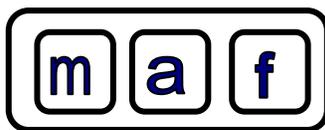


**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**RELACIÓN ENTRE INCENTIVOS Y
DESEMPEÑO CORPORATIVO.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:
*CLAUDIA CAROLINA JIMÉNEZ RAMOS***

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

MARZO 2010

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Máster Roger Armando Arias Alvarado

Vicedecano: Máster Álvaro Edgardo Calero Rodas

Secretario: Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Administrador Académico: Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez

Asesor: Máster Luis Eduardo Hernández Herrera

Tribunal Examinador: Máster Guillermo Villacorta Marengo.

Marzo 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América.

ÍNDICE

Introducción	4
Capítulo I: Conceptos teóricos	6
1.1 Desempeño e incentivos	6
1.2 Clasificación de los incentivos	8
1.3 Factores determinantes del buen desempeño de la empresas	10
1.4 Medición del desempeño	12
1.5 La gestión de evaluación del desempeño.....	15
1.6 Relación entre los incentivos y el desempeño.	18
Capítulo II. Desarrollo, evolución de los incentivos y su impacto en el desempeño	19
2.1 Empresas destacadas y sus sistemas de incentivos	19
2.2 Uso inadecuado de los incentivos.....	21
Capítulo III: Perspectivas para la determinación del sistema de incentivos para la mejora del desempeño empresarial	24
3.1 El punto de equilibrio entre incentivos y desempeño	24
3.2 La creación de valor a través de la mejora del desempeño.....	26
Conclusiones	28
Referencias	30
a) Notas	
b) Bibliográficas	

INTRODUCCIÓN

Para el presente análisis, partimos que en la actualidad la globalización de los negocios y la crisis económica han ocasionado incrementos en la competitividad de los mercados, debido a los avances tecnológicos y la lucha por ser empresas eficientes a bajo costo. Esto ha llevado a las empresas a realizar ajustes de costos para mantener un nivel de rentabilidad razonable y efectuar una revisión en su desempeño global.

Por tanto, los sistemas de incentivos dentro de las empresas cobran un valor muy importante debido a que son considerados la materia prima del desempeño o el santo grial de la administración del rendimiento, debido a que las personas son el activo más relevante de una organización, quiénes generan los resultados o las pérdidas y de quiénes depende en gran medida la sustentabilidad de una empresa.

Existen varios tipos de incentivos según el tipo de motivación que se quiera lograr. Dependiendo del tipo de empresa, de la actividad y del empleado en sí, se diseñará el adecuado sistema de incentivos que tenga resultados efectivos sobre el rendimiento de la empresas para que, posteriormente, se realice el proceso de la medición de las actividades laborales para ser convertidas en indicadores a ser utilizados en la evaluación de los esfuerzos realizados por los empleados, para conocer si éstos están direccionados al logro de los objetivos de la empresa.

Debemos saber que existe una relación directa entre incentivos y desempeño, que dependiendo de la aplicación de los incentivos pueden tener impactos positivos o negativos en el rendimiento, afectando el logro de beneficios en la empresa.

Es importante conocer cuáles son los factores determinantes en el desempeño, dado que existen elementos que tradicionalmente son considerados influyentes; sin embargo, no tienen una incidencia directa en el rendimiento de una empresa.

El poder identificar adecuadamente los factores clave en el desempeño, nos da el conocimiento suficiente para poder implementar sistemas de incentivos que actúen de manera eficiente en la conducta de los empleados en función de mejorar su desempeño, también ayudan a poder realizar un proceso eficaz de la evaluación del rendimiento dentro de la empresa.

Para finalizar esta investigación, planteamos que el éxito de las empresas está en determinar cuál es la relación directa que tienen los incentivos sobre el desempeño, a fin de encontrar un equilibrio en la implementación de retribuciones que ayuden a alcanzar un alto rendimiento que sea artífice en la creación de valor y en el logro de una mejor rentabilidad dentro de ésta.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS TEÓRICOS

1.1 Desempeño e incentivos

El desempeño produce una relación constante entre el grupo de stakeholders¹, con el fin de lograr una maximización de la rentabilidad y el logro de la satisfacción de necesidades de cada uno de ellos. Por ello, el accionista debe enfocarse en el desempeño como un elemento estratégico de la organización, que le llevará de forma eficiente y sistemática al logro de su principal objetivo: la maximización de su riqueza.

Un buen desempeño es visualizado siempre como el resultado de una gestión que deja buenos beneficios a los accionistas y a la empresa, que en consecuencia satisface la rentabilidad deseada. Por el contrario un pobre desempeño es catalogado como una mala gestión, siendo adjudicada la responsabilidad de dichos resultados al coordinador de ello, siendo en este caso el CEO², a quien se le responsabiliza por los resultados finales.

Sin embargo, a pesar de los buenos o malos resultados, éste viene dado por la suma del desempeño de cada miembro del grupo de stakeholders, participantes en la corporación, lo que nos lleva a plantearnos que lo fundamental es establecer los objetivos de cada grupo involucrado en el rendimiento de la corporación.

Poder gestionar el desempeño eficiente de las personas dentro de las corporaciones para el logro de los objetivos primarios o del accionista, es el mayor reto que han tenido las empresas en el pasado y que deben perfeccionar hacia el futuro, esto viene dado por que se enfrentan a conductas diversas y objetivos múltiples del grupo de stakeholders, moviéndose hacia muchas direcciones y en algunas opuestas a los accionistas.

La importancia del desempeño es que nos lleva a desarrollar sistemas de incentivos que nos permiten motivar, medir, promover, evaluar, aprender y mejorar, mediante la medición y evaluación constante del rendimiento de los empleados que lleven a la empresa a una mejora continua.

Los incentivos generalmente son estímulos externos que influyen en la conducta de los empleados, para realizar cualquier actividad que contribuya al logro de los objetivos. Son factores influyentes en las conductas de los trabajadores que persuadidos por el pago, la seguridad y el crecimiento laboral deciden contribuir a mejorar el desempeño de la empresa.

Los incentivos logran más esfuerzo y crean un efecto motivacional en los empleados, lo que permite un aumento en el rendimiento individual llevando al logro de las metas u objetivos de las empresas para poder maximizar sus beneficios; sin embargo, a pesar que la motivación sea individual hay que tomar en cuenta que muchas veces tenemos factores externos que nos imposibilitan un desempeño que conlleve al logro de los objetivos.

Es por esta razón que la mayor importancia de los incentivos radica en que logran una motivación extra en los ejecutivos para dar más y puedan de esta forma incrementar los retornos en los accionistas, lo que impulsa a empresas con índices bajos a levantar metas no logradas, llegando a convertirse en herramientas económicas para cumplir las expectativas de los accionistas.

Un incentivo es una anticipación o expectativa de retribución y se convierte en una retribución cuando es otorgado, es la compensación económica que la empresa otorga al empleado por el esfuerzo realizado de forma física o mental. Un sistema de pago de incentivo puede aplicarse a todos los empleados, pero no todos reciben la misma cantidad de pago dependiendo este del esfuerzo y la capacidad de cada uno.

El objetivo de una adecuada retribución es lograr un equilibrio entre las necesidades de la empresa y los empleados, como el equilibrio entre la vida personal, laboral y el nivel de responsabilidades dentro de la empresa; por tanto, el éxito de la política retributiva se encuentra en la calidad de la gestión de los gerentes, es decir incorporar al sistema intereses y necesidades y correlacionarlas con el desempeño esperado dentro de la organización.

