

## CAPÍTULO 10

# PROGRAMA DE INCENTIVOS

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir los métodos de remuneración más recientes
- Describir la remuneración variable o flexible
- Elaborar un plan de un bono anual
- Diseñar la distribución de acciones entre los trabajadores
- Diseñar la opción de compra de acciones de la empresa
- Diseñar la participación en los resultados alcanzados
- Diseñar la remuneración por competencia
- Diseñar la distribución de utilidades entre los trabajadores

### Lo que verá a continuación

- Recompensas y sanciones
- ¿Cuál es el enfoque de los incentivos?
- Nuevos métodos de remuneración
- Remuneración variable
- Plan de un bono anual
- Distribución de acciones entre los trabajadores
- Opción de compra de acciones de la compañía
- Participación en los resultados alcanzados
- Remuneración por competencia
- Distribución de utilidades entre los colaboradores
- Cómo diseñar un plan de incentivos

## CASO INTRODUCTORIO

## EL DILEMA DE REDE BAHIA

Rede Bahia es una cadena brasileña de tiendas de productos de higiene y de belleza. El presidente de la compañía, Carlos Alberto Santos, desea que sus ejecutivos se vuelvan emprendedores capaces de llevar las 12 tiendas de la red como si fueran pequeñas empresas independientes. Su negocio está dirigido al comercio detallista y al mayorista y la compañía siempre se ha enfrentado a las grandes tiendas de departamentos y a los supermercados. La principal receta para tener éxito en esta lucha es la agilidad y la flexibilidad. Por ello, Carlos Alberto busca crear una administración descentralizada, con la cual cada una de las 12 tiendas detallistas tendría total autonomía. El primer paso fue definir con exactitud cuál es la actividad meta de la empresa. Carlos Alberto contrató a una compañía

dedicada a las investigaciones, que entrevistó a clientes, proveedores y trabajadores para definir la identidad de la empresa y, así, llegó a la conclusión de que "debemos ser una compañía comercial de productos de higiene y belleza para mujeres, hombres y niños". Esta definición fue fundamental porque los gerentes de las tiendas llegaron a vender jabón en polvo y juguetes, perjudicando con ello la imagen de la empresa. El segundo paso fue establecer un credo que contuviera la misión del negocio y que sirviera de brújula a los gerentes. A continuación invirtió mucho en el desarrollo de los ejecutivos para darles una visión general y la autonomía necesaria. El cuarto paso de Carlos Alberto sería crear un sistema de remuneración que fuera muy motivante. ¿Cómo hacerlo? ●

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. La remuneración fija suele funcionar como un factor higiénico, que no es satisfactorio ni consigue motivar a las personas para que superen las metas y los objetivos o para que mejoren continuamente sus actividades. En realidad, la remuneración fija fue un producto de inicios del siglo xx que tenía por objeto recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los trabajadores, en una época de estabilidad y permanencia, en la que todo se repetía indefinidamente. El mundo cambió y las organizaciones también. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones exitosas migran hacia programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. Los programas de incentivos están al alza.

### Recompensas y sanciones

Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas

(incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones —reales o potenciales— para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño.<sup>1</sup> Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar el comportamiento de las personas, impedir que se desvíen de las normas esperadas, evitar (mediante advertencias verbales o escritas) que se repitan y, en casos extremos, hasta castigar su reincidencia (con la suspensión del trabajo) o incluso separar al autor de la sanción de la convivencia con los demás (separándole de la organización).

El sistema de recompensas y de sanciones es el factor que lleva a las personas a trabajar en beneficio de la organización.<sup>2</sup> Este capítulo trata sobre las recompensas que ofrece la organización, como las opciones de la remuneración flexible. En el capítulo 15 se abordará lo relativo a las sanciones.

Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes:<sup>3</sup>

1. Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa.
2. Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre éste y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
3. Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización. En otras palabras, incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado.

La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas económicas:<sup>4</sup>

1. *Las recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa*, como las ganancias o las pérdidas. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio. Aun cuando siga limitada a ciertos niveles, como los directores o gerentes, este criterio tiene potencial para producir un fuerte efecto en la motivación.
2. *Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador* en la compañía y que se conceden de forma automática por ciertos intervalos, como cinco o 10 años, siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño insatisfactorio. Los quinquenios o decenios son ejemplo de este criterio. Estos incentivos son pequeños y pretenden, sobre todo, mantener el equilibrio salarial.
3. *Las recompensas por un desempeño claramente excepcional*. Estas recompensas exigen una diferencia en

el desempeño y mejoras salariales que tengan valor motivacional. Es el aumento por méritos.

4. *Las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades* y que se puedan cuantificar con objetividad. Se comparten entre el grupo, en términos de un mismo porcentaje aplicado a la base salarial de cada persona. Se trata de la remuneración variable.

Los cuatro tipos de recompensas se otorgan —por separado o en conjunto— como retribución por alcanzar uno o varios objetivos de la organización, es decir, por fabricar determinado producto, brindar cierto servicio, alcanzar algún índice de productividad, aumentar las ventas de productos/servicios, elevar el margen de utilidad de las operaciones, cubrir y conquistar un número mayor de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes o mejorar la imagen de la organización.

## ✘ EVALUACIÓN CRÍTICA

### ¿EL DINERO ES LO ÚNICO QUE TIENE VALOR?

**El dinero es un factor que motiva a las personas, siempre y cuando se utilice de forma correcta. La recompensa económica debe ser oportuna y entregarse en el momento indicado y en la medida correcta. No obstante, las recompensas que no son económicas ofrecen a las organizaciones una estupenda vía para motivar a sus colaboradores. El reconocimiento, la aprobación social, la satisfacción de las expectativas, el clima organizacional agradable y la camaradería son grandes motivadores. ¿Usted qué piensa de lo anterior? ●**

El sistema de recompensas y sanciones se debe sustentar en los aspectos siguientes:

1. La realimentación debe servir como refuerzo positivo del comportamiento deseado. Debe reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente.
2. La correspondencia entre las recompensas entregadas y los resultados alcanzados.

El sistema de recompensas debe tomar en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner; es decir, todo comportamiento estará determinado por sus consecuencias. El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos:

1. Las personas procuran desempeñar sus actividades de modo que les permitan obtener las recompensas o los beneficios más altos.
2. Las recompensas obtenidas refuerzan, cada vez más, la mejoría del desempeño.

El refuerzo positivo se orienta a los resultados deseados. La teoría del refuerzo positivo plantea que las personas observan un comportamiento por una de dos razones:

1. Porque un tipo o nivel de desempeño recibe una recompensa consistente.
2. Porque una pauta de desempeño ya ha sido recompensada, por lo cual será repetida con la expectativa de que haya otra recompensa.

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

### ¿MOTIVACIÓN POSITIVA O NEGATIVA?

Por desgracia, las organizaciones utilizan más las sanciones que las recompensas para modificar o mejorar el desempeño de las personas. En otras palabras, utilizan más la acción negativa (reprender o sancionar) que la acción positiva (incentivar y motivar). Para empeorar las cosas, utilizan más la acción correctiva (tratar de corregir a posteriori) que la acción preventiva (evitar anticipadamente futuros errores). ¿Usted qué piensa de lo anterior? ●

### Las relaciones de intercambio

Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño). Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incen-

tivos y las aportaciones.<sup>5</sup> ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio; es decir, las personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores. Así:

1. Para las personas, las aportaciones que hacen a la organización representan inversiones personales que deben producir ciertos rendimientos, en forma de incentivos o recompensas.
2. Para la organización, los incentivos representan inversiones que también deben producir rendimientos, es decir, las aportaciones de las personas.

La organización debe mantener la relación de los incentivos y las aportaciones en debida correspondencia. Cada persona aporta a la organización (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo, etc.) en la medida en que recibe inductores o incentivos a cambio (en forma de salarios, prestaciones, reconocimiento, promociones, premios, etc.). De modo que las personas tienen la disposición para cubrir ciertos costos personales con el propósito de obtener rendimientos o beneficios de la organización. Las organizaciones también están dispuestas a cubrir algunos costos con el propósito de obtener rendimientos o aportaciones de las personas. En este intercambio permanente, cada una de las partes efectúa inversiones para obtener rendimientos de la otra, compara costos y beneficios y decide cuál es el mejor camino. Las organizaciones tienden hacia nuevas formas de remuneración que produzcan rendimientos en términos de un desempeño excelente y la consecución de los objetivos y los resultados de la organización.

### ¿Cuál es el enfoque de los incentivos?

¿Qué pretenden los incentivos? Casi siempre buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales. La figura 10.1 muestra las opciones.

En la actualidad hay una clara tendencia a migrar hacia la construcción de competencias capaces de cimentar la competitividad de la organización.

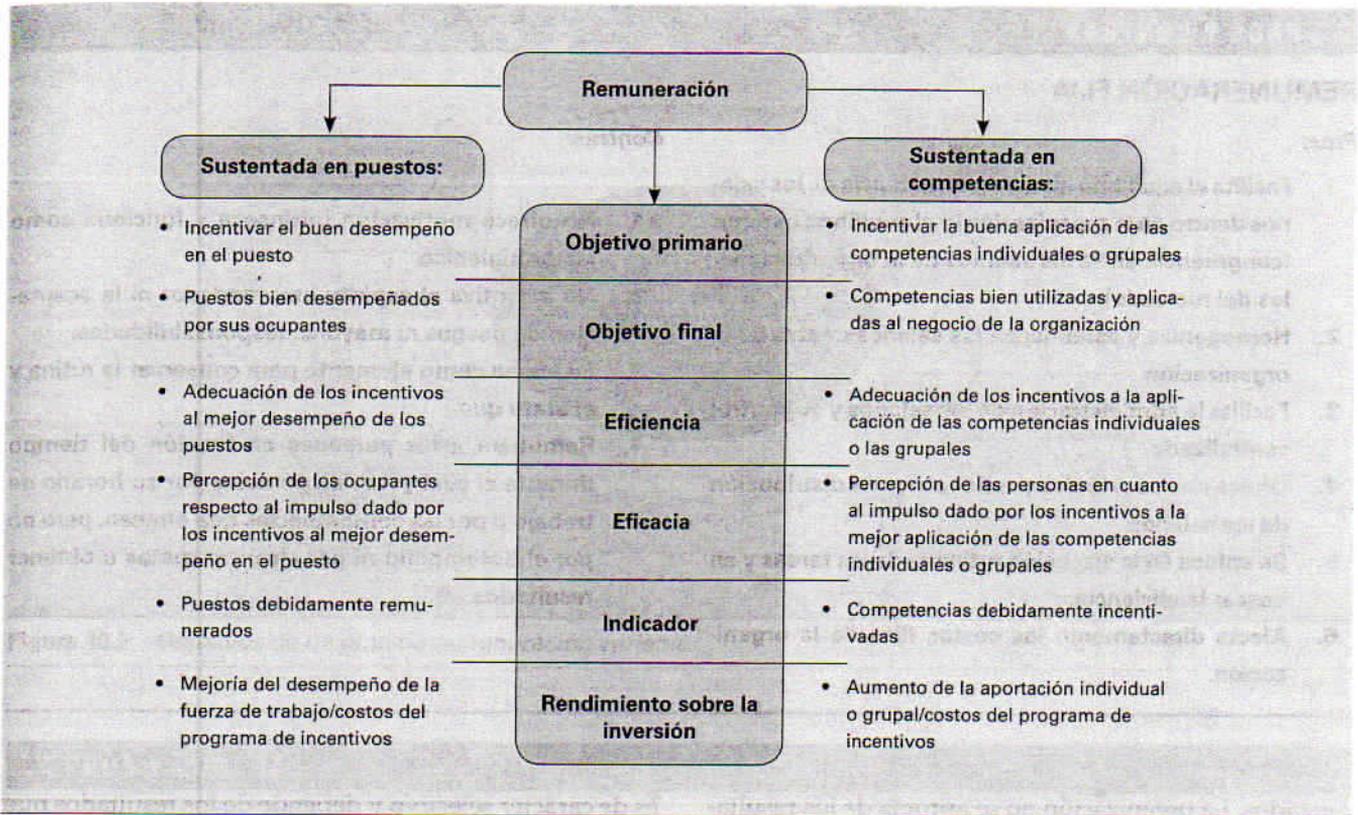


Figura 10.1 Los incentivos sustentados en el puesto frente a los incentivos sustentados en competencias.

