

RETRIBUCIÓN VARIABLE Y MOTIVACIÓN: RETOS Y RECOMENDACIONES

Pablo Maella

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2012 IESE Business School.

RETRIBUCIÓN VARIABLE Y MOTIVACIÓN: RETOS Y RECOMENDACIONES

Pablo Maella¹

Resumen

Los sistemas retributivos variables son elementos de gestión que tienen como finalidad principal motivar a las personas a que se esfuercen por hacer mejor su trabajo, y conseguir así mejores resultados. Sin embargo, con frecuencia, después de haber implantado un sistema que ha supuesto un coste importante para la empresa, no se consigue un mayor nivel de motivación entre las personas ni los resultados son los esperados. En este documento abordaremos los retos que afrontan los sistemas retributivos variables y realizaremos una serie de recomendaciones para incrementar su impacto incentivador.

Palabras clave: retribución, motivación, estrategia de RR. HH., políticas de personal, estrategia de negocio, dirección de RR. HH. y dirección general.

¹ Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

RETRIBUCIÓN VARIABLE Y MOTIVACIÓN: RETOS Y RECOMENDACIONES

¿Qué objetivos se quieren conseguir con un sistema retributivo variable?

La generalización de los sistemas retributivos variables

La retribución suele ser el elemento principal del contrato que establece la propiedad de una empresa con sus empleados. El acuerdo básico consiste en que los accionistas están dispuestos a pagar a los colaboradores por su actividad, y estos a trabajar por una compensación. En este marco, la remuneración es uno de los motivos principales que impulsan a las personas a trabajar, de ahí su importancia. La retribución se compone de dos elementos: el primero es la cantidad de dinero u otros bienes a percibir, es decir, *cuánto* se paga; y el segundo es la forma cómo se va a percibir esa cantidad (si fijo, variable, mixto, diferido...), es decir, *cómo* se paga.

En este documento nos vamos a centrar en la retribución variable, que es a la que más énfasis se está dando en los últimos años. Continuamente aparecen libros, artículos y estudios que abordan el tema, y también proliferan conferencias, cursos y seminarios sobre la cuestión. Poniendo la entrada «retribución variable» en Google, aparecen casi 1.000.000 de resultados. Pero el interés por la retribución variable no se queda solo en el ámbito teórico; cada vez son más las empresas que la están incluyendo en sus políticas de compensación. Por ejemplo, la consultora Hewitt Associates afirmó que, en 1991, el 51% de las empresas que participaban en sus cuestionarios sobre niveles retributivos tenían algún tipo de plan que relacionaba pago con rendimiento, y que, en 2003, este porcentaje ya se había incrementado hasta el 77%.

¿Por qué cada vez son más las empresas que utilizan sistemas de retribución variable?

Los motivos por los que cada vez más empresas utilizan sistemas de retribución variable (a los que también llamaremos por sus siglas, SRV) pueden ser de lo más variados. Sin embargo, hay tres que consideramos de mayor relevancia, y son los llamados «motivos antropológicos», los «empresariales» y los «sociales».

Motivos antropológicos: la retribución variable es una forma de incentivar basada en la concepción antropológica de que el premio y el castigo condicionan, en gran medida, las conductas de los individuos. Dicho de otro modo, las personas se mueven principalmente para conseguir recompensas y evitar castigos. Es la clásica metáfora del palo y la zanahoria, donde la gratificación variable actúa al mismo tiempo como «zanahoria» (si logras el objetivo, serás recompensado) y como «palo» (si no logras el objetivo, no serás recompensado). Parece que esta visión del ser humano ha sido asumida, de una manera más o menos consciente, por muchos de los gestores de empresas, lo que les ha impulsado a establecer sistemas de incentivos para tratar de lograr los objetivos de las compañías.

Motivos empresariales: el gran impulso de los incentivos económicos nace también de la creencia de que un buen sistema retributivo puede resolver gran parte los problemas de gestión que se encuentran en una organización. Según esa suposición, la labor directiva consiste en incentivar aquello que se pretende lograr, y entonces, las personas, voluntariamente y en consonancia con su propio interés, lo harán. ¿Que un nuevo producto no está teniendo las ventas previstas? Pues se suben las comisiones de ese producto para que así los comerciales se interesen más en él. ¿Que no se innova en la empresa? Pues se incentiva la aportación de ideas para que las personas generen nuevas aportaciones. ¿Que los vendedores no están vendiendo? Pues se retribuye a sus jefes en función de los resultados de sus colaboradores...

En este contexto, los incentivos son vistos como la herramienta principal para alinear los intereses de los individuos con los intereses de la dirección de la empresa. La teoría de la agencia de Jensen y Meckling¹ sostiene que, cuando el jefe no puede controlar las acciones del colaborador, entonces es de utilidad establecer un sistema de incentivos que alinee los intereses de los colaboradores con los de la dirección. De este modo, se consigue influir y controlar los comportamientos de los empleados. La lógica final del sistema es que hacer lo que interesa a la dirección de la empresa también sea de interés para el profesional porque, si lo logra, recibirá un premio.

Motivos sociales: cuanto más se extiende un elemento de gestión entre las empresas –en este caso, la retribución variable–, más organizaciones se animan a implantar esa práctica por imitación de lo que hace la mayoría. Si gran parte de las compañías tienen sistemas de incentivos, ¿por qué nosotros vamos a ser menos? Dicho de otro modo: la retribución variable también puede llegar a ser considerada una moda empresarial, y si algo consiguen las modas es que la gente las siga.

Un ejemplo de aplicación de un SRV solo porque está de moda, pero sin tener en cuenta si puede ser eficaz para una empresa concreta, lo tenemos en el caso de una agencia de inteligencia estatal que, animada por la percepción generalizada de que incentivar objetivos redundaba en que las personas se esforzaban más por lograrlos, decidió implantar un SRV que premiaba a sus agentes (espías) con una cantidad determinada por informe realizado. Con ello pretendían incrementar el número de informes, y, «por desgracia», lo consiguieron. Los trabajadores se aventuraban a hacer un informe de casi cualquier cosa, a la mínima que podían, colapsando la agencia, ya que esta se veía obligada a destinar recursos a seguir las investigaciones que apuntaban los informes, que eran de poco interés y muy forzados, realizados solo para cobrar el incentivo.

