

Motivación y retribución variable: un enfoque desde los recursos humanos

ANTONI VALLS
Barcelona School of Management (UPF)

Fecha recepción: 17/06/2013
Fecha aceptación: 12/09/2013

RESUMEN

En este trabajo se analiza las retribuciones variables desde el punto de vista de los recursos humanos. A partir de las teorías de motivación clásicas de Maslow o Herzberg, se discute cual es el rol que la remuneración económica juega en la motivación. A continuación se relaciona un modelo en el que figuras como la autonomía, competencia y propósito juegan un factor clave en la motivación de los trabajadores. Se concluye que si el empleado tiene sus mínimos cubiertos desde el punto de vista económico, y si su trabajo es creativo, es necesario pensar menos en nuevos incentivos monetarios, y más en crear un contexto de trabajo en que pueda manifestar su competencia con autonomía, y con un propósito valioso para él. Parece que esta combinación propicia el logro de resultados espectaculares en la organización.

PALABRAS CLAVE

Motivación, retribución variable, propósito, autonomía, competencia.

ABSTRACT

In this paper the author analyses variable remunerations from a human resources point of view. Starting from the motivational classic theories from Maslow or Herzberg, the paper discusses the role of money in motivation. Additionally, the paper provides a more recent model where factors like autonomy, competence and intention play a key role in the motivation of the employees. The author concludes that, if the employee has his/her minimum needs covered from an economic point of view, and, if his/her job is a creative one, it may be the moment to think, not in increasing monetary incentives, but in developing a job environment where the employee can demonstrate his/her competence with autonomy and valuable intention for himself/herself. It seems that this combination brings spectacular results into the organisation.

KEYWORDS

Motivation, Variable remuneration, intention, autonomy, competence.

*El hombre sabio debería tener el dinero en su cabeza,
pero no en su corazón.*

JONATHAN SWIFT

1. Introducción

La idea básica de la retribución variable es retribuir según el resultado alcanzado por el empleado. Con ello las empresas tratan de matar dos pájaros de un tiro: no asumir el coste de las horas trabajadas sin resultado, y motivar. Pero como en seguida se verá, las ideas simples no siempre son útiles cuando la realidad es compleja... Y ciertamente, el ser humano lo es.

Es obvio que las consecuencias de un elevado grado de motivación en el empleado son siempre positivas. Se crea un clima propicio para la consecución de los objetivos de la organización. Se trabaja con entusiasmo y dedicación en la búsqueda de soluciones. No es pues extraño que se haya dedicado considerable atención al tema de **cómo motivar**.

Así, ya en la década de los años treinta —bien entrada la Revolución

Industrial—, Murray publica algunas ideas sobre cómo motivar. Primero se pensó que satisfacer las necesidades humanas a cambio del logro del trabajador sería motivador. Pero ¿cuáles son estas necesidades? Y fue Maslow (1954), quien las enumeró y clasificó, estableciendo los cinco conocidos niveles de su famosa pirámide (ver figura 1). Según él, el hombre no busca satisfacer las necesidades del siguiente nivel —en orden ascendente—, hasta que no tiene satisfechas las del nivel anterior.



Figura 1. La pirámide de las necesidades humanas según Maslow (1954).

Esta teoría tuvo una amplia aceptación durante más de veinte años. Pero después, fue cuestionada en su premisa básica: ¿Hay verdaderamente cinco niveles de necesidades en las personas? ...o resulta que somos un poco más complicados que todo esto. ¿Es verdad que tratamos de cubrir nuestras necesidades de manera secuencial? Wahba y Bridwell afirmaron en 1976 que no hay evidencia alguna de que las necesidades humanas estén clasificadas en la persona en cinco categorías distintas, o de que estas necesidades estén estructuradas según una jerarquía específica.

De hecho, antes, en 1972, Alderfer ya había expuesto su teoría «ERG»,

que por cierto no quitó lustre ni popularidad a la de Maslow. Alderfer, clasificaba en tres grupos las necesidades que identificaba:

- E = *Existence* Necesidades para garantizar la existencia: psicológicas y de seguridad
- R = *Relatedness* Necesidades sociales y de pertenencia
- G = *Growth* Necesidades de estima y auto actualización

Pero aunque esta teoría no es jerárquica, tampoco está soportada por una tesis probada.

En realidad había sido antes de todo esto, en 1968, cuando Frederick W. Herzberg ya había publicado un trabajo en la Harvard Business Review, que añadió nuevas luces al tema (Figura 2).