## Nuevos métodos de remuneración

La remuneración fija todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, la cual privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita el equilibrio interno y externo de los salarios, permite el control centralizado en manos de un órgano de administración de los salarios, proporciona una base lógica para la distribución de los salarios y enfoca la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo (horario de trabajo) que están a disposición de la or-

ganización. Sin embargo, la remuneración fija es estable y no logra motivar a las personas. Funciona como un factor higiénico y no incentiva la aceptación de riesgos o responsabilidades.

## Remuneración variable

En décadas recientes las compañías estadounidenses y europeas dejaron a un lado la remuneración fija e hicieron que destacara una tendencia que continúa ganando espacio: remunerar a las personas por los resultados al-

### ✘ EVALUACIÓN CRÍTICA

#### ¿REMUNERACIÓN FIJA Y MOTIVADORA?

En una era de competitividad, la remuneración fija resulta insuficiente para motivar e incentivar a las personas para que realicen un comportamiento proactivo, emprendedor

y eficaz en busca de metas y resultados excelentes. De ahí la adopción de nuevos modelos de remuneración, como la remuneración variable y la sustentada en competencias. ●

## ↔ PROS Y CONTRAS

### REMUNERACIÓN FIJA

#### Pros:

1. Facilita el equilibrio interno (consistencia de los salarios dentro de la organización) y el equilibrio externo (congruencia entre los salarios de la organización y los del mercado).
2. Homogeniza y estandariza los salarios dentro de la organización.
3. Facilita la administración de los salarios y su control centralizado.
4. Ofrece una base lógica y racional para la distribución de los salarios.
5. Se enfoca en la ejecución rutinaria de las tareas y en buscar la eficiencia.
6. Afecta directamente los costos fijos de la organización.

#### Contras:

1. No ofrece motivación intrínseca y funciona como factor higiénico.
2. No incentiva el espíritu emprendedor ni la aceptación de riesgos ni mayores responsabilidades.
3. Funciona como elemento para conservar la rutina y el *statu quo*.
4. Remunera a las personas en función del tiempo durante el cual están disponibles por su horario de trabajo o por las competencias que ofrecen, pero no por el desempeño ni por alcanzar metas u obtener resultados. ●

canzados. La organización no se apropia de los resultados, sino que los divide y prorratea entre la organización y las personas que ayudaron a obtenerlos. Se trata de una asociación que funciona en dos vertientes: las ganancias y las pérdidas. El colaborador gana más si la organización gana más, gana menos si la organización gana menos, y no gana nada si la organización no gana nada.

La remuneración variable es la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del colaborador. En general

es de carácter selectivo y depende de los resultados que haya establecido la empresa —sea para el área, el departamento o el trabajo— para un periodo determinado por medio del trabajo en equipo o del colaborador considerado de forma aislada.

Una de las ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa está en números rojos, puede considerar que la meta principal es la utilidad. En caso de que precise ganarles espacio a los competidores, elegirá la participación de mercado como meta principal. Los principales modelos de la remuneración variable

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### MIGRACIÓN HACIA UNA REMUNERACIÓN FLEXIBLE

Algunas empresas migraron con rapidez: Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul e Iochpe-Maxion ya aplican la nueva figura, cuyo nombre cambia según la empresa, como el pago por desempeño, la remuneración variable o flexible, la participación en los resultados, el reparto de utilidades y el salario flexible. El diseño del programa también varía, pero el objetivo siempre es el mismo: hacer del ejecutivo o colaborador un aliado y un asociado de los negocios de la

empresa. Este modelo de remuneración echa por tierra los mitos sagrados que siempre imperaron en la administración de los salarios, como la antigüedad en la compañía, la lealtad o la formación escolar. Con una remuneración variable, los criterios que dominan son otros, como los resultados, las competencias, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y el valor agregado por las personas. ●

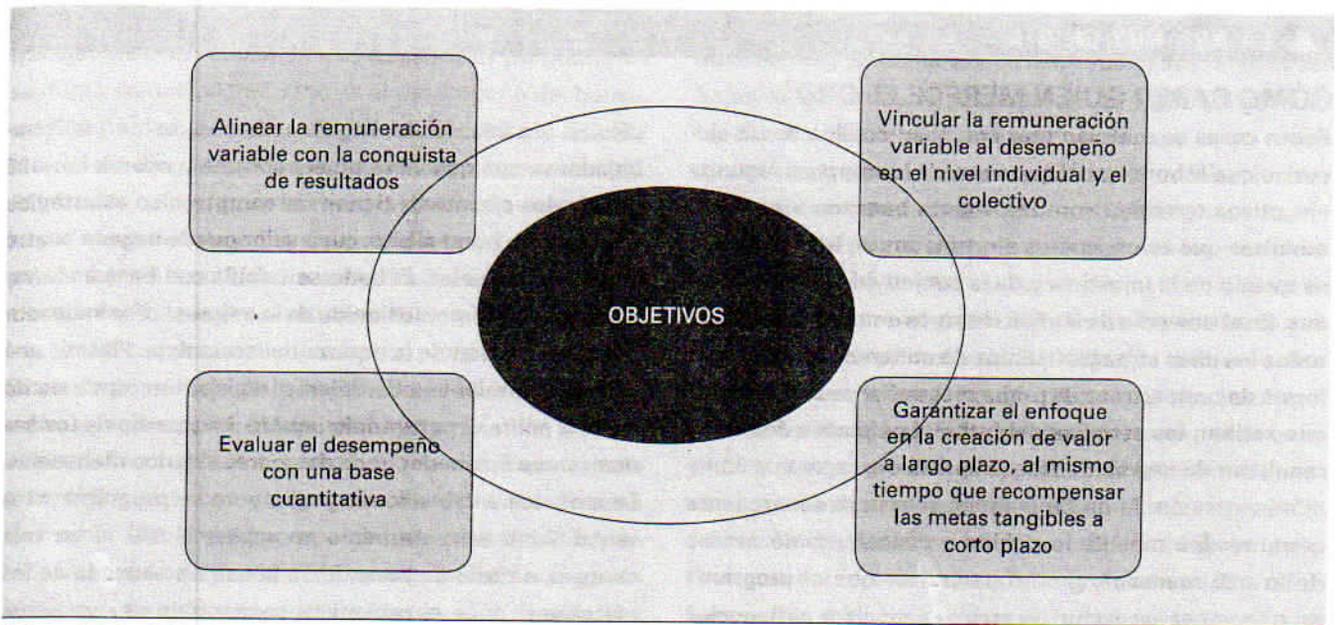


Figura 10.2 *Objetivos de un plan de remuneración variable.*<sup>6</sup>

## ↔ PROS Y CONTRAS

### REMUNERACIÓN FLEXIBLE

#### Pros:

1. Ajusta la remuneración a las diferencias individuales, a su desempeño y a la obtención de metas y resultados.
2. Funciona como motivación intrínseca, como un factor motivacional, da importancia a la autorrealización personal.
3. Premia el buen desempeño e incentiva el desempeño excepcional.
4. Se enfoca en los resultados y en la consecución de objetivos.
5. Permite la autoevaluación de cada persona, porque funciona como realimentación.
6. Establece una remuneración adicional y contingente.
7. No afecta los costos fijos de la organización.

#### Contras:

1. Requiere de cierta "des-administración" de los salarios.
2. Altera las estructuras salariales, establecidas de forma lógica y rígida, porque introduce la contingencia en función del desempeño.
3. Rompe la igualdad de las ganancias dentro de la organización.
4. Disminuye el control centralizado de los salarios.
5. Puede provocar quejas de los trabajadores que no obtienen beneficios además de las posibles presiones sindicales. ●

## ● VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

### REDE BAHÍA

Carlos Alberto pretendía que Rede Bahía tuviera un sistema de remuneración avanzado. Quería un sistema flexible de remuneración para lograr que los trabajadores se

comprometieran con los objetivos de la compañía. Carlos Alberto quería explorar todas las posibilidades para motivar a su personal. ●

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### CÓMO SABER QUIÉN MERECE EL ORO<sup>7</sup>

Pocas cosas se mezclan más con la adrenalina de un ejecutivo que el bono anual que concede la empresa. Algunos ejecutivos terminan con una cuenta bancaria bien llena, mientras que otros, menos afortunados en la repartición, se quejan de la injusticia y de la subjetividad de los criterios. En el universo de las 500 mayores empresas de Brasil, todos los años se pagan cientos de millones de dólares en forma de bonos, o sea, la prima más sofisticada de "pago" que reciben las estrellas del fútbol. Los planes de bonos requieren de una cuidadosa preparación, repreparación y administración. Al fin de la línea, sobran dudas: ¿cuánta gente recibió más de lo debido y cuánta recibió menos de lo que merecía?, ¿cómo garantizar que el programa de bonos sea un factor de crecimiento para el negocio? o ¿cómo fijar metas y medirlas?, ¿cómo conseguir que el bono recompense el desempeño extra del ejecutivo y no su obligación ya remunerada por el salario mensual?

Para eliminar la subjetividad, las empresas vinculan los premios a los resultados concretos y mensurables. Los nuevos tiempos obligan a las empresas a migrar hacia esquemas más objetivos. Primero, por presión de los mismos ejecutivos. A la hora de discutir la remuneración en un nuevo empleo, el candidato quiere saber cuánto se va a llevar si alcanza sus metas. En segundo, todo aumento de salario significa una palanca para los costos fijos de la empresa, lo que, en estos tiempos de competición feroz, es un temor. La ventaja de los programas de bonos es que son autofinanciables. El ejecutivo sólo los recibe si la empresa tuviera ganancias combinadas al inicio del ejercicio. En ese punto es donde la empresa puede garantizar un programa para estimular sus resultados. Las metas definidas deben ser sintonizadas con la estrategia global de la empresa, como hacen los pilotos de la fórmula uno cuando paran en el *pit*.

