

**Análisis de las ventajas y desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios y su impacto en las organizaciones**

Efraín Sierra Rodríguez.

Septiembre 2016.

Profesor: Jackson Pereira

Universidad Militar Nueva Granada.

Especialización Alta Gerencia.

Seminario de Investigación

## TABLA DE CONTENIDO

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
ANTECEDENTES .....	4
JUSTIFICACIÓN .....	6
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
Teoría del Intercambio.....	10
Teoría de la Equidad .....	11
Teoría de la expectativa .....	12
Teoría de la Motivación.....	12
INCENTIVOS, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS .....	15
Tipos de Incentivos .....	16
¿Qué se busca con una estrategia de incentivos?.....	17
COMO CONSTRUIR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS .....	19
Establecimiento de Objetivos .....	19
Definición (revisión) de los puestos de trabajo.....	19
Selección de incentivos.....	20
Asignación de un presupuesto.....	21
Comunicación a los participantes .....	21
VENTAJAS DE LOS INCENTIVOS Y LA COMPENSACIÓN .....	22
DESVENTAJAS DE LOS INCENTIVOS Y LA COMPENSACIÓN .....	23
CONCLUSIONES .....	24
BIBLIOGRAFÍA .....	25

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

En el mundo laboral las compañías siempre están en una constante búsqueda de cómo aumentar sus ventas o ingresos de manera exponencial sin tener que recurrir a una reducción en los costos o del personal, a su vez en la actualidad se está viviendo una era donde las empresas ven a los trabajadores como un recurso valioso, como un colaborador, alguien que mediante sus conocimientos, experiencia y cualidades le permite a la compañía alcanzar sus metas, además del crecimiento personal y laboral del trabajador.

Como lo menciono John G. Fisher (2005): “Una empresa no genera beneficios por sí misma. Son las personas las que los obtienen. Casi todo el mundo posee la capacidad de mejorar en su trabajo, sea cual sea su rol (comercial, administrativo, de gestión,...)”. El trabajar individualmente con cada uno de ellos para ayudarles a rendir mejor puede ser efectivo pero, sin lugar a dudas, la solución idónea y más rentable es establecer un sistema de mejora del rendimiento basado en incentivos. Estos incentivos permiten potenciar los objetivos trazados por la compañía, pero cuando no se realiza un análisis de los perfiles de los empleados y el entorno empresarial estos pueden llegar a desaprovecharse y convertirse más en un problema que una solución.

## ANTECEDENTES

La compensación y los incentivos siempre han estado relacionados al trabajo como un motor para mejorar las condiciones de vida tanto del trabajador como de la empresa, pero al mirar la evolución del trabajo se puede extraer las características o hechos que han dado origen a la compensación y como esta ha tenido un gran impulso en el pasar del tiempo.

Desde el comienzo la humanidad ha basado su existencia y supervivencia en el trabajo, nuestros ancestros cazaban animales y recolectaban frutos. A su vez el trabajo en su evolución se encontró con el salario el cual era una manera de compensar el trabajo aunque en esa época era de una forma diferente, en especie o el conocido trueque. (Varela, 2006)

En la época de la esclavitud, la sociedad se empieza a dividir entre hombres libres y hombres esclavos. El comercio se extiende para el consumo en las ciudades, la cual entre los productos ofrecidos por los mercaderes fomentan la compra y venta de esclavos a los terratenientes. De esta manera, los esclavos ofrecían su trabajo forzoso en largas jornadas para que pudieran ser mantenidos estrictamente con lo necesario por los terratenientes. (Varela, 2006)

Posteriormente, los trabajadores se negaron a ser siervos o esclavos y gracias a su gran creatividad se dedicaron a la elaboración de sus propias herramientas y toda clase de obras artesanales se hicieron de esta labor una profesión y se dio origen a las empresas familiares las cuales integraban el alto conocimiento de la materia prima, junto con una producción de alta calidad. Esta profesión artesanal permitió a los trabajadores ser sus propios jefes, asignarse sus propios salarios en base a la producción, los cuales eran para el sustento de la empresa que en estos casos era familiar y así pasarla como herencia de generación en generación. (Gonzalez Ariza, 2006)