Figura 2. La satisfacción en el trabajo según *Frederick Herzberg*.

Tratando de localizar los factores que producen satisfacción o insatisfacción en el empleo (ver cuadro), nos presenta los resultados de una amplia encuesta, constituida por una muestra representativa de asalariados.

Con este trabajo, Herzberg se distancia de la simplicidad de algunas de las ideas de Maslow, poniendo de relieve algunos aspectos todavía válidos hoy:

- Aunque es un hecho que motivar a las personas es una tarea difícil y de inciertos resultados... tratar de no desmotivar es ya un gran paso. Cómo se observa en el cuadro, las principales causas de desmotivación provienen de las actuaciones del nivel jerárquico inmediato superior del empleado. (Por desgracia, todavía no está suficientemente extendida la idea. Pero la mayoría de directivos conseguirían resultados extraordinarios de su gente, sólo con listar todo aquello que «hacen» o «no hacen» —y que desmotiva a su gente—... y optaran por hacer lo contrario).
- Obsérvese que factores como el reconocimiento o el logro por sí mismo, tienen un gran poder para generar satisfacción en el empleado... (Y sin embargo, qué pocos son los jefes que saben reconocer las aportaciones excepcionales, o que procuran resaltar lo que ha conseguido su gente...).
- Una vez se tienen los mínimos cubiertos, en general, las variaciones de salario dejan de tener un gran impacto en la satisfacción o insatisfacción del empleado...

Más recientemente Pérez-López (1985) se preguntó: ¿Qué clase de motivos tienen el poder de mover a una persona a actuar y a cooperar en una organización? Y los identificó y clasificó como sigue:

Motivos EXTRÍNSECOS

Se trata de recompensas materiales o no, que recibe una persona de la empresa o de otros empleados... Por ejemplo, retribución, reconocimiento...

Motivos INTRÍNSECOS

Son satisfacciones inherentes a la realización del trabajo en sí: aprendizaje, desarrollo de capacidades y habilidades, autoconocimiento, seguridad en uno mismo, trabajo bien hecho o pasión por este tipo de trabajo.

Motivos TRASCENDENTES

Se refiere a realidades personales externas —no propias— afectadas por el hacer del empleado. Pueden ser el desarrollo profesional

de los subordinados, la satisfacción de las necesidades de los clientes, o la calidad de vida que se proporciona a los familiares.

Es evidente que unos empleados se sentirán más atraídos por un grupo de motivos que por otros, de acuerdo a sus propios rasgos personales, aprendidos y/o circunstanciales. En realidad, cada empleado tiene pues su propio perfil motivacional (ver figura 3), que evoluciona con el transcurso del tiempo y en función de la etapa de su vida personal y profesional en que se encuentra. Según estas ideas, antes de pensar en motivar a alguien habrá que pensar en cuál es su perfil motivacional.

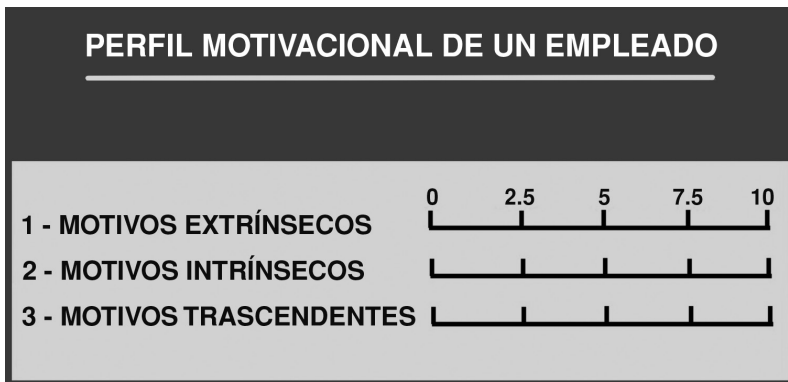


Figura 3. Hallando el perfil motivacional de un empleado.

Posteriormente, las propuestas de Csikszentmihalyi (1998) apuntan a que generalmente, las principales razones por las cuales estamos a gusto en nuestro trabajo son tres:

1. El trabajo tiene sentido, porque favorece a alguien o hasta incluso puede ayudar de manera especial a alguna persona o personas en concreto.
2. El trabajo es divertido y variado, y proporciona nuevos y estimulantes retos.
3. El trabajo no es susceptible de provocarnos estrés, en particular porque el supervisor o los compañeros de la organización, no tienen expectativas exageradas con respecto a nuestra aportación —la cual valoran suficientemente...