El trabajo es el instrumento para obtener una retribución y éste asegura que las personas aporten y contribuyan con sus esfuerzos al logro de los objetivos de la empresa. Las retribuciones permiten que los empleados puedan tener un mayor nivel de vida y lograr un aumento del desempeño permitiendo de esta forma un incremento en la rentabilidad de la empresa. Los sistemas de retribuciones deben depender del desempeño en el trabajo y de las contribuciones dentro de la empresa.

1.2 Clasificación de los incentivos

El éxito de las empresas en la creación de sistemas de incentivos depende de una previa evaluación que le permitirá conocer las necesidades existentes y relacionadas u orientadas al puesto de cada empleado. Hay que tener en cuenta que los incentivos son capaces de satisfacer una variedad de necesidades de los empleados; por tanto, existen varios tipos de incentivos, entre los que tenemos: a) Incentivos financieros, b) condiciones físicas de trabajo, c) contenido del trabajo y d) oportunidad de crecimiento. Los explicamos a continuación:

a) *Los incentivos financieros:*

Consideran el uso del dinero como herramienta de motivación, el cual ha sido utilizado por muchos desde la creación del trabajo. Los empleados pondrán un esfuerzo adicional en el trabajo para maximizar sus ganancias económicas si los salarios son diferenciados por resultados; es decir, los diferentes incrementos de ingresos producirán incrementos de esfuerzos directos y proporcionales al incentivo recibido.

En tal sentido esta herramienta puede verse desde dos puntos de vista: en primer lugar, como elemento positivo para incrementar valor a la empresa debido a que las compensaciones se vinculan de manera directa con el desempeño del negocio, logrando proporcionar un mayor desempeño y mayor valor para el accionista.

Segundo, como efecto negativo en la conducta de los empleados; por ejemplo, puede llevar a los empleados a realizar prácticas anti-éticas para obtener un mejor desempeño y mayores ingresos personales, para satisfacer las crecientes ambiciones, como lo sucedido en el caso Enron donde uno de los factores determinantes para su colapso fueron las crecientes ambiciones alimentadas por la cultura corporativa donde Enron creó una (constelación de asociados) con el propósito de que sus directivos pudieran desplazar deudas fuera de los libros aplicando “ingeniería contable”; otro factor que cabe mencionar sobre conductas anti-éticas por incentivos fue pagar sus propios auditores y de esta forma Enron proporcionaba un incentivo a sus auditores para que en sus informes no emitieran resultados desfavorables³.

b) *Condiciones Físicas de Trabajo:*

Otra clase de incentivos son las condiciones dentro de nuestro ambiente de trabajo las cuales se utilizan al momento de atraer o mantener a los empleados. Poseen un valor motivacional pequeño, pero se vuelven importantes en la productividad cuando estos no son adecuados. Tener un clima laboral favorable y herramientas de trabajo adecuadas dentro de la empresa hace más fácil lograr sinergias que incrementen el

desempeño organizacional maximizando la rentabilidad de la empresa, proporcionando la información oportuna, creando un incentivo para desempeñar mejor el trabajo y motivar a los empleados con el fin de elevar su eficiencia en la productividad.

Por el contrario puede ser negativo que las empresas no desarrollen un buen clima laboral y no proporcionen las herramientas adecuadas para el desempeño de sus actividades, esto conlleva a insatisfacción en los empleados, falta de trabajo en equipo y canales de comunicación deficientes provocando un bajo rendimiento, atrasos en los procesos y ausencia de modernización dentro de la empresa.

Para ejemplificar este tipo de incentivos tenemos a Google con una variedad de incentivos en el ambiente laboral lo cual lo llevó a estar en el primer lugar en la Revista Fortune en su edición “Las mejores compañías para trabajar”, donde sobresalen: Servicio de cafetería variada y gratis a cualquier hora del día, amplia variedad de cursos de gimnasia, masajes, clases para estudiar mandarín, español, francés y japonés, servicio de lavandería, acceso a atención médica tiempo completo para chequeos, exámenes físicos anuales y cualquier otra cosa para complementar su excepcional conjunto de la atención de la salud, entre otros⁴. Todo lo anterior con el fin de crear un entorno de trabajo orientado a la creatividad, ideas e innovación lo que ha llevado a incrementar su productividad y de esta forma aumentar sus ganancias.

c) *Contenido del Trabajo:*

Los empleados pueden verse motivados por el tipo de trabajo que desarrollan y el contenido del mismo, llamada también *motivación intrínseca* donde las personas pueden sentirse incentivadas por el trabajo que realizan logrando una satisfacción personal, lo cual eleva la creatividad, obteniendo ideas innovadoras dentro de la empresa contribuyendo a la mejora del desempeño organizacional. Si el contenido del trabajo desempeñado no agrada al empleado o no tiene un efecto motivador, esto puede llevar a una insatisfacción o frustración personal logrando que los trabajadores no quieran desarrollar su trabajo de una manera adecuada y a larga puede llevar a fuga de personal, provocando costos en lugar de beneficios a la empresa.

d) *Oportunidad de Desarrollo:*

Finalmente está el tipo de incentivos que se relaciona con las oportunidades de crecimiento profesional del empleado dentro de la empresa. Esta motivación debe tomarse en cuenta en el momento de contratar nuevo personal debido a que puede convertirse en un incentivo poderoso para dar a la persona oportunidades de optar por trabajos desafiantes e interesantes de manera continua y que pueda tener una percepción clara acerca de la oportunidad de crecer y avanzar en su profesión. Por tanto debe desarrollar un plan de ascensos

y capacitaciones acorde a cada empleado, el cual ayudará a administrar el talento dentro de las empresas. La falta de estos incentivos puede llevar a las personas a emigrar a otras empresas que brinden una oportunidad de desarrollo de personal acorde a sus expectativas.

Como se puede deducir, existen varios tipos de incentivos para motivar a las personas a mejorar su rendimiento. Dependiendo del tipo de estímulos y de cómo la empresa los implemente, pueden lograr un efecto positivo en la conducta de los empleados, motivándolos a desarrollar mejor su trabajo, realizar mayores esfuerzos para el cumplimiento de metas y tener ideas innovadoras que aumenten el desempeño, logrando aumentar los beneficios de la empresa. La implementación de alguno de los tipos de incentivos dependerá de la empresa y la visión que ésta tenga para poder diseñar un sistema poderoso de incentivos.

La falta o mala implementación de los incentivos puede llevar a un ambiente donde se manipule dicho sistema de incentivos llevando a conductas anti-éticas, lo cual trae como consecuencia la pérdida de valor en las empresas; además, se puede tener un ambiente laboral de insatisfacción en los empleados lo que provoca disminución en el desempeño, por lo que estos pueden verse motivados a buscar en otras empresas mejores beneficios para su crecimiento profesional y personal.

1.3 Factores determinantes del buen desempeño de la empresas

En la actualidad el entorno de la economía mundial, debido a la crisis económica internacional y los repuntes en los precios del petróleo, hacen necesario que las empresas tengan la necesidad de enfocar esfuerzos para conocer y evaluar el rendimiento que actualmente están teniendo, con el fin de poder tener y mantener un nivel alto en sus rentabilidades y beneficios y, por consiguiente, ser empresas competitivas en esta compleja nueva era.