En Plascar, el fabricante de piezas para automóviles con domicilio en Jundiaí, São Paulo, los objetivos se definen a partir del plan de acción anual de la compañía. Ése es el primer paso. A partir de ahí, cada gerencia define sus propias metas en sintonía con la estrategia general y cada sector determina sus tareas para cumplir con el plan de acción de la compañía. La empresa está dividida en 100 células. Cada una de ellas funciona como una empresa autónoma, cuyos clientes y proveedores son otras células; es una verdadera confederación de empresas. La definición de metas descende por la pirámide de la organización hasta esas

células. A partir de ahí, llega a cada uno de los 1 900 trabajadores, sea que vista traje y corbata u overol. Los 100 principales ejecutivos tienen un compromiso estratégico y reciben un bono al año, cuyo valor puede llegar a cuatro salarios mensuales. El bono se calcula con base en la variación del patrimonio líquido de la empresa. Ese indicador mide la variación de la riqueza del accionista. Plascar, que factura 166 millones de dólares, registró un rendimiento de 18% sobre el patrimonio líquido. La cuantía de los bonos estuvo en alrededor de dos o tres salarios mensuales. La empresa estableció un gatillo para su programa: si la rentabilidad del patrimonio no supera el 6%, ni un solo centavo, a título de bono, iría a la cuenta bancaria de los ejecutivos, pues el accionista conseguiría esa variación con una simple aplicación a su libreta de ahorro. De esa forma Plascar establece un límite entre lo que es función del ejecutivo y aquello que representa un esfuerzo extra, una de las dificultades del programa de bonos. En la planta de la fábrica el esquema de premiación adquiere otro diseño. Las metas son mensuales y el desempeño se mide con índices específicos, como la reducción de desechos y los incrementos de productividad, entre otros. Esto nos presenta dos lecciones. La primera es que a mayor proximidad entre la fábrica y las metas, más fácil es su medición y la posibilidad de que el colaborador las alcance. La segunda es que, al preparar un programa de bonos, es necesario disponerse para lidiar con dificultades. Una de ellas es que será inevitable ampliar el número de favorecidos, en la medida en que los trabajadores perciban qué parte de las metas de sus jefes depende del trabajo de ellos. En la antigua administración centralizada, la empresa señalaba cuáles eran los ejecutivos, que estaban en una posición estratégica, que debían ser protegidos de las embestidas de los competidores. Todas las grandes decisiones de la compañía estaban en sus manos. Con el nacimiento de la administración participativa, la multifuncionalidad y la *atribución de facultades*, los trabajadores ganaron autonomía y llegó el momento en que se preguntaron: ¿yo qué obtengo de todo esto? A final de cuentas, para muchos, la motivación pasa por el bolsillo.

La subsidiaria brasileña de Lloyds Bank inauguró su programa de bonos en 1990, con la participación de treinta ejecutivos. Ese número creció hasta llegar a 290 en 1995. Detalle: la plantilla de trabajadores es de 800 personas. El banco se dirigió más hacia los negocios y abandonó

las operaciones al detalle, lo que aumentó el número de trabajadores en funciones estratégicas. El programa se sustenta en dos pilares. Uno es el desempeño del banco, medido por las ganancias. El otro es el resultado de cada una de sus diez áreas. Cada criterio tiene un peso de 50%. Al inicio de cada año, un triunvirato de Lloyds —compuesto por el presidente y dos vicepresidentes— determina el porcentaje de las utilidades a distribuir, en caso de que se alcance la meta de los resultados. Si ésta fuera superada, los ejecutivos ganarían además una parte del excedente. Si queda por debajo de lo negociado, el banco tendrá derecho a pagar un porcentaje inferior al prometido. El triunvirato define también el monto que se distribuye a cada área. Al final del año, entregan a los directores dos “bolsas de bonos”. Una dividida proporcionalmente entre los participantes del equipo, en número de salarios. La segunda bolsa se reparte de acuerdo con el desempeño de cada uno de los ejecutivos del área. La evaluación se hace con base en las metas definidas al inicio del año. La subjetividad del proceso es inevitable y hasta deseable.

El mercado financiero tiene que pagar, por tradición, bonos generosos y superiores a los de la industria. Una investigación en 112 empresas realizada por Coopers & Lybrand revela que la mayoría paga bonos por un equivalente a 30% del salario anual. Otro estudio del área de RH del Banco Multiplic muestra que, en 20 bancos consultados, la media de los bonos llega a los 12 salarios mensuales. O sea, el ejecutivo duplica sus ganancias, pero también aumenta el compromiso con los objetivos de la empresa. La agresividad de los bancos en este terreno tiene dos explicaciones. Una es la intensa competencia en el sector. La otra es lo mucho que la remuneración pesa en los costos de operación. Los salarios fijos elevados presionan más este rubro. Los bonos vinculados a los resultados no lo hacen.

El Banco Pactual, uno de los bancos de inversión más grandes en Brasil, lleva este principio al extremo. Allí vigoriza el afán por el lucro. Reparte 12.6 millones de dólares entre 264 de sus 282 trabajadores (los otros 18 son socios

del banco). La media de lo entregado a cada uno fue un equivalente a 23.8 salarios. En contraparte, los salarios son bajos. El techo salarial del banco es de 4 000 dólares para los directores. Los colaboradores de Pactual están divididos en tres grupos, quienes reciben una gratificación, los “PU” (que reciben participación de utilidades) y los socios. Los bonos del primer equipo se calculan con base en el número de salarios. Los PU reciben un porcentaje directo de la utilidad anual. Las gratificaciones de los socios se presentan en forma de acciones. El presidente del banco dice: “Cuanto mayor sea ese equipo, tanto más rico me hago”. El total distribuido entre los colaboradores no puede pasar de 25% de la ganancia líquida. Para recibir los bonos, cada colaborador pasa por una avalancha de evaluaciones. Los jefes, los subordinados y los pares califican su desempeño. Cada colaborador es objeto de un promedio de 20 evaluaciones. Dos socios se encargan de cruzar las calificaciones. De ahí surge el valor que se acreditará al colaborador. Es un diseño diferente de la forma que practica el mercado. Por lo general, el primer paso es la negociación de las metas, entre el ejecutivo y su superior inmediato. El número de metas es pequeño porque, de lo contrario, se pierde el enfoque del trabajo. En promedio son cinco objetivos. A continuación se asigna un peso a cada una de las metas y así se define su prioridad. El ejecutivo también sabe cuánto podría recibir al final del ejercicio. Para cada nivel jerárquico, se establece una banda con base en el número de salarios mensuales.

En Rhodia, subsidiaria del grupo francés Rhône Poulanc, hay cinco niveles jerárquicos que incluyen a 350 profesionales. En el nivel de director, el techo del bono llega a cuatro salarios. En el más bajo, el de gerente de departamento, el máximo es de dos salarios. El total de dinero que se embolsen las personas dependerá de que se cumplan las metas o no. La empresa sólo paga el bono si se alcanza el resultado global previamente definido. De lo contrario, no habrá nada para los ejecutivos. El jugador de fútbol es el único que recibe un sueldo cuando pierde y, cuando gana o empata, se lleva un bono. ●

son los planes de un bono anual, de distribución de acciones entre los trabajadores, de opción de compra de acciones de la compañía, de participación en los resultados alcanzados, de remuneración por competencia y de reparto de utilidades entre los trabajadores.

## Plan de un bono anual

El plan de un bono anual es un ejemplo de la remuneración variable. Se trata de un valor monetario que se entrega al final de cada año a determinados colabora-

Empresa	Empleados	Participantes	Bonos (en salarios)	Valor repartido	Criterios para la premiación
Volvo	1 700	1 700	1.8	5.0	Crecimiento de ventas, utilidad u otros índices de desempeño
Copesul	785	785	1.9 a 2.2	3.2	Resultado de las operaciones y metas del equipo
Heublein	800	40	1.5 a 2.5	0.5	Utilidad y generación de efectivo de la compañía y desempeño personal
Rhodía	10 000	350	2 a 4	4.5	Utilidad operativa de la matriz francesa y de la filial y resultados de las áreas
Plascar	1 900	1 900	2 a 3	3.0	Variación del patrimonio líquido y las metas individuales
Banco Boavista	2 400	2 400	4 a 6	22.0	Utilidad del banco, metas de los sectores y desempeño individual
Lloyds Bank	800	290	3 a 7	5.5	Utilidad del banco y resultados de cada área
Pactual	282	264	23.8	12.6	Utilidad del banco y evaluación del desempeño

**Figura 10.3** La bolsa alcanzada: programa de bonos (cifras en millones de dólares).

dores, en función de su aportación al desempeño de la empresa. Éste se mide con base en ciertos criterios, como la rentabilidad alcanzada, el aumento de participación de mercado, la mejoría de la productividad, etcétera.

Existen dos tipos de planes de bonos anuales:

1. *El plan tradicional de metas definidas*, que se basa en metas presupuestadas y definidas con un techo y un piso para el pago del bono. La meta del bono es alcanzar el objetivo previamente determinado. De este modo, el bajo desempeño no se penaliza y el desempeño excelente no se recompensa, porque el plan establece un valor definido y limitado, como muestra la figura 10.4.
2. *El plan de un bono flexible o de valor económico agregado (VEA)* se basa en metas flexibles que no tienen piso ni techo para el pago del bono. El valor económico agregado (VEA) es un modelo de administración y de remuneración por incentivos que impone una nueva dirección en la empresa. Se trata de una administración sustentada en el valor y su metodolo-

gía es universal y tiene reconocimiento del mercado accionario. Su objetivo es maximizar el valor creado por la empresa por medio del cambio de la cultura corporativa para que los gerentes piensen, actúen y se les recompense como si fueran accionistas de la empresa. El VEA implica y alinea los procesos de decisión, evaluación del desempeño y remuneración para que los administradores analicen las fuentes de valor y dirijan la definición de metas y objetivos de la empresa. Pretende transformar al gerente en un copropietario de la empresa.