¹ Jensen, M. C., y W. H. Meckling (1976), «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.

La interiorización más o menos consciente de estos tres motivos ha favorecido que muchas empresas empleen los incentivos como una parte de su sistema de gestión. Otro tema es si estas razones son realmente consistentes —es decir, si realmente la mayoría de las personas se mueven principalmente para ganar premios y evitar castigos— o si existen otro tipo de motivaciones; si un sistema retributivo variable es ya un elemento suficiente para solucionar los problemas de gestión que vayan surgiendo o si hay que atender a otras variables a menudo más relevantes; y, por último, si el hecho de que algo tenga un uso extendido en muchas organizaciones, incluso dando resultados en algunas de ellas, significa que vaya también a ser útil para el resto de empresas.

No es el propósito del presente documento profundizar en el cuestionamiento de estas hipótesis, sino más bien señalar los motivos de la difusión de los sistemas de incentivos. Pero, como mínimo, hay que apuntar que estas razones son, cuando menos, discutibles, y que deberían ser cuestionadas a la hora de decidir si establecer o no un SRV en una organización.

¿Qué objetivos pretenden conseguir las empresas mediante la retribución variable?

Los objetivos principales por los que una empresa, de una manera más o menos consciente, suele instaurar un SRV son la flexibilidad de costes, la comunicación de prioridades y la motivación para conseguir determinados resultados o para comportarse de una manera específica.

Flexibilidad de costes: la retribución variable es siempre una manera de pagar, es decir, un elemento del paquete retributivo, y, desde esta perspectiva, ayuda a la empresa a compartir su riesgo financiero con el profesional. Mediante la retribución variable, el empleado se transforma en una suerte de accionista de la organización, ya que solo incrementará su retribución cuando la empresa haya conseguido resultados. Para la compañía implica la diversificación del riesgo en las partidas salariales, porque, solo si la organización consigue resultados, incrementan sus costes retributivos, que acostumbran a ser una de las partidas más importantes dentro de los costes de la empresa.

Comunicación de prioridades: un SRV también puede llegar a ser un elemento para informar a las personas de cuáles son las prioridades de la empresa. Lo que se incentiva el SRV es a lo que la dirección de la compañía quiere dar importancia. Si el sistema variable está incentivando la captación de hipotecas y no la de seguros, queda claro qué quiere la dirección de la empresa, y si a un profesor le premian si hace tres investigaciones, se dará cuenta de que esperan de él que se dedique más a investigar. Por tanto, el sistema variable también es un elemento importante para priorizar y comunicar a las personas qué es lo que se espera de ellas.

Motivación: los sistemas retributivos variables tratan de estimular a las personas mediante los incentivos para que consigan unos determinados resultados (crecimiento en ventas, reducción de costes, incremento de la calidad, productividad...), o bien para que se comporten de una determinada manera o realicen una serie de acciones (lanzar un producto, participar en un proyecto, trabajar en equipo, intensificar la innovación, incrementar el esfuerzo...). Como ya hemos dicho, la manera en que la retribución variable trata de influir en las personas es incentivando mediante la estructura del premio-castigo o «el palo y la zanahoria».

Los SRV ¿motivan o desmotivan?

Si hemos dicho que la retribución variable trata de conseguir los objetivos de flexibilidad retributiva, comunicación y motivación, ¿podemos decir también que suele lograrlos? En el caso de los primeros, sí que se pueden alcanzar con relativa sencillez, pero el de la motivación presenta algún reto más.

Para conseguir el objetivo de flexibilidad retributiva hay que diseñar adecuadamente el SRV, de manera que los objetivos que se incentiven sean claramente medibles y que su consecución implique una ganancia directa para la empresa, como por ejemplo, el aumento de las ventas, el incremento del beneficio final, la reducción de los costes de producción... De este modo, cuando el profesional ha conseguido el incentivo es porque, a su vez, la empresa también ha ganado (ha incrementado sus ventas o el beneficio total, o reducido sus costes de producción...).

El objetivo de comunicación es intrínseco al propio SRV, porque, cuando se incentivan unas metas por encima de otras, se está informando a la organización de lo que la dirección considera más o menos importante. Por eso es básico que, a la hora de diseñar un sistema, se compruebe con esmero si lo que se está incentivando es lo realmente crítico para lograr los objetivos globales de la empresa. Para conseguir esto es importante diseñar un sistema sencillo y fácil de entender, con prioridades claras, y alineado con los objetivos globales de la compañía.

Cuando nos adentramos en el objetivo de la motivación, los incentivos nos presentan su cara más problemática en cuanto a su funcionamiento. Es por ello que, en el resto del documento, nos centraremos en este aspecto. Las investigaciones que relacionan motivación con sistemas de incentivos difieren en sus resultados. Mientras que Gómez-Mejía y Sánchez-Marín² afirman que los sistemas retributivos variables tienen un claro efecto incentivador en el comportamiento de los empleados, y por tanto, afectan sustancialmente el nivel de rendimiento, otros autores, como Pfeffer³, sostienen que las compañías crean sistemas de incentivos que casi nunca motivan a conseguir los comportamientos pretendidos. De hecho, en un estudio en 350 compañías llevado a cabo por la consultora Hewitt en 2004, se puso de manifiesto que el 83% de las empresas creían que sus programas de incentivos eran solo ligeramente eficaces o, directamente, ineficaces en el cumplimiento de sus objetivos.

Pink⁴ es quien llega a afirmar que los sistemas retributivos basados en incentivos variables no solo no suelen motivar, sino que a menudo son perjudiciales para las personas y las organizaciones, en la medida que tienden a dificultar el rendimiento, más que a facilitararlo.

