¿SIRVEN LOS PLANES DE INCENTIVOS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS?

Cuando los planes de incentivos incluyen recompensas intrínsecas y extrínsecas se crea un efecto agregado sobre la motivación de los empleados que potencia su desempeño y mejora los resultados del negocio.

Eduardo Quevedo Peñuela

UNO DE LOS RETOS de la gerencia es mantener la motivación de los colaboradores a fin de asegurar que su desempeño y productividad redunden en el logro de objetivos de negocio acordes a las expectativas de los dueños, accionistas y demás grupos de intereses. La motivación puede ser intrínseca —completar una tarea por la satisfacción que provee (Albrecht, 2016)— o extrínseca, cuando una actividad se desempeña como resultado de influencias tales como recompensas, castigos e incentivos.

Existe un debate sobre el efecto de las recompensas extrínsecas sobre la motivación. Autores como Alfie Kohn (1993) y Daniel Pink (2009) proponen un nuevo modelo motivacional basado en la motivación intrínseca. Cuestionan las recompensas extrínsecas, administradas bajo la figura de planes de incentivos, con el argumento de que socavan la motivación, la creatividad y el desempeño de los trabajadores, principalmente en labores cognoscitivas o intelectuales. Sus conclusiones se basan en estudios de laboratorio realizados con niños o estudiantes expuestos a situaciones ajenas al trabajo y en períodos muy cortos (mayormente en minutos). Sin embargo, no han dejado de crear revuelo entre los profesionales dedicados al diseño de estrategias de compensación y beneficios acerca del papel de los planes de incentivos como elementos de la recompensa total.

¿Qué pasaría, por ejemplo, con los planes de incentivos para la fuerza de ventas o los planes de incentivos gerenciales? ¿Deberían desecharse las recompensas extrínsecas y considerar únicamente recompensas intrínsecas como la autonomía, la maestría y el propósito, como sugiere Pink? ¿Es cierto que las recompensas extrínsecas disminuyen la motivación y por ende el desempeño de los trabajadores, pues desvían el foco hacia el logro del incentivo en lugar del cumplimiento de la labor? ¿Son excluyentes las recompensas intrínsecas y extrínsecas? Desde otra perspectiva se argumenta que las recompensas extrínsecas no van en detrimento de la motivación intrínseca y que «la motivación total es una función de la motivación externa más la interna, y la motivación extrínseca no puede ser ignorada» (Ledford, Gerhart y Fang, 2003: 19).

Eduardo Quevedo Peñuela, socio director de Job Price Consulting.

Pruebas a favor de las recompensas intrínsecas

Pink (2009) cita en su libro el estudio experimental realizado por Harry Harlow y sus colaboradores en 1949, quienes sometieron a ocho monos a la tarea de armar un rompecabezas durante dos semanas. El estudio mostró que los monos consiguieron la manera de descifrar el rompecabezas y lo hacían cada vez en menor tiempo, sin ningún tipo de recompensa extrínseca. Lo hacían por la satisfacción de completar la tarea, lo que producía una recompensa intrínseca. Posteriormente, al ofrecer comida a los monos como recompensa por resolver el rompecabezas, los investigadores observaron que el desempeño disminuyó: cometían más errores y lo resolvían con menor frecuencia. Concluyeron que la persistencia en completar la tarea era un impulso tanto o más fuerte que los impulsos biológicos, o incluso las recompensas extrínsecas, que tenían un efecto disruptivo sobre el desempeño.

Edward Deci (1971) investigó el fenómeno de la motivación mediante un experimento con 24 estudiantes de psicología, divididos en dos grupos: doce en un grupo experimental y doce en un grupo control. La tarea consistía en armar un rompecabezas en tres sesiones de trece minutos cada una. En la segunda sesión el grupo experimental recibió un incentivo, y en la tercera se eliminó el incentivo; además, en una mesa fueron colocados modelos impresos de las distintas configuraciones que debían construir así como revistas y periódicos. Durante los trece minutos, los participantes disponían de ocho minutos en los cuales podían escoger libremente a qué actividad dedicarse (armar el rompecabezas o leer las revistas y periódicos), observados por el investigador a través de un espejo unidireccional ubicado en un cuarto contiguo. El desempeño de cada grupo fue medido por el tiempo que invirtieran los participantes en armar los modelos en el período de ocho minutos libres.