El plan de bonos del VEA presenta tres aspectos interesantes:

1. Si se alcanza la meta del desempeño, entonces el ejecutivo gana el bono de la meta.
2. Si el ejecutivo no alcanza la meta del desempeño, entonces va a parar al fondo del bono negativo. Queda con un saldo deudor para el año próximo.
3. Si el ejecutivo sobrepasa la meta del desempeño, el excedente pasa al fondo de bono positivo. Queda con

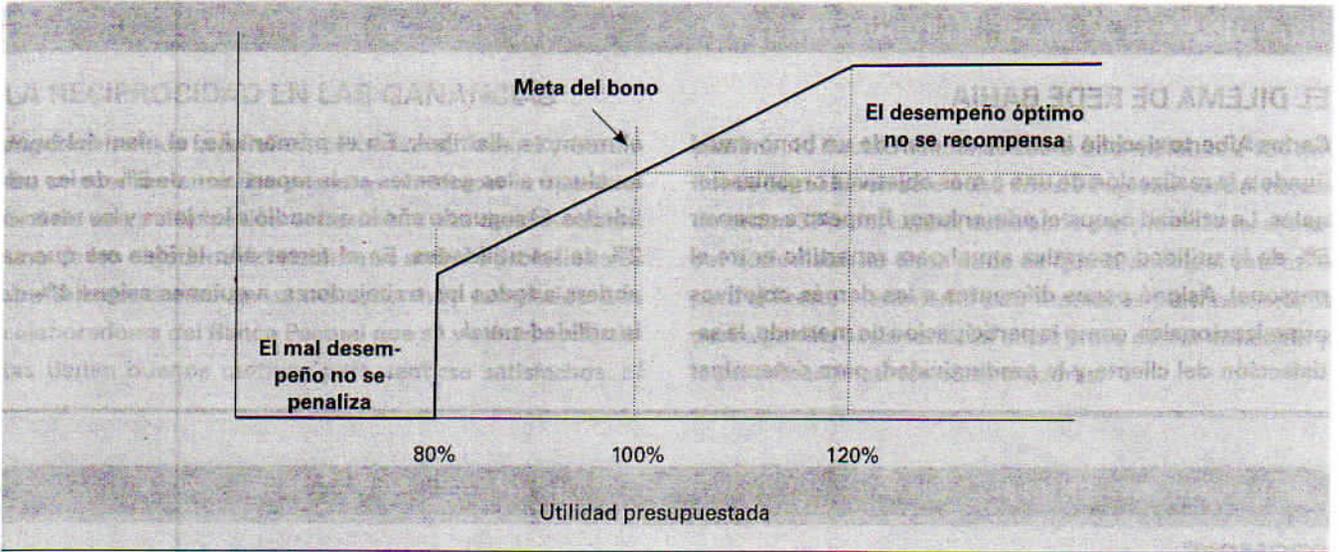


Figura 10.4 El plan tradicional de un bono.

un saldo acreedor que puede recibir a mediano y largo plazos.

### Distribución de acciones entre los trabajadores

La distribución gratuita de acciones de la empresa a determinados trabajadores, como forma de compensación, es otra forma de remuneración flexible. En este caso, las acciones de la compañía sustituyen al dinero del bono.

### Opción de compra de acciones de la compañía

Muchas compañías ofrecen otra forma de remuneración variable: la venta (a precio subsidiado) o la transferencia de acciones a sus colaboradores de acuerdo con determinadas reglas. El objetivo es hacer que el colaborador—el principal asociado— también se convierta en accionista de la organización por su cuenta, pero con ayuda de la organización.

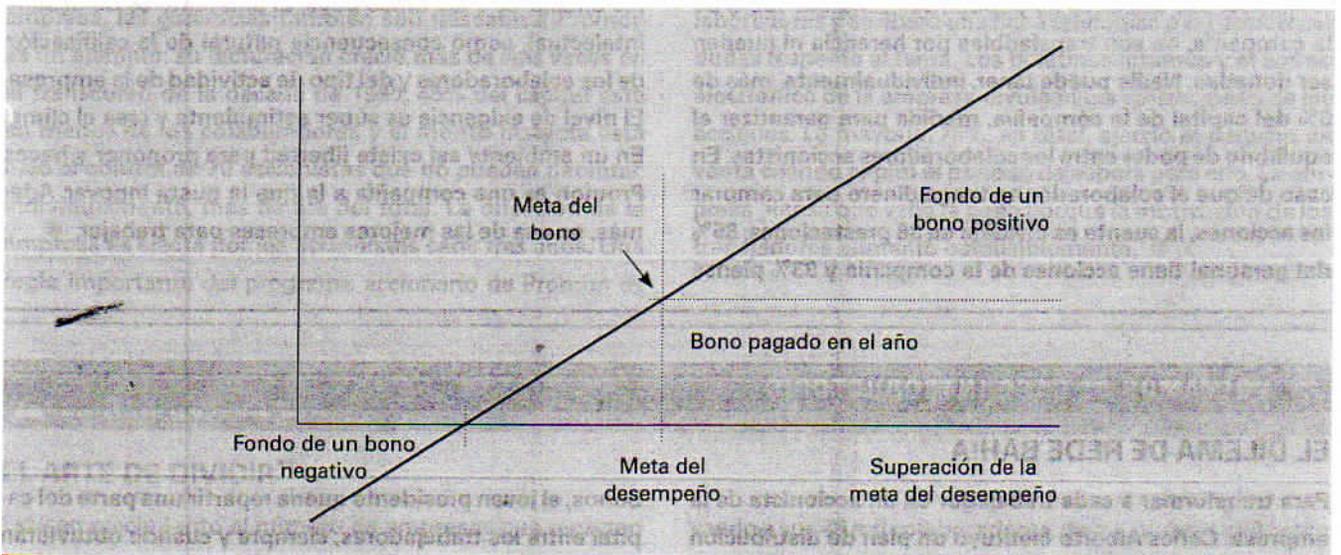


Figura 10.5 El plan del bono VEA.<sup>8</sup>

## VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

## EL DILEMA DE REDE BAHIA

Carlos Alberto decidió instituir un plan de un bono anual ligado a la realización de uno o más objetivos organizacionales. La utilidad ocupa el primer lugar. Empezó a reservar 5% de la utilidad operativa anual para repartirlo entre el personal. Asignó pesos diferentes a los demás objetivos organizacionales, como la participación de mercado, la satisfacción del cliente y la productividad, para determinar

el monto a distribuir. En el primer año, el plan del bono involucró a los gerentes en la repartición de 5% de las utilidades. El segundo año lo extendió a los jefes y les reservó 2% de las utilidades. En el tercer año la idea era que se abriera a todos los trabajadores, a quienes asignó 1% de la utilidad anual. ●

## LA ARH HOY EN DÍA

PROMON<sup>9</sup>

Promon Tecnología es una empresa sólo parcialmente, porque no vende productos terminados, sino inteligencia. Lo que coloca en el mercado es la integración de sistemas, principalmente en el campo de las telecomunicaciones. La empresa no tiene piso de fábrica. Casi 70% de los colaboradores tiene formación universitaria. Todos ellos pueden ser socios de la compañía y la mayoría ya lo es. El salario promedio, de unos 5 000 reales, es una de sus características más importantes. En realidad, Promon es una comunidad de profesionales, socios de la empresa. Sólo los colaboradores pueden ser accionistas de la empresa y cada colaborador puede tener acciones de la empresa si sus jefes lo recomiendan a la dirección general. Cuando un colaborador fallece, se jubila o sale de la empresa, sus acciones son compradas por ésta y redistribuidas entre los restantes. Las acciones no pueden ser vendidas fuera de la compañía, no son transferibles por herencia ni pueden ser donadas. Nadie puede tener, individualmente, más de 5% del capital de la compañía, medida para garantizar el equilibrio de poder entre los colaboradores accionistas. En caso de que el colaborador no tenga dinero para comprar las acciones, la cuenta es dividida en 36 prestaciones; 85% del personal tiene acciones de la compañía y 93% piensa

que ése es uno de los factores del éxito de la empresa, que registró una utilidad líquida de 86 millones de dólares. Así, se reinvertieron 40 millones de dólares entre participación de utilidades y dividendos accionarios en aquello que la empresa considera fundamental para su éxito: sus 1 500 colaboradores. En promedio, cada uno se llevó a casa tres salarios más a título de participación de utilidades. Quienes trabajaron bien en equipo y ofrecieron soluciones innovadoras se embolsaron hasta seis salarios extra.

El grupo definió sus valores y objetivos hace décadas. La ética, algo indispensable para una empresa en la que casi todo el mundo es socio, es uno de esos valores. Allí, todo es transparente. La responsabilidad de la administración está en cambio constante y los directores son electos cada tres años. ¿Niveles jerárquicos? Sólo hay dos, entre los directores y los *office boys*. El ambiente es de desafío intelectual, como consecuencia natural de la calificación de los colaboradores y del tipo de actividad de la empresa. El nivel de exigencia es súper estimulante y crea el clima. En un ambiente así existe libertad para proponer y hacer. Promon es una compañía a la que le gusta innovar. Además, es una de las mejores empresas para trabajar. ●

## VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

## EL DILEMA DE REDE BAHIA

Para transformar a cada trabajador en un accionista de la empresa, Carlos Alberto instituyó un plan de distribución de acciones de Rede Bahia. En vez de entregar dinero o

bonos, el joven presidente quería repartir una parte del capital entre los trabajadores, siempre y cuando obtuvieran ciertos resultados anuales. ●

**X EVALUACIÓN CRÍTICA****LA RECIPROCIDAD EN LAS GANANCIAS**

Algunos bancos brasileños, como Icatu, Pactual y Garantia, se cuentan entre los primeros en ofrecer la oportunidad de una participación accionaria a sus colaboradores. Uno de los objetivos del sistema es atraer a profesionales con talento, dentro de un mercado muy competido. Los colaboradores del Banco Pactual que se vuelven accionistas tienen buenos motivos para sentirse satisfechos. El

patrimonio líquido del banco subió de 2 millones a 150 millones de reales en sólo ocho años; 20 ejecutivos del banco detentan 37% del capital accionario y el presidente, el mayor accionista, no tiene duda de que el principal estímulo para el fuerte crecimiento patrimonial es precisamente la participación accionaria. La bolsa crece con la adhesión y la participación de los colaboradores. ●

**▲ LA ARH HOY EN DÍA****CÓMO TRANSFORMAR AL TRABAJADOR EN ACCIONISTA<sup>10</sup>**

El programa de participación accionaria de Promon fue creado en la década de 1960 y ofrece a cada colaborador la posibilidad de comprar acciones de la empresa. Para evitar la concentración de capital en manos de pocos, cada colaborador tiene derecho de comprar, máximo, 2% del capital. Uno de los gerentes de Promon es dueño de 3 500 acciones de la empresa y se siente bastante comprometido con la compañía. Ha sido comprador habitual de acciones de Promon desde que ingresó en la empresa y tiene un patrimonio estimado en 100 mil reales. En su opinión, no existe otra aplicación financiera tan rentable. Su intención es hacer de esos recursos un ahorro para su jubilación o para pagar la universidad de sus hijos.

La compra de acciones es un excelente negocio desde el punto de vista del colaborador, pero bajo la óptica de la empresa, las ganancias también son deseables. Promon es un ejemplo: su facturación creció más de seis veces en el transcurso de la década de 1990; 45% del capital está en manos de los colaboradores y el monto restante está bajo el control de 70 accionistas que no pueden detentar, individualmente, más de 5% del total. La dirección de la empresa es electa por los accionistas cada tres años. Una regla importante del programa accionario de Promon es

que las acciones no pueden ser donadas ni vendidas fuera de la compañía. Los colaboradores que abandonan la empresa las deben vender a la tesorería. Con una rentabilidad media anual de 30%, las acciones de Promon pueden ser adquiridas por los colaboradores con financiamiento otorgado por la propia empresa, en un plazo hasta de tres años. En la actualidad se distribuyen dividendos.

