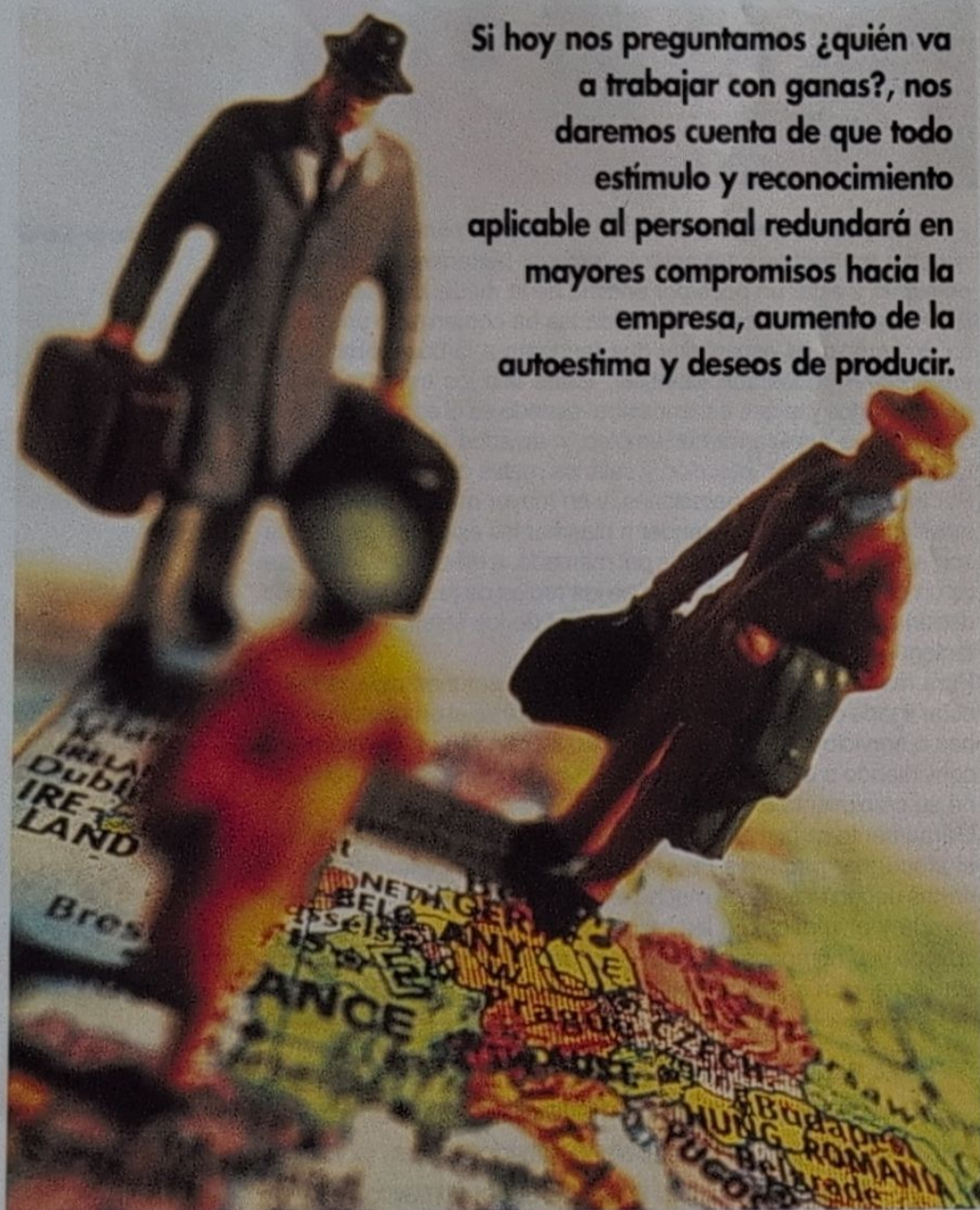


# Caminando al



**Si hoy nos preguntamos ¿quién va a trabajar con ganas?, nos daremos cuenta de que todo estímulo y reconocimiento aplicable al personal redundará en mayores compromisos hacia la empresa, aumento de la autoestima y deseos de producir.**

**L**a crisis económica y la recesión han obligado a los empresarios a ingeniárselas para tener motivado al personal y aumentar, al mismo tiempo, la productividad. En este escenario los incentivos sirven como una herramienta moderna de management, utilizada para alcanzar metas determinadas en una empresa, reconociendo a los participantes que cumplan la consigna, con distintas alternativas de premio. Además, permiten generar resultados mensurables y la empresa puede usufructuarlos de acuerdo a sus necesidades de marketing, producción o ventas. Pero los bonus, complementos salariales, comisiones u otros elementos similares, no son considerados elementos de motivación desde nuestra óptica. El dinero en efectivo no tiene valor percibido entre los

participantes de una campaña de incentivos. Entregarlo como premio es decirle explícitamente al premiado: su esfuerzo vale \$100. Es como regalar un libro con el precio escrito. Siempre genera una percepción negativa, no importa si el monto en dinero es muy alto. En cambio, los premios exclusivos son altamente motivantes y los viajes de incentivos, a su vez, combinan lo excitante de la aventura y lo saludable de un descanso bien merecido.

A este esquema apuntan las tendencias mundiales. De acuerdo a una encuesta realizada por la revista *Incentive*, ya en el año 96 -respecto a los incentivos implementados para áreas no relacionadas a ventas- solamente el 35 % de las empresas relevadas 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 primero al cuarto lugar, aventajado por mercadería específica, viajes, y mercadería por catálogo.