Cómo puede observarse, lo que *Csikszentmihalyi* viene a decir, es que los grandes motivadores son los intrínsecos.

2. ¿Y cuál es el rol del dinero en todo esto?

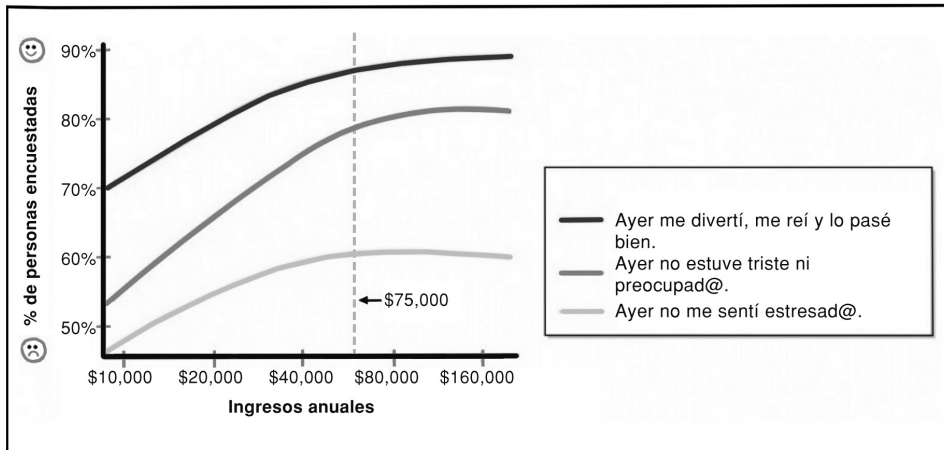
Si bien es verdad que como dijo George Bernard Shaw, el dinero es lo que mueve el mundo (básicamente porque la mayoría necesitamos trabajar para vivir), aparecen aquí algunas fisuras. Si no tengo dinero para cubrir mis necesidades mínimas, la oportunidad de obtener más dinero puede ser un poderoso motivador; pero si ya tengo los mínimos cubiertos, el dinero en sí mismo pierde fuerza como generador de satisfacción o insatisfacción... y por tanto como factor motivador.

Es decir: no tener las necesidades mínimas cubiertas causa profunda insatisfacción en los individuos y en las familias. Para estas personas el dinero será un gran factor motivador. Pero a partir de un cierto importe en ingresos mensuales -diferente para cada uno- la capacidad de motivar del dinero decrece.

La Gallup Organization llevó a cabo una encuesta entre los años 2008 y 2009 a 450.000 americanos, con objeto de evaluar su bienestar subjetivo. Uno de los conceptos objeto de evaluación era el Bienestar Emocional, que se refiere a la frecuencia e intensidad con que las personas experimentan sentimientos positivos y negativos -por ejemplo alegría, fascinación, afecto, ansiedad, tristeza o ira-.

Alguien que tiene un elevado Bienestar Emocional, experimenta más emociones positivas y menos emociones negativas en su día a día. La encuesta incluyó preguntas cerradas con posibles respuestas SI o NO, relativas a las emociones que el encuestado había experimentado el día anterior.

El gráfico del Bienestar Emocional versus Ingresos Anuales (Ver figura 4) muestra que el techo de «felicidad» está en los 75.000 \$USA (58.000 € aproximadamente).



Fuente: Sharon Neufeldt (Septiembre 2010).

Figura 4. Bienestar emocional vs. Ingresos anuales.

¿Porqué 75.000 dólares? Los investigadores estiman que quizás más allá de los 75.000 dólares, el dinero tiene un efecto neutro en la propia capacidad de hacer cosas que proporcionen felicidad, tales como pasar tiempo con los amigos y la familia o mantenerse saludable —por ejemplo. Alternativamente, quizá los beneficios adicionales de ganar más de 75.000 dólares no compensen los efectos negativos, tales como la dificultad para apreciar pequeños placeres que conlleva esforzarse para conseguir ingresos más. (Una tercera parte de hogares americanos entra en esta categoría de ingresos).

Querer más dinero es un impulso natural. Pero mucha gente consciente o inconscientemente, busca otras cosas en lugar de una mayor retribución. Y aunque las políticas de retribución por incentivos se diseñan para que motiven, en ocasiones quizás se piensa poco en las consecuencias de estas políticas. Un defecto clásico del que adolecen, es que lo que se ha dado una vez a una persona tiene tendencia a convertirse en un derecho. Y no obstante, la segunda vez un incentivo estimula menos. De hecho la costumbre de un incentivo invita a esperar uno mayor.