Otra empresa que se sumó a la idea de abrir el derecho de participación accionaria a los colaboradores es el laboratorio estadounidense Eli Lilly. La filial brasileña inició el programa de venta de acciones en 1993, cuando puso 200 acciones a disposición de sus 700 trabajadores, con un plazo de tres años de espera para ejercerlas. Al liberar otro lote de acciones para su venta a los colaboradores, un equipo realizó reuniones con pequeños grupos de colaboradores y se liberó una línea telefónica para esclarecer dudas respecto al tema. Los boletines internos y el correo electrónico de la empresa divulgan las cotizaciones de las acciones. La mayoría, 75%, en total, ejerció el derecho de venta cuando expiró el periodo de espera para ello. La empresa piensa que valió la pena porque la motivación de los trabajadores aumentó ostensiblemente. ●

**▲ LA ARH HOY EN DÍA****EL ARTE DE DIVIDIR<sup>11</sup>**

Está en crecimiento el número de empresas que reparten acciones entre sus colaboradores. El programa *TeamShare* de Bristol-Myers Squibb en todo el mundo está incenti-

vando a sus 48 mil colaboradores, de los cuales 1 500 están en Brasil. La obrera Maria Aparecida dos Santos, que trabaja en el sector de embalaje de Bristol-Myers Squibb en

São Paulo, con un salario de 700 reales, está feliz y ansiosa: recibió 26 mil reales como resultado de la venta de las 400 acciones que ganó de la empresa en 1995. La distribución de acciones a los colaboradores es una práctica que crece en empresas como Monsanto Searle, Elli Lilly, Cisco, Bay Networks, etc. Los nombres muestran que es cosa de multinacionales. La estadounidense Bristol-Mayers, la compañía farmacéutica que ocupa el quinto lugar mundial, con una facturación de 16 700 millones de dólares, distribuyó 19.2 millones de opciones de compra de sus acciones, con un costo total de 1 900 millones de dólares, o 2% del valor de mercado de la empresa, que es de 90 000 millones de dólares. Sólo que no permitió la venta de las acciones antes de un plazo de tres años.

Bueno para el colaborador, mejor para la empresa. Al transformar a sus asociados en socios, las compañías ganan un fuerte aliado en la búsqueda de un aumento de su productividad. Esto contribuye al crecimiento de la compañía, a utilidades más altas y a la consecuente valorización de sus acciones en el mercado. En el caso de este gigante del sector farmacéutico, sus acciones se valorizaron en cerca de 224% en el periodo, un salto de 30.62 a 99.70 dólares. El gerente general de Bristol-Myers Squibb de Brasil dice que el colaborador tiene un motivo extra para participar en el crecimiento de la empresa. Propende a valorar más su inversión. Según él, el programa superó todas las expectativas. La empresa comprometió cerca de 26% de su patrimonio en el programa, con beneficio para

los colaboradores que tenían más de tres años de antigüedad. Como el precio de la acción de Bristol se triplicó en los tres años, quien optó por ejercer su derecho de compra (y de venta) se embolsa jugosas ganancias. Detalle: sin tener que gastar un solo centavo, toda vez que las acciones serán pagadas con parte de la valorización obtenida en ese periodo. El dueño de las opciones venderá por 100 dólares un papel que compró con 30.62 dólares, lo que garantizará una ganancia bruta increíble. Quien no quisiera ejercerlo ahora podrá hacerlo en cualquier momento, siempre que respete el plazo de diez años que fijó la compañía.

El programa motiva la fidelidad a la empresa. En la subsidiaria brasileña de Monsanto Searle, los 1 100 colaboradores que se adhirieron al programa no vieron el color del dinero sino hasta que expiró la espera de tres años estipulada por la empresa para ejercitar las opciones. La evolución de los precios de las acciones en Nueva York muestra que el personal no estará decepcionado. La acción de Monsanto fue negociada en Wall Street a 52 dólares, valor 88% superior al de la opción de 27.54 dólares. La empresa ha hecho varios lanzamientos, con diez años de plazo y tres de espera para ejercitar las opciones. El gerente de remuneración de Monsanto afirma que el programa provoca que las personas mantengan su compromiso con el desempeño futuro de la empresa. Para los trabajadores, todo esto es una novedad, un proceso de aprendizaje. Sin embargo, entienden muy bien lo que significa tener una fracción de la compañía en las manos. ●

## VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

### EL DILEMA DE REDE BAHIA

Otra opción para Carlos Alberto sería que el propio trabajador optara por recibir acciones de la compañía, en vez de ganarlas sin que se le consultara previamente. Al parecer

es una situación más democrática y consultiva que la opción anterior. ●

## LA ARH HOY EN DÍA

### LA DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES EN MONSANTO<sup>12</sup>

La filial brasileña de Monsanto, uno de los grupos químicos más grandes del mundo, desarrolló su propio programa de participación de utilidades con un objetivo bien definido. El presidente de la compañía afirma: "Queremos reforzar

el trabajo en equipo dentro de la empresa". Su sueño era acabar con las interminables discusiones entre los departamentos de la compañía. Si todos tuvieran el mismo objetivo, encontrarían la manera de cooperar entre sí. La

compañía arrancó el programa en 1991 y todos los colaboradores de la empresa participan en el juego. Pero el presidente es el menos indicado para hablar del tema, porque la operación cada año la diseñan los propios trabajadores. Grupos de entre 10 y 12 trabajadores de distintas áreas y niveles jerárquicos se reúnen para definir las metas en cada una de las unidades. Bautizados como *design teams*, estos equipos deciden todo, desde la forma de pago hasta quiénes participan en el programa. Sólo hay una regla predefinida: sin utilidades no hay premio. La empresa divide el monto excedente a la meta de la utilidad a medias con los colaboradores. Los propios *design teams* establecieron algunos principios rígidos. Uno de ellos es que nadie recibirá premios si hay un accidente de trabajo en la unidad de negocios. El propio presidente se asombró de tanta rigidez. La respuesta de un obrero le dejó perplejo. El trabajador dijo: "Si no estamos todos juntos, nadie lo recibirá".

Los trabajadores también eligen a cuatro o cinco colegas como los "embajadores de la distribución de utilidades". Ellos son los encargados de divulgar, y reforzar durante el año, las metas que se deben alcanzar. El director de recursos humanos de Monsanto dice: "El programa debe ser simple para que todos lo puedan seguir". La empresa incluso creó una política humorística para reforzar este principio: utilizó las iniciales de *Keep it simple, stupid* para llamarla *Kiss* (beso en inglés). Lo simple es lucrativo. Desde el nacimiento de la distribución de utilidades Monsanto ha crecido; facturó 250 millones de dólares y la utilidad fue de 21 millones de dólares. Los colaboradores recibieron una bolsa de un millón de dólares que fueron distribuidos entre 423 de ellos. El resultado tuvo un sabor diferente para el director de recursos humanos: "Hoy, la remuneración flexible es una necesidad. Con ella la empresa transforma a cada trabajador en un pequeño empresario." ●

## VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

### EL DILEMA DE REDE BAHIA

Para mantener a los gerentes y colaboradores de Rede Bahia motivados y comprometidos con los objetivos de su empresa, Carlos Alberto creó una especie de concurso entre las tiendas para incentivar la competencia interna entre ellas. Para tal efecto, montó un sistema de calificación con varios criterios, que van de la utilidad a la rotación de inventarios y del índice de rotación de personal a la re-

ducción de costos de operaciones. De manera que no sólo existe interés por vender más a menor precio y alcanzar una utilidad excelente, pero irreal. Todos tendrían que empezar a ver el negocio como un todo sistémico. Así, habrá participación en los resultados del negocio, visualizado a partir de un conjunto integrado de metas y objetivos. ●

Se trata de un modelo común en Estados Unidos (*stock options*) que otorga al colaborador el derecho de comprar un lote de acciones de la empresa a cierto precio. El derecho de compra se debe ejercer dentro de un plazo que se ha acordado previamente. DuPont ofrece esta posibilidad a todos los colaboradores, incluso en la planta de la fábrica, distribuye acciones entre sus 140 000 colaboradores en distintos lugares del mundo, para desarrollar un concepto de compañía global entre ellos. Muchos colaboradores compran sus lotes y se hacen de un patrimonio invaluable.

Existen varias formas de establecer la participación del empleado en el capital de la empresa. Además del

modelo *stock options*, está el *phantom share*, utilizado en los mismos términos que el primero, sólo que con acciones ficticias, cuyo valor se calcula con base en el patrimonio líquido de la empresa. La Constructora MRV ha adoptado esta modalidad y reparte un porcentaje de su utilidad anual en forma de acciones entre algunos colaboradores. Con esto, MRV pretende alcanzar dos objetivos: comprometer a los ejecutivos con el destino de la compañía y romper la estructura de la empresa familiar para que su negocio sea perenne. En Estados Unidos la venta o concesión de acciones es práctica común entre las compañías. La prestación se extiende a todos los colaboradores de las compañías, y el gobierno estadouni-

Remuneración tradicional	Remuneración con base en competencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago del salario previamente establecido para el puesto</li> <li>• El salario es fijo</li> <li>• La evaluación del desempeño no afecta la remuneración de la persona</li> <li>• Sólo los ejecutivos reciben el bono relacionado con metas previamente negociadas</li> <li>• No motiva ni estimula el compromiso con el negocio de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El pago mensual o anual varía de acuerdo con la evaluación del desempeño</li> <li>• El salario no es fijo</li> <li>• La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona</li> <li>• Todos los colaboradores reciben una ganancia adicional de acuerdo con el desempeño logrado</li> <li>• Funciona como un factor motivador y estimula el compromiso con las metas de la empresa</li> </ul>

Figura 10.6 Diferencias entre la remuneración tradicional y la remuneración por competencia.

dense, a partir de 1995, concedió exenciones fiscales a las empresas que adoptan el modelo.

El sistema de adquisición de acciones presenta ciertas limitaciones. Una de ellas es que los colaboradores aún no han desarrollado una cultura de mercado de capitales. El comportamiento de quienes las venden confirma los resultados de una investigación efectuada en Estados Unidos, según la cual dos terceras partes de los trabajadores ejercen el derecho de compra y venta de las acciones adquiridas en un plazo de sólo seis meses. La necesidad de corto plazo es más fuerte que el compromiso a largo plazo. Por otra parte, la especulación en el mercado de capitales lleva a que el precio de las

acciones registre bruscas oscilaciones. Además, existen dudas legales respecto a la participación del colaborador en el capital de la empresa: la concesión de acciones se puede considerar salario indirecto o participación de los resultados. Algunos especialistas optan por la segunda alternativa; es decir, si fuera considerada una forma de participación de los resultados, no tendría incidencia en las prestaciones y los sindicatos podrían negociarla como tal y extenderla a todos los colaboradores.