En la revolución industrial empiezan a aumentar los productos disponibles en el mercado con el fin de obtener una mayor ganancia, es por este motivo que fue necesaria la búsqueda en la reducción de los tiempos de fabricación de los productos. Allí en la obtención de ganancias

desde las fábricas se deja de lado la agricultura. La maquinaria permitió la creación de productos en masa, y mediante sistemas de compensación se desplazó al mercado artesano, convirtiendo a estos trabajadores en obreros. Aunque con la revolución francesa el trabajador obtiene nuevos conceptos de libertad y ciertas mejoras en su jornada laboral, salarios y condiciones de trabajo. (Gonzalez Ariza, 2006). En este punto y como lo mencionó Karl Marx en los manuscritos, la sociedad permitía que los dueños de capital se asociaran para generar industria pero no se le permitía a los dueños de la mano de obra asociarse para luchar por condiciones justas. (Varela, 2006).

Esta Revolución se destacó también por la aparición de la administración científica, la teoría de salarios altos por Henry Ford y los estudios en los factores humanos para mejorar la productividad de los trabajadores por Elton Mayo. (Gonzalez Ariza, 2006)

En la revolución del conocimiento, se llega a concluir que la riqueza se crea con el conocimiento el cual es la nueva materia prima y la cual me permitirá permanecer en los mercados altamente competitivos. Con esto los sistemas de compensación han evolucionado notablemente, aunque no a la velocidad y la importancia que se les ha otorgado a otras áreas de la empresa. Ahora el trabajador debe desarrollar habilidades tanto gerenciales, técnicas como personales para tener un mayor impacto en las organizaciones. (Gonzalez Ariza, 2006).

Las formas de pago también han evolucionado pasando de los pagos en efectivo a otros tipos de compensaciones, tales como reconocimientos, premios, beneficios o gratificaciones en especie, siempre premiando un desempeño sobresaliente. (Gonzalez Ariza, 2006).

## JUSTIFICACIÓN

Una gran parte de las utilidades o ingresos generados por las empresas son gracias a la ardua labor de los empleados y a estos se les compensa con un salario el cual en la mayoría de las ocasiones está acorde a sus labores realizadas o a un servicio prestado, estos constituyen el centro de la relación transaccional más importante en los negocios.

En la actualidad, las empresas reconocen al trabajador como un recurso humano el cual por medio de su talento permite que esta alcance sus metas y objetivos propuestos, para esto, como en ventas se requiere diseñar una estrategia de compensación e incentivos, la cual debe estar soportada en los imperativos estratégicos de la compañía y en una análisis del mercado y del entorno empresarial en el que se desenvuelve. Estos incentivos deben estar establecidos sobre los criterios del desempeño de los recursos humanos en función de sus resultados, así como de la proyección y potencialidad que demuestren dentro de la empresa. (Varela, 2006)

El éxito de las estrategias de compensación no se basa en pagar los mejores sueldos, sino en establecer un equilibrio entre esto, los incentivos y las prestaciones. Las compensaciones o incentivos deben estar basadas en “el principio universal sobre la remuneración al pretender que ésta sea internamente equitativa y externamente competitiva, dentro de un marco ético basado en la justicia que logre satisfacer las expectativas del personal”. (Varela, 2006).

Cabe mencionar, que lo que se busca es que se desarrolle el sentido de compromiso entre el personal y la organización, además de integrar las necesidades, con el fin de que el trabajador sienta que si la empresa prospera él también lo hará.

Sin embargo cuando las estrategias de compensación no están alineadas a ciertos factores como, el clima laboral, la situación económica del país, los recortes presupuestales y la mala comunicación interna, pueden llegar a acarrear una serie de problemas tanto administrativos como financieros que terminan por ahuyentar al trabajador y con este se dice adiós a su talento.

Es por esta razón que se debe analizar el mercado, entorno, los principios, políticas y las estrategias de la organización antes de diseñar un plan o un sistema de compensación e incentivos.

Como lo menciona de Sir John Harvey-Jones: “Nunca invertiría en un negocio que no invierta en su gente”. (Fisher, 2005).

