toman decisiones sobre lo concreto sin un análisis reflexivo ni la comprensión del tema y sus consecuencias; lo importante es alcanzar las metas y los resultados esperados. Con ese enfoque, los aspectos relacionados con los principios, las normas, los juicios o los ideales ya no son preocupación y pueden superarse recordando la frase “el fin justifica los medios”.

En México y en América Latina, en general, las diferencias salariales cada vez son más profundas y sin grandes posibilidades de recuperación; el sueldo anual de un director puede equivaler a dé-

cadras de trabajo de un empleado de la misma empresa, por lo que tal parece que los responsables de la compensación permiten o no denuncian esas graves diferencias, por la supuesta “retención de talentos” que ha creado el mito del ejecutivo omnipresente y omnipotente, dándole a su trabajo una naturaleza casi de heroicidad, y una dificultad excesiva donde ellos son el eje focal de toda la organización, por lo que se pierde la razón del resto de sus trabajadores.

Asimismo, las diferencias de los niveles de sueldo son generadas principalmente por pretextos como “la supervivencia de la empresa” que, se supone, es provocada por la feroz competencia (otras firmas del ramo), “la crisis económica y política” y otras causas; por ello el administrador debe tener cuidado en sus gastos y, de esta forma, ser capaz de producir una tasa de rendimiento cada vez mayor a la alcanzada en el año inmediato anterior. En cualquier caso, la incesante e inagotable presión por generar riqueza es el único motivo de las organizaciones, lo cual podemos traducir en que aquella sólo se ve acumulada en unas cuantas personas, generando así abismos sociales donde se genera una división de clases sociales que se convierten en diferencias de la especie humana.

Es importante mencionar que los sueldos y salarios no deben tener una sola definición que sea únicamente el dinero para la nómina, sino que debemos determinarlo como un valor combinado de los ingresos reales de los empleados más las prestaciones. Si el presupuesto de la nómina absorbe una cantidad desproporcionada de los ingresos, las utilidades se verían reducidas o desaparecerían; la empresa subsistiría por un periodo muy limitado y la quiebra sería la causa principal de su desaparición. Del mismo modo, los sueldos bajos permiten que la empresa tenga altas ganancias en forma temporal, pero no atraerán ni retendrán personal capaz.

Un responsable de las compensaciones debe conocer bien el entorno global de la organización; pero también la misión, la visión y los objetivos de la empresa, así como los puntos de vista de los empleados, para formular políticas aceptables y benéficas entre sí. Un buen plan de prestaciones brinda al empleado un pago y prestaciones que son competitivos, equitativos, y que les permitan vivir adecuadamente; además, se debe cuidar el crecimiento racional y correcto de la empresa.

La ética tiene que ser la guía de un responsable de la compensación, el bien de la sociedad (empresarios, empleados, obreros, gobierno, etcétera) será el objetivo principal en un mundo que requiere cambios urgentemente.



Conceptos clave

Comparación social Los trabajadores comparan el nivel de pago que reciben con el de otros. Esta comparación supone cierta cantidad de satisfacción o de insatisfacción, en función de las diferencias en los niveles.

Equidad Proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas de éste, comparadas con las recompensas que otros reciben por aportaciones semejantes.

Expectativa Valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo específico. Convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado.

Inequidad Hay inequidad cuando los sueldos son muy altos o muy bajos en comparación con la aportación. En el primer caso, provocan sentido de culpabilidad; en el segundo, de insatisfacción.

Instrumentalidad Juicio que realiza la persona de que, una vez realizado el trabajo, la organización lo valorará y recompensará en consecuencia.

Valencia Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta o cierto objetivo.

Valor Satisfacción anticipada que uno tiene hacia un estímulo particular del entorno.

Valor de dificultad Se refiere al hecho de que alcanzar el éxito en una actividad que posee un elevado grado de dificultad tiene un valor en sí.

Valor extrínseco Se basa en el placer de recibir consecuencias tangibles como el dinero.

Valor instrumental Valor que constituye un paso para obtener un objetivo a largo plazo.

Valor intrínseco Valor que tiene su origen en el efecto positivo.



Preguntas y ejercicios para análisis

1. Con su equipo de estudio, elabore una lista de las actividades que motivan a cada uno; luego identifique qué tipo de motivaciones son.
2. Comente con sus compañeros y clasifique las motivaciones que da el salario en el trabajo.
3. Elabore una lista de estas actividades motivadoras en orden de importancia.

Bibliografía

- Adams, J. S. y Rosenbaum, W. B. (1962). The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance about Wage Inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46, 161-64.
- Argyris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herbert.
- Grimaldi, N. et al. (1998). *Criterios éticos en el diseño del trabajo en la empresa*. Guatemala: Tayasal.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner B. y Block B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.
- Locke, E. A., Bryan, J. F. y Kendall, L. M. (1968). Goals and Intentions as Mediators of the Effects of Monetary Incentives on Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 52(2).
- Luthans, F. (1988). *Organizational behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Marx, K. y Engels, F. (2004). *Manuscritos económico-filosóficos de 1844*. Buenos Aires: Ediciones Colihue.
- Morse, N. C. y Weiss, R. S. (1955) The Function and Meaning of Work and the Job. *American Sociological Review*.
- Opsahl, R. L. y Dunnette, M. D. (1966). The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation. *Psychological Bulletin*, 66(2).
- Ortony, A., Clore G. L. y A. Collins. (1988). *The cognitive structure of emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pritchard, R. D. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Robbins, S. J. y Timothy A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Smith, P. C. y Cranny, C. P. (1968). Psychology of Men at Work. *Publication Types Review*, 19, 467-96.
- Stoner James A. (1984). *Introducción a la Administración*. México: Prentice Hall.
- Vroom, V. H. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Weick, K. (1987). Management accounting and action. *Accounting, Organizations and Society*.