Las posturas de estos investigadores nos plantean la duda de si los premios influyen positivamente en las conductas y de si la retribución variable es realmente incentivadora. La respuesta parece que apunta en la dirección de que los SRV sí que pueden llegar a incentivar, pero también a desmotivar, y la diferencia entre un resultado y otro se asienta en cómo está diseñado e implantado el sistema en función de las características particulares de la empresa.

² Gómez-Mejía, L. R., y G. Sánchez-Marín (2006), *La retribución y los resultados de la organización. Investigación y práctica empresarial*. Pearson Educación, Madrid.

³ Pfeffer, J., y R. I. Sutton (2007), «¿Los incentivos económicos estimulan el rendimiento de la compañía?», en *El fin de la superstición en el management*. Ediciones Urano, Barcelona.

⁴ Pink, D. H. (2010), *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Gestión 2000, Barcelona.

Si el sistema está bien diseñado e implantado, podemos esperar que sea incentivador, pero si no lo está, lo más seguro es que consiga justo el efecto contrario al pretendido. Paradójicamente, se habrán utilizado medios, no para incrementar la motivación, sino para desmotivar. Veamos dos ejemplos.

El primero es sobre una empresa instaladora de parabrisas que pagaba a sus operarios un sueldo fijo, y que decidió cambiar a un sistema retributivo variable con el objetivo de incrementar la productividad de la compañía: se suprimiría el fijo y, a partir de ese momento, se cobraría en función del número de parabrisas instalados, siempre manteniendo los estándares de calidad. Pasado un tiempo, la productividad de la compañía se incrementó cerca de un 40%. ¿Cuáles fueron las causas de semejante crecimiento?

Los estudiosos que analizaron la situación afirmaron que la nueva estructura de incentivos había supuesto un impulso para que los operarios pusiesen un mayor esfuerzo, pero no solo eso: el propio sistema creó un efecto de autoselección entre los profesionales por el que los más eficaces se quedaron en la empresa porque ganaban más; los menos productivos migraron a otras compañías que pagaban fijo; y fueron sustituidos por los más productivos de la competencia, atraídos por un SRV que les permitiría retribuciones superiores. Este caso es un ejemplo de la capacidad motivadora que puede llegar a tener un sistema bien diseñado e implantado, es decir, adaptado a las características concretas del negocio⁵.

El segundo ejemplo es sobre una empresa de la Administración dedicada a la gestión de impuestos, que decidió establecer un SRV para motivar a los empleados a incrementar su rendimiento. Antes de su aprobación, se preguntó a los afectados si estaban de acuerdo con su implantación, y más del 80% respondió afirmativamente. Después de un tiempo, solo el 10% del personal manifestó que el sistema les había impulsado a trabajar más intensamente, mientras que al 90% restante, no.

El resultado final fue que no solo habían incrementado los costes salariales, sino que, al mismo tiempo, existía una mayor desmotivación por parte de los empleados. Las razones principales que dieron para el descontento fueron que creían que los objetivos individuales no estaban bien definidos; que existían cuotas en la cantidad de dinero asignada al SRV que obligaban a los directivos a evaluar en función de los recursos disponibles más que del desempeño; que había favoritismos a la hora de evaluar; y que, según el tipo de trabajo, era más fácil tener una buena valoración⁶.

Los ejemplos de los instaladores de parabrisas y de los gestores de impuestos nos reafirman aquello que ya nos habían dicho las investigaciones empíricas: que los SRV pueden añadir valor pero también destruirlo, y este hecho pone de manifiesto que la retribución variable plantea una serie de retos que hay que gestionar si queremos que sea incentivadora.

⁵ Lazear, E. P. (1998), *Personnel Economics for Managers*. Wiley, New York.

⁶ Marsden, D., et ál (2001), «Does Performance Pay De-Motivate, and Does It Matter?». Centre for Economic Performance, *discussion paper*.

Retos de la retribución variable como motivadora

A continuación veremos algunos de los retos que plantean los sistemas de incentivos en cuanto a su capacidad motivadora e impulsora de los comportamientos de las personas.

El establecimiento y la definición de objetivos

Los SRV normalmente van asociados a unos objetivos que hay que cumplir. El incentivo se establece para impulsar al empleado a conseguir una meta, y, si la consigue, entonces recibe la compensación previamente asignada. Por tanto, la definición del objetivo deviene en un elemento fundamental para la retribución variable, pero esta a veces resulta problemática por diferentes razones.

La primera es la propia *naturaleza del trabajo*. La mayoría de las ocupaciones actuales son demasiado difusas para poder ser fielmente reflejadas a base de objetivos asociados a indicadores numéricos. ¿Qué indicadores objetivos establecer a un responsable de comunicación? ¿Y a una secretaria? Además, esa misma naturaleza del trabajo hace que, en muchos de los casos, para conseguir los objetivos sean necesarios elementos ajenos al control de la propia persona, como puede ser la cooperación de los demás, que pueden facilitar o dificultar el que se alcance una meta.

La segunda razón es la *tensión existente entre establecer objetivos retantes y objetivos realistas*. Según la teoría de los objetivos de Locke⁷, las personas se esfuerzan más y obtienen mejores resultados cuando se comprometen con objetivos desafiantes que cuando lo hacen con metas que no suponen un reto. Por este motivo, la dirección tiende a establecer objetivos ambiciosos. Sin embargo, los empleados los prefieren lo más asequibles posible para conseguirlos fácilmente y ganar el incentivo.

Esta tensión entre los intereses de cada una de las partes está presente cuando se establecen los objetivos de los incentivos, que frecuentemente se resuelven a favor del que es un mejor negociador, con los peligros que conlleva: si es mejor negociador el colaborador, el objetivo será asequible y poco motivador, pero si negocia mejor la dirección, es posible que se fijen metas poco realistas que desmotiven al colaborador a luchar por conseguir las porque entienda que por mucho que haga no las va a alcanzar.