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar las ventajas y desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios en las empresas y el impacto que estas generan.



## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Describir las estrategias de incentivos, compensación y beneficio.
- Evaluar las ventajas y desventajas de los incentivos la compensación y los beneficios.

## MARCO TEÓRICO

En la actualidad las organizaciones para poder ampliar su mercado, adaptarse al cambio del entorno, innovar a mayor velocidad que sus competidores, todo esto sin perder la calidad de sus productos o servicios y siempre brindando satisfacción a sus clientes, diseñan ciertas estrategias de ventas, mercadeo, producción, las cuales permiten alinear los intereses de los accionistas con el resto de los empleados. Sin embargo estas en la mayoría de los casos no son suficientes, por este motivo existen las estrategias de compensación e incentivos las cuales están enfocadas a brindarles a los trabajadores ciertos reconocimientos o beneficios como retribución a su buen desempeño, su lealtad, compromiso y el cumplimiento de ciertas metas establecidas. (Werther, 1996).

Estas estrategias han tenido repercusión en los trabajadores o como los llaman en la actualidad “colaboradores”, debido a que ellos ya no se conforman simplemente con cumplir con una labor sino que quieren ir más allá en la búsqueda de la superación profesional, gracias a esto las organizaciones reciben como valor agregado el conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia las cuales le permiten cumplir con sus metas de una manera más acelerada. (Fisher, 2005).

Por este motivo estas estrategias de compensación e incentivos han ido evolucionando, ahora además de enfocarse en el cumplimiento de ciertos objetivos, buscan analizar el comportamiento de los colaboradores y que los motiva para así escoger la estrategia que mejor se adapte a la organización. A continuación revisaremos algunas teorías las cuales incluyen diferentes variables que son de gran importancia y relevancia al momento de elegir una estrategia para la organización.

### **Teoría del Intercambio**

En esta teoría se hace referencia a la recompensa que el trabajador recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. El empleado realiza estas contribuciones de

acuerdo a la forma favorable en que estas se relacionan con la recompensa recibida. (Varela, 2006).

Las relaciones entre individuos se realizan por medio de intercambios, ya sea de mercancías, satisfactores, etcétera. Todo servicio o mercancía es producto del trabajo. Hegel observaba que “en el consumo, el hombre está en relación con producciones humanas, y que éstas a su vez utilizan esfuerzos humanos”. Marx afirmaba que, “cuando producen, los hombres se relacionan no sólo con la naturaleza, sino intercambian sus actividades, de tal manera que su relación con la naturaleza está determinada por sus relaciones sociales”. (Varela, 2006).

### **Teoría de la Equidad**

En esta teoría Robbins (citado por Varela, 2006) define equidad como “una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes”.

Las personas tienden a comparar lo que reciben (dinero) por el esfuerzo realizado, contra lo que otros perciben en situaciones semejante, cuando sienten que existe desigualdad, se desarrolla en ellas un estado de tensión que tratarán de resolver de algún modo y que afecta su rendimiento laboral (Varela, 2006). Como menciona Varela (2006):

La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos en su desempeño y satisfacción. La teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, y evalúan si son justos. Una vez que hacen esta evaluación, los individuos reaccionan con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad. Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata influye en nuestra motivación.

## **Teoría de la expectativa**

(Varela, 2006) Lo define como “La expectativa es la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular”. Y según Victor Vroom (citado por Varela, 2006) “propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan”.

La importancia de esta teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, se dice que un estímulo tiene un valor positivo si la persona prefiere conseguirlo a no conseguirlo (Varela, 2006).

