

Recompensas e Incentivos

www.rrhh-web.com

Categorías de planes de incentivos

Individuo	<i>Grupo</i>	Empresa
<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")

www.rrhh-web.com

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 sólo 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 a 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: $2\% \times$ 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

www.rrhh-web.com

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.*

Si deseas bajar esta presentación en formato PDF o si quieres conocer más sobre el tema de incentivos y recompensas, visita la página:

www.rrhh-web.com