

Una empresa no genera beneficios por sí misma. Son las personas las que los obtienen. Casi todo el mundo posee la capacidad de mejorar en su trabajo, sea cual sea su rol (comercial, administrativo, de gestión,...). Pero ¿qué es lo que hace que los empleados alcancen su máximo potencial? El trabajar individualmente con cada uno de ellos para ayudarles a rendir mejor puede ser efectivo pero, sin lugar a dudas, la solución idónea y más rentable es establecer un sistema de mejora del rendimiento basado en incentivos.

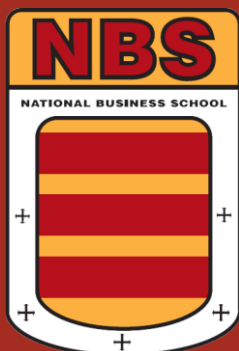
No hace mucho tiempo, apareció un artículo en Financial Times titulado "Los incentivos ayudan a Volvo a conseguir un récord de ventas". Tras este titular se encontraba la preocupación de Volvo por la caída constante de sus ventas en el Reino Unido. Para solucionarlo, decidieron establecer un sistema de incentivos, que combinaba una determinada cantidad de dinero por cada venta con otros atractivos no monetarios, como atractivos viajes y estancias en lujosos hoteles de Venecia para cada comercial más un acompañante. Los resultados de este programa de incentivos fueron sorprendentes por el nivel de cuota de mercado conseguido.

Bibliografía **John G. Fisher**

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



Cómo incentivar a los empleados

Cómo diseñar un programa de incentivos eficaz para motivar a los empleados

John G. Fisher

INTRODUCCION

En la división de microelectrónica de Lucent Technologies, en los Estados Unidos, se ideó un sistema de incentivos para remunerar la generación de ideas por parte de los empleados. Los participantes recibían una serie de puntos que podían canjear por una extensa gama de regalos incluidos en un catálogo. Se recopiló un total de más de 6.000 ideas, de las cuales 2.100 fueron aprobadas para su implementación en áreas como el reciclaje de residuos o la seguridad en las fábricas. Durante el primer año de funcionamiento del programa se logró un ahorro de 20 millones de dólares y los empleados se sintieron mucho más valorados en su trabajo al comprobar que sus ideas eran tenidas en cuenta.

Estos ejemplos demuestran que las empresas pueden aumentar de forma sensible sus beneficios si el rendimiento de los empleados mejora. El reto consiste en desbloquear todo el potencial interno de una organización y, como veremos en este resumen, existe una larga serie de técnicas y sistemas para conseguirlo.

Teoría de la motivación

La teoría de la motivación como tal se remonta a los estudios de Freud y Jung. Las elucidaciones más antiguas sobre este tema en Occidente se centraban en torno al principio hedonista, según el cual las personas actúan de una determinada manera buscando placer y evitando el dolor. Sin embargo, esta obviedad es más una observación acerca de la naturaleza humana que un principio para predecir científicamente lo que una persona o grupo puede hacer en determinadas circunstancias. De entre los estudiosos de la motivación que desarrollaron sus teorías a lo largo del siglo XX, mencionamos a continuación cuatro de los más influyentes:

Clark Hull. Este psicólogo norteamericano fue el primero en establecer una descripción predictiva de lo que motiva a la gente.

Según Hull, la motivación es una función del vigor, el hábito y los incentivos. En un contexto laboral, hay personas que parecen estar siempre motivadas (vigor), otras que necesitan unos estándares o procedimientos de trabajo bien definidos (hábito) para rendir adecuadamente y otras últimas que precisan obtener algo físico a cambio de su trabajo (incentivos).

Abraham Maslow. La principal contribución de Maslow a la psicología es su conocida Teoría de las Necesidades. Según ella, los seres humanos tenemos una serie de necesidades que se encuentran organizadas de forma estructural (al modo de una pirámide):

En la parte inferior de la estructura se ubican las necesidades prioritarias y en la superior las de menor primacía.