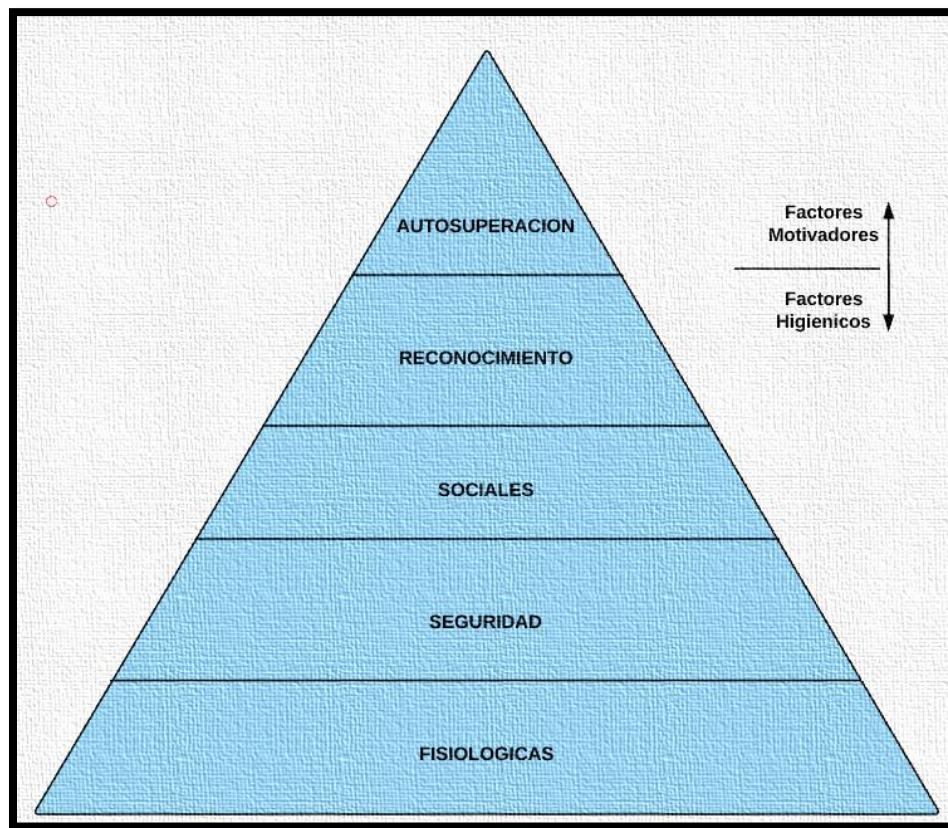
## **Teoría de la Motivación**

La teoría de la motivación como tal se remonta a los estudios de Freud y Jung. Las elucidaciones más antiguas sobre este tema en Occidente se centraban en torno al principio hedonista, según el cual las personas actúan de una determinada manera buscando placer y evitando el dolor. Sin embargo, esta obviedad es más una observación acerca de la naturaleza humana que un principio para predecir científicamente lo que una persona o grupo puede hacer en determinadas circunstancias (Fisher, 2005). A continuación, se mencionan los estudiosos de esta teoría.

“**Clark Hull**”, un norteamericano el cual fue el primer psicólogo en establecer una descripción predictiva de lo que motiva a la gente., para él la motivación es una función del vigor, el hábito y los incentivos, en el contexto laboral, hay personas que parecen estar siempre motivadas, otras que necesitan unos lineamientos o procedimientos de trabajo bien definidos para rendir adecuadamente, es decir un crear un hábito laboral, y otras últimas que precisan obtener algo físico a cambio de su trabajo, los incentivos. (Fisher, 2005).

“**Abraham Maslow**”. Su principal contribución a la psicología es su conocida como Teoría de las Necesidades, allí se muestra que los seres humanos tenemos una serie de necesidades que se encuentran organizadas en forma de pirámide (ver Figura 1). En la parte inferior se ubican las necesidades prioritarias y en la superior las de menor importancia. Allí dice que al ser satisfechas las necesidades de un determinado nivel, el individuo no se torna apático, sino que encuentra en las del siguiente nivel su próxima meta de satisfacción. La teoría explica por qué ofrecer incentivos a los trabajadores (viajes, reconocimientos) no resulta eficaz si no están cubiertas las necesidades básicas laborales (salario adecuado, ciertas garantías de estabilidad en el empleo, etc.) (Fisher, 2005).

