

Revisión investigativa sobre la teoría motivacional de la Equidad de Adams

Yuly Espinosa Estudiante¹

Geraldine Garzón²

Shirley Ostos³

Camila Casanova⁴

Lorena Cantor⁵

Guillermo Pulido⁶

Manuel Rey Docente⁷

Problema de investigación

La motivación laboral es considerada un proceso central en la gestión organizacional (Arrieta-Salas & Navarro-Sid, 2008) puesto que es uno de los principales factores que explican el desempeño de los trabajadores (Chiavenato, 2009; Hellreigel & Slocum, 2009) y permite canalizar su comportamiento al logro de los objetivos convenientes de la organización (Díaz, 2011). Dentro de la variedad de teorías y modelos que buscan explicar qué factores conllevan mayor motivación en el trabajo, se encuentra la teoría de la Equidad de Adams. Esta resulta ser interesante no solo porque se clasifica entre las teorías de proceso, sino también por su

¹ Semillero de Investigación “Administrando Equidad”, Administración de Empresas, Sede Bosa Sauces, Vicerrectoría Bogotá Sur, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Estudiante yespinosane@uniminuto.edu.co

² Semillero de Investigación “Administrando Equidad”, Administración de Empresas, Sede Bosa Sauces, Vicerrectoría Bogotá Sur, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Estudiante ggarzonhorm@uniminuto.edu.co

³ Semillero de Investigación “Administrando Equidad”, Administración de Empresas, Sede Bosa Sauces, Vicerrectoría Bogotá Sur, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Estudiante sostosvilla@uniminuto.edu.co

⁴ Semillero de Investigación “Administrando Equidad”, Administración de Empresas, Sede Bosa Sauces, Vicerrectoría Bogotá Sur, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Estudiante ccasanovabe@uniminuto.edu.co

⁵ Semillero de Investigación “Administrando Equidad”, Administración de Empresas, Sede Bosa Sauces, Vicerrectoría Bogotá Sur, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Estudiante ccantorclav@uniminuto.edu.co

⁶ Semillero de Investigación “Administrando Equidad”, Administración de Empresas, Sede Bosa Sauces, Vicerrectoría Bogotá Sur, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Docente edgar.pulido@uniminuto.edu

⁷ Semillero de Investigación “Administrando Equidad”, Administración de Empresas, Sede Bosa Sauces, Vicerrectoría Bogotá Sur, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Docente mreyromero@uniminuto.edu.co

capacidad de explicar la confianza de los trabajadores hacia la organización (Fernández-Sánchez & JunqueraCimadevilla, 2010). No obstante, en nuestro medio empresarial colombiano, e incluso en el entorno académico del país, la investigación y aplicación de teorías como la que nos ocupa es básicamente inexistente. Por tanto la pregunta que surge es ¿cómo se ajusta el marco conceptual planteado por la teoría de Adams a las condiciones de inestabilidad laboral y políticas de remuneración en empresas Bogotanas?

Marco teórico

La teoría de la Equidad Adams relaciona los sentimientos de injusticia con la desmotivación e insatisfacción (Hellreigel & Slocum, 2009), de manera que explica que las personas hacen un proceso cognitivo de comparar el esfuerzo y entradas que les implica su trabajo con los resultados y recompensas que reciben (Adams, Inequity in social exchange, 1965). El trabajador usa principalmente dos fuentes de referencia para estimar dicha comparación (Chiavenato, 2009; López, Casique, & Ferrer, 2006): el esfuerzo y recompensa de otros trabajadores, tanto compañeros de la organización como colegas externos, así como el esfuerzo y recompensa experimentados por ellos mismos dentro de la compañía en otras ocasiones o incluso cuando sí hubiesen trabajado en otra organización. Un tercer punto de referencia es el sistema, es decir, los precedentes organizacionales en cuanto a políticas y procedimientos de asignación de tareas y de recompensas (Fernández-Sánchez & Junquera-Cimadevilla, 2010). Por último, la teoría establece que ante la inequidad negativa, se presentan una serie de consecuencias negativas las cuales conllevan a que el trabajador desee reducir el malestar disminuyendo la cantidad o calidad del esfuerzo en el trabajo, distorsionando la propia imagen o la de los otros, cambiando el punto de referencia, o en últimas, abandonando la situación, es decir, renunciando. (Adams, 1965; Chiavenato, 2009).