La teoría de Maslow explica por qué ofrecer incentivos a los trabajadores (un viaje como recompensa al cumplimiento de ciertos objetivos o el reconocimiento a la labor personal dentro de una organización) no resulta eficaz si no están cubiertas las necesidades básicas laborales (un salario adecuado, ciertas garantías de estabilidad en el empleo, etc.).

Frederick Herzberg. Para este psicólogo y consultor estadounidense, existen dos tipos de factores que incrementan o disminuyen la satisfacción en el trabajo. Por un lado se encuentran los "factores de insatisfacción", como el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa o los reglamentos internos.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza: combate el dolor pero no mejora la salud. Según las investigaciones de Herzberg, si estos factores se mantienen en un punto óptimo se evita la insatisfacción de los empleados, pero si se descuidan y su calidad empeora, la provocarán.

Por otro lado están los llamados "factores de satisfacción", que son el trabajo en sí mismo, el crecimiento individual, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y la responsabilidad. Según Herzberg, el efecto de estos factores sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando muestran un estado inmejorable.

En la práctica, esta teoría se traduce, por ejemplo, en que los empleados son más proclives a mejorar su rendimiento si el trabajo que desempeñan se torna más atractivo (factor de satisfacción) que si simplemente se incrementan los beneficios sociales que obtienen por su labor (factor de insatisfacción).

Leonard Cottrell. El pensamiento de este sociólogo sobre la motivación se resume en la idea central de que el rendimiento de las personas aumenta cuando estas actúan en grupo.

Construir un programa de incentivos

A pesar de la utilidad intrínseca de las teorías que acabamos de exponer, puede afirmarse que no existe una fórmula mágica para motivar a la gente a obtener los mejores resultados posibles en cualquier situación. Las teorías nos orientan, pero ¿cómo podemos diseñar un programa específico para alentar a los empleados de nuestra empresa? La elaboración de un programa de este tipo requiere, de cinco etapas:

1. Establecimiento de objetivos.
2. Definición (revisión) de los puestos de trabajo.
3. Selección de incentivos.
4. Asignación de un presupuesto.
5. Comunicación a los participantes.

La secuencia comienza, pues, con la fijación de los objetivos que se quieren alcanzar con el programa. Parte esencial de esta primera etapa es llevar a cabo un exhaustivo análisis de la organización, con el fin de conocer dónde se encuentra en un momento concreto y señalar hacia dónde queremos que se dirija con el nuevo plan. El segundo paso consiste en definir exactamente los cometidos de cada una de las personas que participarán en el nuevo programa de incentivos. Esta fase es fundamental, pues en muchas ocasiones el bajo rendimiento de los empleados de una empresa no se debe a que no realizan a conciencia su trabajo, sino a que no conocen con detalle lo que se espera de ellos. En la tercera etapa se entra de lleno en la selección de los incentivos más adecuados para conseguir los objetivos marcados.

Por último, es necesario asignar un presupuesto que tenga en cuenta los gastos derivados del nuevo programa, más los ingresos adicionales que se conseguirán, y pasar a la fase de exponer el programa a los participantes. A continuación se analiza en detalle cada una de estas etapas.

Establecimiento de objetivos. El punto de partida de un programa para motivar a los empleados es, obviamente, decidir qué queremos conseguir con su implementación. En una organización orientada a la venta, los objetivos podrían ser los siguientes:

- Incrementar el volumen general de ventas.
- Aumentar el volumen de ventas de un producto determinado, para un grupo particular de clientes o en cierta zona geográfica.
- Redoblar las ventas a través de un canal particular de distribución.
- Introducir nuevos productos o servicios.
- Mejorar la retención de clientes.
- Saldar stocks antiguos o de temporadas pasadas.
- Mejorar la retención del equipo de ventas o reforzar su moral.

Cada una de estas metas pueden combinarse entre sí en mayor o menor medida. No obstante, los objetivos secundarios no deben entrar en conflicto con el objetivo principal. Por ejemplo, la introducción de un nuevo producto a través de un nuevo canal de distribución no debería interferir con la política general de retener a los clientes actuales y propiciar sus compras regulares.