**Figura 1 - Teoría de las necesidades de Maslow.**



Fuente: (Fisher, 2005)

**“Frederick Herzberg”**. Psicólogo y consultor estadounidense, para el existen dos tipos de factores que incrementan o disminuyen la satisfacción en el trabajo. El primer lugar encontramos los “factores de insatisfacción”, como el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, los reglamentos internos. Según las investigaciones realizadas por Herzberg, si estos factores se mantienen en un punto óptimo se evita la insatisfacción de los empleados, pero si se descuidan y su calidad empeora, la provocarán. También están los llamados “factores de satisfacción”, que son el trabajo en sí mismo, el crecimiento individual, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y la responsabilidad. Para Herzberg, el efecto de estos factores sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando muestran un estado inmejorable, por ejemplo, en que los empleados son más proclives a mejorar su rendimiento si el trabajo que desempeñan se torna más atractivo (factor de satisfacción) que si simplemente se incrementan los beneficios sociales que obtienen por su labor (factor de insatisfacción) (Fisher, 2005).

**“Leonard Cottrell”**. El pensamiento de este sociólogo sobre la motivación se resume en la idea central de que el rendimiento de las personas aumenta cuando estas actúan en grupo. (Fisher, 2005).

## INCENTIVOS, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo, a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de incentivos capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización. (Chiavenato I. , 2009).

Los incentivos laborales son reconocimientos otorgados por la organización a los empleados por el cumplimiento y consecución de las metas propuestas de manera eficaz y adecuada; la mayoría de las veces se realizan en dinero aparte del salario y en otras ocasiones se realiza en especie. Es una forma de motivar al colaborador a que desarrolle sus capacidades y que así mismo que las cumpla por encima del promedio dando un valor agregado.

Incentivo se define como:

“Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.” (Chiavenato I. , 2000).

El término beneficio se define como:

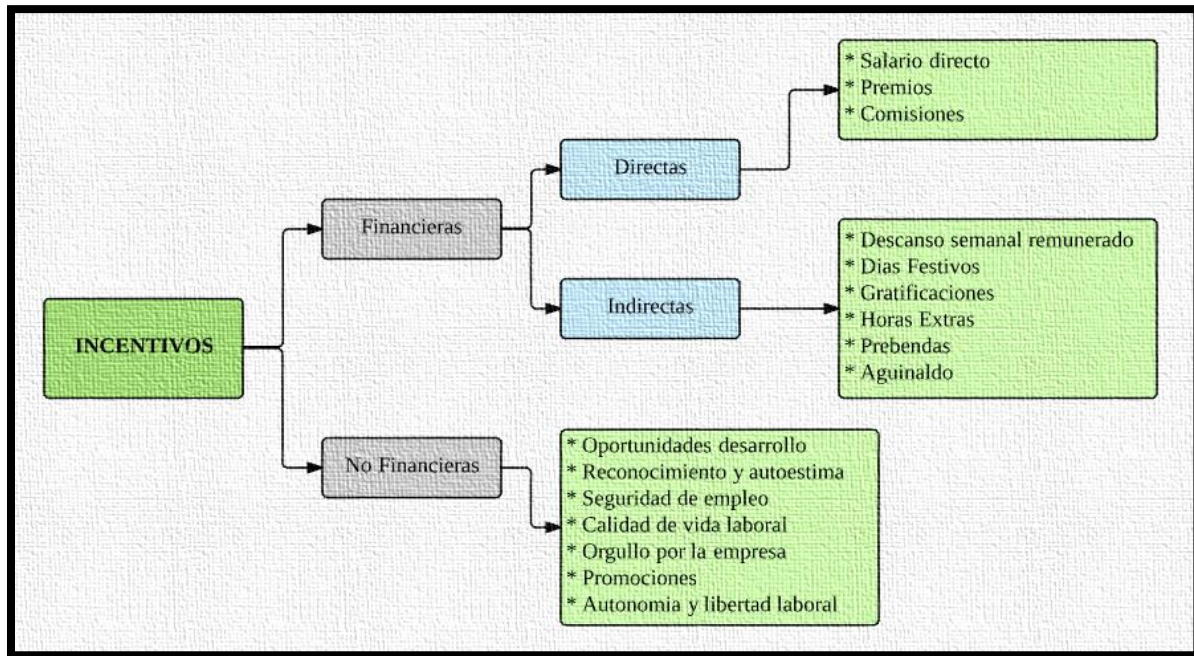
“Aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.” (Chiavenato I. , 2000).

