

# Recompensas e Incentivos

# Categorías de planes de incentivos

<b>Individuo</b>	<b><i>Grupo</i></b>	<b>Empresa</b>
<i>Destajo</i>	Compensación Equipo	<i>Reparto utilidades</i>
<i>Plan normal por horas</i>	Plan Scanlon	<i>Opción a adquirir acciones</i>
<i>Bonos</i>	Plan Rucker	<i>Plan de acciones para empleados</i>
<i>Pago por méritos</i>	Improshare	
<i>Pago único por méritos</i>	Planes de ingresos por riesgos	
<i>Incentivos por ventas</i>		
<i>Curva Madurez Compens. Ejecut.</i>		

# Razones de los planes de incentivos

- ◆ *Tendencia de la administración estratégica de compensaciones*
- ◆ Pago Variable: ligar la paga a alguna medida de desempeño de la persona, el grupo o la organización.
- ◆ *Umbral: "es el nivel mínimo que debe alcanzar un empleado a efecto de calificar para un pago variable".*
- ◆ Predisponen a una filosofía de compromiso compartido (contribución de c/u al éxito de la Organización)

# Ventajas de Planes de Incentivos

- ❖ *Motivación a empleados*
- ❖ Costos variables ( vs.el salario base que es fijo)
- ❖ *Se pagan sólo si se cumplen los objetivos*
- ❖ Incentivación trabajo en equipo cuando se paga por resultados de equipo
- ❖ *Distribución del éxito entre quienes lo generaron*

# Requerimientos para un plan exitoso

- ❖ *Los incentivos económicos están ligados a un comportamiento valorado (no se incentivan los estándares sujetos a paga "normal")*
- ❖ *Los empleados piensan que el programa es justo (relación equitativa entre lo que aportan y lo que reciben)*
- ❖ *Las metas (Productividad/Calidad) son un reto pero alcanzables ("vale la pena esforzarme porque se que si me esfuerzo puedo llegar")*
- ❖ *Las fórmulas para determinar los salarios son sencillas y fáciles de entender. ("Entiendo cómo y por qué me recompensan")*

# Indicadores de desempeño

- ❖ Se establecen en función de qué desea la organización:
- ❖ *Ser líder en calidad: satisfacción de clientes, cero error, oportunidad del servicio, etc.*
- ❖ Producir a bajo costo: reducción de costos o aumento de productividad

# Indicadores más comunes

- ◆ *Calidad*
- ◆ Control de Costos
- ◆ *Productividad*
- ◆ Otros: combinación de varios items

# Calidad de los indicadores

- ❖ *Si están mal elegidos son motivo de fracaso*
- ❖ Deben ser cuantitativos, sencillos, estructurados y claramente relacionados con mejoras de desempeño.
- ❖ *Evaluar en qué grado los empleados influyen en la medición*
- ❖ Evitar el efecto de “aumento gradual” de metas. Provoca desmotivación por desconfianza en el plan.

# Administración eficaz

- ❖ *Regla Cardinal: combinar la planeación minuciosa con “avance cauteloso”*
- ❖ Que no se tomen como derecho por parte de los empleados, pierde efecto motivador. El mal desempeño no debe recompensarse.
- ❖ *Deben planearse de tal forma que los presupuestos asignados alcancen para premiar el desempeño excepcional*
- ❖ Deben determinarse TODOS los gastos fijos de instrumentación y administración.

# Incentivos individuales

## Destajo:

- ❖ *Los empleados reciben una cantidad determinada por cada unidad que producen.*
- ❖ *La cantidad de unidades que producen durante un período de paga determina su compensación.*
- ❖ *Se establece una tasa diferencial por pieza producida.*

## Ventajas:

- ❖ *Fácil de calcular y presupuestar con precisión considerable.*
- ❖ Favorece su aplicación:
  - a) fácil medir las unidades producidas*
  - b) calidad del producto no es clave*
  - c) trabajo estandarizado de flujo constante.*

## Desventajas:

- ❖ *Puestos fuera de normas de producción*
- ❖ Puestos con difícil determinación de contribución individual
- ❖ *Trabajo muy mecanizado ( poco margen de incidencia o aporte del empleado).*
- ❖ Choque con Cultura organizacional que: promueve cooperación, innovación, solución de problemas, etc.
- ❖ ***DEBILIDAD MAS IMPORTANTE: puede no ser motivador eficaz***