Establecer objetivos ligados a las ventas es algo relativamente sencillo, puesto que su medición se hace de forma casi inmediata. Pero las empresas establecen programas para motivar a los empleados no solo dedicados a tareas comerciales, sino también para aquellos que desempeñan funciones administrativas o relacionadas con las tareas productivas. En este caso, los objetivos tienen que cumplir el doble requisito de ser medibles (de forma cuantitativa o cualitativa) y que el tiempo y dinero empleados en su seguimiento compensen el retorno esperado de la implantación del plan de motivación. Si no se cumple alguno de estos requisitos, los

finés propuestos pueden convertirse en una mera lista de buenos deseos. Si, por ejemplo, una empresa se marca como intención reformar el nivel de atención que reciben los clientes de un servicio de post-venta telefónico, probablemente la medida ideal sería grabar todas las conversaciones telefónicas y analizar su contenido: sin embargo, el coste no compensaría los posibles beneficios. Resultaría más apropiado llevar a cabo entre los clientes una encuesta que proporcionara datos estadísticos cualitativos para la evaluación del objetivo establecido.

De entre los planes de mejora aplicables a los empleados no-comerciales podemos entresacar los siguientes:

- Reducir el absentismo laboral.
- Minimizar costes.
- Generar nuevas ideas para intensificar la eficiencia.
- Promocionar el trabajo en equipo y la lealtad a la empresa.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar la retención de los empleados.
- Fortalecer el control presupuestario.
- Renovar las habilidades de comunicación de los empleados.

Los objetivos han de cumplir con el criterio de la realidad. El responsable de establecerlos debería buscar la respuesta adecuada para cada una de estas preguntas: ¿se han cumplido estos objetivos con anterioridad?; si no es así, ¿existen nuevas circunstancias que permitan intuir que en este momento se pueden llevar a la práctica?; los participantes en el plan de motivación ¿encontrarán en estos objetivos un reto que les invite a superar su rendimiento actual? ¿O lo consideran una mera declaración de intenciones?

Definición de los puestos de trabajo. Los incentivos por sí mismos no implican una mejora en el rendimiento a corto plazo. Un

adecuado plan de motivación de empleados tiene que contar con un plan de formación que afiance el conocimiento del rol y las funciones que cada persona desempeña dentro de una organización.

Una de las empresas de servicios financieros más importantes del Reino Unido se planteó el reto de identificar con mayor acierto las necesidades de sus clientes antes de poder ofrecerles alguna de sus soluciones financieras. Se pusieron en marcha unos cursos de formación para asegurarse de que los empleados encargados de recoger las necesidades de los clientes tuvieran la preparación adecuada. Sin embargo, a pesar de este adiestramiento, muchas de las plantillas donde se anotaban los requerimientos de los clientes quedaban incompletas o simplemente no se rellenaban correctamente, con lo cual el siguiente escalón de ventas no disponía de criterios suficientes para ofrecer el servicio adecuado a los clientes, con el consiguiente riesgo de perderlos.

La empresa decidió entonces crear un sistema de incentivos para premiar a los empleados que recogieran toda la información precisa de los clientes potenciales. Si una plantilla no aparecía completa, se le devolvía al encargado de la misma y este no recibía comisión alguna hasta que los errores no eran subsanados. Los agentes de ventas fueron recompensados con premios en metálico por cada ficha de cliente correcta. Además, los vendedores que menos errores cometían ganaban una estancia vacacional para dos personas. A los tres meses de implantado el sistema (formación+incentivos), el 95 % de las fichas eran remitidas sin errores, de manera que el problema quedó solventado de una vez para siempre.

Selección de incentivos. Una vez decididos los objetivos del programa de motivación y establecidas las funciones de cada puesto de trabajo, el siguiente paso es encontrar las técnicas adecuadas para incentivar a los empleados que, a su vez, mejorarán los resultados para la compañía. Lo más importante es que los mecanismos para ilusionar al personal sean claros y nítidos. Cuando se presenta por primera vez a los

empleados el nuevo programa de incentivos, ¿cuál es su reacción inmediata? ¿Les resulta todo claro o adoptan un gesto de asombro?