“A las organizaciones les interesa invertir en recompensas o incentivos para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos”. (Chiavenato I. , 2009).

## Tipos de Incentivos

Los incentivos se clasifican en financieras (directas o indirectas) y no financieras. Allí se ven reflejadas los salarios, bonos, premios y comisiones que los trabajadores pueden recibir. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que se paga al empleado en función del puesto o cargo que ocupa y de los servicios que presta. El salario está conformado en una parte directo y otra indirecto (Chiavenato I. , 2009), en la siguiente figura (ver figura 2) se puede apreciar en detalle los elemento que conforman los tipos de incentivos.

Figura 2 - Tipos de Incentivos



Fuente: Elaboración propia basado en Gestión del Talento humano. (Chiavenato I. , 2009).

Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño, además proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el trabajador y la organización, también pueden impulsar el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo. Los Incentivos son una forma de premiar los logros entre los responsables de alcanzarlos. (Fisher, 2005).



## ¿Qué se busca con una estrategia de incentivos?

Las estrategias de incentivos tiene como finalidad que la compañía alcance unas metas u objetivos propuestos, pero también dando reconocimiento a los trabajadores por sus capacidades, destrezas, desempeño y lealtad. Tal como lo menciona (Chiavenato I. , 2000), los objetivos de las estrategias de incentivos buscan ser equitativos y justos para los empleados, pero también tiene los siguientes objetivos:

**Retener a los empleados:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, comparándolos con el mercado, la tasa de rotación aumenta. Para una organización su activo más valioso debe ser el recurso humano. (Chiavenato I. , 2000).

**Adquisición de personal calificado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas o atractivas para atraer a los mejores aspirantes. Ya que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. Algunas organizaciones optan por estrategias de incentivos adicionales a las del mercado para atraer a quienes trabajan en otras compañías. (Werther, 1996).

**Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La interna requiere que el pago salarial guarde relación con la función o el cargo que se desempeña. La externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la del mercado laboral con organizaciones con funciones análogas. (Chiavenato I. , 2000).

**Alentar el desempeño adecuado:** Los incentivos deben estar alineados con los valores, principios y la ética de la organización, además de reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. Alentar y reforzar el buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades mediante una política adecuada de compensaciones. (Chiavenato I. , 2000).

**Controlar los costos:** Una estrategia de incentivos contar con unos objetivos claros y a su vez soportada en un análisis de costos que no termine perjudicando las finanzas de la compañía. Este debe contribuir a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. (Chiavenato I. , 2000).

**Cumplir con las disposiciones legales:** Un programa adecuado de compensaciones debe tener en cuenta la administración de personal, de sueldos y salarios dentro del marco jurídico y asegurar cumplir las disposiciones legales vigentes. (Chiavenato I. , 2000).

## **COMO CONSTRUIR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS**

Como lo menciona (Fisher, 2005), “no existe una fórmula mágica para motivar a la gente a obtener los mejores resultados posibles en cualquier situación”. Las teorías nos orientan, pero la elaboración de un programa de incentivos requiere, de cinco etapas.

### **Establecimiento de Objetivos**

El punto de partida para motivar a los empleados es, definir que se quiere obtener con la implementación del programa de incentivos en una organización orientada a aumentar sus ventas (Fisher, 2005), algunos los objetivos principales podrían ser los siguientes:

- Incrementar el volumen general de ventas.
- Aumentar el volumen de ventas de un producto determinado, para un grupo particular de clientes o en cierta zona geográfica.
- Redoblar las ventas a través de un canal particular de distribución.
- Introducir nuevos productos o servicios.
- Mejorar la retención de clientes.
- Saldar stocks antiguos o de temporadas pasadas.
- Mejorar la retención del equipo de ventas o reforzar su moral.