Como consecuencia, las empresas deben implementar sistemas de medición y evaluación del desempeño, con el fin de poder ser empresas de alto rendimiento; para esto, es necesario definir las características del alto rendimiento en el contexto de cada sector específico y de cada período para que puedan ser prácticas y útiles para tomar acciones encaminadas a mejorar el rendimiento de la empresa en un corto, mediano o largo plazo.

Para poder tener un alto desempeño es necesario que las empresas tengan la capacidad para percibir los principales cambios en su entorno y poder reaccionar ante ellos. Deben ser innovadoras para destacar en su

mercado de competencia, también saber cuándo una actividad no es esencial o si es necesario acelerar el desarrollo de una actividad que sí lo es. Deben recurrir inteligentemente al *outsourcing*⁵ o tratar de conseguir alianzas y oportunidades de asociación. Por último pero no menos importante, deben saber motivar a los empleados para que éstos con sus esfuerzos y contribuciones ayuden a la empresa a tener un alto desempeño y ser una empresa destacada en su sector.

Es importante mencionar que por adversas que sean las circunstancias, las empresas que alcanzan un alto rendimiento nunca dejan de esforzarse por ser las mejores; también señalemos que el éxito de la empresa depende en parte de la estructura del sector en que compite, de la utilización de estrategias que le permita establecer su propia posición competitiva dentro de su sector y depende en gran medida de los esfuerzos que la misma empresa haga por alcanzar un alto desempeño y poder ser una empresa líder.

Es cierto que los factores sectoriales tienen influencia sobre los beneficios de la empresa; sin embargo, no impiden que las empresas sean rentables ni que superen los resultados de sus competidores en el sector.

También es interesante señalar que, a pesar de que la localización supone para algunas empresas una ventaja provisional, el alto o bajo rendimiento no es atribuible a coincidencias geográficas, debido a que muchas empresas de alto rendimiento son organizaciones multinacionales que carecen de un auténtico centro geográfico, mientras que otras, cuya sede central se encuentra en un determinado país, tienen una importante presencia en diferentes lugares del mundo.

Si bien es cierto que en ocasiones tener una gran dimensión o ser la empresa más grande del sector se puede traducir en tener una posición dominante, dicha escala no es un factor determinante para el alto desempeño empresarial. No ha sido comprobado que exista una relación entre el tamaño de la empresa y el alto rendimiento.

La teoría de enfocarse por lograr un crecimiento y una mejora en los beneficios son factores que determinan si una empresa es de un alto desempeño no es del todo cierta, pues debemos recordar que un crecimiento suele resultar costoso y esto supone cierta presión para la mejora de la rentabilidad. Lo cierto en todo esto es que resulta importante ser una empresa destacada e importante en el sector para poder tener un buen desempeño y luego optar por alcanzar un crecimiento que permita posicionar a la empresa en altos puestos, sin sacrificar los beneficios y la rentabilidad de la misma.

La mejora constante en los resultados de las empresas las lleva a alcanzar un buen desempeño, esto resalta el hecho que esforzarse por alcanzar un alto rendimiento es muy importante incluso si la empresa está en una posición superior a la media; por lo tanto, esto debe ser un objetivo interesante y debe constituir un motivo más que suficiente para persistir en la mejora del desempeño. Se debe mencionar que no es importante si una empresa es relativamente recién llegada al mercado o si es una empresa antigua o madura en el sector, esto no es un factor determinante para alcanzar un alto desempeño.

En el mismo orden, hay variables independientes las cuales muchas veces influyen directamente en el rendimiento del empleado, por lo tanto, es importante considerar su buena gestión para que sirvan como complemento al sistema de incentivos económicos y logren contribuir a mejorar el rendimiento.

Es así como identificamos que los sistemas de comunicación y tecnologías dentro de la organización son factores que determinan una buena parte del rendimiento, debido a que si no se tiene un adecuado canal en donde fluya la información puede ocasionar fácilmente ineficacia dentro de la misma.

Cuando las empresas se enfrentan o compiten con empresas con alto nivel tecnológico provoca un rendimiento deficiente en los empleados a pesar que realicen un esfuerzo excepcional. Es por esto que es importante considerar que la motivación en los sistemas de incentivos muchas veces no es eficaz, debido a que las limitantes en los sistemas de comunicación de información y modernización tecnológica influyen negativamente en el desempeño de los trabajadores.

Es importante tener claro que las empresas pueden mencionar muchos motivos por los cuales pueden darse por vencidas en lograr un alto desempeño, tal vez ciertos factores como la estructura del sector donde se desarrollan, el grado de eficiencia y rapidez para satisfacer la demanda o la implementación de un sistema de medición y evaluación del desempeño individual pueden ser determinantes para poder lograr un alto rendimiento. Pero no debemos olvidar que ser una empresa líder y alcanzar altos estándares dependen en gran medida de la disposición y la actitud que la empresa tenga para poder desarrollarse e implementar herramientas que le permitan mejorar su desempeño y aumentar su rentabilidad y beneficios.

1.4 Medición del desempeño

Para establecer un adecuado sistema de incentivos es importante realizar la medición del desempeño de forma eficiente dentro de la empresa. La medición del rendimiento en general es un tema que ha provocado mucha atención desde mediados del siglo XIX entre los economistas los cuales tenían mucha información

numérica sobre sus estudios pero pocos indicadores que mostraran la efectividad de sus teorías; sin embargo, para mediados del siglo XX, ya habían construido indicadores para la mayoría de fenómenos, este suceso marcó la era de los indicadores y la medición del desempeño⁶.

Actualmente, la medición del desempeño dentro de las empresas es una herramienta que contribuye a la evaluación de las actividades que se desempeñan de acuerdo a una escala ya definida por la empresa, su importancia y éxito radica en lograr diseñar las métricas idóneas que permitan a la empresa ir evaluando la verdadera eficacia del desempeño de los empleados y su contribución al logro de los objetivos empresariales.

En tal sentido, vemos que la medición es un elemento estratégico para ir calificando el verdadero rendimiento de cada empleado, debido a que un modelo de medición puede llevarnos a conocer como marcha la empresa y darle una trazabilidad a través del tiempo y de los procesos mismos. ¿En qué sentido?, por ejemplo podemos saberlo en el tiempo de respuesta a las quejas de clientes, tiempos de compras requeridas, cantidades de desperdicios en la producción y hasta el valor de una empresa en la bolsa por medio de las mediciones.

Es por lo anterior que se hace necesario un estudio previo de la empresa para su modelación. Para lograr cumplir con su objetivo el cual es establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral de los colaboradores, para comparar sus conductas con las de otros trabajadores o grupos de trabajadores, pero también proporciona información al accionista, gerentes y jefes sobre el desempeño y eficacia de cada empleado en sus procesos claves y así poder tomar decisiones sobre éstos.

Medir no es tarea sencilla, dado que los indicadores deben tener presente que su tarea es calificar elementos esenciales que determinan el desempeño, es por eso que la observación es un factor determinante y punto de partida de dicha modelación, dado que se debe indagar sobre las diferentes relaciones causales y conexiones que interrelacionan de forma directa o indirecta en la ejecución del desempeño. Otro factor que viene a agregar complejidad a la medición es su uso, ya que puede verse manipulada, ya sea por la objetividad o subjetividad, lo que depende en gran medida de la interpretación del evaluador, de esta forma nos encontramos que las mediciones objetivas vienen dadas por la observación de otras personas.