Líneas maestras de un buen sistema de incentivos

1. A quién premiar.

Uno de los errores más frecuentes a la hora de crear un sistema de incentivos es basar el rendimiento en medidas absolutas, es decir, premiar solo a los que más venden. Cada esquema de incentivos necesita de unos ganadores, pero si desde el principio es posible intuir quiénes serán estas personas o grupos, es probable que el sistema no logre estimular a nadie (dejando aparte a aquellos que, por determinadas circunstancias, son habitualmente los que mayores rendimientos consiguen). Imaginemos una empresa con 100 vendedores y que lo que cada uno de ellos consigue vender varía entre 1 y 100 millones de dólares al año. Podríamos optar entre dos sistemas de incentivos:

- Sistema absoluto (implica poca motivación): premiar a los 10 vendedores que más cifra de negocio generen al año.
- Sistema escalonado (implica más motivación): constituir 3 grupos en función de las ventas conseguidas en un año y premiar a los 5 primeros vendedores de cada escalón.

El sistema escalonado logra motivar con más fuerza a los empleados. Pero, además, no debe perderse de vista el hecho de que un incremento del 10 % en el rendimiento del grupo de empleados con rendimientos medios puede aportar mucho más a la compañía (en términos absolutos) que un incremento de un 10% de los empleados con rendimiento más alto, aunque solo sea por el hecho de ser un grupo más numeroso.

2. Sistema de competición.

Para que los empleados puedan conseguir los incentivos prometidos, existen tres

formas de "competir": (1) obtener el premio si se cumplen unas metas personales predeterminadas, (2) obtenerlo si se ocupa una posición de cabeza en el ranking de los participantes y (3) obtener participaciones en el sorteo del premio conforme se van alcanzando ciertos umbrales de rendimiento.

En el primer caso, las personas se sienten más comprometidas a luchar por un fin que tiene en cuenta su situación particular, además del hecho de que todos los involucrados sienten que pueden ganar mediante este sistema. El inconveniente estriba en que, una vez conseguido el objetivo personal, no existirán alicientes para continuar progresando si no se establece un método de revisión.

En el segundo caso (ocupar los primeros puestos del ranking), la competición continúa viva hasta el final, ya que cada persona (o equipo) observa la progresión de sus oponentes para mantener despiertas sus aspiraciones. Sin embargo, el nivel de compromiso es inferior al del caso de los objetivos personalizados, porque se sabe de antemano que habrá unos ganadores y el resto no obtendrá nada.

Con la tercera posibilidad, cuanto mayor sea el rendimiento, más posibilidades habrá de ganar, puesto que se van obteniendo participaciones para un sorteo a medida que se cumplen ciertas metas. Este sistema es utilizado por empresas que no disponen de un gran presupuesto para incentivar a sus empleados. Conlleva un elemento intrínseco de desmotivación: cualquiera, incluso el más mediocre de los empleados, puede tener la suerte de quedarse con el premio. Para contrarrestar en algo este efecto se puede permitir la participación en el sorteo a aquellos que consigan alcanzar unos requerimientos mínimos para incorporarse a la "competición".

3. Quién establece las metas que generan incentivos.

Una de las maneras de determinar incentivos es que sean los propios participantes los que fijen de antemano el aumento que prevén poder lograr en su rendimiento personal durante un

determinado periodo. Con este método, cuanto más altas sean las aspiraciones, mayor podrá ser la recompensa si se alcanza el éxito. La experiencia demuestra que, en términos generales, muchas más personas alcanzan cotas superiores de rendimiento cuanto más ambiciosos son los objetivos. La gente se sorprende de cuánto puede mejorar si se dan las condiciones apropiadas.