¿Cuál es la razón para la caída vertiginosa del dinero como vehículo para motivar al personal? La caída de los presupuestos, contestan los responsables, ya que los incentivos que no utilizan dinero, posibilitan maximizar el valor percibido de premios como viajes o mercadería, que permiten hacer más con menos.

Además del abandono del dinero en efectivo, otra tendencia creciente es la de utilizar los programas de incentivos en áreas que no son las tradicionales de venta, donde se efectuaban históricamente. 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.

Para llegar a este punto, antes hay que diseñar una campaña de incentivos, lo que incluye una clara definición de objetivos, la elección del círculo de los participantes, el establecimiento de fechas de inicio y duración, y la determinación de los criterios de evaluación. Además, operativamente hay que crear la idea-base y el lema, fijar los costos, determinar el desarrollo de la acción y elegir los premios.

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 considerar 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



# trabajo voy contento

torno mecánico, quien será evaluado por variables vinculadas a presentismo, puntualidad, seguridad y productividad por hora trabajada.

## EN EL MERCADO LOCAL

Incluso en un contexto como el argentino, donde es poco conocida la aplicación de incentivos, puede resultar muy ventajosa tanto para los empleados de la empresa como para los canales de distribución. Motivos nunca faltan, pero ahora son útiles principal-

### Áreas incentivables

En los Estados Unidos el ranking de áreas no relacionadas con ventas que son motivadas por programas de incentivos, es el siguiente:

- Trabajadores de oficina (1)
- Empleados de producción (2)
- Recepcionistas/telefonistas (3)
- Supervisores de producción (4)
- Personal de depósito (5)
- Personal contable (6)
- Choferes/conductores (7)

mente porque los sueldos están congelados y cualquier iniciativa de la compañía por ofrecer recompensa a los esfuerzos adicionales es bienvenida por todos.

En cualquiera de los casos es fundamental manejar con criterio los premios, para adaptarlos a la idiosincrasia de los participantes. Un cruce por el Caribe puede ser un premio frustrante para un operario que nunca salió del país y que no sabe cómo vestirse, si debe dejar propina, o si no habla inglés.

También es importante manejar períodos de campañas cortos, para poder reducir los costos de administración y comunicación de ellas. Si una campaña es excesivamente larga, el interés de los participantes cae (y el presupuesto de comunicación excede lo previsto).

Si las metas son demasiado exigentes o inalcanzables, la motivación de los participantes puede pincharse apenas comienza la campaña o, lo que es peor, el participante invierte tiempo y esfuerzo adicional durante 6 meses y comprueba al final que la meta fijada era imposible de alcanzar. Esa persona no participa nunca más de un incentivo.

## PARA QUE SIRVEN LOS INCENTIVOS

Los temas por los que las empresas hacen programas de incentivos son: aumentar el volumen general de ventas, venderles a nuevos clientes, incrementar la moral del equipo, lanzar nuevos productos y compensar una baja estacional, entre otras cosas (ver recuadro).

Pero también hay motivos más insólitos por los que algunas compañías, aún en nuestro país, nos solicitan para organizar campañas de incentivos. Ejemplos interesantes son cuando esta técnica se aplica para reducir la morosidad de los clientes; achicar horas extra en el personal de una fábrica o concientizar un plantel, para lograr una certificación ISO 9002. Estos últimos casos reflejan

también creatividad desde la empresa, para aprovechar la versatilidad de esta herramienta y motivar áreas que normalmente no son incentivadas.

Sin embargo, no todo son rosas. Para que una campaña de incentivos sea exitosa, hay que evitar algunos errores frecuentes. Una equivocación cometida comúnmente por empresas, es establecer un porcentaje de incremento de ventas "x" para todos los participantes como objetivo y entre todos los que lo hayan alcanzado (supongamos 50), hacer un sorteo por 20 viajes de incentivo. En una campaña de incentivos deben ser premiados todos los que hayan cumplido con la consigna. No debe intervenir el azar como filtro para reducir la cantidad de premios. Es preferible achicar el valor de la recompensa, pero que todos puedan viajar. De esta forma disminuirá el desencanto y la frustración entre los participantes.

De la misma manera, si el 95% de los participantes de una campaña alcanza el premio, la conclusión es: "Para qué me voy a esforzar la próxima vez, si igual ganaron todos". Si solamente es premiado un 2%, sucede lo mismo, pero a la inversa: "Para qué me voy a esforzar, si es imposible ganar".

El punto de equilibrio es que no gane más de un 30% de los participantes, aunque hay rubros, por ejemplo los de venta directa (Avon, Tupperware, Amway) donde el porcentaje de ganadores alcanza a veces al 70%. Depende de cuál sea la política de ventas. En las empresas citadas, la campaña de incentivos es la fuerza motora más importante para generar nuevos clientes y mayo-

### Objetivos claros

Los principales objetivos perseguidos en general por las empresas son:

- Incrementar el volumen general de ventas.
- Venderles a nuevos clientes.
- Incrementar la moral.
- Lanzar nuevos productos.
- Compensar una baja estacional.
- Apoyar una acción promocional para el consumidor final.
- Mejorar el flujo del canal de distribución.
- Bloquear a la competencia.
- Mover líneas de productos estoqueadas.

res ventas. No sorprende que estos sistemas de venta directa fueran desarrollados y perfeccionados por los estadounidenses, líderes en programas de motivación y reconocimiento.

Por último, puede decirse que también hay un problema cuando los incentivos son 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 especializada en esta 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.

**Alejandro Verzoub es director de AV-Business & Communication, empresa especializada en programas de incentivos.**