



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# INCENTIVOS VARIABLES, ¿PROBLEMA O SOLUCIÓN?

El abc de los incentivos variables. ¿Qué es lo que afectan este tipo de incentivos? ¿Qué tipo de motivaciones despiertan y qué comportamientos pueden provocar?

**POR PATRICIA OTERO**  
Profesora del IEEM

**Q**uienes tengan hijos estarán familiarizados con la situación que voy a describir: llega el momento de la cena, y el niño se niega a comer el plato de verduras que hemos definido como menú. Comienzan los llantos y la negativa. ¿Cómo hacemos para lograr nuestro objetivo? Hay dos tácticas básicas: la zanahoria o el garrote. Podemos decirle al niño cosas como que si no come todo va a venir el cuco (sería la táctica del garrote), o podemos darle un premio (sería la zanahoria, que, en la era digital, seguramente sea dejarlo mirar algún video en YouTube).

Algo similar sucede en las empresas, ¿cómo hacemos para que las personas logren los resultados que deseamos? Es muy común recurrir a incentivos del tipo zanahoria para motivar y que se alcance el resultado definido.

Es así que los sistemas de retribución variable se han generalizado en la historia reciente. Sin embargo, existen muchos casos en los que estos incentivos han generado comportamientos no deseados dentro de la organización. Si, en última instancia, cualquier sistema de dirección apunta a que las personas aporten al logro del objetivo global de la empresa (principio de congruencia), los incentivos variables solo tienen sentido si colaboran en su consecución. En más del 50% de las empresas uruguayas los incentivos variables son un recurso utilizado, pero ¿sirven realmente para que las empresas logren sus objetivos? ¿Hay otras alternativas que puedan utilizarse, que no sean estrictamente económicas, para ayudar a las organizaciones en la consecución de sus objetivos?

Para esto es clave entender cuáles son las motivaciones que tienen las personas en su lugar de trabajo. ¿Es posible darles un sentido y dejar de lado lo económico?

## El ABC de los incentivos

### Afectan el comportamiento del controlado

Las características del incentivo afectarán lo que la persona hará



Es tiempo de empezar a entender qué cosas son las que realmente motivan a los colaboradores de su empresa.

o dejará de hacer. Es claro que si recibimos una recompensa por un comportamiento A es absurdo esperar que tengamos un comportamiento B; sin embargo, muchas veces esto ocurre en las empresas.

Todo incentivo afecta el comportamiento, y si no lo hace es porque está mal diseñado. Es por esto que, al momento de diseñarlo, hay que tener claro que el incentivo estimulará cierta conducta, y habrá que anticipar cuáles son las consecuencias no deseadas.

### Buscan motivar extrínsecamente

Frederick Herzberg, en un artículo muy citado, establecía que el dinero como motivador era una KITA (que quiere decir, literalmente, patada en el trasero, ya que son las iniciales de kick in the ass). Y que, en definitiva, puede producir movimiento, pero nunca motivación.

Muchas veces también se dice que, si el empresario genera que la gente persiga dinero, lo que obtendrá es precisamente eso: gente que solo se mueva por dinero. Esto conduce a una progresiva degradación de la calidad de lo que se

produce. El objetivo de los incentivos variables es incrementar la motivación extrínseca, pero para tareas que involucren creatividad e innovación, lo fundamental es la motivación intrínseca. Y cuando los incentivos financieros se aplican para incrementar la motivación extrínseca, la motivación intrínseca disminuye. En un mundo donde la automatización ya es una realidad y donde los trabajos cada vez más requerirán creatividad e innovación, todo parece indicar que, en el futuro, los incentivos variables van a perder fuerza para movilizar a las personas en el logro de los objetivos de la empresa.

### Capaces de generar conductas oportunistas

Otro efecto no deseado de los incentivos fuertes: cuando una proporción muy alta del pago depende de lograr determinados objetivos, las personas pueden llegar a realizar actos no deseables para lograrlo. Para ponerlo en términos que todos entendamos: si pagar el colegio de mis hijos depende de que cobre el bono de fin de año, haré lo que sea para lograrlo, incluso cuando tenga

que “hacer trampa”. Es probable que juegue con los indicadores que se han puesto y mi conducta pueda ser oportunista. Digamos que, si la remuneración depende de una determinada medida, se va a maximizar la performance en esa medida, muchas veces en detrimento de otras.

A su vez, recordemos una máxima del mundo financiero: a mayor riesgo, mayor rendimiento. Por lo tanto, cuanto mayor es el incentivo variable, más riesgo tendrá el empleado y, por tanto, exigirá mayor retorno. O, visto de otra forma, estará dispuesto a incurrir en conductas de mayor riesgo para hacerse del premio. La realidad es que la empresa está en mejores condiciones para tolerar el riesgo, por lo que puede terminar siendo muy caro incorporar estas políticas de pagar mayores variables.

### Conclusiones

Existen décadas de evidencia que dejan claro que incentivos fuertes relacionados a la performance funcionan para tareas rutinarias, mientras que, para tareas que requieren creatividad, esos incentivos van en detrimento del logro de los objetivos.

Como siempre en cuestiones de este tipo la respuesta a la pregunta acerca de si los incentivos variables son un problema o una solución es: depende. Entre otras cosas, del tipo de tarea para la cual se está aplicando, de la cuantía del incentivo, del contexto organizacional, de los valores que se tengan y de cuánto sentido se le encuentre a trabajar en la organización. Hay algo que es seguro: todos los sistemas que diseñemos serán imperfectos. Es muy difícil diseñar un plan de incentivos que sea comprensivo de la labor de cualquier persona dentro de la organización, sobre todo a medida que las tareas son más complejas.

Es tiempo de empezar a entender qué cosas son las que realmente motivan a los colaboradores de su empresa. Desarrollar valores técnicos y morales puede ayudar en ese camino. Pareciera que cargar de sentido el trabajo, ser justos y tener buenos jefes hacen que el incentivo se parezca más a un reconocimiento por el trabajo bien hecho, y no al fin en sí mismo. ●