### **Definición (revisión) de los puestos de trabajo**

Los incentivos por sí mismos no implican una mejora en el rendimiento a corto plazo. Un adecuado plan de motivación de empleados tiene que contar con un plan de formación que afiance el conocimiento del rol y las funciones que cada persona desempeña dentro de una organización. (Fisher, 2005).

## Selección de incentivos

En la selección el punto de mayor importancia es que los mecanismos para ilusionar al personal sean claros y nítidos. Cuando se presenta por primera vez a los empleados el nuevo programa de incentivos, se debe tener en claro a quién premiar, ya que uno de los errores más frecuentes a la hora de crear un sistema de incentivos es basar el rendimiento en medidas absolutas, es decir, premiar solo a los que más venden. Cada esquema de incentivos necesita de unos ganadores, pero si desde el principio es posible intuir quiénes serán estas personas o grupos, es probable que el sistema no logre estimular a nadie. (Fisher, 2005).

Además (Fisher, 2005) menciona que se debe determinar el sistema de competición, para que los empleados puedan conseguir los incentivos prometidos, existen tres formas de “competir”:

- Obtener el premio si se cumplen unas metas personales predeterminadas, los colaboradores se sienten más comprometidos ya tienen en cuenta su situación particular.
- Obtenerlo si se ocupa una posición de cabeza en el ranking de los participantes, aquí se aumenta el nivel de competitividad, sin embargo el compromiso es menor puesto que existe la posibilidad de que quienes estén más abajo en el ranking no obtengan ningún incentivo.
- Obtener participaciones en el sorteo del premio conforme se van alcanzando ciertos umbrales de rendimiento, cuanto mayor sea el rendimiento, más posibilidades habrá de ganar, puesto que se van obteniendo participaciones para un sorteo a medida que se cumplen ciertas metas.

Se debe tener en cuenta que las metas deben estar establecidas de acuerdo al rendimiento de periodos anteriores para que sean justas, es decir ponderar el rendimiento, también establecer umbrales o topes máximos para no afectar los costos del programa de incentivos, todo esto debe ir de la mano con una comunicación clara y eficaz del programa. (Fisher, 2005).

## **Asignación de un presupuesto**

El presupuesto para el programa de motivación debe ser considerado como una inversión a medio plazo con un tiempo de retorno determinado. Por lo tanto, existirán unos gastos fijos y variables, relacionados con la puesta en marcha y la administración, que hay que tener en cuenta porque pueden llegar a hacerse significativos. En la mayoría de los casos, el presupuesto inicial será compensado con creces con el retorno en ingresos que se irá generando. Pero la empresa debe estar en disposición de afrontar las pérdidas si, por cualquier razón, el programa no da los frutos esperados. (Varela, 2006).

## **Comunicación a los participantes**

Como menciona (Fisher, 2005) las normas que regulen el sistema de motivación de los empleados deben ser comunicadas de forma clara y correcta a todos los participantes antes de que aquel dé comienzo. Sin ser exhaustivos, la comunicación debe tener en cuenta estos aspectos:

- Quién puede participar en el sistema de incentivos.
- Cuáles son los objetivos.
- Qué se espera de los participantes.
- Cuánto durará.
- Cuáles son los incentivos y qué hay que hacer para conseguirlos.
- Cuáles son las responsabilidades de los participantes una vez recibidos los incentivos (impuestos, costes colaterales,...).
- Cómo se comunicarán los resultados del proceso.
- Cómo se resolverán los empates.
- Cuáles serán los mecanismos para mantener la moral de los participantes y conocer la evolución del programa (una página web, emails,...).