Asimismo, la medición puede verse afectada por la rigidez de los cálculos y la racionalidad, la cual nos puede alejar de muchas percepciones que dependerán de las causas que ocasionaron los hechos. Por otro lado, la subjetividad nos puede llevar a tener elementos de medición no verificables y sujetos a las percepciones consideradas por el evaluador.

En el proceso de medición del rendimiento dentro de las empresas es importante considerar, además de comportamientos insatisfactorios en los empleados, temas importantes como lo son el desarrollo de las conductas deseadas o esperadas, es decir, incluir un componente educativo y de mejora continua que dé al trabajador orientación y refuerzo para mejorar su desempeño.

El concepto es que, mediante un buen sistema de medición, los jefes puedan analizar y evaluar las conductas, ambientes y otros motivadores que intervienen en su desempeño, para ello se debe seleccionar un sistema de medición integral. Uno de los métodos de medición del rendimiento utilizado por muchas empresas a nivel nacional e internacional es el *Balanced Scorecard*⁷, el cual, presenta de forma global la visión y las diferentes estrategias de la empresa, así como el resultado del rendimiento de los empleados y de la compañía con respecto a los objetivos del accionista previamente definidos, permitiendo evaluar tanto el corto como el largo plazo en cada proceso de la empresa.

Dentro del *Balanced Scorecard* podemos distinguir los denominados *Key Performance Indicators* (KPI)⁸ por puesto de trabajo, los cuales permiten individualizar y medir el rendimiento de cada empleado, lo que permite que conozcan su contribución al logro de las metas empresariales, creando una relación empleado-contribución al logro de metas estratégicas, y de esta forma se logra también alinear los objetivos empresariales con los individuales. Esta herramienta proporciona los datos necesarios para realizar, posteriormente, la evaluación del desempeño por cada puesto de trabajo.

Las características que se deben tomar en cuenta en la formulación de los KPI son: ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y a tiempo. Posteriormente para su aplicación es necesario tener definido claramente el negocio, tener claros los objetivos de los procesos, tener un sistema de medición de los resultados, un estándar para la comparación y un método de investigación de variaciones para realizar ajustes necesarios para lograr alcanzar las metas deseadas.

Sea cual sea el sistema o modelo de medición que utilicemos la organización debe considerar lo siguiente: *¿Hacia dónde va dirigida la medición?, ¿Qué interesa medir?, y qué se busca con la medición;* esto con el propósito de que la medición no sea monótona y que realmente proporcione a la empresa un valor agregado para la mejora continua y el aprendizaje del grupo, lo que contribuirá a la empresa en la medida que a dichos resultados se les otorgue la importancia, valoración correspondiente y que se trabaje en direccionar cada resultado en acciones que mejoren el desempeño de cada empleado.

1.5 La gestión de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo. Se utiliza para determinar las necesidades de desarrollo, tanto para cada uno de los empleados como para toda la organización y fomenta la mejora de resultados en base a los esfuerzos realizados. La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo el trabajo en los puestos que desempeñan: Este contempla tres pasos: *descripción, medición y desarrollo.*

El sistema de evaluación del rendimiento en las empresas tiene como finalidad clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo tratando de estimular a los empleados para que consigan mejores resultados. También valora objetivamente las contribuciones de cada persona, midiendo si las capacidades son las adecuadas para cada puesto de trabajo.

Este proceso nos ayuda a fomentar la comunicación, la unión entre los diferentes trabajadores y gerentes dándoles a conocer sus puntos fuertes y áreas de mejora, informándoles también de sus prioridades y objetivos, creando una sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales. Por lo tanto, un proceso completo y correcto de evaluación que incluye interrelaciones entre jefes y colaboradores, así como entrevistas personales formales apoyadas con instrumentos objetivos establecidos por la empresa.

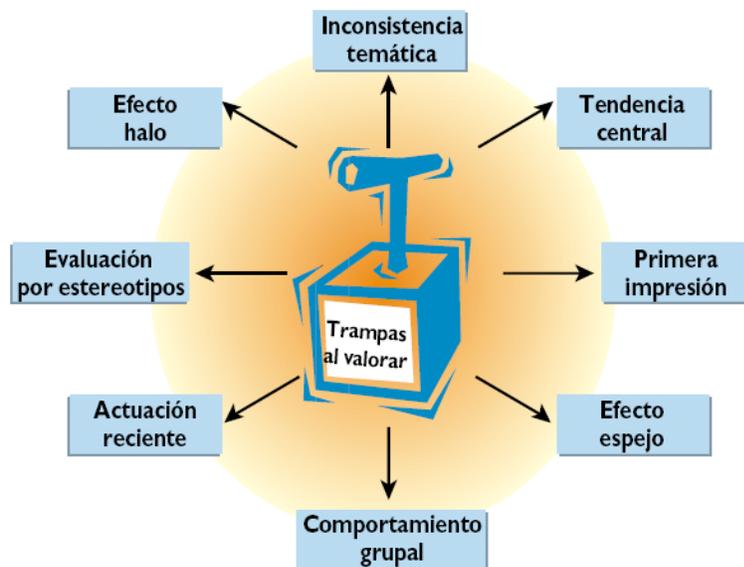
No obstante de las ventajas que proporciona un sistema de evaluación del rendimiento, se debe considerar y anticipar algunas dificultades que se presentan durante el proceso de evaluación como la falta de acuerdo en los aspectos a apreciar, la mala utilización de los resultados de la evaluación para efectos de retribución, formación y promoción, problemas de oposición de los empleados a ser evaluados, entre otros.

En cualquier caso es conveniente prepararse para darle solución a estas dificultades que pueden aparecer durante el proceso, teniendo como punto de apoyo el conocimiento de la empresa, su entorno y los beneficios del sistema.

También el sistema de evaluación del rendimiento puede verse afectado en su etapa de la valoración del desempeño del empleado por una serie de trampas que producen efectos negativos en la evaluación dándole un carácter subjetivo, dejando a criterio del evaluador la interpretación de los resultados de la medición del desempeño lo cual puede ser contraproducente, restando fidelidad y veracidad al proceso de evaluación. Las principales trampas en el proceso de evaluación pueden ser: a) efecto halo, b) comportamiento colectivo, c) efecto espejo, d) tendencia central, entre otras⁹.

Figura 1.

Trampas al efectuar la evaluación del desempeño.



- a) **El efecto halo:** es una de las trampas más frecuentes en la evaluación del desempeño, el cual lleva al evaluador a centrarse en un criterio o indicador específico del desempeño del empleado para generalizar su rendimiento total, lo que trae como consecuencia no tomar en cuenta todos los criterios del desempeño de dicho empleado al no evaluar cada una de las actividades que desarrolla en la realización de su trabajo, y esto pone en riesgo que no se tomen en cuenta todos los factores determinantes del desempeño. Para no caer en la trampa del efecto halo es necesario realizar la evaluación tomando todos los puntos críticos o indicadores que afectan al desempeño.

