



Una y mil forma de incentivar

Autor: Elder Flores Durán
Palabras: 3,187

Diferentes Formas de Incentivar

La variedad de formas en que se remunera a la gente es asombrosa:

1. En las áreas de producción, suele remunerarse por hora de trabajo realizado, o por pieza producida; en ambos casos suele pagarse quincenalmente.
 - a. Imagínate un trabajador que hace zapatos, por zapato producido, se le dará un porcentaje de su salario.
2. En las tareas administrativas que se realizan en oficinas, encontramos que se pagan salarios mensuales, con una tasa diferencial para los días extras (algo que también sucede en producción).
 - a. Imagínate que ese productor de zapatos, tiene que trabajar durante la Semana Santa, debido a que el pedido tiene que salir a como de lugar y va demanda es muy fuerte, se le pagará el doble por lo que está laborando por ser en un período extraordinario.
3. En las áreas de ventas se paga un salario relativamente bajo y una comisión basada en el monto de ventas realizadas, sea por unidad vendida o por ingresos generados.
 - a. Imagínate que en la empresa se tenga a un departamento de ventas y ellos tienen un salario bajo, pero el incentivo esta en cuantos pares de zapatos van a vender.
4. Suelen existir bonos ligados al desempeño, tanto sea objetivo (vinculado a una cifra de ventas realizadas, ganancias o retorno de inversión) como sub-

jetivo (basado en evaluaciones de los jefes, de los dependientes o de todos). También pueden ser individual o grupal: por división o por empresa.

- a. Supongamos que el departamento de ventas fue extraordinario el desempeño que tuvo el año anterior, se les dará un bono extra a sus comisiones y salarios para incentivar a que sigan laborando de esa manera.



5. La retribución no siempre se realiza en el momento; también hay compensaciones diferidas, por ejemplo, contribuciones que la empresa realiza en el fondo de pensiones o las opciones para la compra de acciones.
 - a. Imagínate que en lugar de darles el dinero por su buen rendimiento, se los depositen en un fondo de pensiones (que es una cuenta en la que las personas depositan dinero, para cuando ya estén viejitos y no trabajen y puedan mantenerse con el esfuerzo de toda una vida de trabajo).
6. También existen descuentos para la compra de productos de la misma empresa o acciones a menor precio del que cotizan en el mercado.
 - a. Imagínate que en esta empresa de zapatos, los trabajadores, por el hecho de laborar en esa empresa, tengan un porcentaje de descuento si desean adquirir un par de zapatos de esa compañía.
7. Otro tipo de beneficio puede ser una cobertura adicional de salud, un automóvil, el pago de la cuota de un club o la capacitación de un postgrado.
 - a. Imagínate que los trabajadores sean, además de sus salarios, beneficiados con un seguro médico o con un automóvil para que puedan movilizarse a vender zapatos o con una maestría para que se especialicen en ventas.

¿CUÁNDO HABRÁ DE APLICARSE UNA OPCIÓN U OTRA?

Habrá que considerar lo siguiente:

La primera tendrá la dificultad para medir el desempeño; suele ser sencillo cuando se trata de la elaboración de piezas en un torno, por ejemplo; pero es mucho más difícil en las funciones administrativas o las de los gerentes de área en las empresas.

Los sistemas de remuneración e incentivos buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo:

1. Atraer y retener a los empleados apropiados y alejar a los no apropiados. El sistema de remuneraciones de la empresa, es una de las tantas señales que se envían hacia fuera y que atraerán a quienes se encuentran a gusto con ellas y alejarán a los que no estén integrados.
2. Señalar los valores y conductas, que el emprendedor alienta y mostrar los que rechaza.
3. Señalar a los empleados cómo distribuir su tiempo y esfuerzo, entre objetivos distintos.
4. Recompensar los éxitos y, probablemente, también castigar los fracasos.
5. Proveer motivación para conductas que contribuyan al éxito de la organización.