Los resultados mostraron que en el grupo experimental el desempeño aumentó cuando fue introducido el incentivo en la segunda sesión, pero disminuyó al ser removido en la tercera sesión. En el grupo control, al que no se le administró incentivo alguno, el desempeño aumentó entre la primera la tercera sesión. Deci (1971) concluyó que las recompensas extrínsecas disminuían la motivación intrínseca, pues el desempeño del grupo experimental fue menor que el del grupo control. Los hallazgos de este tipo de investigaciones —aunque ajenas a las situaciones reales de trabajo— han servido de base para la idea de que las recompensas extrínsecas tienen un efecto perjudicial en la motivación.

Pruebas a favor de las recompensas extrínsecas

Los hallazgos de investigaciones en situaciones reales de trabajo indican que con la introducción de recompensas extrínsecas se produce un incremento de la productividad, en algunos casos de hasta treinta por ciento (Rynes, Gerhart y Parks, 2005). Incluso se ha registrado un aumento del desempeño de trabajadores que antes de la medición eran considerados menos productivos, hasta alcanzar el desempeño esperado. En cuanto al momento en el que deben administrarse las recompensas (antes o durante la medición del desempeño), se ha observado un efecto positivo de pequeño a moderado sobre el desempeño cuando son administradas durante el período de medición, y negativo moderado cuando son administradas antes de la medición. Estos resultados fueron reportados por Uco Wiersma (1992), quien analizó 23 estudios sobre recompensas extrínsecas en dinero con adultos.

No hay pruebas del efecto perjudicial de las recompensas extrínsecas sobre la motivación o el desempeño. Pero en algunos estudios sí se ha encontrado una correlación positiva entre incentivos financieros y resultados (Jenkins, Gupta, Mitra y Shaw, 1998). De igual manera, las recompensas extrínsecas incrementan el desempeño en 32 por ciento en comparación con 24 por ciento del reconocimiento social y 20 por ciento de la realimentación, cuando se administran por separado, según los resultados de un estudio realizado en la división de operaciones de una empresa manufacturera con más de 7.000 trabajadores en un área metropolitana de Estados Unidos, encargada de procesar y enviar estados de cuentas de tarjetas de crédito a sus clientes de los sectores financieros, minoristas y de comercio electrónico (Stajkovic y Luthans, 2001). La influencia del mecanismo de establecimiento de objetivos en un plan de incentivos en la motivación de los trabajadores será mayor mientras más riguroso y explícito sea (Eisenberger, Pierce y Cameron, 1999).

También se ha encontrado que cuando se administran recompensas intrínsecas y extrínsecas, en conjunto, durante tres meses o más, se produce un efecto agregado sobre la motivación. Peterson y Luthans (2006) analizaron el impacto de recompensas financieras y no financieras sobre los resultados en 21 establecimientos de una empresa de comida rápida. Se observó un incremento del desempeño de los trabajadores (en indicadores tales como utilidad, tiempo de atención al cliente y disminución del índice de rotación), después de recibir incentivos financieros, reconocimiento social y realimentación sobre el desempeño (Peterson y Luthans, 2006).

Según Ledford y colaboradores (2013: 18) «los empleados pueden estar motivados por las recompensas intrínsecas y extrínsecas al mismo tiempo o por ninguna, y un tipo de motivación puede ser independiente del otro». Se han realizado «más de 100 estudios sobre este tema en el laboratorio y en ámbitos aplicados, derivados de los campos de psicología, negocios, educación y economía» (Ledford y otros, 2013: 24). La conclusión es que las recompensas extrínsecas no reducen la motivación intrínseca. Más aún, se ha encontrado una correlación positiva entre el pago por desempeño y la motivación intrínseca; es decir, una relación directa entre ambas variables (Fang y Gerhart, 2011).