- b) **Comportamiento colectivo:** suele cometerse a la hora de evaluar un grupo de trabajo, es cuando se realiza la evaluación en función de los resultados obtenidos por el equipo de trabajo, lo cual puede llevar a resultados equivocados en dos vías: primero es otorgar a uno de los integrantes del equipo una puntuación superior al resto; y segundo, es otorgar una puntuación homogénea a todo el equipo sin tener distinción de aquellos empleados que tengan mejor rendimiento o al contrario otorgar un buen rendimiento a alguien que haya tenido un bajo desempeño. Esto crea conflictos entre los integrantes del grupo de trabajo ocasionando descontentos e insatisfacciones logrando que los empleados con rendimiento destacado disminuyan sus esfuerzos y contribuciones llevando a una disminución en el desempeño global.

- c) **El efecto espejo:** es una de las trampas más comunes en las que se pueden caer en el proceso de evaluación del rendimiento en el cual el evaluador tiende a valorar de una mejor manera a aquellos empleados que poseen características, habilidades, criterios o aptitudes muy similares a las del propio evaluador; teniendo como resultado un espejismo en la evaluación del empleado debido a que realmente no se le está valorando por su desempeño en los diferentes criterios o indicadores que comprende la medición del rendimiento, sino más bien por una apreciación subjetiva del evaluador. Para evitar esto se debe utilizar el instrumento escogido en el proceso de medición y realizar la evaluación de todos los indicadores que determinan el desempeño del empleado.

- d) **Tendencia central:** como se ha mencionado, es importante realizar una evaluación del rendimiento de forma objetiva de acuerdo a los resultados obtenidos en la etapa de medición, por lo tanto, no debe caerse en la trampa de realizar la valoración de las personas en un punto medio por tratar de evitar discusiones o controversias sobre apreciaciones complicadas del rendimiento. Se deben utilizar métodos que nos permitan identificar y diferenciar los empleados sobresalientes del resto, con el fin de hacer la evaluación de forma eficiente, acorde a las capacidades y escalas de desempeño.

Para poder ejecutar un proceso de evaluación del desempeño de forma exitosa es importante no caer en estas y otras trampas que se presentan a la hora de realizar la valorización, debido a que le restan objetividad al proceso. Por tanto, es importante conocerlas y considerarlas para que la evaluación sea más confiable y los resultados tengan mayor validez, siendo fiel reflejo de la forma en que los empleados se desempeñan en sus trabajos y de los esfuerzos que estos hacen para lograr los objetivos de la empresa.

1.6 Relación entre los incentivos y desempeño.

Existe mucho interés en leer y conocer sobre sistemas de incentivos. Además de mucho dinero invertido o destinado en éstos, existe numerosas empresas consultoras dedicadas al asesoramiento de cómo diseñar eficazmente un sistema de incentivos que atraigan, retengan y motiven a los trabajadores; por lo tanto, las empresas invierten mucho tiempo en gestionar un sistema que asigne los incentivos adecuados a los empleados. Lo anterior cobra importancia al momento de estar orientados a motivar a las personas para lograr los objetivos de la empresa.

Generalmente podemos relacionar de forma directa los incentivos con el desempeño, debido a que los trabajadores responden a los incentivos; es decir, cuando nos remuneran por un buen desempeño, por cumplir con los objetivos asignados, esto refuerza la misma conducta y se pueden esperar los mismos resultados de forma periódica y constante.

Debemos recordar que deben diseñarse apropiadamente los KPI para cada persona o puesto de trabajo con el fin de que sus esfuerzos, prioridades y decisiones estén orientados al cumplimiento de metas; por lo tanto, es importante implementar un sistema de incentivos orientado a motivar a los empleados para que con sus aportes y contribuciones aumenten su desempeño individual y, con esto, aumentar la rentabilidad de la organización.

Debido a que la motivación es el factor más significativo que influye en el desempeño individual, es básico para el funcionamiento eficaz de la empresa tener un sistema salarial y de recompensas, así como es clave gestionar adecuadamente los incentivos económicos para recompensar a los empleados por una mejora en su desempeño.

Para lograr un eficaz diseño del sistema de incentivos, es importante tomar la relación que estos tienen con el desempeño. Puesto que existe una relación causal entre la conducta y sus consecuencias, los incentivos económicos pueden llevar a tener un incremento en la motivación de los empleados porque esto supone que las personas trabajarán más por obtener mayores recompensas, de modo que sí uno quiere obtener más de una conducta, como esforzarse en el trabajo, esa conducta tiene que reforzarse. No hay que olvidar que los incentivos no pueden influir, en un corto plazo, en las capacidades de las personas, pero sí en sus esfuerzos¹⁰.

Los sistemas de incentivos y compensaciones inadecuados son perjudiciales para los objetivos de la empresa, debido a que los empleados ven el salario como una señal de si la empresa valora su estatus e

importancia y para comprobar si se la ha tratado o no justamente; por consiguiente, cometer errores en los salarios o bonificaciones puede causar que los empleados no eleven sus esfuerzos, no desarrollen ideas innovadoras y se tenga un fuerte impacto negativo sobre su rendimiento; disminuyendo los índices de desempeño de la empresa y teniendo una reducción en las ganancias o beneficios de la organización.

Dentro de las empresas, los incentivos y el desempeño son dos elementos diferentes pero que se encuentran vinculados a través de una relación subsecuente, es decir, que dependiendo de la revisión y comparación del rendimiento con relación a los estándares definidos, se otorgará el paquete de incentivos previamente definido. Esta realidad en las empresas es la que generalmente ocasiona que el desempeño sea amañado por el trabajador para obtener su codiciado incentivo.

CAPÍTULO II

DESARROLLO, EVOLUCIÓN DE LOS INCENTIVOS Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO

2.1 Empresas destacadas y sus sistemas de incentivos

Las empresas pueden influenciar la conducta de sus empleados por medio de sus sistemas de incentivos, logrando así el cumplimiento de sus objetivos principales y mejorando su desempeño global. Muchas empresas han implementado sus propios incentivos, algunas teniendo efectos positivos y otras efectos negativos dependiendo de que tan bien han diseñado su sistema de incentivos.

Los incentivos deben proporcionar a las personas información sobre lo que la empresa valora y sobre cuáles son sus prioridades, como en el caso de Continental Airlines¹¹ que implementó un sistema de incentivos en el cual la compañía pagaba a cada empleado 65 dólares por cada mes que Continental estuviera clasificada en la mitad superior de las clasificaciones del índice de puntualidad del Ministerio de Transporte de los Estados Unidos.

Lo anterior no sólo motivó al personal a trabajar más, sino que señaló a los empleados que el índice de puntualidad era algo realmente importante para Continental. Un análisis del índice de puntualidad de las aerolíneas demostró que el hecho de que los ejecutivos de la compañía aérea se preocuparan por la

puntualidad de los vuelos era fundamental para que las aerolíneas fueran realmente puntuales; por lo tanto, enviar señales claras puede tener efectos potentes en la conducta de los empleados.

Por otro lado, un sistema de incentivos adecuado que motiva a los trabajadores y en las condiciones adecuadas, pueden impulsar incrementos considerables del rendimiento y productividad. *Satélite Glass*¹², una de las empresas instaladoras de cristales para automóviles más grande de los Estados Unidos, pasó de forma gradual de un sistema de salarios por horas a otro en que se pagaba a los empleados de acuerdo con el número de parabrisas que instalaban; se obtuvo un aumento del 44% en la productividad, el número de parabrisas instalados por día por empleado bajo el nuevo sistema de incentivos.

