



INCENTIVOS,

UN VIEJO PARADIGMA
DESDE UN GRACIAS HASTA...



RRHH SIEMPRE MOTIVADOS - RATIOS Y CASOS

E S C R I B E

Alejandro Verzoub

Director de AV Bussines & Communication

Un nuevo acercamiento al tema de los incentivos -ampliando la información publicada en el Número 5, Año II de GERENCIA C&AG - estudiando las tendencias mundiales en campañas de motivación y los tipos de premios o reconocimientos que se otorgan en las empresas para alcanzar metas, motivando al personal y aumentando la productividad.

LOS MECANISMOS DE LA MOTIVACIÓN

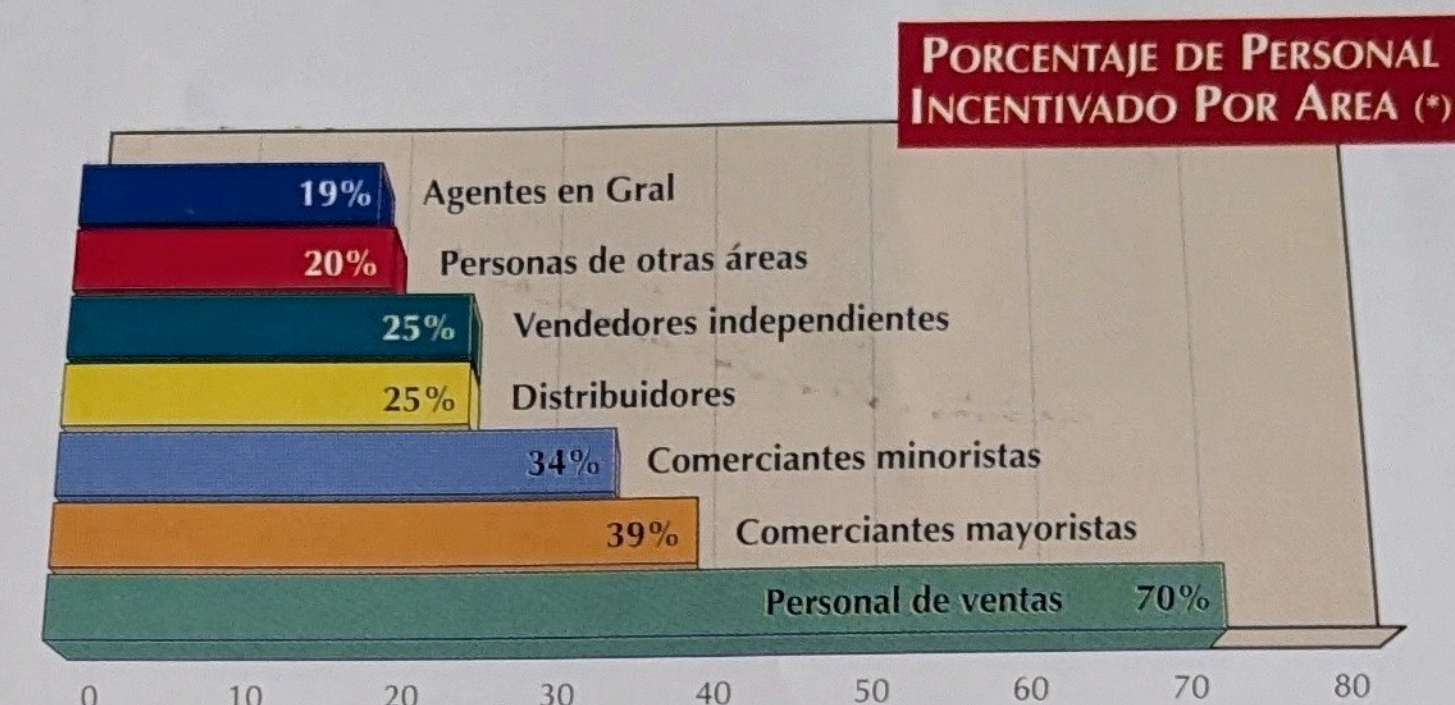
Un incentivo es una técnica que consiste en gratificar o reconocer a las personas que cumplen con un objetivo o tarea determinada en pos de mejorar la productividad de la organización.

Este reconocimiento puede adoptar distintas formas que van desde dar las gracias, pasando por una bonificación salarial hasta otorgar regalos exclusivos y viajes por el mundo.

Esta práctica fue históricamente destinada a motivar la fuerza de venta, aunque su aplicación en Estados Unidos y Europa se ha ido ampliando en los últimos años abarcando otras áreas como administración, producción, distribución y contabilidad.

Dentro de los mecanismos para el personal propio de la empresa son muy distintos los procedimientos que se utilizan para medir las áreas de ventas, con las que aparentemente no lo son. A pesar de ello, son muchas las empresas que hoy organizan incentivos estableciendo unidades de negocios o equipos de trabajo compuestos por gente de distintas áreas bajo la filosofía de demostrar que una buena atención telefónica, un despacho correcto y a tiempo, o un adecuado service postventa influyen tanto en la venta del producto como en quien tiene la responsabilidad física de realizarla.

