



Incentivos influyentes: ¿Cómo utilizar **las recompensas** con efectividad?

Por Kerry Patterson

Algunas veces, las acciones bien intencionadas conducen a consecuencias no deseadas. Usted pensó que estaba haciendo lo correcto, incluso algo agradable, pero de alguna manera su estrategia fracasó estrepitosamente. Esto es a menudo el caso con los incentivos. Llegado el momento de ofrecer incentivos, debemos prestar atención a la advertencia de Clare Boothe Luce⁽¹⁾ que alguna vez opinó, “Ninguna buena acción queda sin castigo”.

Considere el típico programa de empleado del año. Cientos de personas se presentan para honrar a un individuo que ha hecho contribuciones a largo plazo y significativas a la compañía. Es una cena muy agradable, el discurso ha salido bien, el jefe entrega media docena de premios adicionales y todos se van sonriendo y sintiéndose bien por el homenajeado.

Pero no siempre es así. De hecho, según una gran cantidad de investigaciones acerca de estos asuntos corporativos, cuando usted les pregunta anónimamente a las personas qué pensaron acerca del evento, están calladamente enojadas. Piensan que son más merecedores que el ganador de este año. Y tienen sentimientos más hostiles acerca del premio al empleado del mes. Saben a ciencia cierta que son más merecedores que las 12 personas que fueron escogidas el año pasado. Es pura política, es todo lo que es.

En otra nota, una vez nominé a un empleado que trabajaba en mi equipo para un premio de la empresa. Se sintió humillado cuando supo que había ganado. Él pensaba sinceramente que el premio era para adula-dores y no quería saber nada al respecto. Se quedó mirando el piso durante toda la ceremonia y jamás me perdonó haberlo tratado con tanta insensibilidad.

(1) Nota de GESTION:

Clare Boothe Luce (1903 – 1987) dramaturga, editora, periodista, embajadora, socialite y congresista norteamericana.

Ya usted tiene una idea de lo que quiero decir. El complicado acto de llamar la atención sobre el desempeño de un individuo tiene un efecto paralizador en vez de motivador. Pero no tiene que ser así. No si usted piensa un poco acerca de cómo está haciendo uso de los incentivos. A continuación algunas pautas:

Use los incentivos con moderación.

El sueldo, las comisiones y las bonificaciones deben corresponder a la mayor parte de la recompensa por la actividad diaria. Los incentivos deben ser utilizados con moderación y para modestamente recompensar el desempeño notable pero no necesariamente extraordinario. Haga uso frecuente de las recompensas y manténgalas simples y no muy costosas. Cuando las recompensas son muy valiosas en términos de dinero, engendran competencia, celos e ira no saludables.

Piense en la recompensa.

El minuto en que usted haga mecánicas sus recompensas, estas empezarán a perder esa cualidad de “detalle atento” asociada con un regalo escogido personalmente o de una nota escrita de nuestro puño y letra. A nivel corporativo, tiene sentido comprar trofeos o placas en cantidades; pero a nivel de grupo de trabajo, un obsequio escogido personalmente sugiere que usted verdaderamente pensó en la recompensa para que sea agradable. Su atención personal al seleccionar la recompensa puede ser tan valiosa como la recompensa en sí misma.

Escoja premios que verdaderamente recompensen.

A todos nos han obsequiado golosinas cuando estábamos bajo una dieta estricta o boletos para un evento de un deporte que no nos interesa en lo absoluto. A pesar de que apreciemos la intención, el regalo nunca lo utilizamos. Averigüe qué cosas valora la persona que recibirá el premio antes de comprar ese obsequio que usted piensa que es cool (genial). Lo que usted piensa que es genial puede no ser un buen indicador de lo que la persona que usted quiere honrar le agradecería. Si usted no conoce los gustos o intereses de la persona, pregunte a sus amigos o compañeros de trabajo antes de elegir algo.

Recompense acciones que conduzcan a resultados deseados.

Un grupo de ejecutivos bienintencionados de una empresa de software decidió eliminar los *bugs* (defectos o fallos) en su código pagándole a los escritores de código cinco dólares por cada error que encontraran y arreglaran. El número de defectos aumentó junto con la cantidad de dinero que estaban pagando a las personas para hacer su trabajo.

¿Por qué sucedió esto? Porque la recompensa estimulaba el comportamiento equivocado: crear defectos. Mientras más defectos creaban, mayor cantidad podían arreglar, y mientras más arreglaban, mayor cantidad de dinero podían cobrar al finalizar el día de trabajo. Si la compañía iba a recompensar por algo, debió ser por escribir programas libres de fallos desde el principio, no por arreglar los fallos.

En una línea similar, una vez fui consultor en una empresa que estaba por celebrar el mayor número de productos producidos por un mismo equipo en un turno de ocho horas. Romper el viejo record existente era algo muy importante y los jefes estaban a punto de premiar ese esfuerzo gigantesco con una gran y costosa fiesta. No sabiendo qué había sucedido, pregunté qué había hecho el equipo para romper el record anterior. Nadie estaba muy seguro, así que decidieron averiguarlo, más por curiosidad que por alguna otra cosa.

Resulta que, para romper el record, el equipo de producción violó estándares de calidad, ignoró procedimientos de seguridad, no realizó mantenimientos de rutina, y dejó al equipo de otro turno sin *stock* o producto. En resumen, el equipo hizo cosas por las cuales debió ser penalizado, no premiado.

Así que, cerciórese de que la recompensa es merecida. Asegúrese de que la recompensa tanto celebre como engendre desempeño positivo, no negativo.

Pregunte: ¿Qué podría suceder?

Todas estas sugerencias comparten un elemento en común: nos recuerdan que en el caso de los incentivos no debemos depender de nuestras intenciones como un predictor de los resultados que nuestros esfuerzos tendrán. De hecho, mientras más entusiasmados estemos por recompensar el desempeño positivo, más en riesgo estaremos. Observamos algo que admiramos; sinceramente queremos premiar a los demás por lo que acaban de hacer así que les damos un incentivo especial. Desafortunadamente, a menudo saltamos de admirar un desempeño a seleccionar una recompensa sin hacernos la pregunta, “¿Cómo podría fallar o salir mal este incentivo en particular?”.

Así que, deténgase; piense acerca de lo que está haciendo y los resultados que esto logrará; pida la opinión de otros; y solo después de que lo haya pensado cuidadosamente, elija su incentivo. Tenga cuidado de asegurarse que sus buenas intenciones se traduzcan en buenos sentimientos y en buenas acciones. Después de todo, las buenas acciones (incluso las suyas) deben ser recompensadas, no castigadas.

Kerry Patterson es coautor de tres best sellers del New York Times: *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, e *Influencer*. Su cuarto libro, *Change Anything*, salió a la luz en abril de 2011. Es cofundador de *VitalSmarts*, así como un muy solicitado conferencista y consultor para empresas del *Fortune* 500.