

# ¿Qué sabemos sobre la utilidad de los programas de incentivos a largo plazo?

Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63.

Pepper, A., Gore, J., & Crossman, A. (2013). Are long-term incentive plans an effective and efficient way of motivating senior executives? *Human Resource Management Journal*, 23(1), 36-51.

Una revisión de la literatura científica sobre los incentivos a largo plazo deja al descubierto que hay pocos estudios acerca de la efectividad de este tipo de incentivos, y que la mayoría no son muy recientes. De esos estudios, la mayor parte se centra en el efecto de esos incentivos sobre el desempeño de los empleados, siendo bastantes menos los que examinan su influencia sobre otras variables como la motivación y el compromiso de las personas.

Respecto a la calidad de esos estudios, señalar que el 83% de los estudios publicados entre 1960 y 2000 no incluye información sobre los niveles de desempeño de los empleados antes de establecerse el programa de incentivos, lo que impide una comparación válida entre el antes y el después de la introducción de esos incentivos.

A esto se suma que las conclusiones de los diferentes estudios sobre este tema no son unívocas. Algunos sugieren que los incentivos a largo plazo producen claras mejoras en el desempeño de los empleados, mientras que otros indican que el impacto de este método de compensación no siempre es positivo.

Entre los primeros, destacar *The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies* (Condly et al., 2003) y *The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives* (Garbers y Konrad, 2013).

Entre los segundos cabe señalar *Long Term Incentive Plans, Executive Pay and UK Company Performance* (Buck et al., 2003) y *Are long-term incentive plans an effective and efficient way of motivating senior executives?* (Pepper et al., 2013).

En este documento recogemos los resultados del metanálisis elaborado por Condly, Stolovich y Clark, por considerarlo el estudio de mayor validez científica de todos los examinados. También hacemos referencia a los resultados del estudio de signo contrario llevado a cabo por Pepper, Gore y Crossman, para contrastar posiciones y ampliar la perspectiva.

### **El efecto de los incentivos en el desempeño**

La relevancia del metanálisis de Condly, Stolovich y Clark radica en que cumple determinados requisitos que le imprimen un mayor rigor. Por ejemplo, solo tiene en cuenta estudios que:

- a) son estudios empíricos (se excluyen aquellos basados en valoraciones realizadas solo por el empleado)
- b) incluyen grupos de control (se hace una comparación con empleados que no recibieron los incentivos)
- c) miden el desempeño de las personas antes y después de la aplicación de los incentivos.

Utilizando estos criterios los autores seleccionaron para este metanálisis únicamente 45 de los 600 estudios que inicialmente identificaron sobre el tema.

Entre los principales hallazgos son de destacar los siguientes:

>> Las personas que reciben incentivos por su desempeño experimentan en promedio un 22% de aumento en su desempeño en comparación con las personas que realizan un trabajo similar y no reciben incentivos.

>> Cuando se comparan recompensas dinerarias con otros incentivos tangibles (regalos, vacaciones, comidas), los incrementos de rendimiento debidos a las recompensas dinerarias (27%) son el doble de los incrementos promedio producidos por regalos no monetarios pero tangibles (13%).

>> Mientras los incentivos a corto plazo (1 mes o menos) motivan incrementos del desempeño del 20%, en el caso de los incentivos a largo (6 meses o más) se observan mejoras de hasta el 44%.

>> Los incentivos de carácter colectivo o de equipo tienen un impacto en el desempeño significativamente superior (48% de mejora promedio) al de los incentivos de carácter individual (19%).

>> En los trabajos cognitivos el incremento promedio consecuencia de la introducción de un sistema de incentivos es menor (20%) que en el caso de trabajos de naturaleza manual (30%).

>> Además de en su desempeño, los incentivos producen aumentos en la persistencia (27%) y el esfuerzo mental de los empleados (26%).

No obstante, este estudio también tiene sus limitaciones. La primera es que no establece una clasificación entre los diferentes tipos de incentivos a largo plazo y, por tanto, no podemos saber con exactitud qué tipo de incentivos empleaban las organizaciones objeto de estudio. Otra limitación es que tampoco se evalúa la relación coste-beneficio de los planes de incentivos examinados, un criterio de la máxima relevancia para cualquier empresa a la hora de tomar una decisión sobre este tema.

