

# Pago por desempeño: ¿agente motivador?



[iStockphoto]/Thinkstock.

El pago por desempeño se ha convertido en un término habitual en los últimos años. La comprensión popular de su significado refleja la creencia de que los incentivos económicos son el agente motivador más poderoso para el correcto desempeño de las funciones y, especialmente, para los puestos con mayores responsabilidades dentro de las organizaciones. Sin embargo, los resultados de diversos estudios realizados por psicólogos conductistas sugieren lo contrario.

Yolanda Antón

Los psicólogos diferencian la motivación intrínseca de la extrínseca. La primera vendría a suponer que el desempeño mismo de las tareas es la propia recompensa de aquel que las realiza. La motivación extrínseca proviene del exterior. Es el tipo de motivación que nos lleva a hacer algo porque sabemos que, al final, habrá una recompensa.

Los incentivos extrínsecos pueden tener un efecto de desmotivación, llegando a disminuir el rendimiento especialmente en situaciones que requieren creatividad e innovación, y generar consecuencias inesperadas e indeseables: reducción o eliminación de la motivación

intrínseca, disminución del desempeño, freno a la creatividad, favorecimiento de un comportamiento poco ético y fomento del cortoplacismo.

## Los incentivos extrínsecos pueden tener un efecto de desmotivación

Según estudios realizados, esto es así principalmente si los incentivos terminan influyendo en el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, como comenta Pfeffer en *In What Were They Thinking?: Unconventional Wisdom About Management* (2007), en una ocasión, funcionarios de la

ciudad de Albuquerque (EEUU) decidieron pagar a las tripulaciones de los camiones de recogida de basura por jornadas de ocho horas de trabajo, independientemente del tiempo que en realidad les llevase terminar sus rutas. Con ello pretendían alentar a los trabajadores para terminar el trabajo rápidamente y así reducir los gastos de horas extraordinarias de la ciudad. Lo que se consiguió fue opuesto a lo que se pretendía: se saltaban paradas -con las consiguientes quejas de los ciudadanos-, conducían demasiado deprisa causando accidentes, los camiones se sobrecargaban aumentando los riesgos de caídas del exceso de carga, etc.

A los efectos negativos de los incentivos extrínsecos se añade otro inconveniente que es su potencial adictivo. En poco tiempo, la recompensa puede no ser suficiente. Muy pronto puede llegar a percibirse menos como un *bonus* y más como un *status quo* que obligará a la empresa a aumentar las recompensas para conseguir unos resultados y desempeños similares.

Pero, si todo esto es realmente así, ¿por qué las empresas ponen tanto énfasis en las recompensas extrínsecas?

La respuesta es que, en la formulación de programas de compensación, las empresas no se han basado en estudios psicológicos, sino contables y financieros. Han tratado de resolver lo que se conoce como «el problema de agencia», esto es, los propietarios de las empresas y los empleados que trabajan en ellas no tienen el mismo interés económico, por lo que la solución pasa por el uso de incentivos para alinear los intereses de ambos grupos.

Por supuesto, el hecho de que la compensación económica extrínseca tenga inconvenientes y, además, pueda ser adictiva no

significa que sea necesariamente ineficaz para aumentar el rendimiento en algunas circunstancias. Puede servir para que las personas realicen tareas o consigan objetivos que de otro modo no alcanzarían porque carecen de la motivación intrínseca para ello.

### Lo más eficaz es combinar compensación económica y herramientas de motivación intrínseca

Lo más importante es encontrar el modo de proporcionar la motivación intrínseca suficiente y aprovechar el verdadero poder creativo e innovador de los individuos y organizaciones. Las personas desempeñan mejor su trabajo cuando sienten que sus valores e ideales personales están alineados con los de su organización, cuando entienden el significado de perseguir la misión de la empresa y cuando sienten una conexión con otras personas en entornos en los que pueden desarrollar sus competencias.

Esto implica que las empresas que valoran la creatividad y la innovación deben tener un objetivo y una misión articulados y con sentido y deben contratar y promover a las personas que están en sintonía con ese propósito. La camaradería, el trabajo en equipo y el desarrollo de los empleados son críticos para el desempeño, mucho más que los incentivos económicos, que, en algunos casos, pueden incomodar al que los recibe por desproporcionados y dañar el espíritu de equipo.

No olvidemos, no obstante, que la gente trabaja por dinero y a la mayoría de nosotros nos gusta gastarlo, por lo que una combinación de compensación económica y herramientas de motivación intrínseca puede ser más eficaz.

En el mundo real, la línea entre la motivación intrínseca y extrínseca no puede ser tan clara como la perciben los psicólogos que estudian los fenómenos discretos en los laboratorios, donde todas las variables son conocidas y cuantificadas. En cualquier caso, los resultados de las investigaciones plantean preguntas provocadoras acerca de la eficacia de los incentivos económicos como impulsores del rendimiento. Aplicando dichos resultados, las empresas podrían ser capaces de crear programas de compensación que se adapten mejor a sus necesidades y sean más eficaces en la creación de valor para los accionistas ::



[Photodisc/Thinkstock]