4. Establecimiento de umbrales y topes máximos.

Lo habitual es delimitar un umbral a partir del cual los participantes cobren un incentivo. Imaginemos, por ejemplo, un sistema en el que todo comercial que supere el 100 % de las ventas realizadas en el periodo anterior, comienza a generar comisiones. Cuando se consigue traspasar ese umbral, se puede seguir generando incentivos ad infinitum o encontrarse con un tope máximo. Si la empresa cuenta con un presupuesto cerrado para dedicarlo a incentivos, deberá poner ese límite. En caso contrario, habrá que tener en cuenta, de todas formas, que un rendimiento excepcional (por circunstancias tales como una favorable coyuntura económica) puede disparar los incentivos a los que la empresa tendrá que hacer frente.

Otra alternativa consiste en concretar un umbral a partir del cual los participantes cobran los incentivos, pero teniendo en cuenta el rendimiento anterior a ese umbral. En el ejemplo anterior, si se supera el umbral del 100 %, las ventas realizadas por debajo del mismo también generan algún tipo de comisión.

5. Acelerar el inicio (y el final) del sistema de incentivos.

Uno de los inconvenientes que suelen presentar los sistemas de incentivación es la lentitud con la que el personal adopta las reglas del juego. El inicio acostumbra a ser pausado por varias razones: desconocimiento de las reglas, deficiente comunicación a los participantes, incredulidad o desconfianza. Una fórmula para evitar este tipo de desajustes es ofrecer incentivos extra al inicio de la campaña con el fin de atraer la atención de

los empleados. De igual forma, también al final del proceso es posible introducir mecanismos que aceleren la consecución de los objetivos previstos. En este último caso, la fórmula solo se adoptará como medida de emergencia, es decir, si el rendimiento esperado está por debajo de lo previsto, pues si ya desde el primer momento se sabe que al final esperan incentivos adicionales, algunos participantes preferirán dejar que se acerque la recta final para ponerse a trabajar entonces de forma más intensa (con los riesgos que esto entraña).

6. Ponderar el rendimiento.

Los participantes en un sistema de incentivos deben sentirse convencidos de que el sistema es justo. Imaginemos una empresa que quisiera incentivar a una red de distribuidores. Debería tener en cuenta, por ejemplo, a aquellos que trabajan en zonas más densamente pobladas, pues es probable que sufran mayores costes de administración –alquileres de oficinas más caros, salarios superiores a la media,... Por lo tanto, para motivarles de forma efectiva, sería preciso ofrecerles incentivos proporcionalmente más altos que los ofertados a aquellos distribuidores con menos gastos fijos.

Por otra parte, cada empresa debe decidir, y no a la ligera, qué productos o servicios se incluirán en el sistema de incentivos. Así, algunos de ellos, que se venden "solos", puede que no sean los más adecuados para el caso. La empresa también puede escoger que, por ejemplo, el objetivo de mejorar la atención al cliente cuente, de cara a los incentivos, el doble que el de reducir el absentismo laboral.

Asignación de un presupuesto. El presupuesto para el programa de motivación debe ser considerado como una inversión a medio plazo con un tiempo de retorno determinado. Por lo tanto, existirán unos gastos fijos y variables, relacionados con la puesta en marcha y la administración, que hay que tener en cuenta porque pueden llegar a hacerse significativos. En la mayoría de los casos, el presupuesto inicial será compensado con creces con el retorno en ingresos que se irá generando.

Pero la empresa debe estar en disposición de afrontar las pérdidas si, por cualquier razón, el programa no da los frutos esperados.

Comunicación a los participantes. Las normas que regulen el sistema de motivación de los empleados deben ser comunicadas de forma clara y correcta a todos los participantes antes de que aquel dé comienzo. Sin ser exhaustivos, la comunicación debería al menos tener en cuenta estos aspectos:

- Quién puede participar en el sistema de incentivos.
- Cuáles son los objetivos.
- Qué se espera de los participantes.
- Cuánto durará.
- Cuáles son los incentivos y qué hay que hacer para conseguirlos.
- Cuáles son las responsabilidades de los participantes una vez recibidos los incentivos (impuestos, costes colaterales,...).
- Cómo se comunicarán los resultados del proceso.
- Cómo se resolverán las disputas.
- Cuáles serán los mecanismos para mantener la moral de los participantes y conocer la evolución del programa (una página web, e-mails,...).