3. Tipología de empleados atendiendo a sus diferencias motivacionales

Frey y Osterloh (2000) diferencian entre empleados a los que les mueven los motivos extrínsecos, y aquellos que a los que les estimulan más los motivos intrínsecos para trabajar. Concretamente, proponen la siguiente tipología:

- ❖ El empleado orientado al dinero. Este tipo de persona está interesado únicamente en la obtención de más y más dinero a cambio de su esfuerzo. Su objetivo es consumir —o acumular— todo lo que le sea posible.
- ❖ El empleado preocupado por su status. A este individuo le preocupa sobre todo la imagen que proyecta en otras personas. Está constantemente comparándose con los demás o con grupos de referencia. Es un personaje muy competitivo, a la vez que celoso de los éxitos de los demás. Para él tiene gran importancia conseguir cuantos más símbolos de status mejor, tipo una plaza de aparcamiento en un lugar preferente, un despacho más grande y más lujoso, etc.
- ❖ El empleado fiel. Este tipo de persona ha hecho de los objetivos de la empresa los suyos propios. Sus deseos personales coinciden con los de la organización. Este perfil es típico de empleados con gran antigüedad en la empresa.
- ❖ El empleado «procedimientos». Es alguien a quien le encanta actuar de acuerdo a los procedimientos establecidos. Le preocupa más este punto que otras posibles repercusiones de su esfuerzo.
- ❖ El empleado independiente. Se trata de personas que tienden a centrarse casi única y exclusivamente en sus propias metas. Es el caso típico de muchos científicos y artistas.

Es obvio que estas cinco categorías de empleados nunca se dan en estado puro. Cada persona es una combinación de las mismas, con grados de predominancia diferentes de unas respecto a las otras.

4. ¿Cómo incide una retribución variable en la motivación de cada estereotipo?

Es interesante comprobar que para estos autores, incide del siguiente modo:

El empleado orientado al dinero, es quizás el único —cómo se verá— que respondería bien a un incentivo variable, ya que incrementa notablemente su disposición a rendir más —en determinadas condiciones—. Aunque por supuesto, la medición del resultado de sus actuaciones debe poder hacerse de manera muy clara, cuantificable, y fácil de evaluar. Para motivarlo de esta forma, a este tipo de empleado solo se le pueden encargar por tanto, funciones relativamente sistematizadas y con un resultado predecible.

El empleado preocupado por su status eventualmente podría sentirse motivado por un incentivo económico variable, pero nunca sería un motivador especialmente relevante para él. Su prioridad es destacar sobre los demás, por lo que más que el incentivo en sí, lo que tendría valor para él sería que su incentivo fuera mayor que el de sus colegas. A menudo este personaje prefiere incentivos en especie que le confieran el status que busca a ultranza.

Un rasgo claro del empleado fiel es «no dejarse comprar». La idea de «venderse» es algo que casi le ofende, porque piensa que si alguien quiere «comprarlo», es porque cree que todavía podría rendir más. A esta persona la mera oferta de un incentivo monetario lo desmotiva.

El empleado «procedimientos» percibe la oferta de un incentivo como un intento de control de lo que hace, cosa para él inexplicable porque considera que rinde al cien por cien. En ciertos casos el incentivo puede acabar siendo un factor desmotivador.

Y qué decir del empleado independiente. Para quien ve su trabajo como la mejor manera de realizarse, porque está a lo mejor dotado de cierto grado de creatividad, que le establezcan un método de incentivación del resultado como si de un trabajo desagradable se tratara, le derrumba toda la mística. Nuevamente, el incentivo puede convertirse en algo muy desmotivador.

La conclusión de Frey y Osterloh es pues que para aquellos empleados cuya motivación es fundamentalmente intrínseca (los tres últimos), un incentivo económico puede ser incluso contraproducente. Y si la motivación predominante del empleado es extrínseca, sólo aquel muy orientado al dinero rendirá más con el incentivo. No está claro que dicho incentivo tenga el mismo resultado positivo con un empleado orientado al status.

Queda también patente que para el maximizador de ingresos, el incentivo solo tendrá efectos interesantes si la tarea tiene un resultado pronosticable y medible con precisión. Veremos a continuación cómo trabajos más actuales, certifican similares conclusiones.