> Los empleados pueden estar **motivados** por las **recompensas** intrínsecas y extrínsecas al mismo tiempo o por ninguna, y un tipo de motivación puede ser independiente del otro

En busca de la fórmula de la motivación

Luego de revisar las pruebas de detractores y promotores de las recompensas extrínsecas, puede argumentarse que las recompensas extrínsecas tienen un efecto positivo sobre la motivación y, acompañadas de recompensas intrínsecas, producen un efecto agregado sobre la motivación total. Las afirmaciones de Kohn (1993) y Pink (2009) se basan, principalmente, en los resultados de estudios realizados con niños y estudiantes. Mientras que, según estudios sobre el efecto de las recompensas extrínsecas en situaciones reales de trabajo, los planes de incentivos —como elementos de la recompensa total— son herramientas efectivas para motivar a los trabajadores a alcanzar grados crecientes y sostenidos de desempeño a lo largo del tiempo que contribuyan al éxito del negocio.

Concentrarse exclusivamente en recompensas intrínsecas y dejar de lado las extrínsecas puede traer consecuencias negativas para el desempeño organizacional y los resultados de negocio

La motivación óptima es una combinación de recompensas intrínsecas y extrínsecas. No es una discusión de «una o la otra». La importancia de las recompensas intrínsecas es indiscutible. Sin embargo, concentrarse exclusivamente en recompensas intrínsecas y dejar de lado las extrínsecas puede traer consecuencias negativas para el desempeño organizacional y los resultados de negocio.

Algunos aún se preguntarán si los planes de incentivos son herramientas útiles en el contexto venezolano actual, y definitivamente la respuesta es sí. Hoy más que nunca, ante un entorno de altos costos laborales fijos, con dificultades en la cadena de abastecimiento y fuga de talento, es necesario crear condiciones que motiven a los colaboradores y refuercen el nexo existente entre los resultados individuales y los resultados del negocio con una retribución al desempeño que exceda las expectativas.

Un ejemplo de ello lo proporciona la experiencia de una empresa global ubicada en Caracas, durante el primer trimestre de 2016, que otorgó un reconocimiento en acto público a los mejores vendedores que superaron el objetivo de ventas del año anterior con un viaje al exterior por una semana, en el cual se reunieron los mejores vendedores de la empresa y compartieron sus experiencias con sus pares de otros países. Además, cada colaborador podía ir acompañado de algún ser querido. Este plan, llamado «los campeones», formaba parte del plan de incentivos de la fuerza de ventas de esa empresa, que contenía un componente monetario bajo la figura de incentivo a las ventas que se cancelaba mensualmente si se consideran indicadores claves de desempeño como cumplimiento de la cuota de ventas y cumplimiento del plan de visitas a clientes, entre otros. Al final de año se elegían los tres mejores vendedores de todas las categorías de productos de la empresa que a lo largo del año habían demostrado el mejor desempeño, y eran reconocidos como «los campeones». Uno de los colaboradores, quien también había ganado el premio el año anterior, agradeció y resaltó el hecho de que la empresa le diera nuevamente esa oportunidad, no solo por el viaje sino también por representar a la operación de Venezuela y demostrar que, a pesar de las dificultades que atraviesa el país, se puede ser exitoso y motivar a sus compañeros de trabajo a dar lo mejor de ellos en el desempeño de sus funciones. Además, reconoció el esfuerzo económico que realizaba la empresa y destacó la labor del líder de su equipo por acompañarlo y darle realimentación oportuna a lo largo del año. Ciertamente, el evento tuvo una carga emotiva importante.