¿Motiva realmente el dinero?

Ahora que han quedado esbozados la estructura y el presupuesto de una campaña para intensificar el rendimiento de los empleados, hay que ahuyentar un "fantasma" que aparece siempre que se habla de incentivos: el dinero. Dado que la mayoría de la gente, cuando se enfrenta al tema de la motivación, lo primero en lo que piensa es en ofrecer más dinero a los empleados, se hace necesario un examen a fondo de su eficacia real.

Para conseguir un alto rendimiento de nuestros empleados, ¿por qué no ofrecerles simplemente más dinero? De hecho, es la primera razón por la que la gente abandona un empleo, para ir en busca de nuevos horizontes en otra empresa, así que no es de extrañar que el dinero sea visto como un potente estímulo. Son muchos los mecanismos que existen para elevar la cantidad de dinero que recibe un trabajador:

- Salario base.
- Comisiones por las ventas realizadas.
- Pago por mejoras en el rendimiento (en trabajos no comerciales).
- Stock Options.
- Otros beneficios.

Las empresas que basan toda su política de remuneración únicamente en el salario no consiguen impulsar la labor de su personal. No existe ningún aliciente para esmerarse en el trabajo o hacer un esfuerzo extra más allá del propio orgullo personal o de la satisfacción que el propio trabajo pueda procurar. Por lo tanto, el resultado en cuanto a niveles de motivación se refiere, suele ser la instalación en la empresa de una cultura del mínimo esfuerzo.

Afortunadamente, cada vez son más las empresas que combinan una remuneración fija (salario) con algún otro tipo de retribución basado en resultados. En los empleos con un perfil más comercial, las comisiones por ventas realizadas acostumbran ser el método más utilizado por las empresas para alentar a los trabajadores. Pero para que este mecanismo monetario funcione es imprescindible tener en cuenta las siguientes normas:

Norma Nº 1:

Hay que encontrar un punto de equilibrio entre lo que se recibe como salario fijo y las comisiones. Si la balanza cae del lado del salario, la gente tiende a percibir las comisiones como "dinero de bolsillo" y su

poder incentivador se pervierte. Si las comisiones son muy elevadas en relación al salario fijo, los trabajadores seguramente rebajarán los estándares de calidad de su tarea (prestando menos atención a cada uno de los clientes), o incluso sus niveles de ética profesional, con el fin de asegurarse esos ingresos a final de mes. Como norma general, un porcentaje de comisiones entre el 15 % y el 35 % suele ser efectivo.

Norma Nº 2:

Las reglas para incentivar las ventas deben ser claras. En muchas industrias está ocurriendo que cada vez es más difícil atribuir una venta a una persona en concreto. Ello se debe a que en el proceso de venta intervienen distintos roles y, por ende, varias personas: identificación del cliente potencial, primera toma de contacto, presentaciones, negociación o cierre. La mejor estrategia consiste en fijar unas normas de estricta claridad a las que los empleados puedan atenerse, ya que conforme aumenta el valor de un producto, mayores posibilidades hay de que se produzcan disputas a causa de las comisiones.

El ligar la remuneración monetaria al rendimiento no es algo exclusivo de las empresas o departamentos orientados a la venta. Muchas organizaciones (incluso las gubernamentales) adoptan la estrategia de unir la remuneración económica al cumplimiento de ciertos estándares de servicio. Esas retribuciones pueden adoptar la forma de participación en los beneficios de la empresa: stock options, gainsharing, bonus,...

Esta forma de incentivar puede resultar eficaz, pero es común que se presente un conjunto de problemas que entorpece su operatividad. En primer lugar, los sistemas que enlazan el rendimiento individual con los beneficios obtenidos por la empresa a final de año no suelen incentivar a la plantilla, pues sobre todo en las grandes empresas, el rendimiento personal no suele ser un factor decisivo a la hora de que la empresa obtenga más beneficios. Si un trabajador no puede comprobar cómo su esfuerzo propio ayuda a aumentar las

ganancias corporativas, será bastante difícil cambiar su comportamiento.