Finalmente, la *incertidumbre del entorno* es otro elemento que empaña la definición de las metas. Los objetivos se acostumbran a fijar basándose en previsiones. Esto implica que son necesariamente subjetivos, ya que son el resultado de los pronósticos, de las proyecciones, de las hipótesis y de la negociación. Y esto, a su vez, significa que se pueden haber establecido unos objetivos pensando que son adecuados desde el punto de vista de la previsión, pero que, más tarde, la realidad los puede acabar convirtiendo en muy asequibles o en inalcanzables, generando en ambos casos poca motivación.

Si los objetivos establecidos no reflejan la realidad del trabajo o conseguirlos no depende enteramente del profesional, o si no son retantes o son poco realistas, ¿estará la persona motivada para conseguirlos, por mucho que esas metas estén incentivadas?

⁷ Locke, E. (1968), «Toward a Theory of Task Motivation and Incentives», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, pp. 157-189.

La evaluación del rendimiento

Otro reto para la motivación de los incentivos variables es que la evaluación del objetivo se considere justa y objetiva. Si el profesional piensa que no ha sido valorado correctamente, y que por ello se verá privado del incentivo, entonces le causará desmotivación.

Si el indicador del objetivo es numérico, como, por ejemplo, la cifra de ventas, será más sencillo de evaluar. Pero, como ya hemos visto, por la naturaleza del trabajo de muchos profesionales es difícil establecer indicadores numéricos para todas las metas. ¿Qué indicadores empíricos podrían captar los objetivos de un investigador biotecnológico? ¿Y los de un policía? Además, aunque el indicador sea objetivo, a veces las circunstancias que lo han rodeado no lo son tanto, como puede ser el caso de un comercial que no haya alcanzado sus ventas porque la competencia haya sacado un nuevo producto o bajado precios. ¿Qué culpa tiene ese profesional de lo que haya hecho su competencia?

Por otra parte, el proceso de evaluación de resultados entra en el campo de la «interpretación», porque evalúan personas, y las personas no son objetivas: sus puntos de vista y la interpretación que hacen de los acontecimientos influyen en sus valoraciones. Finalmente, el proceso de evaluación también pierde objetividad, porque el evaluado tiende a sesgar la realidad para quedar bien valorado en su desempeño y así cobrar el incentivo, y sobre todo, para demostrar que es un empleado eficaz. Más allá del dinero, los sistemas de incentivos son muy delicados porque proporcionan información a la gente sobre si son valorados o no por la empresa. La propia evaluación pone en juego la autoestima del empleado y su percepción de estabilidad laboral.

Comportamientos oportunistas

Otro reto de los sistemas retributivos variables es que los comportamientos a los que impulsan sean los que realmente quiere la dirección de la empresa. Los incentivos tratan de motivar a las personas para actuar de una determinada manera. Sin embargo, a veces las conductas que favorecen no son las pretendidas por la compañía cuando instauró el SRV. Los incentivos pueden estimular comportamientos no deseados, es decir, se puede dar la paradoja de que la organización esté destinando recursos (por definición, limitados) para incentivar unas conductas contrarias a sus intereses.

Un ejemplo de este tipo de comportamientos son las conductas oportunistas, es decir, aquellas que ayudan a la persona a ganar la recompensa pero dañan la empresa a largo plazo. El caso de Enron es un claro ejemplo: los directivos manipularon la contabilidad para ganar su incentivo, pero, de esta manera, pusieron en peligro la supervivencia de la compañía.

Un SRV se puede manipular, y se puede llegar a especular con él y ganar el incentivo sin hacer mejor el trabajo. Veamos un ejemplo: una compañía de seguros estableció como premio dos viajes. Uno para el comercial que vendiera más seguros del tipo A, y otro para el que vendiera más seguros del tipo B. A la hora de hacer el recuento de los seguros vendidos, dos vendedores decidieron intercambiar sus ventas dando el uno al otro todos los seguros A que había vendido, a cambio de todos los seguros B que el otro había conseguido. De este modo, cada uno de los dos logró el premio. Ambos se fueron de viaje, ya que ganaron el incentivo, pero ¿esa era la conducta que la dirección de la empresa quería promover en sus comerciales...? A veces, como refleja este caso, los profesionales pueden centrar sus energías en conseguir el incentivo en vez de en hacer mejor su trabajo.

Las limitaciones de los incentivos

Los incentivos pueden provocar, por sí mismos, una serie de efectos que difieren de la perseguida motivación. Tratar de evitar o minimizar estas limitaciones propias de las recompensas es otro de los retos que hay que tener en cuenta para establecer sistemas retributivos motivadores. A continuación vemos algunos de estos efectos.

El llamado «efecto *buffet*», que debe su nombre a lo que suele suceder a las personas en los desayunos de hotel, que al ver tanta comida en el *buffet*, las primeras veces se tiende a comer más de lo acostumbrado. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, se acaba desayunando lo que normalmente se toma en casa. Si hacemos analogía de esto con el tema que nos ocupa, vemos que el efecto que provoca un incentivo tiende a desvanecerse en la medida que el incentivado se acostumbra a él, llegando al punto de que la ausencia del estímulo desmotiva, pero su presencia no incentiva.

Relacionado con el anterior está el «efecto incremental»: para que no decaigan los estímulos debido a la costumbre, hay que incrementarlos permanentemente. Los incentivos generan adicción, en la medida que las gratificaciones tienen que ser cada vez mayores para producir el mismo efecto (son algo parecido a las drogas). El agravante de este efecto es que las organizaciones tienen recursos limitados y no pueden destinar cada vez más medios para tratar de mantener el mismo nivel de motivación.

Además, los incentivos pueden provocar *limitación de esfuerzos* en la medida que pueden impulsar a trabajar solo hasta alcanzar la recompensa, bien porque ya se ha conseguido el premio y no se tiene ningún interés por continuar, o bien para que al año siguiente no le fijen al profesional objetivos mucho más exigentes.

