

LA ESCALA DE STEDRY Y LA GESTIÓN DE LAS METAS CUANTITATIVAS

Dependiendo del nivel de logro de los metas cuantitativas, el personal reacciona de forma diferente. El tipo de reacciones depende del nivel de logro (positivo o negativo) de las metas y se comportan tal y como se muestra a continuación, en la que se conoce como **Escala de Stedry**:

	Cumplimiento de la meta	Reacciones
1	120% o más	Temor
2	110%	Auto-satisfacción
3	100%	Satisfacción
4	95%	Indiferencia
5	90%	Rutina
6	85%	Motivación
7	80%	Desmotivación
8	75% o menos	Frustración

Como vemos:

Si no se conocen estas reacciones y cómo afrontarlas, es muy posible que las metas, en vez de actuar como elementos motivadores, se conviertan en causa de desmotivación, afectando negativamente la de productividad del personal.

La pregunta importante es: **¿qué induce al personal a reaccionar de una forma u otra?** Cada una de las reacciones previstas en la escala de Stedry tiene su razón de ser. Analicémoslas brevemente.

1	REACCIÓN DE TEMOR Cumplimiento de un 120 por 100, o más, de la meta.	El personal teme que, debido a los altos niveles alcanzados, los responsables del área establezcan, para los períodos siguientes, metas demasiado altas que no sean el resultado de una evaluación objetiva y racional de las verdaderas posibilidades de productividad.
2	REACCIÓN DE AUTOSATISFACCIÓN Cumplimiento de un 110 por 100 de la meta.	El logro de este nivel de cumplimiento genera en el personal un profundo sentido de valoración personal, eleva su imagen ante sí mismos y se produce una especie de desahogo emocional al "escapar" de la tensión nerviosa acumulada ante el esfuerzo que ha sido necesario realizar para superar la meta. Genera altos niveles de seguridad en el personal, tanto respecto a sus propias capacidades individuales como a su permanencia y aceptación en la organización. Sin lugar a dudas, representa una de las actitudes más positivas para el futuro: el personal sabe que los metas que le han fijado son alcanzables y que ellos tienen la capacidad suficiente para lograrlas e, incluso, superarlas.
3	REACCIÓN DE SATISFACCIÓN Cumplimiento de un 100 por 100 de la meta.	El personal se siente satisfecho por el cumplimiento de su responsabilidad básica ante la empresa e, interiormente, se felicita: se sienten relativamente bien consigo mismos. Genera, al igual que en el caso anterior, adecuados niveles de seguridad e, incluso, de serenidad. Constituye la segunda actitud más positiva hacia el futuro: los miembros del personal consideran que las metas son justas y se sienten confiados en sí mismos.
4	REACCIÓN DE INDIFERENCIA Cumplimiento de un 95 por 100 de la meta.	La reacción de indiferencia del personal se explica debido a que considera, por una parte, que una diferencia negativa de "sólo un cinco por ciento" no es tan importante para los resultados de la empresa y, en segundo lugar, porque confía en que una diferencia tan "pequeña" podrá recuperarse con facilidad en el próximo período. La idea que domina el pensamiento del personal es que un 95 por 100 es "como si hubiésemos alcanzado la meta", idea que se consolida aún más en la medida en que el cumplimiento se acerca al 100 por 100 (96, 97 por 100, etcétera). Esta reacción es más común cuando se trata de metas mensuales o trimestrales. En realidad, la reacción de indiferencia se produce debido a que: (a) El personal no se da cuenta de que, dependiendo de la naturaleza de la meta, una diferencia de un cinco por ciento puede poner a la empresa en serias dificultades; ese tanto por ciento puede representar la diferencia entre que la empresa cierre con beneficios o con pérdidas. (b) El personal no se da cuenta de que la acumulación de pequeñas diferencias negativas puede convertirse en una "bola de nieve" imposible de recuperar en los siguientes períodos.