Por otra parte, el dinero extra que puede ganarse suele llegar a manos de los empleados a finales de año (incluso más tarde si las auditorías se complican), con lo que los incentivos no son algo dinámico por lo que luchar mes a mes, y tienden a olvidarse por ser su fruto a largo plazo. Por último, estos sistemas pueden reportar un ingreso extra que representa como mucho un 5 % del salario base, lo cual no resulta suficiente para activar un cambio de comportamiento.

Por lo tanto, ¿por qué seguir utilizando únicamente la estrategia de ofrecer más dinero a los empleados cuando los datos parecen evidenciar que no es la fórmula más idónea? En un estudio elaborado por la Universidad de Rochester y publicado en Business Week, se analizó el rendimiento de 2.000 ejecutivos en 1.200 empresas de los Estados Unidos y se concluyó que no existía una correlación directa entre el pago según rendimiento y los beneficios de dichas compañías. Uno de los mayores expertos en el efecto que el dinero ejerce en la motivación de los empleados, Victor Vroom, afirma que cuando una persona ha llegado a cierto nivel de confort, ofrecerle más dinero solo perjudica el rendimiento, pues genera lo que Vroom denomina estrés y ansiedad improductivos. Conseguir algo más de dinero no compensa el sobreesfuerzo requerido.

Todas estas evidencias han llevado a que cada vez más empresas utilicen incentivos no solo monetarios. Ejemplo de esta transformación es Mazda Motor of America, donde se plantearon muy en serio cuál sería la mejor opción para motivar a sus 2.000 directores de ventas y más de 6.000 comerciales. Con objeto de tomar una decisión, realizaron una prueba: a la mitad de los empleados de ventas se les ofreció una recompensa económica por cada venta conseguida; al resto, un programa en el que en función de su rendimiento obtendrían regalos materiales o viajes. Los resultados fueron sorprendentes. El grupo que recibía los incentivos en especie alcanzó un nivel de ventas muy superior al de la otra mitad de empleados. En concreto, los primeros superaron en un 15 % sus

objetivos de ventas, mientras que los segundos solamente lo hicieron en un 2 %. Un estudio de Mazda posterior al programa de prueba concluía: "El impacto emocional de un incentivo tangible (un viaje o un regalo) es más poderoso, desde el punto de vista de modificación del comportamiento, que el incentivo equivalente en dinero".

Uno de los aspectos que hacen del dinero un pobre motivador es la ausencia de una "imagen de trofeo". A la gente no le agrada hablar del dinero ganado en el último año; en cambio, le resulta atractivo comentar con sus amigos o familiares que, gracias a su trabajo, ha conseguido un viaje al extranjero, unas entradas para un espectáculo o cualquier otro tipo de recompensa no monetaria que de no haber obtenido en la empresa, no habría adquirido con su dinero.

Repárese, además, en que el dinero tiende a disolverse en los gastos diarios y una vez que la empresa transfiere el incentivo a la cuenta bancaria del empleado, todo se confunde con el salario base. Su uso como recordatorio del buen rendimiento acaba muy pronto. Pero ¿a quién no le gusta repasar las fotografías de aquel viaje inolvidable que la empresa le procuró hace unos meses?

La conclusión de todo lo hasta aquí expuesto no puede ser descartar totalmente los incentivos monetarios, pues ello constituiría un despropósito. Pero hay que ponerlo en perspectiva cuando se trata de fijar un sistema de motivación eficaz. El dinero puede premiar a las personas por su trabajo y proporcionar una estabilidad económica, pero rara vez funciona mejor que los incentivos no monetarios si lo que se busca es un incremento del rendimiento sostenido en el tiempo.

Los Planes de Beneficios Flexibles

Entre los incentivos para motivar y aumentar la fidelidad de los empleados (dejando aparte los incentivos ligados a las ventas o al rendimiento) existe una gama de beneficios sociales que, dependiendo de los países, cobran una mayor o menor relevancia como parte de la remuneración global que reciben los empleados. Nos

referimos a aquellos beneficios que buscan aumentar la seguridad y la estabilidad de los trabajadores, como los seguros de vida, las bonificaciones para manutención y transporte, los seguros médicos privados, las ayudas de guardería o para los estudios de los hijos de los trabajadores, los planes de pensiones, etc.