Finalmente, el propio sistema de incentivos acaba desarrollando una espiral de *círculo vicioso*, porque, si se acostumbra a incentivar al profesional, este tenderá a trabajar solo cuando haya incentivos y, principalmente, en aquellas tareas que estén premiadas, dejando de lado las que no impliquen una recompensa directa. Por otro lado, cuando se deja de incentivar algo que se estaba premiando, la persona puede dejar de comportarse de la manera requerida. Cuando los padres prometen al hijo una bicicleta por sacar buenas notas un año, pero al curso siguiente no le incentivan, ¿por qué motivo iba el niño a continuar estudiando con esmero en lo sucesivo si ya no hay un premio asociado a los resultados?

Paradójicamente, los propios incentivos pueden ser un instrumento de desmotivación en la medida que si la persona se acostumbra al incentivo, cuando no lo tiene o, simplemente, no lo consigue, tiende a desmotivarse, consiguiendo justo el efecto contrario del que se pretendía cuando se estableció el sistema.

La relación entre esfuerzo y resultados

Que exista una relación clara entre el incremento del esfuerzo del individuo y la obtención de la recompensa es otro de los retos de un SRV que intente ser incentivador. Cuando ponemos un objetivo a una persona, se está implícitamente presuponiendo que el esfuerzo adicional que ponga el profesional será la causa de un mayor rendimiento; es decir, que cuanto más se esfuerce, mejores resultados alcanzar. Pero para que este planteamiento efectivamente sea así, el individuo tendría que controlar las variables del rendimiento que afectarían a dicho objetivo

tanto a nivel interno, es decir, a su empresa (recursos, cooperación...), como externo (clientes, competencia...). Y esto, ¿acostumbra a ser realmente así?

En gran parte de los entornos laborales actuales, los resultados no dependen únicamente del esfuerzo discrecional de los profesionales, sino que dependen de muchos factores externos, sobre algunos de los cuales tienen poca influencia, como pueden ser el entorno económico, la estabilidad política, la actuación de la competencia, la capacidad de su jefe... Este hecho puede llevar a que una persona haga muchos esfuerzos por mejorar los resultados, pero que no lo consiga. ¿Qué le pasará entonces?: que tenderá a desanimarse y desmotivarse.

Una débil relación entre esfuerzo y rendimiento también puede propiciar la situación inversa; es decir, obtener los resultados y ganar el incentivo sin haber incrementado los esfuerzos. Es el caso de un comercial de productos informáticos al que una gran empresa contactó para hacerle un enorme pedido. La compañía cliente hizo el pedido y el vendedor cobró los incentivos, pero en realidad no había hecho nada. En esta situación, el sistema no solo no consiguió lo que pretendía (mayor esfuerzo), sino que los otros vendedores vivieron la situación con sensación de injusticia y desmotivación. Si se pueden obtener los incentivos sin hacer esfuerzos, es que el sistema no es útil.

Percepción de justicia

Los SRV también pretenden motivar a través de conseguir una mayor justicia retributiva, recompensando mejor a las personas que más se lo merecen. Estos sistemas implican la instauración de una filosofía basada en que «el que más aporta, más gana» frente al tradicional «café para todos». Por tanto, otro de los retos de los sistemas para que sean motivadores, es que exista la percepción generalizada por parte de los profesionales de que el sistema es justo, de que realmente garantiza mayores recompensas a quien más se lo ha merecido.

Según la teoría de la equidad de Adams⁸, los empleados valoran la justicia de su remuneración en función de las comparaciones que hacen con otros colegas de la empresa, y si perciben que no hay equidad retributiva, les resulta desmotivador. Los SRV son muy importantes en la percepción de la justicia retributiva, porque son los que, precisamente, tienen el potencial de establecer diferencias remunerativas entre personas que ocupan puestos de trabajo similares y cuya compensación fija es parecida.

Sin embargo, la justicia retributiva, basada en el «quien más aporta, más gana», es un reto difícil de conseguir, en la medida que la subjetividad se introduce de manera inevitable en todo el proceso: ¿qué significa «aportar más»? ¿quién lo decide y por qué?, ¿cómo se mide la aportación?, ¿quién me garantiza que los resultados de una persona se deben a su actuación y no a la suerte?, ¿qué pasa si alguien ha tenido mala suerte? ¿es justo que cobre menos que un colega con mejor fortuna?, ¿es equitativo no cobrar el incentivo cuando me he esforzado mucho para conseguirlo, más que mis colegas, y, sin embargo, ellos sí que lo han logrado?... Preguntas que, cuando menos, reafirman la dificultad de percibir un SRV como justo, y si una persona considera el sistema injusto, le causará desmotivación.

⁸ Adams, J. S. (1965), «Inequity in Social Exchange», en L. Berkowitz (ed.): *Advances in experimental social psychology*, vol. 2. Academic Press, New York.

¿Cómo establecer un SRV motivador?: recomendaciones

Hemos visto los importantes retos que tiene que gestionar un SRV para ser motivador, y es fundamental hacerlo porque, cuando no estimula, suele desmotivar. ¿Cómo hacer para que el sistema sea creador de valor en vez de destructor del mismo? No hay recetas universales en este sentido, pero sí que nos permitiremos hacer una serie de recomendaciones para incrementar la efectividad del uso de los incentivos.

Buscar alternativas diferentes a la implantación de un SRV para tratar de motivar a las personas

Los retos que plantean los SRV como elemento de motivación, así como los resultados de las investigaciones empíricas realizadas sobre su poder incentivador, nos llevan a que la primera reflexión a la hora de establecer un sistema sea valorar si realmente vale la pena implantarlo, o si podemos tratar de conseguir los mismos resultados de motivación de otras maneras diferentes. Veamos algunas:

