

Dime qué piensas de tus empleados y te diré cómo los organizas

¿Funciona la paga en función de los objetivos cumplidos? Para el profesor del IAE, Roberto Vassolo, la pay-by-performance no sólo divide lo que de por sí está unido sino que destruye la motivación de los trabajadores...

En las corporaciones de nuestro tiempo, los incentivos por objetivos están omnipresentes. Acciones preferenciales, stock options y bonus son sólo algunos de los mecanismos de "motivación" para el alto rendimiento.

Sin embargo, ¿son eficaces?

En una entrevista exclusiva a MATERIABIZ, el profesor de Política de Empresa del IAE, Roberto Vassolo aseguró que los esquemas de pay-by-performance pueden ser altamente contraproducentes.

En el mejor de los casos, estos mecanismos sólo pueden resultar efectivos en el corto plazo. Sin embargo, diversos estudios psicológicos han demostrado que, a la larga, destruyen los motivos últimos que ligan al empleado con la organización. En efecto, advierte Vassolo, la remuneración basada en la performance sólo aumenta la motivación extrínseca variable mientras que destruye la motivación intrínseca, las ganas de hacer bien el trabajo y de superarse constantemente.

Estudios psicológicos realizados en grupos de niños demuestran que los incentivos por performance son ineficientes. Si usted le dice a su hijo, "si te va bien en la escuela, te voy a pagar", seguramente logre el objetivo. Sin embargo, su motivación por el estudio mismo caerá por el suelo. El estudio se convertirá en un mero medio para obtener un fin material.

Y lo mismo vale para el ejecutivo sometido a la pay-by-performance. El trabajo sólo será un medio para aumentar su ingreso monetario.

Así, señala el especialista, si destruimos los motivos últimos de la motivación intrínseca, lo único que ligará al empleado con la empresa será el dinero. Sin embargo, el dinero es un commodity y nunca será fuente de diferenciación de una organización.

Una empresa con un sistema de incentivos de este tipo probablemente tendrá grandes dificultades para retener su talento. Los mejores empleados irán partiendo hacia nuevos horizontes a medida que vayan surgiendo ofertas más tentadoras.

Sin embargo, más allá de la ineficiencia propia del sistema, señala Vassolo, existe otro motivo por el que mejor pensar dos veces antes de implementar un sistema de pay-by-performance.

En efecto, por debajo de la compensación por objetivos se esconde una concepción tremendamente negativa del empleado. Cuando el top management impone un sistema de este tipo, está enviando un mensaje venenoso a los trabajadores: "Sinceramente, no creo que estén motivados para el trabajo. Entonces, para incentivarlos, les pagaré más cuando cumplan los objetivos".

Por eso, el experto suizo en motivación, Bruno Frey, alguna vez dijo que a los ejecutivos hay que pagarles como burócratas. Si bien la expresión es algo exagerada, para Vassolo contiene el núcleo de la crítica.

En un mundo plagado de variables aleatorias, los resultados son imposibles de asegurar. Por más esfuerzo que se haga, no existe una garantía de que se cumplirá el objetivo. Por lo tanto, un sistema de remuneraciones basado en la performance no deja de tener un rasgo aleatorio que escapa al control del empleado (que sólo puede controlar el proceso de su trabajo).

Por eso, a la hora de fijar un sistema de remuneraciones, es importante que el ejecutivo reflexione sobre el mensaje que está transmitiendo a los empleados. En definitiva, el esquema de compensaciones que aplique estará basado en su concepción sobre la naturaleza de los trabajadores de la organización. Por eso, concluye Vassolo, es tan cierta la máxima "dime qué piensas de tus empleados y te diré como los organizas".

De la redacción de Jorge Fantin