

LA FUERZA DE LOS INCENTIVOS

Exigimos más implicación de nuestros trabajadores pero, ¿estamos dispuestos a darles algo más? ¿creemos que su sueldo ya justifica su compromiso? En el atletismo, el atleta corre hasta la extenuación para ser el mejor y lograr una medalla, no sólo para mantener una beca o un *sponsor*.

Miguel Ángel Nicolás

Director de Marketing Agrario. Consultoría en gestión comercial y marketing especializada en el sector agrario

En el artículo de septiembre se daban los pasos para realizar un diagnóstico de nuestra empresa y decíamos que una de las áreas que se debían chequear son los recursos humanos de la empresa. Este mes queremos profundizar un poco más en este aspecto y más concretamente en el grado de implicación de nuestro personal con la empresa.

Un pensamiento muy común entre los empresarios es que *su gente* no está igual de comprometida con la empresa que él. Y esto, huyendo de generalizaciones, es cierto. Es decir, por muy buenos trabajadores que tengamos, y no todas las empresas los tienen, no podemos exigirles el mismo nivel de implicación y compromiso que tenemos nosotros como propietarios o máximos gestores de una empresa. Sin embargo, eso no es óbice para que desde la Dirección se estimule a los empleados en este sentido y se logren alcanzar altas cotas de motivación con la empresa, incluso hasta nuestro mismo nivel.

Lo primero que tenemos que aceptar es que nadie trabaja

para nosotros, cada uno trabaja para sí mismo. Realmente, no les importa tanto lo que nosotros necesitamos como lo que ellos desean lograr. Y esto es lo que debemos aprovechar, utilizando un **Plan de Incentivos** mediante el cual nuestros colaboradores consigan lo que necesitan haciendo las cosas que deseamos que hagan. Se trata de dirigirlos en la dirección adecuada, consiguiendo personas satisfechas al cumplir con sus objetivos. No olvidemos que las personas satisfechas producen mejores resultados.

En definitiva, se trata de premiar los buenos comportamientos y logros para que, de esta forma, se fomenten esas mismas actividades y éxitos, y no sólo los de un individuo determinado, sino también como ejemplo y referencia para el resto de sus compañeros.

Por consiguiente, establezca una meta, ofrezca a cambio un incentivo proporcional y de valor para su personal y verá como luchan por llegar a la meta.

No obstante, piense que ningún sistema de incentivos hará que se consigan los resultados si sus empleados no disponen de la capacidad, formación y demás factores necesarios para el desarrollo de sus funciones.

INCENTIVOS

Comencemos a presentar algunos incentivos efectivos, por ejemplo, el tan socorrido dine-



ro, el reconocimiento del buen trabajo, la promoción en la empresa, la autonomía y el poder decidir la forma en la que desempeñar tus funciones, el tiempo libre, la inversión por parte de la empresa en la formación de un trabajador que se lo merece, la participación sobre el resultado o sobre los beneficios, una relación con estas personas mejor y más cercana, unas responsabilidades y tareas más atractivas y estimulantes, un regalo apropiado y también puede ser un incentivo el disfrute de actividades divertidas dentro o fuera del horario laboral.

Aunque los dos incentivos más importantes son el dinero, si está por debajo de la media, y el reconocimiento sincero, según cada persona, su puesto y su situación personal en un determinado momento, condicionan que cada una de estas recompensas puede ser más o

menos eficaz para obtener buenos rendimientos.

También debe prestarse especial atención a cómo se dan o transmiten estos incentivos porque tan importante o más es el cómo como el qué. Ya que normalmente no es cuestión de cantidad, sino de calidad. También es preciso apuntar en relación al establecimiento de un incentivo que se debe considerar el papel clave que juegan las expectativas, ya que en frecuentes ocasiones acabamos por acostumbrarnos a esos incentivos que recibimos y dejan de tener un efecto motivador.

En general, haga uso de castigos y estímulos negativos sólo cuando lo demás haya fallado y sean absolutamente necesarios.

PLAN DE INCENTIVOS

Este plan surge con la finalidad de ayudarnos a estructurar es-



tas recompensas a nuestros colaboradores.