5. El trabajo de *Daniel H. Pink*

Seguramente, el esfuerzo más reciente y notorio de recopilación de hallazgos en relación al tema de la retribución variable y su impacto en la motivación, es el trabajo de Pink (2010). Este autor reúne interesantes evidencias al respecto.

En su libro «Drive», Pink nos recuerda que Karl Duncker diseñó en 1945 «el problema de la vela», para demostrar la dificultad que plantea en la resolución de problemas lo que él llamó nuestra fijación funcional. El experimentador dispone de una vela, unas cerillas y unas tachuelas en una caja de cartón sin tapa, todo ello situado encima de una mesa arrimada a la pared. Y el cometido del experimentador es adosar la vela a la pared, de forma que cuando esté encendida, la cera no caiga encima de la mesa.

La dificultad estriba en que para resolver el problema, hay que superar la idea de que la caja en la que están depositadas las tachuelas puede tener otra función. Pues la solución pasa por adosar la caja a la pared, clavando uno de sus cuatro bordes contra ella con tachuelas, y situar la vela encendida dentro de la caja. Normalmente, el experimentador tarda entre 5 y 10 minutos en dar con esta posibilidad.

Posteriormente Samuel J. Gershman de la Universidad de Princeton, hizo el siguiente experimento. Planteó «el problema de la vela» a dos grupos de personas. A uno de ellos le prometió un incentivo económico. Al otro simplemente se le dijo que el objetivo del experimento era encontrar nuevas normas o pautas para resolver problemas. Sorprendentemente el resultado fue que el grupo que tenía un incentivo económico, tardó 3 ½ minutos más que el que no lo tenía. ¿Qué había ocurrido? Quedó de manifiesto que un incentivo económico no sirve para agudizar el ingenio y ampliar la visión creativa, sino que más bien los bloquea.

Este experimento se ha llevado a cabo muchas veces a lo largo de los años, y siempre ha dado los mismos resultados. Parece pues que un incentivo solo funciona en determinadas circunstancias, pero en muchos casos no ayuda o incluso impide conseguir el resultado esperado. Hay una contradicción entre lo que la ciencia sabe y lo que se hace en muchas organizaciones. Los motivadores estilo «palo» y «zanahoria» son lo que se han utilizado a lo largo del siglo XX para motivar al empleado. Pero en el siglo XXI estos métodos a menudo no funcionan... o incluso pueden obstaculizar la consecución del resultado esperado por parte del equipo de trabajo.

Samuel J. Gershman realizó un segundo experimento. Ahora presentó a los dos grupos —uno con un incentivo económico y el otro sin— el mismo «problema de la vela», pero esta vez con las tachuelas fuera de la caja

de cartón sin tapa, es decir, situadas directamente encima de la mesa y agrupadas en un pequeño montoncito. En esta ocasión... ¡el grupo incentivado fue más rápido que el que no lo estaba! ¿Por qué? La razón estriba en que presentado con las tachuelas fuera de la caja, el problema es más fácil de resolver... Casi diríamos que queda convertido en un problema para tontos... La solución es más obvia.

Y es que los incentivos económicos funcionan muy bien cuando las reglas son simples y el destino al que hay que llegar está claro. Porque por su misma naturaleza, los incentivos reducen nuestro campo de visión y propician la focalización del trabajo mental, de manera concentrada en una dirección. Es por ello que los incentivos funcionan en muchos casos. Pero cuando las soluciones están en la periferia como en el caso del «problema de la vela» original, los incentivos reducen nuestro enfoque y restringen nuestra capacidad para ver otras opciones de manera imaginativa. Y resulta que en nuestro siglo, para un número cada vez mayor de empleados, el trabajo requiere imaginación para encontrar soluciones donde a menudo no son obvias... si es que las hay.

En trabajos donde las reglas están claras (como en ciertas tareas administrativas, de contabilidad, informática, etc...), es más factible automatizar y eventualmente externalizar. Son tareas de hemisferio izquierdo, es decir sujetas a pautas y modelos estructurados donde rigen las secuencias causa-efecto de la lógica y la razón. Pero piense el lector en su propio trabajo diario: ¿están claras las reglas? ¿Sólo hay una solución?... Cada vez más, nos son necesarias nuestras funcionalidades del hemisferio cerebral derecho, que es metafórico, simbólico, imaginativo, visionario, creativo, rítmico, emotivo y espiritual.

