

¿Por qué cuesta tanto obtener los resultados deseados de un incentivo?

Pérez Navarro, Javier

Capital Humano, Nº 357, Sección Compensación y Beneficios / Artículos, Octubre 2020, Wolters Kluwer



Javier Pérez Navarro

Gerente de PeopleMatters



En el mundo de la gestión de personas, cuando se habla de incentivo se suele entender que se habla de un incentivo en particular; el incentivo comercial. Sin embargo, delimitar el término a este campo es quedarse corto, ya que, de hecho, día a día utilizamos muchos más incentivos que los comerciales para impulsar el rendimiento en las organizaciones.

Según la RAE, un incentivo es «*un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos*». Esta definición es seguramente lo que la mayoría de profesionales entiende por incentivo, pero es aún más interesante la definición de la RAE como adjetivo: **«Que mueve a hacer algo»**.

Y es que, si algo hace diferencial un sistema de refuerzo, es su **capacidad para cambiar el comportamiento**. En resumen, que consiga «mover a las personas a hacer algo».

De hecho, cuando asesoramos a nuestros clientes en el diseño de sistemas de retribución variable, una de las primeras preguntas que hacemos es: **¿hasta qué punto desean que modifique la forma de actuar de los empleados que la reciben?**

Puede parecer una pregunta retórica, pero la realidad es que muchas empresas acaban gastando una parte importante de su presupuesto salarial en sistemas de variable que pretenden ser incentivos, pero que acaban por no generar ningún cambio de comportamiento en sus empleados. O peor aún, que generan comportamientos que van en contra de lo deseado. Entonces ¿por qué cuesta tanto obtener los resultados deseados de un sistema de incentivos?

Lo paradójico, es que, en realidad los requisitos para que un incentivo sea realmente efectivo son muy pocos y dos de ellos destacan especialmente: **Relevancia** y **Percepción de justicia**.

El problema es que es difícil conseguir que ambos se cumplan, y es más difícil aún conseguir que lo sigan

haciendo a lo largo del tiempo.

Además de éstos, hay otro principio que es clave para la empresa en términos de eficiencia (pero no necesariamente para el empleado): la **Rentabilidad final del incentivo** (o gestión del coste), pero que no trataremos en este artículo.

Relevancia

Cuando hablamos de Relevancia, nos referimos a cómo se ajusta el refuerzo que usamos al contexto y a la necesidad que cubre o la valoración del refuerzo por parte del empleado. Es decir, que **el incentivo sea del tipo y el tamaño adecuado**.

En relación con el tipo de incentivo, es común que lo primero que nos venga a la cabeza sea el dinero en metálico, ya que, es uno de los tipos más efectivos. Sin embargo, no es siempre el más adecuado para reforzar determinados comportamientos.

Por ejemplo, en general no es muy buena idea incentivar la participación de empleados en actos benéficos o voluntariados a través de incentivos en metálico, y sí puede ser una buena idea publicar en la intranet, a modo de reconocimiento un artículo agradeciendo a los participantes.

Este último punto es especialmente importante ya que, aunque realmente son pocos los casos en los que el dinero realmente no tiene ningún efecto, o genera el efecto contrario, el dinero suele ser un recurso escaso (en la mayoría de las empresas) y existen otros refuerzos con los que se puede conseguir un resultado aceptable a un coste mínimo. Hay que abrir la mente y pensar «fuera de la caja», ya que **la psicología humana permite jugar con muchas variables si verdaderamente prestamos atención y entendemos las necesidades y deseos de los empleados**.

En relación con el tamaño, es evidente que para que un incentivo sea efectivo debe existir un equilibrio entre la percepción inicial de esfuerzo que debe hacer el individuo y la percepción de recompensa. Es clave darse cuenta de que en ambos casos hablamos de **percepción**.