- Establecer una retribución fija competitiva externamente y equitativa internamente que haga innecesario el establecimiento de un SRV para tratar de motivar. Muchas organizaciones tienen esquemas retributivos exclusivamente basados en salarios fijos, y sus colaboradores realizan bien su trabajo sin necesidad de tener un incentivo variable asociado a su desempeño. Por ejemplo, diversos estudios han demostrado que los llamados «salarios de eficiencia», que consisten en establecer un salario fijo competitivo por encima de la media, promueven más el rendimiento que la compensación variable⁹.
- Seleccionar personas capacitadas, responsables, automotivadas e interesadas por su trabajo, que no necesiten estímulos externos adicionales para hacer bien sus cometidos. Un aficionado al atletismo se esfuerza y trata de superar sus marcas aunque no vaya a recibir nada por ello; un voluntario en un comedor social no necesita que le paguen por hacer sus tareas, las trata de hacer lo mejor posible porque quiere; y así podríamos pensar en muchos casos que nos muestran que es mucho más efectivo contar con gente automotivada que no necesita incentivos para hacer su trabajo, que seleccionar personas a las que haya que motivar constantemente.
- Despedir a los colaboradores que no hagan de forma eficaz su trabajo de manera continuada, en vez de establecer sistemas de incentivos para tratar de estimularles a que hagan sus tareas, evitando, de esta forma, que su permanencia en la empresa sea un elemento de desmotivación para los otros profesionales.
- Desarrollar la motivación intrínseca (desarrollo, aprendizaje, logro...) a base de establecer retos a los colaboradores, de manera que el incentivo pase de ser externo a interno: la gratificación que supone para la persona su propio desarrollo.

⁹ Shapiro, C., y J. E. Stiglitz (1984), «Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device», *American Economic Review*, vol. 7, pp. 433-444.

- Facilitar la motivación trascendente, clarificando la utilidad de cada puesto para el conjunto de la organización y de la sociedad en general; es decir, que las personas entiendan el negocio y la manera en que ellos pueden contribuir al éxito del mismo, de modo que encuentren sentido a esforzarse por trabajar bien aunque no haya un incentivo material asociado.
- Diseñar puestos de trabajo con mayor autonomía y capacidad de decisión para facilitar la autorrealización de la persona en el trabajo, y así sentirse más motivada por ello.
- Establecer prioridades: transmitir sin descanso y con insistencia lo que realmente importa y lo que se espera de la persona para que pueda orientar su conducta hacia esas metas.
- Valorar la contribución de las personas a la empresa e informarles acerca de cómo la organización percibe su trabajo es un gran motivador, aunque no haya un incentivo económico asociado a la valoración.

Si aun así se quiere establecer un SRV para tratar de motivar, es recomendable tener en cuenta algunos aspectos para conseguir el objetivo, a saber:

Fijar objetivos que dependan, principalmente, del esfuerzo de la persona

Según la teoría de las expectativas de Vroom¹⁰, un SRV es incentivador solo si cumple ciertas condiciones:

La primera es que el esfuerzo adicional que el individuo haga para conseguir los objetivos debe verse recompensado con alcanzarlos de verdad; es decir, a mayor esfuerzo, mejores resultados. En el caso que veíamos de los instaladores de parabrisas, solo con trabajar más, instalaban más; es decir, había una relación directa entre su esfuerzo y su eficacia y dependía solo de ellos el conseguir mejores rendimientos. Veamos ahora el caso de un comercial de material para veterinarios que, a pesar de hacer muchas más visitas, sus ventas no se incrementaban porque los competidores estaban bajando precios. En esta situación, el hecho de que haya un incentivo si consigue más ventas ¿le va a motivar a esforzarse más o llegará un momento en que se desmotivará, a pesar de estar incentivado?

Un inconveniente de la teoría de las expectativas es que hoy en día no son muchos los escenarios donde se dé una relación directa entre incremento de esfuerzos y mejora de resultados. Esta relación es más propia de tareas mecánicas y operativas que de otras actividades. Por ejemplo, se ajusta más a la producción de muebles (si te esfuerzas más, haces más sillas) que a la investigación médica (esforzarte más no te garantiza que descubras una vacuna).

Establecer incentivos que la persona valore más que el esfuerzo a realizar para conseguirlos

La segunda cuestión que, según la teoría de las expectativas, tiene que tener el sistema para que sea incentivador es que, una vez conseguido el objetivo, el premio que la persona reciba por ello sea interesante; es decir, que crea que realizar el esfuerzo adicional valdrá la pena por la recompensa que va a recibir. El incentivo solo motiva si el premio por alcanzar los objetivos es valorado por la persona más que los inconvenientes para lograrlos.

¹⁰ Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*. Wiley, New York.

Pensemos en un incentivo del 20% sobre el salario fijo para un profesional que valora más una vida más tranquila, menos estrés o más tiempo para sus aficiones que ese dinero; entonces, ese incentivo no le motivará para tratar de conseguir el objetivo. Los incentivos tienen un componente particular y subjetivo que es el valor que cada individuo da a una determinada recompensa, y este hecho es algo que hay que tener en cuenta a la hora de tratar de establecer un SRV motivador.

Tratar de incentivar más los comportamientos que los resultados

A la hora de establecer un SRV, hay que decidir si lo que se pretende incentivar es la consecución de *resultados* (qué consigo), o bien los *comportamientos* (qué hago y cómo lo hago). Según sea la elección, las consecuencias serán diferentes. Desde la perspectiva de la motivación, es más incentivador centrarse en los comportamientos que en los resultados, ya que los primeros dependen más directamente de la persona –depende más de ella alcanzarlos–, pero incentivar resultados también tiene sus beneficios.

Incentivar resultados tiene como ventaja una mayor objetividad a la hora de valorar si la persona se merece o no el premio, porque suele ser más fácil de evaluar un resultado (reducir los intereses financieros), que un comportamiento (colaborar más con los colegas). Los resultados son más fáciles de seguir y generan mayor credibilidad entre los empleados debido a su mayor objetividad. Otra ventaja de incentivar resultados es que facilita compartir el riesgo financiero con el empleado, como hemos visto anteriormente, porque solo se gana el premio cuando se ha conseguido la meta que la dirección buscaba.

Sin embargo, también hay desventajas: la dificultad en concretar el trabajo en resultados; que los empleados soportan un mayor nivel de riesgo, ya que generalmente no pueden controlar todas las variables de los objetivos; y que fomenta los comportamientos oportunistas, que, como recordaremos, son aquellos que se centran en conseguir el resultado sin prestar atención al cómo lograrlo: por ejemplo, un comercial que consigue su cifra de ventas, pero a base de cargar al cliente con mucha mercancía a la que luego no podrá dar salida.