## **VENTAJAS DE LOS INCENTIVOS Y LA COMPENSACIÓN**

Como lo menciona (Prat & Muñiz, 2002), con un programa de incentivos se busca transformar el pensamiento de los de los trabajadores de la organización, para que el resultado de sus tareas sea cada vez superior a los anteriores, así mismo se le da una razón a la empresa para mejorar sus resultados y al trabajador para que alcance la satisfacción de sus necesidades y por ende el de la sociedad, además podemos encontrar las siguientes ventajas:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.
- Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
- Permite aumentar sus ventas y atraer excelentes vendedores.
- Reduce la rotación y el ausentismo.
- Los empleados sienten que son socios que forman parte de la organización y que ella aprecia su trabajo y esfuerzo.
- En las compensaciones basadas en comisiones donde se tiene un tope máximo este permite mantener mis costos controlados.
- Cuando se utilizan las comisiones y se quiere aumentar las ventas de algunos productos se pueden enfocar hacia estos para mejorar los ingresos.
- Incentivan el trabajo en equipo y mejoran la colaboración entre ellos.
- Fomenta la sana competencia.
- Permiten a las organizaciones retener a los mejores empleados pensando en el largo plazo.
- Son fáciles de gestionar, cuantificar, seguir y monitorear, cuando están relacionados directamente con el desempeño de una actividad o logro de metas cuantitativas.
- Aumenta el bienestar del empleado.
- Aumenta la satisfacción en el trabajo y permite a los empleados desarrollar carrera.

## DESVENTAJAS DE LOS INCENTIVOS Y LA COMPENSACIÓN

Los programas e incentivos también pueden ser factores perjudiciales para las organizaciones si no son implementados correctamente o cuando no están soportados sobre unos objetivos claros tanto para los accionistas como para los colaboradores. (Prat & Muñiz, 2002).

- Puede provocar que la fuerza de ventas se enfoquen en los clientes importantes que les permiten alcanzar sus metas, dejando de lado a los clientes más pequeños.
- Ser mal utilizados para poder contrarrestar los efectos negativos de una estructura salarial mal construida o poco competitiva.
- En algunos casos donde se utilicen sistemas poco robustos de incentivos no se puede realizar un control sobre los costos variables.
- Cuando no están enfocados directamente a los objetivos de la organización, sino a objetivos individuales.
- Cuando se utilizan para distraer a los empleados de otro tipo de problemas que existen.
- Pueden estar enfocados a objetivos contradictorios entre diferentes áreas de las empresas.
- Desanimar a los empleados con metas que son poco alcanzables.
- Pueden llegar a ser poco claros si al diseñarlos se complejiza su funcionamiento.
- Cuando son individuales pueden llegar a generar un pensamiento egoísta y poco colaborativo.
- Insatisfacción por parte de los empleados cuando los incentivos o beneficios no sean atractivos.
- Los empleados disminuyen o limitan su calidad productiva o interés laboral cuando no existe un sistema de incentivos de por medio.
- El costo de los incentivos que otorgan las organizaciones suelen ser muy altos y si la empresa no cuenta con un buen sustento económico este puede afectar sus finanzas.
- Otorgar beneficios a los empleados menos productivos por el simple hecho de que estos son para todos.

## CONCLUSIONES

Los incentivos y beneficios aunque son motores que promueven la motivación de los colaboradores de una organización y permiten alcanzar las metas propuestas además de brindar a sus miembros las garantías, y la estabilidad esperada. Sin embargo suele depositarse sobre ellos la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social.

Si las estrategias no son aplicadas adecuadamente de acuerdo a los objetivos, políticas y principios de la organización pueden llegar a convertirse en una piedra en el zapato la cual puede deteriorar la correcta operación de una organización.

No existe una receta infalible para dar salida a todo el potencial que los recursos humanos de una organización albergan en su interior. En algunas empresas pueden ser los incentivos monetarios los que consigan reforzar el rendimiento de los empleados, mientras que en otras puede que una combinación de dinero y recompensas en especie sean el camino.

El aspecto más decisivo en este asunto es identificar cual es la estrategia que este más acorde con el entorno de la empresa, sus colaboradores y las metas a alcanzar.



## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, Quinta Edición*. Bogota: McGrawHill .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Fisher, J. G. (2005). *How To Run Successful*. Kogan Page.
- Gonzalez Ariza, A. L. (2006). *Metodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Prat, R., & Muñoz, L. (2002). *Sistemas de Retribución Variable e indicadores*. Partida doble.
- Varela, R. A. (2006). *Administración de la compensación*. Mexico: Pearson.
- Werther, W. B. (1996). *Administración del personal y recursos humanos*. Mexico: McGrawHill.