Dan Ariely, uno de los grandes economistas de nuestro tiempo, entregó diversos juegos, puzles y acertijos a tres estudiantes del MIT. La idea era ver quien resolvía más en menos tiempo. Con el primer estudiante acordó un incentivo económico elevado, con el segundo un incentivo de mediano importe y con el tercero un pequeño incentivo. ¿Qué ocurrió? Cuando para la tarea solo se necesitaban habilidades mecánicas, los incentivos funcionaron. Pero en cuanto el trabajo precisaba así fuera una habilidad cognitiva rudimentaria, cuanto mayor era el incentivo peor era el resultado.

6. Una manera diferente de motivar

En vista de que los principios del *management* tradicional no sirven para motivar en un cada vez mayor número de tareas, se ha tratado de delimitar

cuales son pues los grandes motivadores de la autodirección. Y la conclusión es prácticamente la misma a la que llegó Csikszentmihalyi (1997).

El nuevo paradigma (ver figura 5) es que, lo que mueve a la gente de verdad a actuar en trabajos que comportan la resolución de problemas cuya solución no es evidente, es:

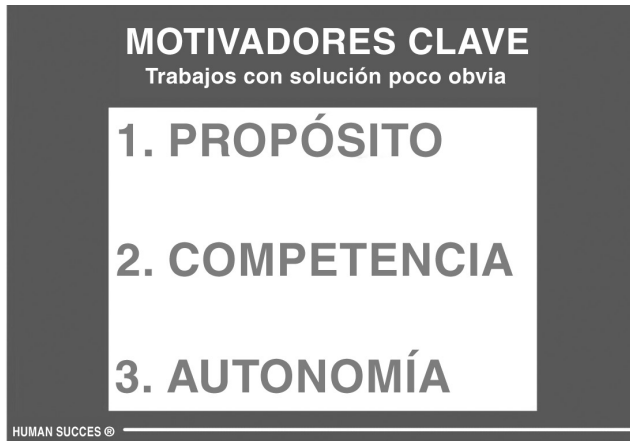


Figura 5. Motivadores clave (Pink, 2010).

- 1) Propósito. El trabajo tiene que tener algún cometido significativo. Tiene que ser útil a alguien. Tiene que venir acompañado de razones (objetivas y/o subjetivas) por las que debe ser llevado a cabo.
- 2) Maestría. Quien lleve a cabo la tarea tiene que ser bueno en ella. Tiene que sentirse involucrado en el proceso de realización, por sus conocimientos y habilidades naturales y/o adquiridas. Lo que sabes hacer te gusta hacerlo.
- 3) Autonomía. Para decidir hacerlo o no hacerlo. Para decidir cómo hacerlo, cuándo hacerlo, dónde hacerlo y con quién hacerlo. Para decidir qué recursos utilizar y cuáles no.

7. Algunas aplicaciones prácticas

Estas «nuevas» conclusiones han sido puestas a prueba por algunas empresas, como no, punteras. Empresas que han querido comprobar lo que

es posible conseguir de sus empleados, rompiendo las reglas tradicionales de la gestión de personas. He aquí algunos ejemplos interesantes.

ATLASSIAN es una empresa de software australiana que de vez en cuando les dice a sus ingenieros que trabajen durante veinticuatro horas en lo que quieran. El único compromiso es que después presenten a sus colegas y al resto de la empresa lo que han hecho. Los resultados son tan espectaculares, que este tiempo discrecional se ha ampliado al veinte por ciento del calendario laboral. Si se es competente, con autonomía se opta por cosas con «sentido»: la nueva combinación ganadora en marcha.

GOOGLE ha empleado exactamente la misma técnica con sus investigadores, con el resultado de que el cincuenta por ciento de los nuevos productos que nacen cada año en la compañía, lo hacen en este veinte por ciento del tiempo laboral discrecional.

Otro ejemplo interesante es el de ROWE (*Results Only Work Environment* o Entorno Laboral de Resultados Solamente). En esta consultora, solo cuenta el resultado. Cada uno puede trabajar en el horario, lugar o de la manera preferida. El crecimiento de la cifra de negocios ha sido extraordinario. El «resultado» es al fin y al cabo la manifestación tangible de la propia competencia.

