La motivación no se compra con dinero… pero ayuda

El principal cometido de los sistemas de retribución variable es motivar a las personas. Para ello es muy importante que dichos sistemas estén bien definidos, siendo muy recomendable complementarlos con otras herramientas que minimicen sus efectos adversos.

Yolanda Antón

Los complementos vinculados a los resultados empresariales son conceptos retributivos cuya causalidad se origina cuando dichos resultados son positivos, dando lugar a un beneficio empresarial que ha de reportar un incremento en la retribución del trabajador al haber contribuido al mismo, incentivándose de este modo que los trabajadores deseen igualmente que los resultados sean positivos. Es un sistema de ajuste ante la situación económica; si las cosas van bien se materializa y si no, no. Se trata de un elemento que hace sanas las organizaciones y, en el caso de compañías intensivas en mano de obra, la reducción del variable puede mitigar de manera importante el efecto de posibles despidos.

El elemento motivador es evidente aunque, como hemos comentado en otras ocasiones, la retribución no es la única motivación del empleado. Si frente a la consecución de resultados o a la realización de un desempeño excepcional el empleado se encuentra sin recompensa económica, con el tiempo, salvo contadas excepciones, los profesionales no lucharán por este rendimiento excepcional requerido o se cambiarán a otra organización donde sí se les reconozca el desempeño.

Al plantear o revisar el sistema de retribución variable es fundamental tener en cuenta que el objetivo no es proporcionar un sobresueldo más o menos fijo a los trabajadores, sino discriminar positivamente a los mejores, a los que aportan verdadero valor a la empresa. La retribución variable puede ser cero o el doble, pero nunca debe tener unos mínimos previamente establecidos. No premia el trabajo sino el valor añadido, la contribución excepcional. Debe premiar los resultados y no el esfuerzo, porque para eso ya está la parte fija del sueldo. Es recomendable acostumbrarse a no conceder variable a los que no consigan estos resultados y pagar mucho más a los que sí lo hacen. Discriminar a los mejores.

[iStock]/Thinkstock.

SEGUROS PARA EMPRESAS

¿Quién no ha derramado alguna vez el café sobre la mesa?

Pormenores como ese serán lo único por lo que tendrá que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO

Unicaja

La razón principal por la que no siempre los sistemas de retribución variable consiguen su principal cometido - motivar a las personas - es porque la relación entre retribución variable y motivación puede ser compleja. Existen muchos elementos que influyen y no siempre son controlables. De ahí la importancia de que el sistema de incentivos esté bien diseñado e implementado, logrando superar una serie de retos:

• **Fijar objetivos realistas.** Es difícil fijar unos objetivos que al tiempo sean lo suficientemente ambiciosos como para estimular al empleado y lo suficientemente realistas como para no desanimarlo.

• **Recompensar el esfuerzo.** Muchas veces los resultados no dependen únicamente del esfuerzo de las personas, sino que están condicionados por factores que escapan a su control.

• **Objetivar el rendimiento.** Si el objetivo no es fácilmente medible, la valoración tiene un alto riesgo de convertirse en subjetiva.

• **Generar la percepción de justicia.** Si no se percibe que el que más aporta más gana, lo más probable es que produzca desmotivación.

Un sistema mal diseñado puede generar además otras consecuencias negativas como por ejemplo que la persona necesite cada vez mayores gratificaciones; que trabaje solo hasta alcanzar la recompensa y no más; que trabaje solo cuando existen incentivos y en las tareas que suponen bonus; que busque a toda costa cumplir sus objetivos aunque ello suponga un perjuicio para la empresa (comerciales que se preocupan por vender pero no por la solvencia y rentabilidad de los clientes); etc.

Vistas las limitaciones que de cara a la motivación presenta la implantación de un sistema de retribución variable, es preciso complementarlo con otras herramientas que minimicen sus efectos adversos. Establecer una retribución competitiva y equitativa, seleccionar personas capacitadas y automotivadas por su trabajo, no mantener en sus puestos a personas que no realizan sus funciones de manera eficaz, fomentar la autonomía, establecer prioridades, desarrollar a las personas, fomentar su aprendizaje, entre otros, son algunas recetas recomendables.

En los últimos años muchas empresas han aplicado correctamente los principios de la retribución variable pero también ha habido muchas que los han utilizado erróneamente para corregir las carencias en la definición de la retribución fija. Es fácil escuchar conversaciones del tipo «no podemos subirte más el sueldo este año, pero te damos un variable para compensarlo». Estos comportamientos degradan los pilares en los que se basa la retribución variable. Las empresas que han permitido estas prácticas se quedan sin herramientas retributivas para poder decirle al empleado que si se consiguen unos resultados superiores a lo previsto tendrá una compensación adicional, alineada con los objetivos de la compañía ::