La trascendencia de estas subvenciones en la motivación de los empleados no puede ignorarse, pero de una correcta gestión depende el que resulten eficaces o acaben siendo una pérdida de tiempo y dinero. En muchas empresas (sobre todo en las más grandes), cada uno de estos beneficios lo gestiona un departamento distinto y no existe una política centralizada de comunicación con los empleados. De esta forma, en ausencia de una auténtica "campana de promoción" de estos incentivos, los trabajadores o no son conscientes de lo que están recibiendo o tienen una idea muy vaga del valor de lo que se les entrega. Por otra parte, la tendencia habitual es que todos los empleados tengan acceso, en función de su nivel jerárquico, a las mismas prestaciones. La imposibilidad de elegir puede hacer que una persona soltera no pueda beneficiarse de las ayudas para los hijos o que una persona cercana a la jubilación no acceda en las mismas condiciones que un joven a un seguro de vida.

Para dar coherencia a la gestión de todos estos beneficios y salvar desajustes como los mencionados, hace unos años aparecieron en Estados Unidos los llamados Planes de Beneficios Flexibles (Flex Plans). Estos sistemas intentan centralizar todos los beneficios sociales en un solo departamento, gestionar mejor los recursos y permitir que los empleados elijan aquellos beneficios que mejor se ajusten a su situación personal o profesional y a su estilo de vida. En resumidas cuentas, el sistema consiste en asignar a cada empleado (en función de una serie de parámetros) unos "créditos" que puede canjear por aquellos productos o servicios que la empresa pone a su disposición.

La comunicación con los empleados suele hacerse mediante un catálogo impreso donde figuran las distintas alternativas o

mediante una página web. Este último es el caso de Ajilon, la empresa que agrupa a todos los servicios especializados de selección de personal que el grupo Adecco tiene en el Reino Unido. Ajilon contrató a una firma especializada en la implantación de Planes de Beneficios Flexibles llamada Motivano. Juntos crearon una marca, enjoy!, para dar resonancia al programa de beneficios, y se diseñó una página web dentro de la intranet de la empresa donde se recoge toda la información relevante del programa. Disponer de una página web, aparte del ahorro que supone en la gestión, es una vía para que el empleado involucre de forma más activa a su familia en la selección de los beneficios, porque no solo se incluyen los incentivos tradicionales, sino descuentos en multitud de establecimientos, posibilidad de canjear los "créditos" asignados por viajes, suscripciones a revistas, etc.

En el proyecto de Ajilon también participó el equipo del departamento de Marketing, hecho que contribuyó a promocionar el nuevo sistema de beneficios sociales y a que los empleados tomaran conciencia del auténtico valor de lo que estaban recibiendo. El hilo conductor de toda la campana de promoción fue la nueva flexibilidad del sistema de beneficios, con un amplio surtido donde poder elegir según las necesidades de cada trabajador.

En definitiva, los Planes de Beneficios Flexibles forman parte del puzzle de la motivación, y si son integrados dentro de una cultura de mejora del rendimiento, son capaces de convertirse en una de las fuerzas motrices de la eficiencia.

Conclusión

No existe una receta infalible para dar salida a todo el potencial que los recursos humanos de una organización albergan en su interior.

En algunas empresas serán los incentivos monetarios los que consigan reforzar el rendimiento de los empleados, mientras que en otras puede que una combinación de dinero y recompensas en especie sean el camino.

El aspecto más decisivo en este asunto es comprender las razones que llevan a las personas a cambiar su comportamiento y aprovechar esa capacidad para crecer de forma sostenida en el tiempo.

Son muchos los recursos de los que un gestor dispone para incentivar a los empleados de su empresa. Recuerde siempre las palabras de Sir John Harvey-Jones: "Nunca invertiría en un negocio que no invierta en su gente".