Un último ejemplo. En 1995 MICROSOFT decidió crear «la» enciclopedia de internet: ENCARTA. Para ello creó la estructura de personal típica del *management* del siglo XX, contratando a los mejores profesionales con jugosas retribuciones, al servicio de los cuales se pusieron todos los recursos que estas personas pudieran necesitar. Tres años después nace WIKIPEDIA, una enciclopedia que para su elaboración, pretendía nutrirse exclusivamente de aportaciones hechas de forma voluntaria y sin ninguna retribución a cambio. ¿Qué habrían respondido en 1.999 los mejores economistas del mundo, si se les hubiera preguntado sobre cuál de los dos proyectos tendría éxito? Un buen día Microsoft decidió abandonar el proyecto Encarta, después de una tremenda inversión en dinero, tiempo y energía. El resto es historia.

8. Características mínimas de los objetivos de logro, sujetos a incentivos con retribución variable

Investigaciones realizadas por Edwin Locke y otros (1968,1981), han demostrado que los objetivos «pueden» tener y a veces tienen, un notable impacto sobre la conducta de las personas y sus realizaciones laborales. No obstante, la investigación también ha demostrado que poner cualquier clase

de objetivo así sea incentivado, no necesariamente motivará. Se ha visto que hay ciertos atributos críticos o características, que los hacen más motivadores. Estas características son:

1. Dificultad del objetivo

Para motivar, un objetivo tiene que suponer un determinado equilibrio reto/competencia para quien debe alcanzarlo. Conseguir un objetivo no ha de ser angustiante ni aburrido; y será angustiante si el empleado se siente superado por el desafío que implica, o aburrido si va sobrado de talento y conocimientos para conseguirlo. Pero un hallazgo interesante es que mientras un objetivo sea realista, como más alto sea más se consigue... De ahí que muchas empresas estén constantemente revisando sus objetivos al alza, a veces —hay que reconocerlo— de manera un tanto arbitraria, y por tanto poco efectiva. Un objetivo que se percibe manipulador, por ejemplo, en vez de motivar desmotiva.

2. Especificidad del objetivo

Los estudios realizados muestran que los objetivos específicos y concretos tienen consistentemente un efecto más positivo en las personas que han de conseguirlos, mientras que los objetivos vagos o demasiado generales tienen poco o ningún impacto en el nivel de motivación del personal.

3. Aceptación del objetivo

Un objetivo tiene que ser aceptado por el empleado, para que este se sienta verdaderamente motivado para lograrlo. Si la persona no ve los objetivos de la empresa como propios o como algo en lo que está personalmente comprometido, la posibilidad de que dicho objetivo influya en su conducta es mucho menor o casi nula.

En un trabajo posterior, ya Locke mencionó la gran importancia como factor motivador, de que la razón de ser de un determinado objetivo coincida con los valores del empleado.

El marco conceptual de la dirección por objetivos es la teoría de las expectativas de Vroom. Esta establece que cuando una persona tiene la oportunidad de elegir una conducta, por lo general escogerá aquella que tenga un mayor poder motivador. Y el grado de fuerza motivadora o poder motivador es el producto de la expectativa por la validez, siendo la expectativa la percepción subjetiva sobre la probabilidad de que una determinada

actuación tenga determinadas consecuencias, y la validez el valor subjetivo que cada individuo confiere a dichas consecuencias.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que por bien formulado que esté un objetivo, incentivarlo económicamente puede acarrear la total supresión de la motivación intrínseca de quienes tratan de conseguirlo. La razón es que cuando uno se acostumbra a un incentivo, necesita uno mayor. Cuando el incentivo no aumenta en la medida esperada provoca desmotivación, que hace que se reduzca el esfuerzo por lograr el objetivo. En este estadio el empleado hace lo justo para «salvar el expediente». Ahora la motivación extrínseca ha reemplazado y suprimido a la motivación intrínseca, y finalmente ha provocado desmotivación. Un clásico ejemplo muy ilustrativo es el siguiente:

La casa de un anciano era diariamente apedreada por unos gamberros que se divertían con ello. El anciano no conseguía evitarlo. Pero un día, después de una sesión de lanzamiento de piedras le dio un euro a cada uno de los agresores, y les prometió otra «recompensa» al día siguiente. Al otro día les dio 0,50 € a cada uno y les prometió una nueva «recompensa» para el día siguiente. Al otro día le dio 0,20 € a cada gamberro, a lo cual todos dijeron: «por 0,20 € no vale la pena tirar piedras contra la casa». Y a partir de este día no regresaron.