Por su parte, incentivar los comportamientos de las personas tiene como ventajas que es más justo, en la medida que conseguir una determinada conducta –como, por ejemplo, esforzarse más– depende más del individuo que de factores externos. También facilita que el empleado se centre en los comportamientos para conseguir los resultados más que en los propios resultados, lo que evita conductas oportunistas.

Las desventajas de incentivar comportamiento son que el profesional puede haberse comportado como se le pedía, mostrando, por ejemplo, más iniciativa, pero que esa acción no le haya conducido a mejorar los resultados, por lo que la empresa pagará el incentivo, pero no habrá obtenido más beneficio a cambio, al menos a corto plazo. Además, se puede dar la situación en la que un profesional con comportamientos peor valorados pero con mejores resultados no reciba incentivos, mientras otro con resultados inferiores, pero con evaluaciones altas en sus conductas, sí los reciba.

Es el ejemplo del comercial que sigue todos los comportamientos que, desde la dirección de la empresa, le piden para incrementar las ventas: orden, preparación, información, seguimiento..., pero no vende más que la media, frente al comercial caótico, desordenado y poco esforzado pero que vende más que el resto porque, por ejemplo, es muy simpático o tiene una magnífica capacidad de argumentación. En el caso de incentivar comportamientos, quien ganaría el variable sería el primero, a pesar de contribuir menos a los beneficios de la empresa.

Finalmente, al ser la evaluación de comportamientos subjetiva (evalúan sujetos, y además es complejo medir objetivamente conductas), por un lado, los propios evaluados tienden a tildar las valoraciones de injustas y arbitrarias cuando no ganan los incentivos, y por otro lado, los propios evaluadores acostumbran a no querer establecer diferencias significativas entre los evaluados porque, luego, si les piden explicaciones de las diferencias, pueden tener dificultades en razonarlas y defenderlas. ¿Cómo argumentar que a una persona se le ha valorado su comportamiento de trabajo en equipo con un 3, y no con un 4 (sobre 10)?

Hemos visto que tanto incentivar resultados como comportamientos tienen sus pros y sus contras, pero de cara a motivar resulta más adecuado el premiar comportamientos. Si lo que se busca con un SRV es que las personas se esfuercen en hacer mejor su trabajo, entonces es más coherente premiar ese comportamiento que los resultados. También se pueden desarrollar sistemas que incentiven ambas cosas, que es lo que hacen muchas organizaciones, y que distribuyan el premio entre los comportamientos y los resultados. Cuando se diseñan estos modelos, hay que tener presente que pueden capturar las ventajas de ambos sistemas, pero también las desventajas.

Aclarar las expectativas de las personas afectadas y no ocultar la imperfección del sistema

Si por las razones que fueran (flexibilizar los costes retributivos o enviar un mensaje claro a la organización de que lo más importante son los resultados), se decide diseñar un SRV que incentive los resultados, entonces, para tratar de no generar desmotivación, es conveniente aclarar las expectativas de las personas involucradas en el sistema y explicar abiertamente la imperfección del mismo.

Se trata de manifestar con franqueza que es un sistema con defectos (incentiva resultados que tal vez no dependen del todo del profesional), y que dicha imperfección puede ocasionar consecuencias no deseadas en las personas (quizá han hecho un buen trabajo pero no van a recibir un incentivo). De esta manera, como mínimo, los profesionales saben las reglas del juego de antemano, la empresa no tiene que verse obligada a justificar lo injustificable y se da una mayor sensación de transparencia que anula toda sospecha sobre el intento un engaño.

El sistema no va a ser perfecto ni exactamente «justo», menos aún si incentivamos los resultados, y es bueno que se sepa en la organización. También es conveniente aclarar a los colaboradores que la consecución o no de los resultados es un elemento más en la valoración del trabajo de la persona, pero no el único. Se trata de dejar claro que el conseguir o no los objetivos no es el único criterio para la valoración de su desempeño, evitando, de ese modo, nerviosismos innecesarios y comportamientos no deseados.

Dar al SRV un aire de provisionalidad y flexibilidad

Como el sistema no es perfecto, no tenemos que aferrarnos a él como si fuese infalible, no le debemos «seguimiento ciego», sino que es conveniente, para que resulte más justo y motivador, darle un aire de provisionalidad y flexibilidad: comunicar que se puede cambiar en función de las circunstancias y que es una guía de actuación y no una cárcel opresora. El sistema no puede reflejar todas las posibilidades de la realidad. Pueden surgir, por ejemplo, elementos imprevistos (caídas de mercados, crisis, conflictos, nuevos productos...) que lo hagan obsoleto, por lo que habría que cambiarlo si se quisiera que continuara motivando. Si ante un verano muy fresco, no adaptamos los objetivos a los comerciales que venden aire acondicionado, poco incentivados van a estar para conseguir sus ventas.

Los sistemas no pueden resolver todo los casos ni atender todas las situaciones, y, por tanto, hay que dejar la puerta abierta a las excepciones, que se tratarán de forma excepcional, y siempre teniendo en cuenta cómo estas afectan al conjunto, siendo conscientes de que una cosa es ser flexible y otra es hacer tantas excepciones que el sistema deje de tener sentido.

Diseñar un sistema sencillo y fácil de entender y aplicar

Conviene que el SRV sea simple, pero raramente se consigue porque se acostumbra a querer tener integradas en el sistema todas las posibles situaciones que se puedan dar. Pero como ya hemos visto, como la realidad de la contribución de una persona es muy rica, para tratar de captar esa riqueza se establecen objetivos y particularidades para esos objetivos que acaban complicando mucho el sistema. La realidad del trabajo, con todas sus variantes, no la vamos a poder recoger en un sistema, y si lo intentamos, el resultado será una estructura demasiado compleja que no va a facilitar nada su comprensión, y menos aún la motivación.

