

CAPITULO IV. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ADMINISTRACION DE INCENTIVOS.

LA ADMON
DE INCENT

a) Tiempo y frecuencia de los incentivos, Becker (3), nos dice: " al incentivo debemos considerarlo como parte integrante de un todo, por ello deberá estar perfectamente planeado y tener una estructura y una organización. "

De acuerdo con las políticas de personal de la empresa, el incentivo puede constituir verdaderamente un sistema, o puede ser empleado como una arma eventual que sólo puede desenvolverse en cierto radio (por limitaciones económicas, delimitaciones de niveles en los que pueda emplearse etc.), por ello el incentivo se utiliza como un sistema de uso constante. Como arma aislada, debe estar perfectamente planeado su modo de operar.

Una frase popular dice: " De lo bueno poco ", refiriendose que las cosas de valor se dan aisladas, en pequeña cantidad, para ser debidamente apreciadas. Mientras más aisladamente se emplee, puede despertar mayor interés.

Una cosa que se nos dá a diario, que por frecuente se torna cotidiana, pierde su atractivo, al tenerla al alcance de nuestra mano a cualquier hora se torna un tanto despreciable. Todo lo anterior resulta aplicable al incentivo.

El problema estriba en establecer adecuadamente ese margen con respecto a la duración del incentivo, debemos de considerar dos tipos de ellos, incentivos de uso continuo o normal, como pueden ser el sistema de pago por piezas producidas; sistema a destajo, que es el pago de salarios que se determina multiplicando el número de unidades producidas -

(3) Becker R. Richard. " La Administración y los Incentivos " Editorial Argentina, S.A. Buenos Aires 1963 Pag. 19.

por la tarifa correspondiente a una unidad, como se expresa en la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{ccccccc} & N & & U & & & W \\ \text{Número de unidades} & X & & \text{Tarifa} & = & & \text{Salario} \end{array}$$

El sistema a destajo puede ofrecer un incentivo financiero máximo a los empleados, particularmente a aquellos que tienen un fuerte deseo de aumentar sus ingresos, ya que lo que ganen será directamente proporcional a lo que produzcan. El pago del salario para cada trabajador es fácil de calcular y el plan permite a la compañía pronosticar sus costos de mano de obra con bastante exactitud, ya que estos costos son los mismos para cada unidad de producción. El otro tipo de incentivos es el que se les proporciona a los vendedores; La mayoría de los planes de incentivos de la compañía para compensación a los empleados son de los siguientes tipos por orden de popularidad:

- 1.- Plan de combinación, 2.- Plan regular de comisión, y
- 3.- Plan de comisión con una cuenta corriente.

A los vendedores se les paga bajo el plan de combinación, aparte de un sueldo fijo, una bonificación que puede ser computada sobre la base de factores tales como registros de ventas o como el aumento de ventas comparado con un periodo particular. El sueldo del vendedor que trabaja bajo el plan de comisión regular, es determinado multiplicando los volúmenes de sus ventas por el porcentaje de la comisión a razón de la cual se le está pagando. Debido a que los volúmenes de ventas tenderán a variar de un mes a otro el ingreso del vendedor también tenderá a variar. Cuando una comisión regular es aumentada con una cuenta corriente a los vendedores se les adelanta la diferencia entre una

cantidad establecida lo que realmente ganan por comisiones en un periodo particular.

b) Presentación del incentivo. Una vez que se ha decidido el sistema de incentivos que han de aplicarse, y después de que la gerencia haya dado su aprobación y completo apoyo al plan, entonces el siguiente paso será: establecer el incentivo, fijado por lo que involucra su publicación y difusión. La publicación, es el hecho de hacerlo público y el de difundir ampliamente el sistema, es de importancia si esperamos obtener buenos resultados.

El incentivo requiere la creación de una atmósfera adecuada (entendimiento, simpatía y entusiasmo).

Newman (4), nos dice que " el sistema de incentivos debe ser conocido por todas y cada una de las personas que tengan relación con él. Al implantar un concurso y otro tipo de incentivo, es necesario reunir el grupo; organizar una junta (una comida tal vez), o aprovechar una ocasión importante en que se encuentre reunido todo el personal, para darlo a conocer en lo general y en detalle. "

La presentación del plan puede hacerla, un miembro de la gerencia, el departamento de personal, el encargado del departamento o Trabajador Social, o un miembro del personal que conozca en forma completa el plan, y que sienta simpatía por él.

La persona que sea designada para exponer el plan, deberá los siguientes requisitos:

Tener simpatía del grupo. Tener facilidad de palabra. Tener conocimiento a fondo del plan. Estar convencidos de sus ventajas.

 (4) Newman F. George " La Motivación en la Empresa " Editorial Nobel S.A. México 1961 Pag. 167.

Si se elige a la persona adecuada para que dé a conocer el incentivo, ya se habrá avanzado un paso al éxito.

Sea cual sea el tipo de reunión en que se exponga el plan, se debe crear ahí un ambiente de simpatía e interés para proceder a la publicación del incentivo. Si durante la reunión se presentase algún incidente desagradable y los ánimos de los asistentes se tornaran tensos, se deberá esperar un rato o quizá otra ocasión para hacer el anuncio.

Una vez que el plan haya sido expuesto, se deberá estar preparado para contestar con precisión todas las dudas que se despierten.

He aquí algunas sugerencias acerca de como exponer el plan de incentivos a los empleados.

El comunicar los hechos de un programas de incentivos requiere de habilidad. A la gerencia de la compañía que haya de exponer por primera vez un incentivo, puede resultarle muy útil las siguientes sugerencias:

1.- La sencillez es fundamental en la exposición, o sea que esta debe de hacerse empleando los términos mas simples.

2.- Hay que alentar a los empleados al incentivo, ya que a fin de cuentas, el incentivo es para el empleado, y lo que del mismo les guste o no les guste es algo importante.

3.- Hay que hablar directamente con el grupo; hay veces en que los expositores del plan pierden de vista totalmente al público por atender a cifras o a otra información que escriben en el pizarrón.

4.- No hay que dar por sentado que el programa queda entendido por el sólo hecho de que se a distribuido un -

folleto que lo expone, hay que hacer la presentación de -
manera viva en forma oral.

5.- Hay que utilizar los procedimientos de comprobación
dejando que los empleados calculen el valor de los -
beneficios.