La participación accionaria de los colaboradores es un instrumento muy potente para las empresas que pretenden sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo. La concesión o venta de acciones a los colaboradores,

## ✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

### CAUTELA PRELIMINAR

Una limitación radica en el recelo de que los propios colaboradores manipulen las cosas, principalmente aquellos que tienen información privilegiada. Para prevenir esta posibilidad, Informix, la empresa que produce *software*

para bancos de datos, estableció que los colaboradores con acciones de la compañía sólo las pueden negociar 30 días después de que se publican los resultados trimestrales. ●

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### REMUNERACIÓN POR COMPETENCIA<sup>13</sup>

La investigación realizada por el Progep, Programa de Estudios en Gestión de Personal, de la Fundación Instituto de Administración (FIA), encomendada a la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo (FEA-USP), arroja que la administración de la remuneración es un proceso crucial para el éxito de cualquier organización y que tiene un fuerte efecto en las relaciones entre las personas y las empresas. Por una parte, la remuneración representa uno de los componentes principales del costo de sus procesos y servicios. Por la otra, para el colaborador, la remuneración representa la forma en la que la organización percibe y define el valor re-

lativo de su trabajo. La investigación revela que las empresas están en busca de nuevos procesos de compensación, en los cuales el concepto de competencia aparece como el elemento articulador. Una de las posibles interpretaciones de ese concepto considera que la competencia es un agregado de valor que se puede medir en razón de lo que el colaborador "entrega" a la organización. Es decir, la capacidad del colaborador para generar resultados. Por ello, la remuneración por competencias se asocia a la capacidad de "entrega" del colaborador. Ese proceso está siendo objeto de muchos experimentos e investigaciones y todavía no se ha implantado mucho debido a su complejidad. ●

## ✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

### LOS OBSTÁCULOS LEGALES

La legislación laboral contiene ciertos impedimentos que dan origen a divergencias entre los especialistas. El artículo 461 de la Consolidación de las Leyes de Trabajo (CLT) prohíbe las diferencias salariales para funciones iguales; es decir, para un mismo cargo, ejercido con igualdad de perfección técnica y productividad, no puede haber salarios diferentes. La solución consiste en pagar un monto adicional a título de prima, mes con mes, pero con una fracción del salario condicionada y de carácter estrictamente personal, para no afectar la equiparación salarial. Esto no elimina la hipótesis del trabajador que puede reclamar sus derechos, posteriormente, ante la Justicia del Trabajo.

En opinión de otros especialistas no existe un impedimento legal si el extra de la remuneración por competencia se paga anual, porque tiene carácter de gratificación. Cuando el monto extra se paga cada mes se puede crear un problema legal por la continuidad. La ley dice que no es posible disminuir el salario, pero como es una gratificación, según dicen los especialistas, no existe ningún impedimento jurídico. En el Banco Pactual, la remuneración por competencia se ligó a una meta global. Si la facturación del banco alcanza 150 millones de dólares, todos los colaboradores pasarán el fin de año en Londres y París. La motivación es tanta que hasta las esposas de los colaboradores se involucran. ●

## ● VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

### EL DILEMA DE REDE BAHIA

Como Rede Bahia debe crecer y expandirse, Carlos Alberto pensó en una forma de incentivar nuevas habilidades y competencias en sus colaboradores para enfrentar los desafíos del futuro. El colaborador deberá tener un nuevo perfil, el cual privilegie algunas competencias, como

la atención al cliente, la creatividad y la innovación en la búsqueda de nuevas soluciones y el espíritu emprendedor. Los colaboradores que desarrollen esas competencias serán premiados. ●

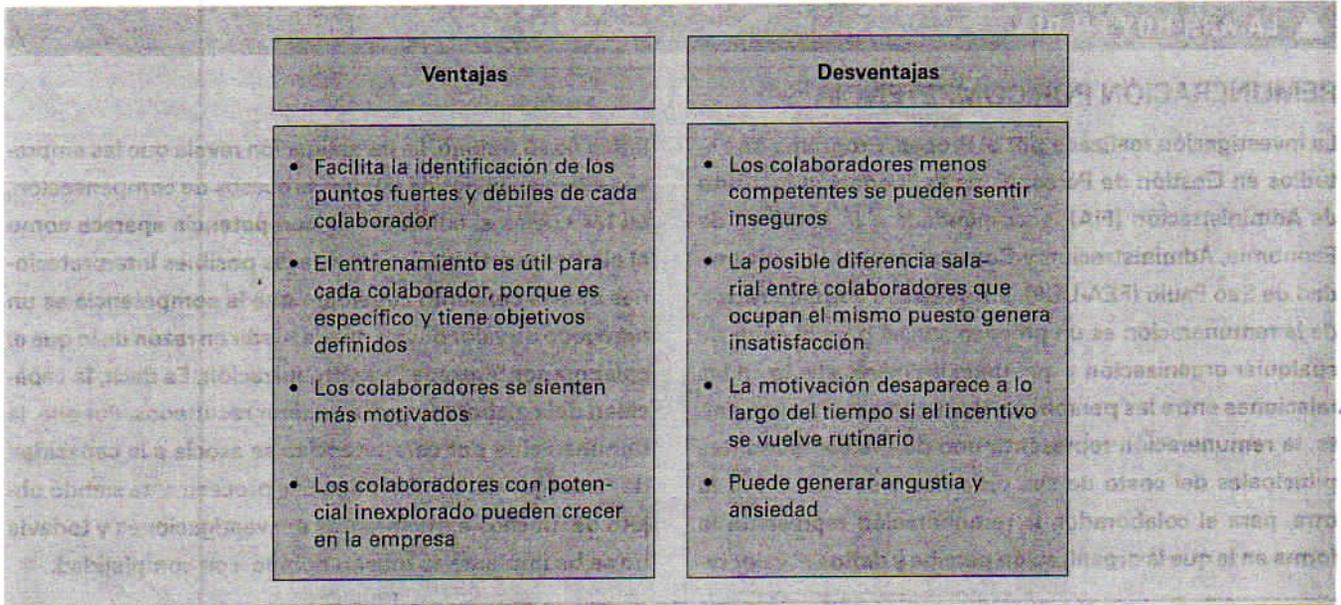


Figura 10.7 Ventajas y desventajas de la remuneración por competencia.

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### CÓMO INSTITUIR UN PLAN DE PUR<sup>14</sup>

Para que la implantación de un plan de participación en utilidades y resultados (PUR) tenga éxito debe seguir una metodología que considere los aspectos siguientes:

1. **Cada empresa debe tener su sistema propio.** Cada una debe privilegiar metas y resultados propios, considerar su cultura corporativa y atender a sus características y peculiaridades.
2. **Hacer hincapié en los resultados y no en las ganancias.** El sistema se debe orientar a los resultados. Los resultados son los objetivos que se deben alcanzar. Se pueden llamar metas, índices de productividad o de calidad, etc. Pueden ser objetivos estratégicos, tácticos u operacionales, pero siempre se deben definir como la principal meta de las actividades del periodo. La condición básica es que si los resultados previamente establecidos fueran alcanzados y si la empresa obtuviera utilidades en el periodo considerado, entonces el personal obtendrá determinada participación de las utilidades, en función de los resultados que se hayan alcanzado. La utilidad es la condicionante básica para la distribución y la realización de los resultados es la condicionante subsi-

diaria. El acuerdo de participación en los resultados entre la empresa y los sindicatos o colaboradores debe explicar claramente que habrá participación siempre y cuando la empresa registre utilidades. Una parte de esas utilidades formará la bolsa que se divida proporcionalmente entre quienes hayan alcanzado determinados resultados. Si no hay utilidad, no habrá participación, aun cuando se hayan alcanzado resultados. La eficacia mayor condiciona a la eficacia menor. Si la empresa establece como meta de producción 200 piezas al mes, manteniendo el nivel de calidad, pero no consigue venderlas en el mercado, operará con números rojos y no estará en condiciones de proporcionar un extra salarial a sus colaboradores, aun cuando hayan tenido un excelente desempeño. Los colaboradores trabajan como verdaderos asociados de la organización, se reparten las pérdidas y las ganancias.

3. **Definir las metas estratégicas, tácticas y operacionales.** El sistema debe involucrar a todos los colaboradores por medio de una o dos metas corporativas, dos o tres metas tácticas y algunas metas operativas. Las metas corporativas se refieren al comporta-

miento global de la empresa, mientras que las tácticas o sectoriales son específicas para cada área o departamento. Las metas operativas se refieren a la actividad del propio trabajador. En la implantación del sistema se deben evitar las metas individuales por dos motivos: porque comprometen el espíritu de equipo al generar una fuerte competencia entre las personas y porque complican el sistema. En su oportunidad, las metas operativas y las individuales siempre son bienvenidas. Cada colaborador debe participar del programa con cuatro o cinco metas simultáneas previamente establecidas. Algunas empresas trabajan con metas corporativas y metas sectoriales para facilitar y simplificar el sistema. Las metas corporativas pueden representar entre 30 y 40% del monto disponible para distribuirse a título de participación, mientras que las metas sectoriales responden por el otro 60 a 70%. El colaborador recibe un monto en proporción con su salario nominal.

4. *Utilizar índices habituales, simples y confiables.* Puesto que el programa es una novedad para las personas les genera cierta ansiedad. Por ello su implantación se debe hacer con base en medidas de evaluación y mediciones ya existentes en la empresa; esto evita que las personas se sientan inseguras. Los índices deben ser simples y confiables para ganar su credibilidad. Los índices se deben ir mejorando y renovando con el paso del tiempo y la experiencia adquirida.
5. *Establecer una periodicidad adecuada.* La remuneración debe mantener una periodicidad semestral o debe comenzar con periodos anuales para después acortarlos a semestrales. El hecho de recortar la periodicidad es un factor positivo para el éxito del programa. No obstante, el aumentar la periodicidad de semestral a anual puede provocar el descrédito del programa, porque los colaboradores pensarán que la empresa no tiene salud financiera para respaldar el programa de remuneración variable. La ley quiere evitar que las empresas efectúen pagos mensuales bajo este tipo de programas, porque se caracterizan como egreso operacional y así se evita su incidencia en las disposiciones y previsiones laborales y reduce la tributación.
6. *Ofrecer claridad y sencillez.* El programa debe ser claro, simple y con pocas reglas. Los mejores programas proponen pocas metas —como dos corpo-

rativas y dos o tres sectoriales— y las divulgan con claridad para que todos puedan entenderlas con la congruencia necesaria. Como el programa incluye a todos los trabajadores debe estar en lenguaje simple y claro, en pocas páginas y sin provocar dudas.

7. *Resaltar la objetividad.* El programa debe tener un grado mínimo de subjetividad. Los indicadores deben ser cuantificables, como la frecuencia y la puntualidad para llegar al trabajo, la reducción del número de accidentes de trabajo, la reducción de desechos y de retrabajos, el aumento de la producción en número de piezas, la mejoría de la calidad en términos porcentuales, la reducción de costos o de egresos, la puntualidad en la entrega de los productos/servicios, etcétera.
8. *Envergadura del programa.* El programa debe involucrar a todos los colaboradores, como el aumento de participación de la empresa en el mercado, el incremento de la competitividad de la empresa frente a las mejores empresas del mercado, etc. Debe involucrar en igual medida a todos los colaboradores, desde el presidente al más modesto obrero. Sin embargo, las metas sectoriales no pueden ser iguales para todos. Los colaboradores de producción deben tener metas sectoriales diferentes de quienes trabajan en ventas. En un programa anual de asociación, que cubra el periodo de enero a diciembre, el pago se debe realizar en enero del año próximo siguiente. A los colaboradores que sean admitidos en el transcurso del periodo les corresponderá una remuneración proporcional al periodo trabajado, en caso de que su equipo haya alcanzado las metas y que la empresa haya obtenido utilidades. A los colaboradores que se separan de su empleo durante el ejercicio, algunas empresas les pagan una cantidad proporcional al periodo trabajado. Otras empresas consideran que quien pide demasiado rompe el trato, rompe la asociación y deja de estar contratado en la empresa y, por tanto, no se le debe nada en términos de participación. Cuando la empresa se ve obligada a reducir su plantilla de personal, la situación es diferente. No obstante, todo debe estar claramente definido en el acuerdo que firmen la empresa y los colaboradores o los sindicatos para evitar cualquier duda en casos de admisión y renuncia del personal.
9. *Diferenciación de las recompensas.* El programa debe recompensar a las personas de acuerdo con las

utilidades de la empresa, con la productividad en el área y el equipo en el cual participan. Si al distribuir la PUR la empresa da igual importancia a todos los colaboradores, no efectuará una remuneración variable ni recompensará a las personas por los diferentes esfuerzos que realizan; sólo aprovechará las ventajas de la ley para remunerar con exención de impuestos. La aplicación de una media conduce a una injusticia contra los colaboradores más involucrados y más productivos. El programa debe contar con metas e indicadores para evaluar el desempeño de las personas, a efecto de diferenciar a las personas y a los equipos que demostraron mayor empeño.