Si el sistema es fácilmente comprensible, con variables claras y memorizables, es más motivador que si es complejo, porque facilita que las personas realmente sepan qué es lo que se espera de ellas para poder dirigir sus acciones hacia ello. Hay sistemas tan complejos, que aunque el personal los acabe entendiendo, lo que es seguro es que no los podrán interiorizar para actuar según sus objetivos, ni, desde luego, les van a resultar incentivadores. El SRV tiene que ser sencillo, así será más fácil de implantar y de seguir.

Conclusiones: el laberinto de los SRV y la motivación

Como hemos visto, la relación entre los SRV y la motivación no es directa y diáfana, sino más bien esquiva y laberíntica: son numerosos los elementos que hay que gestionar para intentar que el sistema sea más motivador que desmotivador. Para tratar que sea más estimulante, hemos dado una serie de recomendaciones que tienen cierto carácter gradual: la primera, y aunque parezca paradójico, era tratar de evitar la implantación de un SRV para motivar a las personas y buscar otras alternativas para lograrlo, porque, como hemos ido señalando, se tienen que dar muchas y variadas circunstancias para conseguir que un sistema sea más incentivador que desmotivador. Si aun así se considera oportuno establecer el sistema, entonces la siguiente recomendación era tratar de fijar objetivos que estuvieran correlacionados directamente con el esfuerzo de la persona.

Si esto no fuese posible, y aún se quisiera establecer un SRV, entonces la siguiente sugerencia era tratar de incentivar los comportamientos frente a los resultados, ya que los primeros dependen más del profesional; pero, si a pesar de todo, se decidiera incentivar los resultados, entonces la siguiente recomendación sería gestionar las expectativas de las personas y reconocer las imperfecciones del sistema; darle al mismo un aire de provisionalidad y flexibilidad, en el sentido de que, si hay que cambiarlo, se cambia. Y, por último, diseñar un sistema lo más simple posible.

Estas recomendaciones son generales, pero, en última instancia, y debido a la naturaleza laberíntica de la relación entre SRV y motivación, esta correlación solo se puede intentar gestionar a nivel particular de cada empresa. Existen tantas variables dentro de un SRV, que hay que establecer su diseño de manera específica y adaptada, teniendo en cuenta tanto los retos como las recomendaciones que hemos estado reflejando. Si, después de analizar todas las variables, se piensa que no existe la posibilidad de establecer un SRV motivador en nuestra organización, entonces es mejor generar alternativas para la motivación distintas a la retribución variable porque así, al menos, no generaremos desmotivación.

Apéndice

Apuntes sobre el diseño de un SRV

Las recomendaciones del documento están hechas desde la perspectiva de cómo tratar de que el SRV sea más motivador, pero un sistema puede ser eficaz en otros aspectos diferentes de la motivación. Buscar la motivación como vía para conseguir las metas de la empresa era uno de los objetivos de los SRV, pero también hemos visto que había otros, como la flexibilidad de costes retributivos y la comunicación de lo que es importante para la compañía. Si lo que se busca con el sistema es alguna de estas dos cosas u otras específicas que una empresa pudiera querer, entonces quizá las recomendaciones serían distintas a las señaladas.

Por ejemplo, si lo que se busca con el SRV es la flexibilidad en los costes retributivos, la recomendación principal podría ser tratar de hacer un variable lo más grande posible y un fijo lo más pequeño posible, y, por supuesto, referenciar los objetivos a la consecución del beneficio final de la empresa (solo se incurriría en el coste cuando los ingresos se hubiesen producido). Si lo que se buscara con un SRV fuera la comunicación a la personas de lo que la compañía considera que es importante, entonces las recomendaciones podrían ser que la propia organización aclarase sus prioridades, que las desplegase coherentemente entre las personas de la empresa, que las comunicase con claridad e insistencia y que las fuese valorando y recordando periódicamente, sin necesidad de asociar un incentivo económico al logro de esas prioridades.

En cualquier caso, y con independencia de los objetivos buscados, existen una serie de aspectos sobre los cuales es conveniente que la dirección reflexione para diseñar un SRV eficaz, sabiendo que cada sistema es específico para cada situación y que lo que funciona en una organización no tiene por qué hacerlo en otra.

- *Aspectos estratégicos:*
 - ¿Qué objetivos se quieren alcanzar con un SRV?
 - ¿Qué conductas y/o resultados se pretenden lograr?
 - ¿Estas conductas/resultados están alineados con los objetivos globales de empresa?
 - ¿El SRV es coherente con las características internas de la compañía?
 - ¿Qué medios, sobre todo económicos, se van a destinar al SRV?
 - ¿Los beneficios esperados con el SRV van a superar los costes invertidos en él?
 - ¿Qué posibles comportamientos oportunistas puede propiciar el sistema?
 - ¿Cómo se van a fijar los objetivos?
 - ¿Cómo se llevarán a cabo las evaluaciones?
 - ¿Existirán incentivos individuales y grupales?
 - ¿Qué diferencia económica habrá entre el que gane el incentivo y el que no?
 - ¿Existen limitaciones en los incentivos?
 - ...
- *Aspectos operativos:* ¿qué instrumentos son los que mejor se adaptan a los objetivos: comisiones, primas, participaciones en beneficios, gratificaciones...?

Vale la pena dedicar tiempo al diseño del SRV, porque, aparte de que nos acercará más a la consecución de los objetivos pretendidos, nos aclarará lo que podemos o no esperar del mismo, evitando algo que ocurre con frecuencia: implantarlo pensando que nos ayudará a lograr unas metas que luego no alcanzamos.

Bibliografía

Eccles, R. G., y N. Noria (1995), «Hacia una medición sólida del rendimiento», en *Más allá de la palabrería*. Ediciones Apóstrofe, Barcelona.

Maella, P. (2008), «Los incentivos económicos y la motivación», en *Gestionar con sencillez. Mitos y realidades del liderazgo*. Profit Editorial, Barcelona.

Pfeffer, J. (2008), *¿En qué estarían pensando?* Deusto, Barcelona.

Sprenger, R. K. (2005), *El mito de la motivación*. Ediciones Días de Santos, Barcelona.