Para ello, sigamos seis fases: primera, elegir las metas a lograr; segunda, decidir con cada empleado las acciones a realizar para conseguir cada meta; tercera, establecer el sistema de medida para decidir si se alcanzan o no las metas marcadas; cuarta, fijar los incentivos que se conseguirán a cambio; quinta, dar un *feedback* a los colaboradores sobre el desempeño de sus actividades o la marcha de sus logros; y sexta, entregar los premios y definir nuevas metas.

Detallemos un poco más cada una de estas fases para que seamos capaces de ejecutarlas adecuadamente.

► Metas

Utilicemos una hoja por una cara para escribir no más de tres objetivos por persona y se-

gún un orden de prioridad. Siempre que sea posible, haremos que la persona afectada participe en la elaboración de estas metas. Los objetivos deben ser claros en cuanto a resultados a conseguir en un período concreto y han de ser medibles. Además, deben ser desafiantes sin caer en la exageración. También debemos asegurarnos de que los objetivos individuales de cada persona contribuyen a alcanzar el objetivo global de la empresa.

► Acciones

Construya con su colaborador un buen camino para llegar a las metas. Por consiguiente, defina qué actividades deberá realizar esta persona para lograr los objetivos establecidos en la fase anterior. En este ejercicio, una planificación concisa y real de acciones a emprender por cada uno de los

// ESTABLEZCA UNA META, OFREZCA A CAMBIO UN INCENTIVO PROPORCIONAL Y DE VALOR PARA SU PERSONAL Y VERÁ COMO LUCHAN POR LLEGAR A LA META //

objetivos es fundamental para conseguir el resultado deseado.

► Sistema de medida

Sólo se consigue aquello que puede medirse. Así pues, cree un sistema sencillo basado en uno ó dos parámetros para evaluar el rendimiento de cada una de las metas. Mejor si este sistema permite que sea seguido por el propio trabajador, de manera que le sirva de mecanismo de autocorrección continuo.

► Incentivos

Este es uno de los puntos más complicados del proceso, ya que normalmente tendemos a no querer crear diferencias entre los incentivos que se fijan a unos y otros colaboradores y establecemos un premio igual para todos. Sin embargo, esto es un gran error porque estos incentivos no nos motivan a todos de la misma forma. Un premio estimulará el trabajo de un compañero pero quizá en absoluto el de otro, puesto que cada persona tiene una personalidad distinta y unas necesidades diferentes que además evolucionan a lo largo del tiempo de acuerdo a la etapa de la vida en la que se encuentra.

Por lo tanto, lo más conveniente es preguntárselo directamente a cada uno de ellos y ser observador para comprobar si efectivamente ese incentivo lo motiva en su trabajo. En primer lugar, por cada uno de los objetivos, haga una lista de los incentivos que puede entregar de la relación que se detalló en el apartado anterior. Es decir, escoja qué cartas de la baraja podrá darles a cada uno

de sus colaboradores (es posible que sean diferentes para cada individuo). Y en segundo lugar, ofrézcales esos incentivos por alcanzar cada meta, de forma individualizada pero públicamente, para que cada uno de ellos elija el que desea por alcanzar cada una de las metas. Quién mejor que uno mismo para saber lo que le motiva en el desempeño de su trabajo. No obstante, asegúrese de que se haya definido bien el premio para evitar confusiones y malos entendidos y compruebe que sea proporcional a la importancia del objetivo.

► Feedback

Durante el camino, mantenga entrevistas individuales con sus colaboradores cada tres o cuatro meses donde valore y felicite los buenos comportamientos de la persona, que siempre existen, y a continuación, con sumo cuidado corrija los comportamientos equivocados criticando la obra, no a la persona. Sea constructivo y comprensivo en los fallos pero también debe ser claro con ciertos errores.

► Premios

Es la etapa más divertida si se han alcanzado los objetivos y se reparten los premios pero es una fase crítica si no se han logrado. En ambos casos, debemos reflexionar sobre cómo podemos mejorar y qué debemos cambiar, centrándonos en las soluciones y no en asignar culpabilidades.

Para terminar, comience de nuevo el proceso estableciendo nuevas metas y objetivos. www.marketingagrario.com