10. **Mantener el programa siempre al alza.** Es preciso mantener el programa siempre vivo y al alza. Los colaboradores siempre deben estar motivados en función de los desafíos que establece el programa. La comunicación debe ser constante, continua y eficaz. Los colaboradores deben recibir información sobre cómo andan las metas y los resultados, en forma de realimentación para orientar su desempeño. La obtención de metas y resultados debe celebrarse con solemnidad y la dirección de la empresa debe

realzar y enfatizar el programa en todas las reuniones. El programa debe estar en renovación y mejora permanente para que las personas no se acomoden a algo habitual y obligatorio que las lleve a la rutina y al fracaso. En el momento de la renovación anual del acuerdo entre la empresa y los colaboradores, las metas y los indicadores se deben sintonizar de nueva cuenta y debe hacerse con una solemnidad especial para que marque un recuerdo en todos. Los temas de los programas deben ser creativos, agradables e interesantes; se podrían plantear como un campeonato de futbol, en el cual los representantes de la empresa y de los empleados serían los árbitros, los líderes de los equipos serían los técnicos y los equipos de trabajadores serían los equipos de jugadores. Al año siguiente, el tema podría ser una carrera de fórmula 1 o un campeonato de tenis. Lo importante es desburocratizar el programa, dado que la ley lo vuelve obligatorio. Se debe evitar la obligatoriedad, es decir, lograr que las personas concedan más valor a la iniciativa de la empresa y a las metas y a los resultados que deben alcanzar. ●

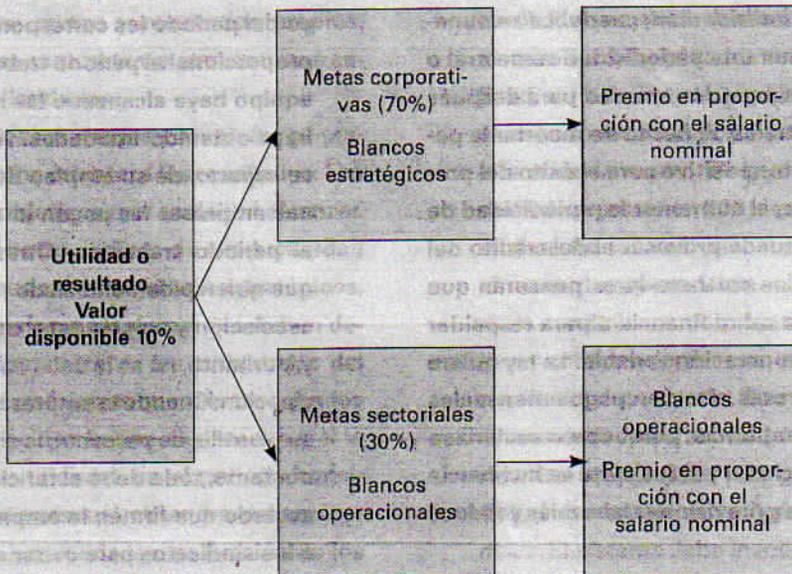


Figura 10.8 Composición de la participación en las utilidades y en los resultados.

por lo general, se hace dentro de programas de largo plazo y no sólo sirve para motivar al colaborador, sino sobre todo para darle una seguridad mayor en el futuro. Es el caso de Bradesco, que proporciona a sus principales ejecutivos varios lotes de acciones a lo largo de los años. Esas acciones sólo pueden ser vendidas cuando el ejecutivo se jubila, lo que le garantiza un valioso extra económico. No obstante, la extensión de la prestación a todos los niveles dentro de la empresa es un punto polémico. Para muchos especialistas, la concesión de la participación accionaria es inocua para los niveles operacionales. En esos niveles, tal vez sea mejor asociar los

aumentos de la productividad o la calidad a la entrega de premios en efectivo.

## Participación en los resultados alcanzados

Se trata de otro modelo de remuneración flexible relacionado con el desempeño del colaborador para alcanzar las metas y los resultados establecidos en un periodo determinado. La participación en los resultados significa un porcentaje o una banda de valor con la cual cada persona obtiene una participación en los resultados de

### NOTAS

#### UN PLAN DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES Y DE RESULTADOS (PUR)

1. La empresa debe negociar con los empleados, por medio de la comisión que hayan escogido, la forma de participación de las utilidades.
2. Los criterios se basan en índices de productividad, de calidad o de lucro.
3. El acuerdo debe definir reglas claras de participación, mecanismos de medición, periodicidad de la distribución y periodo de vigencia.
4. El pago a título de participación de las utilidades debe obedecer a la periodicidad mínima de un semestre.
5. El pago a título de participación está exento de disposiciones y previsiones laborales.
6. En el caso de las personas jurídicas, las participaciones se deducen del impuesto sobre la renta como egreso operacional.
7. La participación no debe sustituir o complementar el salario.

Con los recortes de puestos, las renuncias y la reducción de los niveles jerárquicos en razón de programas de cambios organizacionales —como la reingeniería y el *downsizing*—, los colaboradores que restan quedan con exceso de trabajo. En contrapartida, son mejor remunerados. Marisol, la textilera situada en Jaraguá do Sul, SC, Brasil, pasó por un proceso de reingeniería y de los 5 000 empleados,

restaron los actuales 3 500. El objetivo era producir más, con más calidad, con un cuadro funcional adelgazado. La dirección optó por conservar a los trabajadores polivalentes. La costurera que sólo sabía coser fue despedida y en su lugar quedó la que también era capaz de llevar el control de calidad del tejido. La facturación de la fábrica de textiles saltó de 90 millones de dólares en 1990 a 200 millones. El gerente de recursos humanos de la fábrica dice: "Para llegar a eso, hicimos de cada colaborador un asociado y le explicamos lo que la empresa pretendía, de forma clara y simple". Marisol pasó a reservar cerca de 10% de la utilidad líquida para dividirlo entre el personal. La mayor parte (70%) es distribuida independientemente de las metas alcanzadas y el remanente (30%) se destina a los blancos operacionales de cada sector de la empresa. En junio se hace el análisis contable del primer semestre y la empresa entrega un adelanto sobre la participación de las utilidades. En el segundo semestre se llega al valor final. La distribución se hace en proporción al salario de cada individuo. En el fondo, al dividir con los trabajadores el beneficio de los resultados alcanzados, la participación de las utilidades y los resultados se convierte en un potente instrumento, porque promueve la justicia social y apalanca la motivación de las personas.

la empresa o del departamento que ayudó a alcanzar por medio de su trabajo personal o en equipo.

Sin embargo, para que los programas de recompensas e incentivos funcionen es necesario el compromiso de las personas. Las empresas casi siempre cometen algunos errores, como poner en práctica estos programas sin una campaña previa de difusión, participación y compromiso. En otras palabras, sin haber permitido que los participantes del programa tengan acceso a las cifras financieras y a la calificación profesional necesaria y sin haber proporcionado las condiciones para ejercer su influencia particular en el nuevo sistema. La participación y la oportunidad de desempeñar un papel influyente son los aspectos más importantes. También son importantes el autocontrol de la evaluación y la reducción de la burocracia y la supervisión directa. Por medio del pago de los incentivos se evalúa si la persona hizo uso correcto de las herramientas y la libertad que se le confiaron. El dinero es una estupenda manera de expresar el reconocimiento por la ayuda prestada. Funciona como una verdadera fuente de realimentación.

### Remuneración por competencia

La remuneración por competencia recibe varios nombres: remuneración por habilidad o por calificación profesional. Es una forma de remuneración que se relaciona

con el grado de información y el nivel de capacitación de cada persona. El sistema premia ciertas habilidades técnicas o comportamientos del trabajador. El punto focal es la persona, ya no es el puesto. Esto significa que la remuneración no se relaciona con las exigencias del puesto, sino con las calificaciones de quien desempeña las tareas. El colaborador polivalente lleva la mejor parte. Por competencia, las empresas entienden varios atributos, como capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento. En la remuneración por competencia, los trabajadores que ocupan el mismo puesto pueden percibir salarios diferentes de acuerdo con la competencia de cada uno. El objetivo es remunerar de manera personalizada a cada trabajador, de acuerdo con su competencia personal. Se necesitan tres pasos:

1. El primer paso es la discusión del gerente con cada colaborador respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus puntos fuertes y débiles. Este primer enfoque no tiene carácter represivo o impositivo. Su objetivo es localizar y sanar los puntos débiles. En ING-Bahrings, institución financiera que se ha adherido al nuevo sistema, el director de operaciones afirma que ahora el banco y cada uno de sus colaboradores saben exactamente cuáles son las carencias y los puntos fuertes de cada quien.

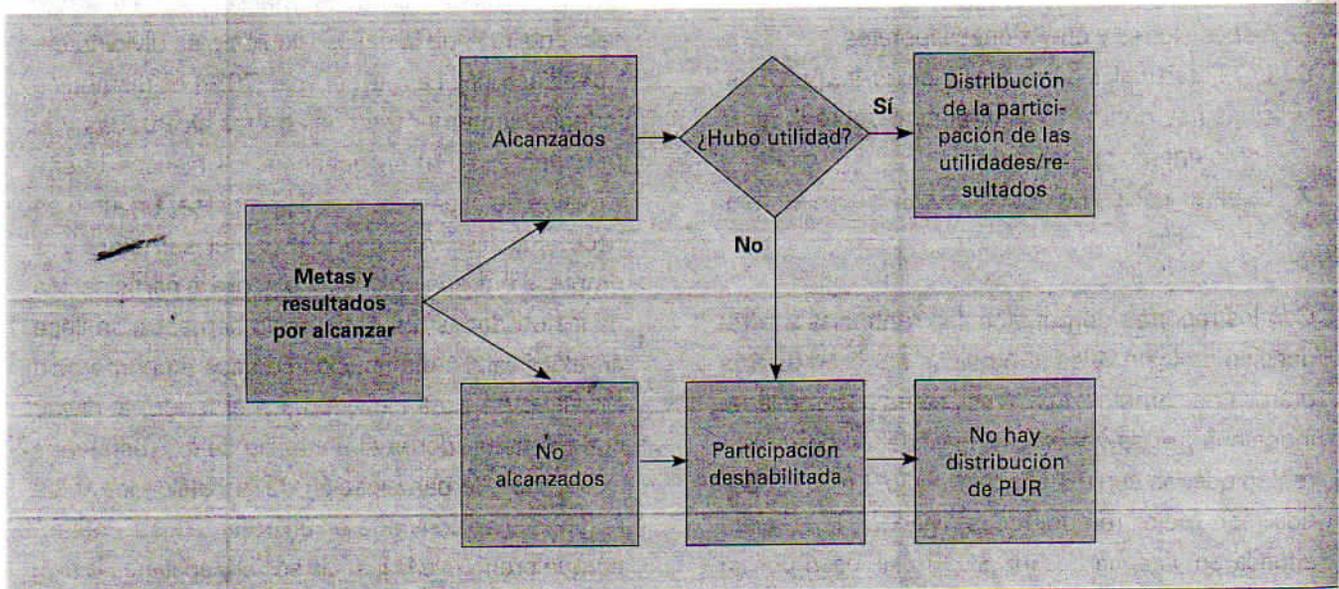


Figura 10.9 El mecanismo de participación.

## VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

### EL DILEMA DE REDE BAHIA

Carlos Alberto pensó en la posibilidad de hacer una distribución trimestral de una fracción de sus utilidades, siempre y cuando los 36 principales ejecutivos alcanzaran una meta previamente establecida. El resto de los 256 trabajadores recibiría un bono, cada tres meses, calculado con base en el volumen de ventas de su unidad. Carlos Alberto

no quería que las ganancias del personal dependieran de una sola variable, como las utilidades; incluyó otros criterios de remuneración, como la reducción de capital de giro, reducción de inventarios a un nivel mínimo, satisfacción del cliente y rentabilidad. La remuneración variable debería tomar en cuenta todos estos criterios. ●

- El segundo paso es la programación conjunta, entre el gerente y el colaborador, del programa de entrenamiento necesario que debe integrar el proceso. Cada colaborador se vuelve responsable de su auto-desarrollo y calificación profesional. La motivación viene como consecuencia, pues cada colaborador se siente involucrado y responsable, se esfuerza más y colabora más con la empresa. En ING-Bahring cada colaborador opina sobre su evaluación y su entrenamiento. La única crítica al sistema es que el banco podría perder algunos colaboradores que van a estar mejor calificados y que podrían ser atraídos por otras empresas, si en su oportunidad no hubiera caminos abiertos para hacer una carrera.
- El tercer paso es la remuneración personalizada. Para el vicepresidente de recursos humanos de ING-Bahring, la remuneración por competencia se enfoca en la persona y no en el puesto. Es una paga más congruente con la aportación que cada individuo hace a los objetivos y resultados de la empresa.

La remuneración por competencia surgió de la necesidad de diferenciar a los empleados con habilidades diversas. Como las organizaciones empezaron a exigir de las personas más autonomía y responsabilidad, y con la extinción de los niveles intermedios y de puestos, los individuos con habilidades diferentes quedaron en el mismo nivel jerárquico y el nuevo concepto rescató las diferencias; es decir, las personas ganan por lo que saben y por su colaboración al éxito de la empresa.

En realidad, la remuneración por competencias es una manera sutil de remunerar de acuerdo con la aportación personal que cada colaborador hace a la organi-

zación y de incentivar la participación y la implicación de las personas en la conducción de los negocios de la empresa. Como dice Claus Möller: coloque a su personal en primer lugar y ellos harán lo mismo con el cliente.

### Distribución de utilidades entre los colaboradores

La repartición de utilidades es un sistema que emplea la organización para distribuir entre sus colaboradores, anualmente, una proporción determinada de sus utilidades. Se trata de una forma de remuneración variable. En Brasil la participación de utilidades y de resultados (PUR) quedó prevista en el texto de la Constitución de 1988, en el artículo 621 de la CLT y ratificada por la Ley 10.101 de 2000. La intención es estimular esa práctica a partir de una negociación o un acuerdo colectivo o por medio de una comisión escogida por las partes, misma que necesariamente debe incluir a un representante sindical. A partir de ahí, las empresas empezaron a instituir programas de participación de utilidades y de resultados para cumplir con la disposición legal. La distribución de las utilidades y los resultados no es tema nuevo en Brasil. La Constitución Federal de 1946 ya tocaba tangencialmente el tema.

### Cómo diseñar un plan de incentivos

Cuando se diseña un plan de incentivos se deben tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer término, un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las condiciones siguientes:<sup>15</sup>

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

### EL PLAN DE INCENTIVOS PUEDE TENER DOS FACETAS<sup>16</sup>

Cuando se prepara un plan de incentivos se debe tomar en cuenta que:

1. El pago por desempeño no es sustituto de una buena administración. Las instrucciones ambiguas, la falta de claridad de los objetivos, la selección inadecuada y el entrenamiento insuficiente, la falta de recursos y una fuerza de trabajo sin liderazgo son factores que impiden un buen desempeño.
2. Las personas dirigen sus esfuerzos a aquello que es recompensado. Un buen plan de incentivos se debe diseñar de modo que concentre la atención de las personas en lo que realmente interesa a la empresa.
3. El salario no es un motivador. Como decía Herzberg, el salario es un factor higiénico que produce una motivación temporal y, con el tiempo, el incentivo desaparece. Así, es necesario crear otros motivadores, como las oportunidades para la realización y el éxito psicológico en el trabajo.
4. Las recompensas también sancionan. Las recompensas y las sanciones son dos caras de la misma moneda. La recompensa puede tener un posible efecto punitivo cuando las personas dejan de ganarla o cuando está por debajo de sus expectativas.
5. Las recompensas provocan rupturas en las relaciones. Los planes de incentivos tienen enorme potencial para reducir el espíritu de equipo y fomentar que

los individuos (o los grupos) busquen recompensas para sí mismos. Los sistemas de evaluación del desempeño que procuran identificar a los ganadores y a los perdedores exacerban la situación. Las recompensas grupales se deben presentar por orden de prioridad.

6. Las recompensas llevan a un desempeño limitado. Cuando se dice que las ganancias dependerán del desempeño o productividad, las personas tienden a enfocar y dirigir su desempeño tan sólo en esa dirección.
7. Las recompensas reducen los intereses y la motivación. Los sistemas contingentes de remuneración propenden a reducir la motivación intrínseca del puesto, porque los incentivos financieros disminuyen el sentimiento de que la persona, espontáneamente, está haciendo un buen trabajo.

Todos estos peligros potenciales no significan que no se deban utilizar planes de incentivos económicos. Los planes de incentivos deben formar parte de un programa de administración comprensivo y global, el cual permita alcanzar la autodisciplina y el deseo de crecimiento profesional. Los planes de incentivos tienen éxito cuando cuentan con el apoyo de la gerencia, la aceptación de los colaboradores y una cultura que se caracteriza por el espíritu de equipo, la confianza y la participación de todos los niveles.<sup>17</sup> ●

1. Cuando las unidades de los resultados son difíciles de distinguir o medir, entonces los aumentos salariales son más indicados.
2. Cuando los trabajadores no controlan los resultados (como en las líneas de montaje en máquinas), entonces la remuneración sustentada en los tiempos es lo más indicado.
3. Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes, debido al control humano, entonces es imposible pagar a los trabajadores conforme a sus resultados.
4. Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de la calidad de los resultados. Cuan-

do la calidad es fundamental, entonces el salario sustentado en el tiempo es más indicado.

5. La institución de un plan de incentivos requiere que se invierta en el procesamiento de datos y en la metodología para analizar los costos laborales. Si no existe un control detallado de los costos, porque las condiciones de la competencia no lo exigen, entonces es mejor no instituir un plan de incentivos.

Un plan de incentivos es interesante cuando:<sup>18</sup>

1. Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad.

## ▲ LA ARH HOY EN DÍA

### CONSEJOS SOBRE LOS INCENTIVOS<sup>19</sup>

Si el resultado de un concurso de ventas revela que sólo hay un vencedor por su mejor desempeño en la empresa y que esa persona también ganó el año anterior, usted tendrá un problema triple. En primer término, si sólo hay un vencedor, todos los demás miembros del equipo de ventas serán perdedores. En segundo, si la misma persona gana varias veces, se reforzará el efecto anterior. En tercero, por ser vencedor, no necesita de un premio, y ello puede hacerle objeto de la hostilidad de sus colegas. En estas condiciones, el resultado para la empresa no merece la pena, porque desperdicia dinero en recompensas que no compensan. Además, el efecto en el aumento líquido del total de las ventas es mínimo.

Si bien los concursos de ventas se han usado desde hace tiempo, es necesario reconsiderar los incentivos de ventas en razón de los aspectos siguientes:

1. Todo concurso que sólo premia a unos cuantos ganadores es un mal negocio para la empresa y desmotivativa al gran contingente de perdedores. Esto puede acabar con sus esfuerzos si perciben que no existe posibilidad alguna de ganar. Muchas veces es como un juego con cartas marcadas.
  2. Los concursos de ventas no se parecen en absoluto a las competencias deportivas. Los vendedores individuales que tienen mejor desempeño no aportan resultados significativos a las ventas de la empresa. Es necesario motivar a todo el equipo para que se esfuerce por aumentar las ventas. Lo conveniente es tener el mayor número posible de ganadores, permitir que cada quien luche por sus propias metas y que ganen todos aquellos que consigan alcanzarlas o superarlas.
  3. Los concursos que se efectúan siempre en el mismo periodo, por lo general a final de año, son previstos por los vendedores. Es frecuente que sean considerados como intentos por remediar la mala planificación de la empresa.
  4. Los concursos que tienen los mismos objetivos —por lo general el volumen de ventas— contradicen abiertamente los principios básicos del marketing.
- Recuerde: usted tiene objetivos más importantes que el volumen de ventas y éstos cambian con el desarrollo de sectores del mercado.
5. No existe un concurso "justo". El concurso debería ser un instrumento del marketing que sirva para alcanzar ciertas metas, y algunas personas serán beneficiadas en detrimento de otras. Su responsabilidad consiste en explicar a los colaboradores cuáles son esas metas y el por qué de las mismas, así como en cambiar la fórmula para compensar las injusticias.
  6. No entregue siempre los mismos premios, porque pierden su impacto. Si usted tiene un buen sistema de recompensas económicas, no premie con dinero. Los regalos, los viajes, las excursiones, los viajes de estudios, los eventos especiales y otros premios extrafinancieros despiertan mayor entusiasmo.
  7. Los concursos que sólo incluyen al personal de ventas provocan que se pierda la oportunidad de involucrar al resto de la empresa y de que apoye e incentive a los colegas y reduzca las barreras entre los grupos.
  8. Los concursos de ventas no se deben convertir en un juego de adivinanzas, con un único premio por el desempeño adicional. Explicar al personal lo que todos pueden ganar aumenta la posibilidad de incrementar las ventas.
  9. Los concursos de ventas deben relacionarse con un entrenamiento específico para mejorar el desempeño. Las personas aprenden cuando tienen que aprender y, sobre todo, cuando sienten la necesidad de ganar algo más.
  10. No caiga en la falacia de que los concursos de ventas sirven para recompensar el desempeño general y procure afirmar el concepto de que sirven para recompensar los incrementos en los resultados de la empresa.
- Visto lo anterior, piense un poco antes de organizar su próximo concurso de ventas y despierte el entusiasmo al inicio, durante el desarrollo y al término del mismo. ●