Observemos que inicialmente los gamberros estaban motivados intrínsecamente, es decir, por la acción misma de tirar piedras contra la casa del anciano. Pero el hombre logró convertir su motivación en extrínseca, y al disminuirla —rebajando el incentivo— desapareció la motivación para actuar. Ahora los gamberros habían incluso olvidado su motivación intrínseca original.

9. Resumen y conclusión

Desde el punto de vista de los recursos humanos y a tenor de lo antedicho, puede concluirse en resumen que el impacto de una política de retribución variable en la motivación del empleado, queda sujeto a las siguientes consideraciones:

- En principio, el dinero será un importante factor motivador hasta tanto el empleado no satisfaga sus necesidades mínimas.

- Una vez se tienen los mínimos cubiertos, frecuentemente las variaciones de salario dejan de tener un gran impacto en la satisfacción o insatisfacción del empleado...
- Un incentivo económico no satisface de manera generalizada a todo el mundo. Un primer requisito es conocer el perfil motivacional del empleado: ¿Cuál es la combinación de motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes que le mueven?
- Hay que partir de la base de que en general, y sobre todo para el empleado de *cuello blanco*, los motivadores más poderosos son los intrínsecos (es decir, los no dinerarios).
- A partir de un determinado nivel de ingresos, el bienestar emocional de la persona se estabiliza, y deja de aumentar aunque crezcan sus ingresos.
- El empleado muy orientado al dinero, respondería bien a un incentivo variable, ya que incrementa notablemente su disposición a rendir más —en determinadas condiciones.
- Para el maximizador de ingresos, el incentivo solo tendrá efectos interesantes si la tarea tiene un resultado pronosticable y medible con precisión.
- Para aquellos empleados cuya motivación es fundamentalmente intrínseca, un incentivo económico puede ser incluso contraproducente.
- Un incentivo económico no sirve para tareas que requieren habilidades cognitivas, agudizar el ingenio y ampliar la visión creativa, sino que más bien las bloquea.
- Los incentivos económicos funcionan muy bien cuando las reglas para la ejecución de la tarea son simples y/o se precisan habilidades mecánicas, y el destino al que hay que llegar está claro.
- Condición necesaria para que un objetivo de trabajo sea más motivador con un incentivo económico, es que el grado de dificultad de la tarea sea el justo para que resulte estimulante. El objetivo ha de ser además específico. Y ha de ser aceptado por el trabajador.
- Cuando uno se acostumbra a un incentivo, necesita uno mayor. Cuando el incentivo no aumenta en la medida esperada, provoca desmotivación.
- Y finalmente: si el empleado tiene sus mínimos cubiertos desde el punto de vista económico, y si su trabajo es creativo, más vale pensar menos en nuevos incentivos monetarios, y más en crear un contexto de trabajo en que pueda manifestar su competencia con autonomía, y con un propósito valioso para él. Parece que esta combinación propicia el logro de resultados espectaculares en la organización.

Referencias bibliográficas

- ALDERFER, C. P. (1972) *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Nueva York, Free Press.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998) *Aprender a fluir*. Editorial Kairós S.A., Barcelona.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997) *Fluir*. Editorial Kairós S.A., Barcelona.
- FREY, B.S. y OSTERLOH, M. (2002) *Successful Management by Motivation*, Springer- Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. K.,
- HERZBERG, F. (1968) One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- LOCKE, E.A. y LATHAM, G.P. (1984) *Goal Setting*, Prentice Hall, New Jersey, 1984.
- LOCKE, E. A., MOTOWIDLO, S. J., y BOBKO, P. (1986) Using self-efficacy theory to resolve the conflict between goal-setting theory and expectancy theory in organizational behavior and industrial/organizational psychology. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 328-338.
- MASLOW, A.H. (1954) *Motivation and personality*. Nueva York, Harper.
- PINK, D. (2009) *Drive*. Riverhead Books, Nueva York.
- VALLS, A. (2001) Las 12 habilidades directivas clave. Ediciones Gestión 2000.
- VALLS, A. (2008) AUTOMOTIVACIÓN. Editorial Profit, Barcelona, 2008.
- VROOM, V.H. (1964) *Work and Motivation*. New York. Wiley.
- WAHBA, M. A., y BRIDWELL, L. G. (1976) Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240.
- <http://www.antonioagarzon.com/2010/11/retribucion-variable-y-motivacion-laboral-3-de-5/>
- <http://icanhasscience.com/psychology-stuff/actually-money-does-buy-happiness/>
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/619711/Motivacion-El-Modelo-de-Expectativas-de-Victor-Vroom.html>