El sueldo medio subió un 7%, mucho menos que el incremento de la productividad, de modo que el costo por unidad disminuyó de una media de 44.43 dólares, en el sistema de sueldos por horas a 35.24 dólares en el sistema dependiente del número de piezas; resultando exitoso el sistema de incentivos implementado teniendo un aumento en la productividad de la empresa. Los objetivos de los trabajadores eran claros y unidimensionales: instalar parabrisas lo más rápido posible, así como también realizar un trabajo de calidad como para evitar que el parabrisas se caiga o se rompa.

Otro caso es el de *Emery Air Freight*¹³, un agente de transporte, que en la década de los 70 obtenían un mejor precio según el número de paquetes que se colocaba en grandes contenedores que eran fáciles de transportar, de modo que la compañía anunció un nuevo programa que ofrecía recompensas, como elogios, no recompensas financieras por mejoras. El primer día, la proporción de paquetes colocados en los contenedores más grandes aumentó al 95% en el 70% de las oficinas de la compañía.

La rapidez de esa mejora espectacular sugiere que el cambio en el desempeño provino no sólo de las recompensas ofrecidas, sino también de la información proporcionada de que el nivel de resultados existente era deficiente y que la acción de consolidar los envíos era importante para la empresa. La experiencia de *Emery Air Freight* demuestra que hacer saber al personal cuál es su progreso y qué es importante puede tener unos efectos substanciales en su comportamiento, hasta en ausencia de incentivos económicos.

Ciertamente, para que los sistemas de incentivos sean eficaces deben ser sencillos y se aplican mejor cuando existen indicadores claros y acordados que hacen que sea casi imposible hacer trampas, o que los jefes hagan lo necesario para que el personal logre la optimización en el desempeño de esos indicadores.

El éxito en el diseño de sistemas de incentivos en las empresas depende de factores como la selección de los incentivos y el uso apropiado de éstos. Es importante resaltar que se debe tomar en cuenta el tipo de empresa en la cual se va a implementar un sistema de incentivos para poder realizar una correcta elección de los mismos, debido a que puede elevar su desempeño o pueden perjudicar notoriamente los resultados de la compañía.

La aplicación de los incentivos escogidos deben enfocarse al tipo de empleado y puestos de trabajos, debido a que se pueden tener efectos negativos sobre la conducta de los empleados si no son focalizados correctamente, llevándolas a desempeñarse de una manera incorrecta en sus trabajos, permitiendo que puedan manipular los indicadores del rendimiento para poder obtener beneficios económicos, produciendo un deterioro en las utilidades de la compañía.

2.2 Uso inadecuado de los incentivos

Existen muchos factores que influyen en el diseño de un sistema de incentivos, a través de los cuales estos pueden aumentar el rendimiento empresarial, o si se diseñan y se aplican equivocadamente, pueden dañarlo. Para que los incentivos sean eficaces se deben establecer los objetivos principales de la empresa y comunicarlos a los empleados para poder direccionar sus esfuerzos al cumplimiento de éstos.

Existen dos aspectos importantes en el diseño de sistemas de incentivos dentro de las empresas: la tendencia de las personas a manipular los indicadores sobre el desempeño y la dificultad de diseñar sistemas efectivos para elevar la motivación en el personal.

Los incentivos económicos adecuados señalan lo que es importante y centran la atención de la gente en esas dimensiones. Pero eso implica buenas y malas noticias. Las buenas son que los incentivos pueden ser eficaces para formar conductas, pero se convierten en malas si los directivos no conocen todas las implicaciones y sutilezas de la conducta formada. De esta manera hay que mandar las señales adecuadas a los trabajadores de manera tal que puedan conducirlos a elevar su desempeño.

Si los sistemas de incentivos son utilizados de manera equivocada envían señales a los trabajadores que chocan con los objetivos globales de la empresa, haciendo que éstos no se logren y disminuya el desempeño global de la empresa pudiendo tener pérdidas de utilidades y de clientes.

Cuando los incentivos no están directamente vinculados con el esfuerzo y el desempeño de los empleados y sus contribuciones no marcan la diferencia, los incentivos económicos pueden socavar la motivación y el desempeño como consecuencia de la frustración, el descontento y la consternación que los empleados experimentan al trabajar más en un sistema que imposibilita que tengan un efecto sobre el desempeño aunque se estén enriqueciendo en ese momento.

Ejemplo de lo anterior es el caso de la compañía eléctrica de Florida¹⁴ en la cual sus compensaciones se basaban en la rentabilidad de la empresa de servicio público, la cual dependía de la cantidad de electricidad vendida, y la cantidad de electricidad vendida dependía, en gran medida, de la temperatura; cuanto más caluroso era el verano en Florida, más electricidad se vendía, y más rentable era la empresa. En conclusión el sistema de incentivos no tenía ningún sentido, a menos que uno crea que puede controlar el tiempo en Florida.

Otro ejemplo del uso inadecuado de incentivos es el de Albuquerque (Estado de Nuevo México)¹⁵, en donde la ciudad decidió pagar a los conductores de camiones de recogida de la basura con un sistema de incentivos: si los camioneros acababan sus rutas más temprano, podían marcharse a casa y seguir cobrando el sueldo por todo el turno de ocho horas. El programa fue instaurado para reducir las horas extra alentando a los conductores a acabar las rutas prescritas a tiempo o incluso más pronto.

Pero una auditoría detectó varios problemas, quince de los veinticuatro conductores que recibieron más incentivos iban al vertedero con camiones que excedían el peso límite legal, además, había pruebas de que el incentivo por completar las rutas antes ocasionaba más accidentes de tráfico evitables y algunos conductores olvidaban recoger toda la basura de sus rutas, y muchos se negaban a dejar de usar un camión que necesitaba una reparación.

Al final se concluyó que los resultados involuntarios del programa de incentivos podrían ser un incremento de los riesgos de seguridad, del costo de las operaciones, de las responsabilidades legales y de la insatisfacción de la clientela. En este caso no hubo una buena orientación de los incentivos teniendo resultados negativos en el logro de los objetivos de la empresa y en la mejora del desempeño.

Es importante mencionar que puede haber una manipulación de los indicadores que miden el desempeño para poder obtener incentivos, como es el caso del distrito de policía de New Orleans¹⁶ en donde la ciudad instauró un programa con el que los distritos que mostraran una mejora en las estadísticas criminales

recibirían premios que podían llevar a primas y ascensos, mientras que los distritos que no lo hicieran se enfrentarían a reducciones y despidos.

Es importante aclarar que existen dos maneras de reducir los delitos graves: reducir la incidencia de delitos graves o reclasificar los delitos que ocurren como menos graves, frente a la presión y a los incentivos. Los mejores policías redujeron los crímenes simplemente reclasificándolos. Una investigación averiguó que en el último año y medio, en ese distrito, el 42% de los delitos graves se habían clasificado como infracciones menores y nunca se investigaron del todo y la consecuencia fue que cuando salieron a la luz esas reclasificaciones, el jefe de la policía despidió a cinco oficiales destacados, incluido el comandante del distrito, por falsificar las estadísticas sobre criminalidad.