Otra experiencia es la de una empresa del sector consumo masivo. Cercano a la fecha del pago del bono gerencial, la empresa realizó un evento llamado «la cascada», que consistía en un viaje con todos los líderes de las áreas de negocio y las áreas de apoyo durante cuatro días a algún sitio dentro o fuera del país. En el evento participaron unas 200 personas. En el primer día del viaje se presentó el logro de los objetivos de ventas y rentabilidad planeados en el año anterior —en los cuales se basaba el pago del incentivo— se otorgaron reconocimientos individuales a los colaboradores que habían dado «la milla extra» y se comunicaron los objetivos para el año en curso, los cuales eran llamados «sueños». Durante el segundo y el tercer día se impartieron charlas de mejora de habilidades gerenciales, trabajo en equipo y habilidades personales. Finalmente, en la última noche se realizó una celebración temática para cerrar el evento. «La cascada» tenía un alto impacto motivador en los asistentes, que agradecían que, más allá del viaje y la celebración, la empresa se ocupara de proveerles de oportunidades para crecer personal y profesionalmente, además de fomentar el trabajo en equipo y retribuirles su contribución.

Estos son casos de éxito en los cuales el plan de incentivo, acompañado de otros mecanismos como el reconocimiento social y la realimentación constructiva, produce un efecto agregado en la motivación de los colaboradores e impacta los resultados del negocio. Es cierto que el país atraviesa una de las crisis económicas, políticas y sociales más agudas de la historia contemporánea, que las empresas operan en un entorno que las fuerza a ejecutar estrategias de contención y que la capacidad financiera de algunas no les permitirá hacer inversiones como las emprendidas por las empresas aludidas en estos casos. Pero, más allá de la forma y los elementos «colaterales» agregados al plan de incentivos, el mensaje clave es que el talento humano de las empresas se encuentra bastante exigido y es el motor que las mantiene en marcha. Por lo tanto, reconocer el trabajo bien hecho es hoy vital para atraer, retener e inspirar al talento. Los planes de incentivos son herramientas clave para ello.

REFERENCIAS

- Albrecht, C. (2015): «Why Daniel Pink is wrong about sales compensation». https://www.linkedin.com/pulse/why-daniel-pink-wrong-sales-compensation-chad-albrecht
- Deci, E. (1971): «Effect of externally mediated rewards on intrinsic motivation». *Journal of Personality and Social Psycology.* Vol. 18. No 1.
- Eisenberger, R.; Pierce, D. y Cameron, J. (1999): «Effects of rewards on intrinsic motivation». *Psychological Bulletin.* American Psychological Association. Vol. 125. No 6.
- Fang, M. y Gerhart, B. (2011): «¿Does pay for performance diminish intrinsic interest? ». *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23. No. 6.
- Jenkins, G. D.; Gupta, N.; Mitra, A. y Shaw, J. (1998): «¿Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83.No. 5.
- Kohn, A. (1993): *Punished by rewards*. Nueva York: Houghton Mifflin.
- Ledford, G.; Gerhart, B. y Fang, M. (2013): «Negative effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation: more smoke than fire». *World at Work Journal*. Vol. 22. No. 2.
- Peterson, S. y Luthans, F. (2006): «The impact of financial and non-financial incentives on business-unit outcomes over time». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91. No. 1.
- Pink, D. (2009): *Drive: the surprising truth about what motivates us*. Nueva York: Penguin.
- Quevedo, E. (2016): «¿Por qué Daniel Pink y Alfie Kohn están equivocados respecto a los planes de incentivo? ». Tesis de grado de la Maestría en Administración. Caracas: IESA.
- Rynes, S.; Gerhart, B. y Parks, L. (2005): «Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance». *Annual Review of Psychology*. Vol. 56.
- Stajkovic, A.; Luthans, F. (2001): «Differential effects of incentive motivators on work performance». *The Academy of Management Journal.* Vol. 44. No. 3.
- Wiersma, U. (1992): «The effect of extrinsic rewards in intrinsic motivation: a meta-analysis». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 65. No. 2.