Por este motivo, no suele ser buena idea incluir muchos mini - objetivos en los sistemas de variable. Podemos acabar pagando unos cientos de euros por objetivo. En su conjunto, puede que la suma total del incentivo sea relevante, pero los empleados harán sus cálculos y tarde o temprano se darán cuenta de que puede que el esfuerzo parcial en alguno o varios de ellos no valga la pena. En definitiva, **muchos objetivos** acaban haciendo que todos ellos **pierdan relevancia**.

Percepción de justicia

La percepción de justicia depende enormemente del contexto cultural y empresarial de cada organización, lo cual hace que diseñar objetivos sea una tarea bastante más compleja que trasladar métricas de negocio a un sistema de variable

Parte importante del trabajo de diseño de un incentivo se hace para conseguir que éste sea percibido como justo por parte de los empleados. Merece la pena tener esto siempre en mente ya que, son tantos los parámetros técnicos de diseño, que es fácil perderse y olvidar para qué se están haciendo las cosas.

Una de las bases de esta percepción suele estar relacionada con la **«línea de influencia»**, que es la **percepción que tiene el empleado sobre su capacidad para afectar un objetivo** a través de su trabajo. Cuanto más corta es esta línea, es decir, cuanto más directa es la relación, mayor es el potencial para modificar el comportamiento del incentivo.

Por ejemplo, **incluir métricas corporativas** de compañía **a puestos con un poder o responsabilidad muy limitado** suele ser muy efectivo para inducir cambios sustanciales en el comportamiento. Definitivamente tiene otro tipo de resultados (generar cultura de grupo, o consciencia sobre los parámetros básicos de negocio) pero tiene poco poder incentivador para «mover a la acción».

No obstante, de nuevo, aquí aparece el término percepción, cuya importancia no puedo enfatizar suficientemente. A modo ilustrativo, recuerdo el caso de un cliente al cual ayudábamos a definir la tipología de objetivos para un incentivo. A la hora de hacer nuestra propuesta, había un KPI que habíamos descartado como opción. Cuando presentamos la propuesta al cliente, éste nos dijo, «¿por qué no habéis usado este KPI para pagar parte del incentivo?» y nuestra respuesta fue, «bueno, es algo que está totalmente fuera del ámbito de actuación del colectivo en cuestión (la línea de influencia era muy larga), y se podría percibir como injusto», ante lo cual el cliente nos respondió «en absoluto, toda la plantilla tiene asumido que ese KPI es parte de nuestra razón de ser». Esto refleja que **la percepción de justicia depende enormemente del contexto cultural y empresarial** de

cada organización, lo cual hace que diseñar objetivos sea una tarea bastante más compleja que trasladar métricas de negocio a un sistema de variable.

Otra implicación importante de este principio es que, en términos generales, los **sistemas de incentivos simples** y las **métricas cuantitativas** tienden a ser percibidas como «más justas» que las cualitativas, aunque, de hecho, una mala gestión de métricas cuantitativas puede dar resultados tanto o más injustos que los que dan las cualitativas. En cualquier caso, el tener un número o un dato claro suele trasladar la seguridad al empleado de que el resultado sería difícilmente alterable por su jefe.

Entonces, ¿por qué es tan difícil diseñar incentivos efectivos? En la mayoría de los casos la respuesta no se encuentra en la falta de conocimiento técnico sobre diseño de incentivos, sino en **la dificultad para entender el comportamiento humano**. Y el problema es, que mientras la técnica tiende a seguir una argumentación lógica, el comportamiento de las personas está sujeto a muchos condicionantes que hacen que **el «si haces esto, te doy aquello» no siempre funcione como** esperamos. Estos condicionantes, aunque son conocidos desde hace mucho, cambian drásticamente de unas empresas a otras, e incluso cambian dentro de las propias empresas a lo largo del tiempo y descubrirlos y comprenderlos requiere tiempo y dedicación.

Esto, es y siempre será un quebradero de cabeza para las compañías ya que nunca existirá una fórmula única que garantice el éxito, y es una de las razones por las que los consultores de capital humano seguimos (y espero que sigamos) teniendo trabajo.