Otro ejemplo, muy particular, en donde se pretende motivar a las personas castigándolas por su comportamiento es el ocurrido en una guardería. Cuando seis centros de cuidado de niños comenzaron a multar a los padres por retirar tarde a sus hijos, el número de padres tardistas lejos de disminuir, se duplicó; aparentemente la multa parece ser que les otorgaba una especie de derecho o excusa para su conducta y les descargaba el sentimiento de culpa, al hacer ver la multa como un pago para comprar el derecho a seguirse comportando de esa manera, logrando el efecto contrario al esperado.

Es fundamental mencionar que el costo de agencia generalmente viene relacionado con los sistemas incentivos, debido a que se generan por el mal desempeño de los gerentes y son influenciados por los paquetes de incentivos que los accionistas diseñan para ellos.

Generalmente, dentro de las grandes corporaciones los accionistas crean paquetes de incentivos que buscan incrementar el desempeño de los empleados que a su vez están vinculados con los objetivos estratégicos de los accionistas, en esta medida éstos otorgan por lo regular la opción de compra de acciones a los empleados sabiendo que si el desempeño incrementa ellos podrán obtener una ganancia.

Sin embargo, es importante medir si la gestión de los empleados ha creado un verdadero valor a la empresa o simplemente son ganancias a corto plazo que les permitirán cobrar una recompensa por cumplimiento de indicadores y que a largo plazo será un espejismo creado por una burbuja, que se esfumará junto a los supuestos rendimientos reflejados en los libros contables.

Por tanto, el diseñar confiablemente los apropiados sistemas de incentivos es clave para poder mejorar el desempeño de los empleados dentro de las empresas. Al mismo tiempo, quienes formulan las políticas corporativas harían muy bien en revisar sus sistemas de incentivos y remuneraciones para determinar si en realidad están logrando sus propósitos, en lugar de promover conductas perversas o no deseadas.

CAPÍTULO III

PERSPECTIVAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

3.1 El punto de equilibrio entre incentivos y desempeño

La motivación de los empleados es una relación entre tantas variables, las cuales deberán orientarse dependiendo de las expectativas, metas u objetivos de cada empleado, y esto lo hace complicado porque en su mayoría los accionistas creen que un incentivo económico logrará motivar automáticamente a un trabajador, sin embargo, esto dependerá de la importancia que le de el empleado al dinero.

La motivación que se logre dependerá generalmente de la personalidad del empleado, de sus necesidades y preferencias, para ello podrán explorarse diversas formas de incentivos como lo son: incentivos sociales, profesionales, ambiente de trabajo y los financieros.

Un sistema de incentivos que logre un buen desempeño generalmente tiene su fundamento en los incentivos económicos; sin embargo, esta idea en todos los casos no produce los efectos esperados por los líderes de las empresas, a pesar que la teoría plantea que son los mayores impulsores del rendimiento. Siempre es importante tomar en cuenta que el personal se adapta rápida y justamente a las recompensas, por tal razón los incentivos no suelen ser tan eficaces debido a que las primas y bonos por rendimiento pasan a formar parte de la compensación total del trabajador lo que causa que en un tiempo relativamente corto pierda el interés.

Por lo tanto, es importante lograr establecer una relación de complemento entre los incentivos económicos, sociales y profesionales para lograr cultivar la motivación intrínseca considerando que este último logrará de manera constante estimulación, innovación y creatividad, debido a que ésta última vendrá cada vez que el trabajador quiera alcanzar una meta de manera personal en su trabajo.

Este complemento entre ambos puede, de hecho, apoyar a los objetivos de la empresa como lo vemos en el siguiente ejemplo: un investigador puede estar motivado intrínsecamente a resolver un problema en particular y la solución puede contribuir a innovar el desempeño de la empresa; esta combinación puede ser muy poderosa debido a que si la empresa logra crear en el empleado esa emoción y sentimiento en lo que realiza, puede en ausencia de incentivos económicos, obtener los rendimientos esperados.

Las empresas deben lograr establecer un sistema de incentivos integral, para ello deben incorporar nuevas estrategias con una visión basada en la contribución de los empleados que conlleve a la empresa a tener una buena rentabilidad y sustentabilidad.

Se ha observado que muchas empresas están tomando la estrategia de desarrollar una gestión de Riesgo Compartido, la cual poco a poco ha ido desarrollándose debido a las condiciones de incertidumbre que han vivido y que siguen viviendo muchas empresas. Dicha gestión ofrece a los empleados crecimiento y remuneración de acuerdo con los resultados de la empresa que viene como consecuencia de la evolución del concepto de empleado como mano de obra al de ser parte integral del logro de los objetivos de la empresa, lo que trae como implicación que la organización comparta ganancias como pérdidas, logrando así establecer una alianza entre empresa y empleado.

Lograr esta alianza permite que se pueda crear una relación ganar-ganar con la idea de que la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa son dependientes del desempeño del empleado lo que proporciona a éste último un elemento motivacional sobre su trabajo, ya que con su trabajo contribuye al éxito de la empresa y complementario y, por lo mismo, sabe que su remuneración tendrá un incremento.

Lo anterior se logrará a través de implementar la variabilidad de la remuneración teniendo una base de salario fijo y otra de ingresos variables, los cuales dependerán del crecimiento de la empresa. Esto claramente conlleva a una serie de acuerdos entre empleados y jefes sobre los porcentajes de sueldo variable y los procesos que otorguen valor a la empresa, que será la forma de medir los resultados para luego otorgar las recompensas.

Esta gestión basada en ganar-ganar, busca eliminar por un lado las ambiciones desmedidas de algunos ejecutivos que se ven atraídos únicamente por intereses a corto plazo y, al mismo tiempo, busca fomentar una cultura empresarial más sólida y de esta forma mejorar el desempeño y rentabilidad deseada.

La implementación de un sistema de variabilidad en la remuneración llevará a obtener un elemento motivador y orientador del desempeño de las personas, mediante indicadores e incentivos que midan y recompensen los resultados obtenidos; lograr una relación ganar- ganar es una forma de implementar una estrategia de riesgo compartido, en la cual el empleado compromete al logro o incluso a sobrepasar los objetivos empresariales, apoyándonos en el concepto que los aumentos en la rentabilidad serán dependientes del trabajador y su desempeño.

3.2 La creación de valor a través de la mejora del desempeño

En la actualidad los cambios a nivel social, económico y tecnológico han reformulado las condiciones y exigencias para las empresas en cada uno de los sectores de los mercados en que se desarrollan dejando a un lado la distancia geográfica, siendo este un factor no significativo en materia de negocios. Según este contexto, los ejecutivos se han visto en la necesidad de implementar un enfoque de gestión en sus empresas que les permitan conocer sus ventajas y debilidades frente a sus competidores y descubrir elementos o factores que contribuyan a generar valor para la misma, para poder dirigir esfuerzos a estos elementos que contribuyan al crecimiento de la empresa.

Es importante recordar que se puede lograr un alto rendimiento dentro de la empresa implementando un sistema de evaluación del desempeño y un sistema de incentivos que logren motivar a los empleados para que realicen esfuerzos que contribuyan a conseguir mayores beneficios para la empresa y de esta manera, crear valor dentro de la misma.

Con relación a lo anterior, las empresas deben realizar una mayor inversión en los incentivos del personal para poder estimular un mejor desempeño, lo cual se traduce en uso eficiente de los recursos disponibles, disminución en los costos e incremento en la productividad.

Este incremento en la productividad de la empresa le permite acceder a nuevas oportunidades de crecimiento, las cuales ayudaran a aumentar su rentabilidad lo que se traduce en un aumento de su valor económico.