## Consideraciones:

- ◆ *El incremento de la productividad vía reforzamiento de incentivos puede generar tensión entre compañeros.*
- ◆ La contribución a dicho incremento pone en evidencia a quienes no llegan a lograrlo (tensión)
- ◆ *El aumento de productividad está “forzando” una suba de estándares.*
- ◆ Al querer producir más rápido se deteriora la calidad.
- ◆ *Los cambios tecnológicos frecuentes no permiten determinar claramente la incidencia del aporte persona.*
- ◆ No interesa solamente la especialización para producir más rápido, también importa la polifuncionalidad.

## Plan de estándares por hora

- ◆ *Establece tasas de incentivos con base en un “tiempo estándar” para realizar un trabajo.*
- ◆ Ej.: Se requieren 5 hs y la persona la realiza en 4,5 hs, se le paga la realización multiplicando el valor horario por 5 hs., y no por 4,5 que fue lo que insumió.

## Tipo de trabajo favorable:

- ❖ *Operaciones de ciclo prolongado*
- ❖ Puestos o tareas no repetitivos y con gran variedad de habilidades.

# Bonos individuales

- ◆ *Es el pago de un adicional a la percepción base. Mayor paga a mayor esfuerzo, manteniendo la remuneración base.*
- ◆ *Frecuente en empleados administrativos y ejecutivos, pero se está extendiendo*
- ◆ *Bono inmediato: pago no planeado a un trabajador por su esfuerzo, sin relacionarlo con ninguna medida de desempeño establecida. (Instant Bonus)*

# Aumentos por mérito

- ❖ *Programa de salarios basados en los méritos*
- ❖ Vincula los aumentos del sueldo base con el grado de éxito con el cual el empleado se desempeña.
- ❖ *Se otorga cuando se ha alcanzado cierto nivel de objetivos.*
- ❖ Para ser eficaz debe ser distinguido de aumentos generales o ajuste por costo de vida.

## Problemas:

- ❖ *Pueden volverse permanentes ( a diferencia del bono) aún cuando el desempeño disminuye.*
- ❖ *Muchas veces encubren aumentos por antigüedad, costo de vida o favoritismos.*
- ❖ *Pueden tener un fondeo inadecuado para elevar el salario base*
- ❖ *Desconocimiento de la gerencia de guías para medir desempeño.*
- ❖ *Los empleados no lo distinguen de otros tipos de aumentos o no relacionan con desempeño.*
- ❖ *Falta de cooperación entre dirección y empleados.*
- ❖ *Planes “globales” de pago por méritos no motivan un mayor desempeño.*

# Bonos por mérito

- ❖ *Los empleados reciben un aumento global único en el momento de su revisión, pero no se agrega a la remuneración base.*
- ❖ *La remuneración base queda congelada hasta la próxima promoción.*
- ❖ *No modifica los gastos anuales de la nómina.*
- ❖ *No contribuyen al la escalada de incremento de la remuneración base*
- ❖ *Liga desempeño-incentivo al recibir una suma global única*

# Incentivos para vendedores

- ◆ *Necesidades de motivación: entusiasmo e impulso en la tarea.*
- ◆ Hacer surgir la confianza y cooperación.
- ◆ *Tipo de supervisión : a distancia.*
- ◆ Alto grado de autodisciplina.

## Dificultades:

- ◆ *Diferentes tipos de vendedores.*
- ◆ Factores externos: cambios de demanda, fluctuaciones económicas y estacionales, " la zona", etc.
- ◆ *Principales indicadores:*
  1. Cantidad facturada de ventas
  2. *Capacidad para establecer nuevas cuentas.*
  3. Otras (sin ingresos inmediatos de ventas): habilidad para promover nuevos bienes y servicios, diversas formas de servicios al cliente, etc.