Metodología

Se ha realizado una revisión del estado del arte. Para ésta se han usado las palabras clave “equidad/equity”, “inequidad/inequity”, “motivación laboral/work motivation” y “Adams”. Se consultó el servicio de google denominado Google Académico, así como las bases datos Dialnet, Redalyc, Proquest, Science Direct y Ebsco. Para el análisis de los artículos consultados se usa como herramienta un formato de Resumen Analítico Educativo o RAE, con las siguientes variables: Numeración, Fecha de Elaboración, Autor de Recurso, Título, Ubicación, Tipo de Documento, Palabras Clave del Recurso, Resumen Analítico, Comentarios y Observaciones, y Fuentes de Interés incluidas en el Recurso. Para dar respuesta a la pregunta de investigación se plantea más adelante

realizar una serie de entrevistas a profesionales en el área de talento humano de entidades públicas, privadas y a un profesional académico, para de identificar el manejo y la experiencia en temas de inequidad laboral.

Hallazgos

No se hallaron investigaciones realizadas en Colombia que buscarán evaluar la teoría de la equidad; solamente se encontró como antecedente que Díaz, Díaz, & Morales (2014) usaron la teoría de motivación de necesidades adquiridas en contraste con el tipo de contrato laboral, de manera que las personas con contratos temporales se ven guiadas principalmente por la necesidad de poder y las personas con contratación indefinida por la necesidad de logro. Lo que sugiere la relevancia de contar con evidencia de qué tan pertinente resulta la teoría de Adams en nuestro contexto y tiempo, con matices tan distintas como las que ofrecen los cambios en las relaciones laborales acaecidos tras la flexibilización.

Novedad y Pertinencia

Tal y como se planteó al principio, las teorías de proceso como la de Adams son las teorías sobre la motivación laboral con mayor soporte; aun así, la investigación en Colombia tendiente a determinar la validez de dichas teorías en nuestro contexto es inexistente. De ahí lo novedoso de la propuesta, y más si se tiene en cuenta el llamado de autores como Arrieta-Salas & Navarro-Sid (2008) respecto al descuido generalizado en intentar actualizar y verificar las teorías de la motivación laboral, las cuales surgieron hace ya más de 40 años. De igual manera, la labor de la administración del capital humano requiere de conocimientos prácticos para fortalecer el desempeño. En un análisis del tema, por ejemplo, Chiavenato (2009) explica la importancia de aplicar los conocimientos sobre la justicia retributiva en la administración de la remuneración de manera que se correlacione el desempeño real con la cantidad de dinero percibida por los trabajadores.

Ponencia

Sobre la teoría de la equidad de Adams se puede afirmar que algunas investigaciones han intentado comprobar la validez de sus predicciones. Por ejemplo en una revisión realizada por Goodman & Friedman (1971) de varios estudios previos demuestra que una importante proporción de predicciones hechas por Adams son exactas, tales como le tensión generada por la inequidad y la tendencia de las personas a reducirla. De manera más reciente, Aidla (2013) en su estudio concluye

que sus resultados apoyan enteramente las predicciones hechas en la teoría de la equidad en el sentido que solo el 8% de los participantes no hicieron nada ante la percepción de inequidad; adicional a ello, evidenció que existen varias características de los trabajadores que se correlacionan con una mayor tendencia a modificar los output, entre ellas ser de sexo masculino, tener mayor edad y nivel educativo, pero las mujeres y los de cargo directivo y especialistas tienden a modificar los esfuerzos. Siguiendo con las predicciones de la teoría, Stepina & Perrewé (1991) en un estudio longitudinal de 24 meses hallaron que las personas tienden a mantener estable los puntos de referencia que usan para hacer la comparación de la que habla la teoría; así mismo hallaron evidencia de que las personas que no perciben inequidad negativa tienden a reaccionar de manera más positiva en cuanto a su desempeño y satisfacción. Claro está que algunos resultados no apoyan completamente la teoría de la equidad, como los obtenidos cuasi-experimentalmente por Fossum & Moore (1975) donde la percepción de lo justo del salario dependió más de la cantidad neta de dinero y no de la comparación con el salario de otros. Otras investigaciones han complementado las predicciones de la teoría de Adams: por ejemplo Fried, Levi, Markoczy, & Fiegenbaum (2007) encontraron que la gente acepta más la inequidad cuando se percibe que la empresa está en pérdida o déficit; por su parte en un estudio adelantado por Abraham (1997) se evidenció que la relación entre inequidad e insatisfacción se ve mediada por el nivel de autoestima del trabajador. La percepción de inequidad tiene diversos impactos en variables clave en la administración del talento humano. Por ejemplo se ha demostrado la relación existente entre la equidad en las posibilidades de progresar en el grupo con la generación de un clima organizacional positivo en personal de salud (Arias-Jimenez, 2005). Así mismo existe una correlación entre percepción de injusticia e inequidad con falta de cumplimiento de las exigencias de la organización y problemas en la denominada “ciudadanía organizacional” (Aquino, 1993). Por su parte, Van Yperen, Hagedoorn, & Geurts (1996) hallaron que la percepción de inequidad se correlaciona positivamente con la intención de renuncia de los trabajadores y la intención de reportarse enfermos para ausentarse. Por esta misma línea, Geurts, Schaufeli, & Rutel (1999) hallaron una correlación directa entre el ausentismo y la percepción de inequidad. Aun así existen resultados contradictorios pues autores como Banks, Patel, & Moola (2012) no encontraron una relación significativa entre la percepción de inequidad y el ausentismo. Así mismo, investigando en trabajadores contratados por horas, Telly, French, & Scott (1971) hallaron que la percepción de inequidad es una de las principales razones que explica la rotación de personal; también se ha demostrado que la relación entre inequidad y rotación de personal es significativa y se ve intermediada por el compromiso organizacional (Geurts, Schaufeli, & Rutel, 1999). Sobre los cambios en las prácticas y políticas organizacionales, Osmonbekov & Gruen (2013) hallaron una relación entre introducción de tecnología, percepción de la inequidad y reducción del desempeño de los trabajadores en industria manufacturera. De igual manera, en una