El emprendedor debe preguntarse: ¿qué se debe incentivar?

- ¿El esfuerzo físico?
- ¿El esfuerzo mental?
- ¿La creatividad?
- ¿La constancia?
- ¿La puntualidad?



www.la-razon.com

Los obreros del área de producción, pueden esforzarse para producir más, como resultado de un sistema de incentivos, pero esto también puede afectar la calidad de producto, el cuidado de la maquinaria, el costo de los insumos o la seguridad de la planta.

En el caso de los administradores es más complicado, pues se pretenderá de ellos, que supervisen, controlen, generen nuevas estructuras, identifiquen nuevos negocios, desarrollen nuevas estrategias. ¿Cómo diseñar un sistema que incentive todas las áreas?

Es necesario considerar algo que puede parecer obvio, pero que en la práctica, tiene efectos no siempre deseados: si las personas responden a los incentivos, el sistema de remuneraciones tendrá éxito, en promover aquello que se incentiva, por lo que su diseño se convierte en una tarea delicada.

Por ejemplo una comisión sobre ventas puede ser un gran aliciente, para que el vendedor las concrete, pero también puede producir que no se preste ninguna atención al cliente post venta, o bien que cierre las ventas sin importarle en lo más mínimo la coordinación con la producción y distribución de los productos vendidos. Estimular todas estas consideraciones es lo que hace complejo y difícil el diseño.

Esta puede ser la prueba de un sistema de incentivos exitoso. De estar mal diseñado puede terminar incentivando algo negativo.

Concluyendo:

- Los mercados y la propiedad generan muy fuertes incentivos y es necesario aprender de ellos.
- Las organizaciones pueden desarrollar sistemas de incentivos y motivación ligados a resultados.
- Las personas son distintas entre sí y el emprendedor pretende que alcancen diversos objetivos, por lo cual debe diseñar un sistema que se adecúe a esas características personales, señalando específicamente los objetivos.

- Un paquete personalizado de incentivos sería lo óptimo, pero a medida que la organización crezca se volverá demasiado costoso y habrá que recurrir a políticas dirigidas a distintos grupos del personal.

Con todas estas estructuras y maneras mediante las cuales TU como futuro empresario o como empleado, puedas conocer la relevancia de mantener a todas las partes de la relación contentas. Ya que los empleadores o patronos al ver el excelente desempeño de su gente, van a querer retribuirles un poco todo el esfuerzo y buenos resultados que han obtenido durante el año.

La clave esta en poder sentirse parte de la empresa, compartir su visión y principios para que la meta, ya sea vender zapatos o dar algún tipo de servicio, se pueda cumplir y brindar lo mejor que se pueda.



GLOSARIO

Aliciente. Atractivo o incentivo.

Alineación. Colocación en línea recta.

Arquetipo. Ejemplar, modelo, prototipo.

Clonar. Obtener o reproducir un organismo a partir de una única célula o un solo progenitor.

Comandos. Grupo de soldados especialmente adiestrados para llevar a cabo operaciones militares de gran riesgo o dificultad.

Compleja. Complicado, de difícil entendimiento o resolución.

Diferidas. Aplazado, retardado.

Estructura organizacional. Definir actividades para cada persona y que la coordinación grupal sea enfocada en un buen desempeño, alcanzando las metas propuestas y definidas anticipadamente.

Emulación. Estímulo, superación.

Incentivo. Estimular con algún tipo de gratificación para que se desee.

Inversa. Al contrario

Minando. Socavando

Nomenclatura. Lista, repertorio, enumeración.

Obstaculo. Impedir, estorbar, oponerse.

Prioridad. Anterioridad en orden o en el tiempo de una cosa respecto a otra.

Remuneraciones. Pago de un trabajo, servicio, etc.

Sujeción. Fijación o sustentación de algo.

Vinculado. Unir o relacionar una persona o cosa con otra.

Referencias

Martín Krause, *Economía para emprendedores*, 2004.

Imágenes: www.shutterstock.com