

**ÁREAS DE
CONOCIMIENTO**

- [Análisis de decisiones](#)
- [Conocimiento y comunicación](#)
- [Contabilidad y control](#)
- [Dirección estratégica](#)
- [Economía](#)
- [Ética empresarial y Responsabilidad Social Corporativa](#)
- [Finanzas](#)
- [Gobierno corporativo](#)
- [Iniciativa emprendedora](#)
- [Innovación y cambio](#)
- [Liderazgo y Dirección de personas](#)
- [Marketing](#)
- [Servicios y operaciones](#)
- [Tecnologías de la información](#)

TIPOS DE DOCUMENTO

- [Libros](#)
- [Casos](#)
- [Notas técnicas](#)
- [Documentos de investigación](#)
- [Estudios e informes](#)
- [Artículos y opiniones](#)
- [Intercambio de conocimientos](#)
- [Podcasts](#)

Liderazgo y Dirección de personas
La motivación no se compra con dinero

Maella, Pablo

Documento original: Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones

Año: 2012

Idioma: Español

- Imprimir
- Descargar Español
- Comentar
- Compartir

Los sistemas de retribución variable, aunque cada vez más extendidos, no siempre consiguen su principal cometido: motivar a las personas.

Por lo general, estos sistemas son útiles para establecer y comunicar las prioridades de la empresa. Además, pueden vincular los costes laborales a los resultados, de modo que los costes retributivos solo aumenten cuando lo hagan los beneficios empresariales, ya sean económicos o de otro tipo.

Sin embargo, Pablo Maella, colaborador científico del IESE, señala en el artículo "Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones" que estos sistemas no siempre son eficaces. Entre otras razones, porque la relación entre retribución variable y motivación puede ser compleja: existen numerosos factores, no siempre controlables, que influyen en la ecuación.

¿Por qué fallan los sistemas de incentivos?

Evidentemente, la clave de un buen sistema de incentivos es su diseño e implementación. Según Maella, para que sea realmente motivador, debe superar ciertos retos:

Establecer y definir objetivos realistas. La naturaleza del trabajo, a menudo basado en ocupaciones difusas y dependiente de elementos ajenos al control de la propia persona, dificulta el establecimiento de indicadores objetivos, idealmente numéricos. Además, es difícil establecer unos objetivos lo suficientemente ambiciosos como para estimular al empleado y lo suficientemente realistas como para no desanimarlo de antemano.

Adecuar la recompensa al esfuerzo. El sistema debe establecer una relación clara y directa entre el incremento del esfuerzo y la recompensa. El problema es que muchas veces los resultados no dependen únicamente del esfuerzo de los profesionales, sino que están condicionados por factores internos y externos que escapan a su control.

Evaluar objetivamente el rendimiento. Para que la valoración se considere justa, facilita mucho las cosas que el objetivo sea fácilmente medible, aunque no siempre existen indicadores numéricos para evaluar el rendimiento. O existen, pero están "contaminados" por variables exógenas (las circunstancias del mercado, la acción de la competencia, etc.). Además, la valoración la realizan personas, que son subjetivas.

Generar la percepción de justicia. La justicia que defienden los sistemas de retribución variable se basa en la idea de que "el que más aporta más gana". Pero de nuevo la subjetividad contamina todo el proceso: ¿qué significa exactamente "aportar más"? ¿quién lo decide y por qué?, ¿cómo garantizar que el resultado es fruto del esfuerzo y no del azar? Si no existe la percepción generalizada de que el sistema retributivo es justo y equitativo, lo más probable es que conduzca a la desmotivación.

Evitar comportamientos oportunistas. A menudo, los comportamientos que fomenta un sistema de retribución variable no son los esperados porque están mal diseñados o son manipulables. Un caso típico de conducta oportunista sería el del empleado que solo piensa en vender a toda costa para maximizar su comisión, sin tener en cuenta otros factores como la solvencia de los clientes o la rentabilidad de las condiciones.

Limitaciones de los incentivos

Los incentivos, por sí mismos, también pueden tener efectos adversos. Uno de ellos es lo que Maella denomina el "efecto bufet": del entusiasmo inicial se pasa pronto a un cierto hartazgo, con lo que el efecto tiende a desvanecerse con el tiempo.

Otras consecuencias negativas son el "efecto incremental", por el que la persona necesita cada vez mayores gratificaciones; la "limitación de esfuerzos", que consiste en trabajar solo hasta alcanzar la recompensa y no más, y el "círculo vicioso" generado al fomentar que se trabaje solo cuando existen incentivos y en las tareas "premiadas".

Cómo diseñar un sistema motivador

Vistos los retos y limitaciones que presenta la implantación de un sistema de retribución variable, el autor concluye con una serie de recomendaciones para evitar o minimizar sus posibles efectos adversos.

La primera sería buscar otros sistemas que prescindan de la retribución variable, pues hay formas más sencillas y menos costosas de conseguir un personal altamente motivado. Maella aporta algunas ideas en este sentido:

- Establecer una retribución fija competitiva externamente y equitativa internamente.
- Seleccionar personas capacitadas, responsables, automotivadas e interesadas por su trabajo.
- Despedir a los colaboradores que no trabajen eficazmente de forma continuada.
- Desarrollar la motivación intrínseca (desarrollo, aprendizaje, logro...).
- Facilitar la motivación trascendente, indicando la utilidad de cada puesto para la organización y la sociedad.
- Diseñar puestos de trabajo con mayor autonomía para facilitar la autorrealización.
- Establecer prioridades con claridad y recordarlas asiduamente.

 Usuario

 Contraseña

Entrar

¿Ha olvidado su contraseña?

¿Nuevo usuario?

Regístrese aquí



- > Número en curso
- > Suscripción
- > Números anteriores


MÁS ARTÍCULOS DE...

- Maella, Pablo

Claves de la retribución variable

Si seguimos decididos a implantar un sistema basado en la retribución variable, la siguiente recomendación sería fijar objetivos que dependan principalmente del esfuerzo de la persona, es decir, incentivar más los comportamientos que los resultados, ya que los primeros dependen más directamente de la persona que los segundos.

Además, hay que establecer incentivos que la persona valore más que el esfuerzo necesario para conseguirlos. De lo contrario, todo el sistema se vendrá abajo.

El autor también recomienda optar en la medida de lo posible por un sistema sencillo, fácil de entender y aplicar; dar al sistema cierto aire de provisionalidad y flexibilidad para evitar que la gente se acomode y poder revisarlo si no resulta efectivo; y aclarar las expectativas de las personas afectadas, sin ocultar las imperfecciones del sistema.

[Subir](#) [▲]

Material relacionado

» **IESE Insight. Número 23. Cuarto trimestre 2014**

IESE Insight

» **Estrategia corporativa**

García Pont, Carlos; Ricart Costa, Joan Enric