## Problema:

❖ *Cómo compensar el esfuerzo adicional de ventas y al mismo tiempo aquellas actividades que no contribuyen directa e inmediatamente a la ventas.*

# Tipos de planes:

◆ **Plan directo de salario:** remunera por realizar obligaciones que no se reflejan de inmediato en el volumen de ventas (ofrecer servicios y desarrollar buena voluntad de clientes). Puede no motivar a maximizar ventas.

◆ **Plan directo de comisiones:** con base en un porcentaje sobre ventas Ej.: Compensación total en efectivo: 2% x volumen total, etc.

## ***Problemas:***

a) Enfatiza el volumen de ventas en vez de las utilidades.

b) Probabilidad de descuido de servicio al cliente después de la venta.

c) Fluctuaciones de los ingresos de acuerdo a períodos buenos o malos (rotación de vendedores capacitados)

d) Tentación a bajar el precio.

## Plan combinado de sueldo y comisiones:

◆ *Es usual.*

◆ Se establece proporción entre sueldo base + comisiones, por ej: 70% + 30%.

◆ ***Ventajas:***

a) Si se encuentra la proporción correcta goza de todos los beneficios de los planes directos (salario o comisiones).

*b) Mayor flexibilidad en diseño*

c) Desarrolla la mejor relación entre gastos de venta sobre ventas, por ej: 70/30.

# Curva de carrera madurez

- ◆ *Sirve para compensar a aquellos trabajadores profesionales (Ingenieros, científicos, abogados, etc) mediante bonos y aumentos por méritos.*
- ◆ El nivel de sueldo se basa en experiencia y desempeño.
- ◆ *Se establecen curvas separadas para reflejar los diversos niveles de desempeño y permitir aumentos anuales.*
- ◆ Para iguales niveles de experiencia las diferencias de salario se establecen por desempeño

# Incentivos para ejecutivos

- ◆ *Objetivo: reclutar y conservar a los ejecutivos competentes.*
- ◆ Deben permitir: acumular un patrimonio financiero y que parte de la compensación quede libre de impuestos.

# Componentes

- ◆ *Largo Plazo: Directores, Gerentes generales*
- ◆ Corto plazo: Gerentes, Jefes, Profesionales
- ◆ *Depende del impacto de sus decisiones.*
- ◆ Cuatro componentes básicos:
  - ◆ *1) Salario base*
  - ◆ *2) Incentivos o bonos a corto plazo*
  - ◆ *3) Inc. de largo plazo o planes accionarios*
  - ◆ *4) Bonos ejecutivos.*

## Salario base:

- ◆ *Niveles competitivos en el mercado.*
- ◆ Encuesta que considera: tamaño de la organización, volumen de ventas, o grupo de industrias.

# Incentivos de corto plazo

## Porcentaje de utilidades :

- ◆ *Cuando las utilidades superan cierto nivel de rendimiento de la inversión de los accionistas.*
- ◆ Plan anual de utilidades.

## Evaluación de desempeño

- ❖ *Objetivos específicos ( acuerdo ejecutivo y Consejo de dirección)*
- ❖ Marcadores equilibrados (indicadores):
- ❖ *Satisfacción del cliente, capacidad de innovación, o liderazgo en bienes y servicios.*
- ❖ Permiten centrarse en valor económico futuro, no exclusivamente de corto plazo.

## Formas de pago:

- ◆ *Efectivo o acciones.*
- ◆ Tiempo de pago(variable): inmediato (más usual), diferido por un tiempo, o diferido hasta el retiro.
- ◆ *Cheque adicional: mantiene la estrategia de pago por desempeño.*

# Incentivos de largo plazo

- ◆ *Deben tomarse en forma complementaria a los de corto plazo.*
- ◆ Indicadores:
  - a) *Aumento de utilidad por acción.*
  - b) *Tasa del capital.*
  - c) *Revaloración del precio de acciones (primordial).*

Principal incentivo: *opciones para adquirir acciones.*

- ❖ Promueve el interés de que el negocio triunfe.
- ❖ *Sus ingresos evolucionan en paralelo con el valor que ellos generan para los accionistas.*

## Categorías de recompensas a largo plazo:

### ◆ *Por revaloración del precio de acciones:*

1. Opción de participación de capital.
2. *Derechos de revaloración de acciones.*
3. Compra de acciones con ayuda financiera,
4. *Acciones fantasmas.*

### ◆ Limitadas en acciones y efectivo:

1. *Acciones o unidades a precio reducido que no pueden vender hasta una fecha determinada.*
2. Sumas de efectivo con restricciones de transferencia o pérdida.