investigación realizada en varias organizaciones mexicanas se encontró que la percepción de inequidad se relaciona positivamente con el comportamiento equitativo del trabajo o renuncia psicológica y con problemas en el bienestar emocional de los trabajadores (Littlewood, Alviter, & Robles, 2012)

Bibliografía

- Abraham, R. (1997). The Relationship Between Differential Inequity, Job Satisfaction, Intention to Turnover, and Self-Esteem. Farquhar Center for Undergraduate Studies Nova Southeastern University.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En J. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, págs. 267-299). New York: Academic Press.
- Aidla, A. (2013). Perceptions of Negative Inequity at Work and the Behavior of Individuals. *GSTF Business Review*, 2(3), 234-239.
- Aquino, K. (1993). Relationships Among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice, and Organizational Citizenship. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 8(1), 21-33.
- Arias-Jimenez, M. (2005). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concernientes a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *Enfermería en Costa Rica*, 26(1), 5-12.
- Arrieta-Salas, C., & Navarro-Sid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22, 67-90.
- Banks, J., Patel, C., & Moola, M. (2012). Perceptions of inequity in the workplace: Exploring the link with unauthorised absenteeism. *Journal of Human Resource Management*, 10(1), 1-8.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 7(1), 59-77.

- Díaz, N. (19 de Febrero de 2011). La motivación laboral, clave en una empresa. Portafolio. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/motivacionlaboral-clave-empresa-148308>
- Fernández-Sánchez, E., & Junquera-Cimadevilla, B. (2010). ¿Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones? *Pecunia*, 10, 59-74.
- Fossum, J. A., & Moore, M. L. (1975). The Effects of Perceived and Actual Inputs on the Recognition of Over or Under Pay Inequity Without Experimental Induction. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 143-145.
- Fried, Y., Levi, A., Markoczy, L., & Fiegenbaum, A. (2007). Reactions to inequity as a function of organization strategy: effects of micro and macro variables. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-6.
- Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., & Rutel, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13(3), 253-267.
- Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971). An Examination of Adams' Theory of Inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288.
- Hellreigel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Doceava ed.). México D.F.: CENGAGE Learning.
- Littlewood, H. F., Alviter, L. E., & Robles, C. (3 de Octubre de 2012). Evitación del Trabajo en Trece Organizaciones Mexicanas. Recuperado el 1 de Abril de 2016, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/E07.pdf>
- López, F. J., Casique, A., & Ferrer, J. (2006). La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las Expectativas y la Equidad. *Administración y Organizaciones*(17), 117-134.
- Osmonbekov, T., & Gruen, T. (2013). Manufacturer-reseller e-business arrangements: the impact of inequity on relationship performance and the moderating role of dependence. *Industrial Marketing Management*, 42, 872-879.
- Stepina, L. P., & Perrewe, P. L. (1991). The stability of comparative referent choice and feelings of inequity: a longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 185-200.

Telly, C. S., French, W. L., & Scott, W. G. (1971). The relationship of inequity to Turnover among Hourly Workers. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 164- 172.

Van Yperen, N. W., Hagedoorn, M., & Geurts, S. (1996). Intente to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constrains. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 69, 367-372.