Un ejemplo al respecto es la campaña realizada por la firma DIEBOLD de los Estados Unidos quien, habiendo invertido 40 millones de dólares en mejorar los procesos de producción y en realizar joint-ventures para penetrar



en el mercado internacional de cajas fuertes y sistemas de seguridad - obviamente, con inversiones acordes a ese tamaño de mercado-, lanzó una campaña de incentivos denominada: "Descubra los tesoros de Puerto Rico".

El objetivo para ganar el viaje de una semana en ese país exigía que los vendedores que antes solamente vendían cajas fuertes debieran asociarse con otros que vendieran otros sistemas de seguridad y así poder calificar grupalmente en los requerimientos de venta multiproductos.

¿INCENTIVAR SIN MEDIR? MISIÓN IMPOSIBLE

Así como los objetivos involucran distintas áreas y tareas, la medición de los resultados deberá también responder a diferentes indicadores. La evaluación del desempeño individual variará de acuerdo a las tareas que cada uno realice y tendrá que reflejar en los índices de la compañía el grado de alcance de los objetivos propuestos. En la mayoría de los casos la empresa puede evaluar los objetivos fácilmente ya que manejan variables cuantificables y se poseen referencias históricas para





La baja de los presupuestos parece ser la razón por la caída vertiginosa del dinero como vehículo para motivar al personal, maximizando el valor percibido de premios como viajes o mercadería, que permiten hacer más, con menos y evitar que el móvil de motivación sea sólo el dinero.

poder comparar y determinar las mejoras producidas gracias al programa de incentivos.

LOS PREMIOS TENDENCIAS MUNDIALES

De acuerdo a una encuesta realizada por la revista INCENTIVE respecto a los incentivos implementados para áreas no relacionadas a ventas, solamente el 35% de las empresas encuestadas utilizó el dinero en

efectivo como premio para sus programas.

Este porcentaje había sido del 66% dos años atrás. El cash quedó, solamente en 2 años, relegado del primer al cuarto lugar, aventajado por mercadería específica, viajes y mercadería por catálogo.

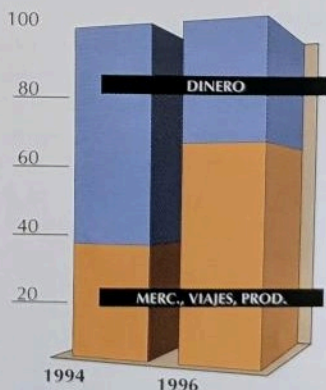
La tendencia señala el aprovechamiento de un amplio espectro de

premios en campañas de motivación, que definen su éxito en el impulso que dan a las personas para comprometerse y brindar más en su trabajo.

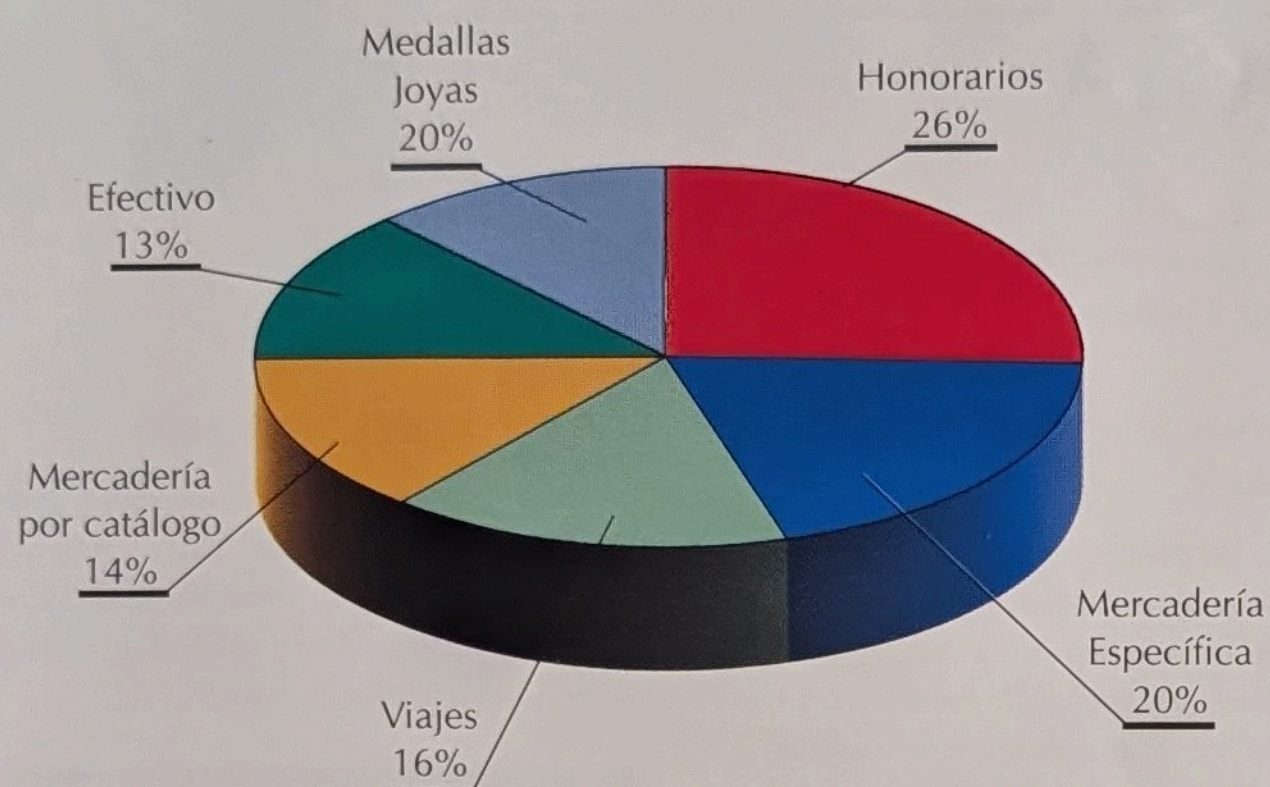
La baja de los presupuestos parece ser la razón por la caída vertiginosa del dinero como vehículo para motivar al personal, maximizando el valor percibido de premios como viajes o mercadería, que permiten hacer más, con menos y evitar que el móvil de motivación sea sólo el dinero.