### ◆ *Basadas en desempeño:*

1. Dividendos, etc.

## Bonos ejecutivos:

- ❖ *Prestaciones especiales que demuestran a los ejecutivos la importancia que tienen para la organización.*
- ❖ *Sirven como símbolos de status dentro y fuera de la empresa.*
- ❖ *Proporcionan al ejecutivo un ahorro fiscal dado que algunas no son gravables.*

## **Generalizados:**

- ◆ *Auto de la compañía.*
- ◆ Teléfono móvil
- ◆ *Estacionamiento*
- ◆ Viajes de avión en primera, etc.

## **Menos conocidos:**

- ◆ Servicio de chofer
- ◆ *Reparaciones en el hogar*
- ◆ Asesoría jurídica, etc

# Planes de participación de utilidades

## ◆ Plan de incentivo grupal:

*Todos los miembros del equipo reciben un pago adicional cuando se alcanzan o superan los objetivos previamente establecidos*

## Pasos para establecer incentivos para equipos:

- 1) Definir índices de medición de desempeño, (ahorro de mano de obra, etc)*
- 2) Determinar tamaño del bono.*
- 3) Establecer metas a alcanzar, condiciones, restricciones, etc.*
- 4) Fijar fechas de pago.*
- 5) Establecer fórmula de pago*
- 6) Explicación y difusión a todo nivel*
- 7) Distribución equitativa*

## Distribución equitativa

◆ *De acuerdo a:*

a) salarios base

*b) contribución individual al equipo.*

La distribución puede ser resorte discrecional de los gerentes y en algunos casos de los equipos.

## Ventajas:

- ❖ *Apoyan la planeación y solución de problemas en grupo ( crean cultura de equipo).*
- ❖ *La contribución de cada empleado depende de la cooperación del grupo.*
- ❖ *Amplian el alcance de la contribución ( no sólo el rendimiento)*
- ❖ *Reducen celos entre empleados y las quejas por normas individuales " estrictas".*
- ❖ *Fomentan la capacitación cruzada y adquisición de nuevas habilidades interpersonales*

## Desventajas:

- ❖ *Percepción de poca contribución al éxito del equipo.*
- ❖ Problemas sociales : presiones internas para limitar el desempeño y el " viaje gratis" (recibir bono sin contribuir al trabajo del equipo)
- ❖ *Fórmulas complejas de difícil comprensión.*

# Planes basados en reparto de ganancias

- ◆ *Diseñados para aumentar la productividad o disminuir los costos laborales para luego repartir las ganancias monetarias con los empleados.*
- ◆ **Productos más comunes:** *ventas, unidades producidas, kilos, total de costos ordinarios, etc.*
- ◆ **Insumos más comunes:** *materiales, mano de obra, energía, inventarios, bienes o servicios adquiridos, total de costos.*
- ◆ **Aumento de productividad:** *1) Se obtienen más productos con la misma cantidad de insumos o menos, o 2) Se obtiene igual cantidad de productos con menor cantidad de insumos.*

# Scanlon

- ❖ *Incentivos generados a través de comités participativos obrero-patronales*
- ❖ *Objetivo: alcanzar mejoras (costos, calidad, productividad).*
- ❖ *Los empleados proponen sugerencias y planes de mejora.*
- ❖ *Los trabajadores trabajan de forma más inteligente.*
- ❖ *En general incluyen a todos los empleados*

# Rucker

- ❖ *Programa de producción compartida.*
- ❖ Incluye generalmente a trabajadores de producción.
- ❖ *Equipos para evaluar sugerencias e ideas.*
- ❖ Más sencillo que el Scanlon.
- ❖ *Bases: relación histórica entre el total de ingresos o valor agregado por hora hombre.*
- ❖ El bono se paga por cualquier mejora en la relación.

# Improshare

- ◆ *Mejora en la producción mediante la participación*
- ◆ Programa de participación de utilidades.
- ◆ *El incentivo se basa en términos de productividad o reducción de tiempos.*