5	REACCIÓN DE RUTINA Cumplimiento de un 90 por 100 de la meta.	Esta reacción constituye un agravamiento de la anterior. El personal tiende a engañarse a sí mismo aduciendo que una desviación de un diez por ciento no es tan grave como para provocar el pánico. Comienzan a confiar en que un evento fortuito les permitirá recuperar el déficit. El sentimiento que se extiende en el personal es el de que "quizá tengamos que esforzarnos un poco más, pero no nos volvamos locos; un diez por ciento es siempre recuperable. Confiemos en ello." Usualmente, ese "pequeño esfuerzo adicional" nunca llega a realizarse y a los pocos días de analizar los resultados, el personal vuelve a sus actitudes rutinarias.
6	REACCIÓN DE MOTIVACIÓN Cumplimiento de un 85 por 100 de la meta.	El personal toma conciencia de que una diferencia negativa de un quince por ciento reviste cierta importancia y que no puede ser pasado por alto, aunque, al mismo tiempo no se trata de una cifra que debe provocar el desaliento total. La reacción es que para recuperar ese déficit, es necesario esforzarse, emplearse a fondo y dedicarle la debida atención, en especial, abandonando las actitudes y enfoques rutinarios en su trabajo. El personal sabe que si deja acumular incumplimientos de esa cuantía puede llegar un momento en que el cumplimiento final de la meta sea completamente imposible. En muchos casos, gran parte de los empleados llegan al convencimiento de que parte de sus fallos se deben a falta de formación, mal uso de los recursos disponibles, falta de instrumentos adecuados, uso de métodos de trabajo incorrectos, etcétera, lo que los coloca en una posición muy favorable para una sólida recuperación a corto plazo de todo su potencial de productividad. El personal reconoce que no lo ha hecho bien, pero tampoco del todo mal: un esfuerzo adicional puede recuperar la situación; en consecuencia, usualmente, este nivel de logro conduce a un reforzamiento de la motivación del personal hacia el logro de la meta, que aún está a su alcance.
7	REACCIÓN DE DESMOTIVACIÓN Cumplimiento de un 80 por 100 de la meta.	La cuantía de la diferencia provoca una reacción negativa en el personal. La misma se puede presentar de dos formas: por una parte, el personal reacciona acusando a la empresa de establecer metas imposibles de cumplir o, en segundo lugar, el personal acepta que la meta es la correcta, pero se auto-califica como incapaz de cumplirla. En ambos casos, el resultado es el mismo: la meta deja de actuar como un elemento motivador, ya que el personal se desentiende de ella. Esta reacción representa una actitud no sólo negativa, sino, además, muy peligrosa para el futuro de la actividad y la posibilidad de alcanzar metas importantes en los siguientes períodos.

8	REACCIÓN DE FRUSTRACIÓN Cumplimiento de un 75 por 100, o menos, de la meta.	El personal se da por vencido; está, definitivamente, frustrado. La sensación que se extiende por todo el personal es que no importa lo que se haga o las soluciones que se planifiquen, todo esfuerzo será inútil: ni ellos ni la empresa tienen las capacidades reales para cumplir la meta. El resultado es que el personal comienza a pensar que la meta es un verdadero disparate: "vamos a hacer lo que podamos y olvidémonos de la meta", es el pensamiento dominante.
----------	---	---

Como es lógico, la escala de Stedry **sólo** tiene validez si las **metas son justas, objetivas y realistas**. En caso de que no sea así, será necesario modificar los tantos por cientos establecidos en la escala. Si las metas se fijan en niveles demasiado altos (por error o voluntariamente), es como si se condenase al personal a situarse, necesariamente, en los niveles más bajos (y negativos) de la escala. Por el contrario, si la meta es demasiado baja, el personal llegará muy pronto a la reacción de miedo.

¿QUE HACER?

Asumiendo que las metas sean justas y realistas, **¿qué deben hacer los responsables cuando el personal muestra una de las reacciones previstas en la escala de Stedry?** Veamos la siguiente guía de las actitudes que deben asumir los responsables con el propósito de colocar al personal bajo su mando en una **actitud de motivación positiva** ante las metas futuras.

REACCIONES DEL PERSONAL	ACTITUDES Y ACCIONES DE LOS RESPONSABLES
Temor	"Desactivar" los motivos de temor; reasegurar.
Autosatisfacción	Dar libertad al personal y reafirmarles en sus actitudes.
Satisfacción	Dar libertad de acción, motivar, analizar en conjunto las medidas que deben implantarse, reafirmar las actitudes del personal.
Indiferencia	Crear conciencia respecto a las reales consecuencias de la desviación, por pequeña que esta sea.
Rutina	Analizar en conjunto la situación, detectar los obstáculos, lograr compromisos personales, reforzar la confianza, incrementar los contactos con el personal.
Motivación	Analizar los problemas y las deficiencias del personal, estudiar en conjunto las soluciones, dotar al personal de todos los recursos y medios que requieran, definir con precisión los métodos y enfoques.
Desmotivación	Utilizar todas las técnicas y recursos disponibles para motivar al personal.
Frustración	Enfoque similar a la reacción de desmotivación, más una evaluación objetiva y en profundidad del personal (¿es posible recuperarlo?).