De todas maneras, los premios que estipulan las campañas deben adecuarse al perfil del destinatario, quien, en caso de encontrarse con una gratificación inferior a la que espera por su esfuerzo, se sentirá frustrado y con él fracasará toda la campaña. Lo mismo sucede cuando un operario de muy bajos recursos recibe como premio algo que no podrá siquiera utilizar (por ejemplo, un pasaje a Malasia).

DINERO VS. OTROS PREMIOS (*)



DISTRIBUCIÓN DE PREMIOS EN CAMPAÑAS DE INCENTIVOS (*)



EN ARGENTINA

No se identifica un profundo conocimiento en las grandes y medianas empresas acerca de la importancia de esta herramienta a nivel mundial. Si bien algunas filiales de multinacionales realizan campañas de incentivos como consecuencia de una política mundial de la compañía, es notable encontrar aún empresas de primer nivel que no cuentan con asesoramiento especializado para el desarrollo de estas tareas y sólo están haciendo sus primeras armas.

INCENTIVOS: MOTOR DE VENTAS Y CAPTACIÓN DE CLIENTES

La estabilidad económica nacional y regional y el congelamiento de los sueldos marcan una oportunidad para profesionalizar la actividad vinculada con la optimización de los Recursos Humanos y la productividad invirtiendo en sistemas de motivación, pues permiten al personal acceder a una mejor condición laboral y a las organizaciones a ser más competitivas.

El secreto de una buena campaña se basa en lograr un equilibrio entre los costos de diseño, administración, comunicación y premios de la campaña y los beneficios inmediatos o potenciales tanto desde el punto de vista productivo como motivacional. Para esto es menester prestar especial atención a la construcción de los instrumentos de evaluación de resultados y a la adecuada elección de premios a otorgar.

(*) Fuente: Incentive Travel Factbook Site
Society of Incentive & Travel Executives

CASO CYBER SAFARI

Programa de Motivación Múltiple premiado por su innovación y creatividad por SITE (Society of Incentive & Travel Executives). Crystal Awards. 1996.

Miembros involucrados: Cinco mil

Duración: Cuatro meses

Metodología:

- Los miembros participan del programa a través de Internet.
- Reciben un check list de 10 objetivos a cumplir por mes en distintas áreas como producción, ventas, etc.
- Cada objetivo cumplido representa un nivel, pudiendo alcanzar un máximo de 40 niveles a lo largo de todo el programa.
- Cientos de viajes y mercaderías pueden ser seleccionados en cada uno de los niveles.
- Los participantes ven el rango de opciones en el catálogo de Internet, lo que ofrece la ventaja del bajo costo en comparación con otro tipo de catálogo o folleto impreso.
- Los miembros pueden ver el ranking general en sus propias computadoras.

Principales premios:

- Equipos electrónicos de audio y video.
- Relojes.
- Equipamiento de oficina.
- Cámaras y telescopios.
- Herramientas.
- Bolsos y valijas.
- Viajes.
- Mercadería en ediciones limitadas.

Resultados:

- Incremento de 7 puntos en las ventas

Curiosidades: El Cyber Safari Web Site recibió más de 2,9 millones de aciertos durante los cuatro meses de la campaña y promedió más de mil visitas diarias durante la última semana de la campaña.