### **La otra cara de la moneda**

Una visión diferente es la que plantea Alexander Pepper, estudioso del tema durante más de 10 años. Sobre la base de un estudio empírico llevado a cabo con altos

ejecutivos del FTSE 350, Pepper analiza si los planes de incentivos a largo plazo son una forma eficiente de motivar a los ejecutivos. A través de este estudio intenta averiguar hasta qué punto los directivos entienden y valoran los componentes de su retribución y cómo esta influye en su comportamiento.

Aunque las prácticas de compensación difieren drásticamente de un país a otro, Pepper encuentra que independientemente de la región, los ejecutivos tienen las mismas percepciones erróneas sobre su compensación. En concreto, argumenta que el valor que los directivos dan a las recompensas en el tiempo, la percepción que tienen de lo justo o injusto que es el sistema de incentivos que se les aplica, la forma en que evalúan sus probabilidades de éxito y su respuesta ante la incertidumbre, provoca que los planes de incentivos a largo plazo a menudo no sean eficientes, ni consigan alcanzar los objetivos previstos.

### **El coste de los incentivos puede superar su valor**

En primer lugar, el coste económico de un programa de incentivos a largo plazo puede ser mayor que el valor percibido por sus beneficiarios debido a la forma en que las personas evalúan subjetivamente los riesgos, descuentan los eventos futuros y estiman el valor actual de estos programas. Además, la complejidad de muchos programas de incentivos a largo plazo provoca que, a menudo, estos incentivos no sean bien comprendidos, ni adecuadamente valorados, por los empleados a los que se dirigen.

Una conclusión consistente con lo que plantean Pfeffer y Sutton en su libro *Hard Facts, Dangerous half-truths & total nonsense* (2006). Estos dos autores también apuntan sobre la complejidad de los sistemas de incentivos y explican que las personas sólo pueden prestar atención a un número relativamente pequeño de cosas al mismo tiempo, de forma que los esquemas de incentivos con criterios múltiples, tan habituales hoy en día, tienden a resultar demasiado complicados para guiar el comportamiento de los individuos.

### **El dinero no lo es todo**

En segundo lugar Pepper argumenta que si bien los incentivos financieros son necesarios, no son suficientes para motivar a los ejecutivos. El problema es que a

menudo las empresas tienden a minusvalorar las motivaciones intrínsecas de sus directivos. Aunque hay datos (como que los directivos que participaron en este estudio declarasen estar dispuestos a reducir voluntariamente su retribución en un 28% en promedio a cambio de un trabajo que resultara más motivador en otros aspectos) que deberían hacerles reflexionar. En relación a esta cuestión Pfeffer y Sutton nos señalan otro peligro: el riesgo que pueden suponer los incentivos para la motivación y el rendimiento de las personas cuando las personas trabajan en un sistema que hace

### **Las personas quieren ser tratadas justamente**

En último lugar, Pepper explica que una de las formas en que los individuos evalúan sus recompensas es comparándolas con las que reciben otras personas. Si las diferencias que detectan las ven injustas, entonces el sistema de incentivos se convertirá en una fuente de insatisfacción y perderá su poder motivador (incluso tendrá un efecto contrario). De hecho, los ejecutivos encuestados para el estudio mostraron menos preocupación por los ingresos absolutos y más por cómo se les pagaba en relación con sus pares, tanto dentro de la empresa como en empresas rivales. Este tema de la comparación y la equidad también aparece en las investigaciones de Pfeffer y Sutton antes mencionadas. Estos autores argumentan que las recompensas diferenciadoras a menudo generan celos y resentimiento que dañan los lazos interpersonales y disminuyen la confianza y la sociabilidad en el lugar de trabajo, lo cual, a su vez, puede acabar afectando negativamente al rendimiento de los empleados.

### **Referencias**

Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63.

Pepper, A., Gore, J., & Crossman, A. (2013). Are long-term incentive plans an effective and efficient way of motivating senior executives? *Human Resource Management Journal*, 23(1), 36-51.