

Jeffrey Pfeffer & Robert I. Sutton

Hard Facts

Capítulo 5: Financial incentives drive company performance?

El libro

Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, profesores de la Universidad de Stanford, explican en este libro cómo las empresas pueden mejorar su competitividad y sus resultados si utilizan prácticas de gestión basadas en evidencias y en hechos, en lugar de fundamentar sus decisiones en opiniones, modas o medias verdades.

Los autores emplean este enfoque para desmontar seis creencias muy arraigadas en el mundo del management, pero en última instancia erróneas. Creencias que se refieren a aspectos centrales como liderazgo, estrategia, cambio, talento, incentivos financieros y equilibrio entre vida laboral y familiar. Pfeffer y Sutton aportan ideas concretas para que los directivos puedan encontrar y aplicar las mejores prácticas para sus empresas en esos ámbitos, en vez de copiar a ciegas lo que parece haber funcionado en otra parte.

Por qué este capítulo

En este capítulo los autores se enfocan en los sistemas de incentivos financieros de las empresas. Un ámbito donde las compañías hacen grandes esfuerzos por hacerlo bien, pero donde, a menudo, son prisioneras de creencias profundamente arraigadas entre sus directivos sobre lo que motiva a las personas en el trabajo. Principalmente sobre el poder motivador del dinero.

Pfeffer y Sutton evidencian que esas creencias son solo eso, creencias, y aportan ejemplos de como en base a esas creencias muchas empresas crean complicados (y caros) sistemas de incentivos que, con frecuencia, no consiguen motivar los comportamientos deseados.

Por qué los incentivos financieros no son una panacea

En general, cuando diseñan sus sistemas de incentivos financieros, las empresas asumen que estos influyen sobre el desempeño de las personas a través de tres efectos diferentes:

1. Un efecto “motivador”, que lleva a las personas a esforzarse más para conseguir una recompensa.
2. Un efecto “informativo”. En un mundo donde los colaboradores de una empresa no pueden prestar la misma atención a todas las dimensiones de su trabajo, y donde estas personas a menudo reciben mensajes contradictorios sobre que es prioritario, los incentivos financieros les orientan sobre lo que realmente importa a la empresa.
3. Un efecto de “autoselección”. Los incentivos financieros pueden ayudar a atraer a la empresa al tipo adecuado de colaboradores. La idea es que las personas más competitivas elegirán trabajar en empresas donde ese desempeño superior se traduzca en más dinero en su bolsillo.

El problema que pasa inadvertido a muchas empresas es que los incentivos financieros tienen un impacto significativo en el desempeño, pero no necesariamente en las formas positivas que anticipan ejecutivos y consultores. Cada uno de los anteriores tres mecanismos opera en cada organización, pero cada uno de ellos tiene también efectos imprevistos sobre las personas que se supone hay que motivar, informar y atraer. Y hay evidencias de ello.

Para empezar, respecto al poder motivador del dinero existen evidencias de que las personas tendemos a pensar que los demás están más motivados por el dinero que lo que realmente estamos nosotros mismos, lo que hace que las empresas con frecuencia

pongan en marcha sistemas de retribución variable para sus ejecutivos pensando que esto les motivará cuando muchos de ellos seguirán tomando decisiones sin plantearse como esas decisiones afectarán a su bono o al de su gente.

Pfeffer y Sutton también advierten que para que un sistema de incentivos consiga aumentar la motivación de las personas es preciso que esas personas tengan suficiente información para realizar su trabajo de manera eficaz y que otros sistemas y tecnologías de la empresa no sean un obstáculo. A esto se suma que estos incentivos presuponen que el desempeño de las personas está bajo su control cuando, cada vez más, su desempeño es resultado de un cúmulo de factores, incluida la suerte. El riesgo en estos casos es que los incentivos financieros acaben socavando la motivación y el rendimiento como resultado de la frustración, la infelicidad y la consternación que experimenta alguien al trabajar duro dentro de un sistema que hace imposible que se alcancen los resultados esperados y, por tanto, los incentivos asociados a ellos.

