

Incentivos en tiempos de crisis

Los empleados participan en este tipo de acciones empiezan a transformarse en un público más exigente con el paso del tiempo, y son clientes difíciles de satisfacer.

El viaje fue fantástico, con mi señora tuvimos una semana inolvidable. Lastima que no vino ningún gerente de la empresa a despedirnos el día de la partida...”

Este comentario pertenece a un vendedor de cigarrillos de Nobleza Piccardo quien, junto a un reducido grupo de trabajadores participa en un programa de incentivos que permitió su viaje y el de otros 48 compañeros de todo el país a Punta del Este, durante 7 días, alojándose en el Conrad Resort & Casino a comienzos de este año.

La compañía los premia por superar ciertos objetivos vinculados a ventas o calidad de servicio y desarrolla un espíritu competitivo y estimulante que se refleja en que nadie quiere quedarse afuera del premio final.

El comentario inicial de esta nota también explica lo que no siempre esta tan claro en las empresas: ¿Es el dinero la verdadera fuente de motivación en nuestros empleados? ¿Son nuestros distribuidores sensibles solamente a mayores descuentos?

Para aclarar esta duda, los países que vienen desarrollando programas de motivación a lo largo del tiempo han investigado y comprobado que los programas atados a premios en efectivo tienen menos éxito que los programas cuyos premios y reconocimiento no es monetario.

Hoy la mayoría de las empresas no



Los programas atados a premios en efectivo tienen menos éxito de los que carecen de reconocimiento

están dispuestas a erogar dinero en un viaje para 100 empleados y gerentes, a menos que el responsable a cargo pueda fundamentar que todo ese presupuesto fue obtenido gracias a un programa de incentivos que, en el caso de Argentina, permitió evitar una caída mas profunda de ventas, fidelizó al cliente, o permitió retener el share de mercado.

La crisis de nuestro mercado ha obligado a replantear los objetivos de los programas. En Nobleza Piccardo además de objetivos vinculados a ventas se estimula a los buenos conductores que no reciban multas y no choquen los vehículos de la compañía.

Motorola supervisa la fidelidad y el conocimiento de sus nuevos modelos que poseen los vendedores de teléfonos celulares de los principales carriers en Chile y Argentina.

Históricamente la mayoría de las acciones de incentivo se realizaban para los integrantes del área de ventas. Cuando en las áreas de recursos humanos y marketing se

comenzó a valorar el concepto de ‘humanizar la empresa’ se amplió notablemente la variedad de divisiones que podían ser incentivadas aunque no tuvieran relación directa con ventas. Empleados administrativos, contables, y de distribución fueron durante mucho tiempo los grandes relegados en los programas de motivación, ya que su evaluación es más compleja y está ligada a factores menos cuantificables.

Cuando se realizan campañas de incentivo para incrementar las ventas los premios se establecen para quienes hayan cumplido con el porcentaje o cuota prefijada de aumento durante el lapso de vigencia de la campaña (6 meses / 12 meses). Pero si la consigna es aumentar la moral de los empleados humanizando la empresa, los participantes, quienes posiblemente pertenecen a áreas disímiles, reciben algunas consignas generales y otras específicas.

Management creativo

Las empresas solicitan campañas de incentivos para diversos fines: reducir la morosidad de los clientes, reducción de horas extras en el personal de fabrica, concientización del plantel para lograr una certificación ISO 9002, entre otros. Estos últimos casos reflejan también creatividad desde la empresa para aprovechar la versatilidad de esta herramienta y motivar áreas que normalmente no son incentivadas. Los indicadores para



las evaluaciones deben ser cuidadosamente elegidos de acuerdo a la actividad que se quiere incentivar:

Al evaluar a un ingeniero es más importante la optimización del tiempo invertido en cada proyecto que la reducción de los accidentes de trabajo. No acontece lo mismo con un operario de un torno mecánico quien será evaluado por variables vinculadas a presentismo, puntualidad, seguridad y productividad por hora trabajada.

Si bien cada vez son más las empresas que a pesar de la crisis están considerando realizar acciones de motivación de corta duración para generar rápido impacto entre clientes y empleados es importante evitar que los incentivos sean percibidos como una amenaza por los empleados, generando el efecto contrario. Es por eso importante delegarle la función de administración y comunicación de datos entre los participantes a una empresa que se especializa en esta

Nadie quiere quedarse afuera del premio final.

actividad, pues de esta forma se le quita a la gerencia que evalúa, la carga o la sospecha de que la información sobre el desempeño de los participantes se usará con el fin de apretarlos.

En estos momentos de inseguridad laboral producto de la crisis, un incentivo mal administrado puede frenar las iniciativas y propuestas espontáneas entre el personal. **PE**

Alejandro Verzoub