Retribución: cómo diseñar un buen plan de incentivos

Los incentivos económicos no siempre son lo más efectivo para motivar a los empleados. Guido Stein y Carlos Anta diseccionan las políticas de retribución y explican cómo diseñar un exitoso plan de incentivos.

18 de diciembre de 2017

Existe la creencia generalizada de que la **motivación económica** es el motor más importante del desempeño profesional y de la consecución de objetivos. Por lo tanto, los directivos suelen centrarse en establecer el mejor **sistema de incentivos financieros.**

Sin embargo, la experiencia empresarial demuestra que los incentivos económicos funcionan en determinadas situaciones, pero en otras pueden ser contraproducentes y generar

©IESE Business School

frustración.

Así lo indican el profesor del IESE **Guido Stein** y **Carlos Anta** en ***¿Cómo liderar personas con la retribución? Políticas, criterios y valores*****,** un libro con el que desvelan los entresijos de una política retributiva y unos planes de incentivos exitosos.

Pros y contras de la retribución variable

Los argumentos más comunes a favor de introducir incentivos económicos son su **función motivadora,** al incentivar a los empleados a cumplir los objetivos; **la informativa,** al ser una forma de dar a conocer los objetivos y prioridades de la empresa; y la **de selección,** ya que permiten atraer profesionales.

Pero en los últimos años se está cuestionando la eficacia de introducir retribución variable en todos los casos. Según algunas voces críticas, los incentivos económicos pueden ayudar a conseguir el **cumplimiento temporal de los objetivos,** pero, sin un diseño perfecto, probablemente no logren la motivación que persiguen o generen un **sentimiento de falta de justicia retributiva.**

Además, los planes de incentivos mal diseñados derivan en **comportamientos y resultados no deseados.** Lo sucedido en el sector bancario durante los últimos años, por ejemplo, ha puesto de manifiesto el peligro de incentivar el beneficio a corto plazo sin prestar atención a la sostenibilidad a largo plazo, así como la necesidad de una regulación.

El diseño del plan de incentivos

Para los autores, la clave de todo está en un buen diseño del plan de incentivos, que debe compaginar la atracción y motivación de los profesionales con el logro de los objetivos empresariales.

En primer lugar, es necesario estudiar la estrategia de la empresa e **identificar los comportamientos que se quieren incentivar.** El equipo de diseño debe involucrar a todos los departamentos afectados y comprender en profundidad la importancia de los objetivos de crecimiento o rentabilidad, la posición en el mercado, el ciclo de vida en el que se encuentran los productos o la posición de la competencia.

Luego, se tienen que **definir los distintos elementos del plan:** el tipo de retribución variable, los objetivos marcados, las métricas asociadas y la fórmula de pago.

Y dado que el objetivo de los planes de incentivos es dirigir el comportamiento, la comunicación resulta crucial. La efectividad del programa de incentivos, sostienen los autores, será directamente proporcional a la efectividad del plan de comunicación. Por ello,

©IESE Business School

los planes deberán comunicarse al principio del periodo y destacar los resultados que se quieran alcanzar: vender, vender con rentabilidad o simplemente obtener rentabilidad.

Análisis y claves del éxito

Una vez concluida su implantación, se deben recopilar los resultados y realizar el cálculo del montante a pagar a cada empleado, así como del **retorno sobre la inversión** del proyecto.

Con el objetivo de mejorar el diseño e implantación, conviene **analizar todos los datos, incluyendo la valoración de los participantes** sobre los puntos fuertes y débiles del programa.

Las claves del éxito de un plan de incentivos, concluyen los autores, se pueden resumir en un **diseño coherente con los objetivos** de negocio, una **comunicación que destaque las motivaciones** del plan y una **implantación eficiente** que refuerce la motivación.

Sobre el libro

Estructurado en cinco grandes bloques, el libro expone: los conceptos básicos sobre los que se asienta la retribución; la política retributiva propiamente, con el despliegue de los conceptos salariales y su razón de ser, así como su gestión eficaz; tres situaciones paradigmáticas (la de los consejeros, los vendedores y los casos de movilidad); claves y criterios a la hora de negociar una oferta de trabajo y la oferta salarial, con hincapié en los expatriados, y casos reales recientes analizados a la luz de lo expuesto en el libro.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School