Otra idea clave es que los sistemas de incentivos tienen que ser simples para ser eficaces. Las personas sólo pueden prestar atención a un número relativamente pequeño de cosas al mismo tiempo, por lo que los esquemas de incentivos con criterios múltiples resultan demasiado complejos para guiar el comportamiento. El problema es que señales demasiado simples también pueden ser perjudiciales cuando el desempeño individual es producto de múltiples dimensiones interrelacionadas. Si se establece un incentivo para lograr un resultado, la gente tomará ese incentivo en serio y trabajará duro para obtener la meta asociada a la recompensa financiera, pero al centrarse en una sola cosa es posible que deje de lado otras cuestiones tanto o más importantes.

Por consiguiente, incentivos individuales muy diferenciadores tienen sentido sólo cuando el desempeño puede ser evaluado objetivamente, y cuando es resultado principalmente del esfuerzo individual y no de una actividad interdependiente. Cuando los entornos de trabajo requieren interdependencia y cooperación, aunque sean modestas, hay evidencias de las consecuencias negativas que las recompensas dispersas tienen sobre las organizaciones. Un efecto negativo que es especialmente pronunciado para las empresas que tienen mayor necesidad de colaboración y trabajo en equipo.

A lo anterior se suma que la gente toma sus incentivos como una señal de en qué medida la organización les valora y de si están o no siendo tratados de manera justa. A

este respecto, muchas empresas parten de la creencia de que las personas consideran injusto obtener las mismas recompensas que sus colegas que no invierten el mismo nivel de esfuerzo o logran los mismos resultados y, por ello, creen que la mayoría de los empleados prefiere un sistema retributivo que diferencie “buenos” y “malos”. Sin embargo, la evidencia dice que las recompensas diferenciadoras generan celos y resentimientos que dañan los lazos sociales y disminuyen la confianza y la sociabilidad en el lugar de trabajo, factores de los que sabemos depende en gran medida la eficiencia de un equipo.

Finalmente, respecto al efecto de “autoselección” de los incentivos financieros, no hay duda de que el importe de los incentivos y el sistema utilizado para su cálculo atraen a diferentes perfiles desde el momento en que los candidatos utilizan el sistema de incentivos como una forma de diagnosticar su ajuste con la cultura de la organización y de valorar sus probabilidades de éxito. En cualquier caso las empresas deberían tener más presente que las personas que vienen sólo por dinero pueden ser seducidas fácilmente por la siguiente empresa que les ofrezca un poco más. Y tener en cuenta, además, que hay pruebas, al menos entre las poblaciones estudiantiles, de que las personas que eligen un lugar por razones más instrumentales son más propensas a participar en conductas deshonestas.

Los autores concluyen que el mayor problema con los incentivos financieros es que las empresas tienden a utilizarlos en exceso. Las empresas presuponen que los incentivos son la solución a todos los problemas de desempeño, con lo que se convierten en un remedio habitual. Pero la gente se adapta rápido a las recompensas y los incentivos se convierten enseguida en algo que la gente espera.

Ante esa realidad, Pfeffer y Sutton proponen a los directivos de las compañías que, en lugar de utilizar sistemas de recompensas financieras que la gente puede tratar de manipular a su favor, dediquen más tiempo a hablar con la gente acerca de la empresa, su estrategia y sus prioridades. Y que en lugar de utilizar planes de incentivos financieros para catalogar a la gente, consideren tratar de atraer a la gente por otras razones y busquen personas que crean en la empresa, encajen con su cultura y disfruten con su trabajo.

Además, si la dirección de una empresa va a pagar a la gente por hacer algo, debería sopesar las posibles consecuencias de la conducta que va a recompensar. Es necesario pensar mucho en lo que sucederá si las personas se toman los incentivos financieros en serio y buscan maximizar su desempeño considerando únicamente las dimensiones objeto de recompensa.

La idea es que hay otras maneras de lograr los efectos motivacionales, de selección y de información propios de los incentivos financieros. Alternativas que, en muchos casos, no sólo son menos costosas, sino que en realidad son mejores métodos para lograr esos objetivos tan importantes para la organización.

Y, sobre todo, se necesita mente abierta. Solamente aprendiendo mientras se hace y estando abiertos al aprendizaje que se deriva de la experiencia es como los problemas serios pueden ser evitados. Los autores defienden considerar los incentivos como un prototipo, una solución en “beta permanente” que la empresa podrá (y deberá) cambiar en el momento en que disponga de mejor información.

Referencia

Pfeffer, J., Sutton, R. I. (2006) *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: profiting from evidence-based management*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.