Es importante identificar cómo la mejora del rendimiento genera valor en la empresa y que sea comprendido a totalidad por los directivos; por lo tanto, saber distinguir esto hace posible que la empresa pueda actuar directamente sobre desempeño y poner sus esfuerzos e invertir en la mejora de este. Es primordial

implementar o impulsar procesos y sistemas administrativos que motiven o estimulen a los trabajadores de tal manera que puedan generar valor a la empresa, como puede ser fijar los objetivos de la empresa, realizar la evaluación del desempeño y crear un sistema de incentivos.

La existencia de un adecuado sistema de la evaluación del desempeño y de un efectivo sistema de incentivos dentro de la empresa, es fundamental para el desarrollo de una gestión para la creación de valor. El rendimiento debe ser medido y evaluado a través de un instrumento capaz de poder cuantificar la creación de valor con base al desempeño individual de cada empleado.

El sistema de incentivos debe estar orientado a las metas puestas por los accionistas, de tal manera que las personas sean recompensadas en la medida que generen valor para la empresa y de esta forma orientar a los trabajadores a esforzarse por lograr una mejora en el desempeño que conlleve al logro de los objetivos de la empresa.

El sistema de evaluación del desempeño debe ser completo, es decir, debe incluir a los empleados y gerentes, de tal manera que la valorización abarque todos los niveles de la empresa. Es importante mencionar que en algunos casos no se cuenta con un sistema de evaluación gerencial, produciendo una reducción significativa en la efectividad de los gerentes ocasionando pérdidas profesionales y personales para las empresas, logrando que exista una fuga de personal y afectando notablemente en los resultados globales.

Es relevante desarrollar adecuadamente la relación accionistas – gerentes, e implementar un sistema de incentivos y evaluación del desempeño adecuado, que permita a los gerentes poder desarrollarse eficazmente y liderar de una manera óptima a sus colaboradores produciendo buenos resultados tanto de manera individual como para la empresa.

La evaluación gerencial debe ser objetiva, simple y que señale puntos específicos a fin de darle a conocer a los gerentes los objetivos de los accionistas y que estos puedan transmitírselos de la mejor manera a los empleados.

Las empresas deben orientar la evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos al logro de los objetivos fijados por la empresa, por lo tanto, es importante crear una cultura de alto rendimiento para poder ser capaces de elevar la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, es necesario implementar un programa de capacitación para los empleados con el fin de reforzar sus habilidades, éste deberá incluir un programa continuo de actividades que permitan mantener un alto rendimiento, recordando que si no se le da una continuidad regular a la formación profesional de los empleados puede llevar a tener pérdida de tiempo y dinero. Es importante impulsar las destrezas del personal para que puedan alcanzar altos rendimientos y a la vez mantenerlos motivados en el ámbito profesional, logrando elevar los resultados de la empresa.

El sistema de incentivos debe fortalecer la conducta de los empleados que apoyen una estrategia de creación de valor, es importante señalarle al personal que es importante y qué es lo que crea valor a fin de poder orientar la motivación hacia el logro de esos objetivos. No se debe olvidar que los incentivos económicos son importantes y que diseñar un adecuado sistema salarial puede impulsar la mejora del desempeño, pero también es importante incentivar al personal para lograr una motivación intrínseca, de tal manera que puedan tener metas, logros y objetivos personales logrando una motivación constante en la superación personal y profesional.

Se debe diseñar e implementar un sistema de incentivos acorde a la empresa, que logre eficientemente una motivación en todo el personal, de modo que éstos puedan realizar esfuerzos orientados a la creación de valor para la empresa, logren alcanzar un alto rendimiento y una superación personal y profesional en el desarrollo de sus actividades laborales y de esta manera alcanzar resultados sobresalientes que posicionen a la organización en altos niveles empresariales.

CONCLUSIONES

Sin ninguna duda, es importante reconocer que la mejora en el desempeño produce un incremento en los resultados de las empresas, obteniendo una eficiencia en los procesos y ayudando al CEO a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los accionistas.

Alcanzar un buen desempeño es un reto que tiene como punto de partida la clara identificación de los objetivos del grupo de stakeholders, permitiendo dar un enfoque sólido al sistema de medición empresarial, el cual proporcionará información de las áreas con fortalezas y las deficiencias dentro de la empresa, promoviendo de esta forma la mejora continua y elevando constantemente el desempeño de la organización.

La medición del desempeño proporciona información valiosa a las empresas, para una mejor toma de decisiones. En tal sentido, el Balanced Scorecard surge como un método complementario de las mediciones financieras dando perspectivas adicionales a la medición, a través de herramientas que han logrado integrar información que les permite medir el rendimiento de cada empleado con base a su contribución al logro de las metas empresariales.

Los sistemas de incentivos no funcionan igual en todas las empresas, el éxito o el fracaso depende del tipo de incentivos que se seleccionen y de la manera de cómo estos sean gestionados, debido a que un mal enfoque puede llevar a no tener el efecto deseado y no cumplir con las expectativas de incrementar la rentabilidad. Para que los incentivos sean eficaces deben ser sencillos y transmitirles a las personas lo que es importante para la empresa y de esta forma enfoque sus esfuerzos en metas que logren alcanzar los resultados deseados.

Si los incentivos no están directamente relacionados con los esfuerzos y el desempeño de los empleados puede llevar a tener descontentos y frustraciones, llevando a estos a manipular los índices que determinan el desempeño, teniendo consecuencias negativas dentro de la empresa. Cuando los incentivos son complejos y no informan al empleado acerca de sus resultados, se puede tener efectos no deseados dentro de los mismos, debido a que las personas no enfocan sus esfuerzos para lograr las metas de la organización.

Los incentivos deben estimular a que el empleado logre una motivación intrínseca, obteniendo que éste se esfuerce constantemente para elevar su desempeño con el afán de conseguir crecimiento personal y así obtener una relación de ganar-ganar entre la organización y las personas logrando beneficios mutuos.

Las empresas deben fijarse metas y objetivos que conlleven a la creación de valor para la misma e implementar un sistema de medición y evaluación del desempeño, de tal manera que tengan un panorama del rendimiento que están teniendo los empleados, con el fin de tomar decisiones que conlleven a realizar acciones que permitan elevar su rendimiento.

Asimismo, el orientar e incentivar a las personas a que trabajen por alcanzar resultados positivos, tendrá como fin tener una eficiencia en los recursos y procesos, teniendo un aumento en el rendimiento y creando valor para la empresa que se traduzca en una mejor rentabilidad, éxitos y una mejora continua en el desarrollo empresarial dentro de su sector.

Actualmente es importante implementar diferentes sistemas de incentivos dentro de las corporaciones, que tengan como fin motivar intrínsecamente a los empleados y, de esta manera, lograr un estímulo constante para el logro de los objetivos.

Finalmente, hemos de dejar claro que las empresas necesitan determinar e implementar un sistema de medición y evaluación del desempeño, con índices y métricas que faciliten la valorización del rendimiento de los trabajadores en su labor por alcanzar las metas fijadas por los accionistas y, al mismo tiempo, poder determinar los incentivos necesarios que lleven a la compañía a mejorar su desempeño global. Todo esto con el fin de lograr una mejora en los beneficios, mediante la creación de valor dentro de la empresa.

REFERENCIAS

a) NOTAS

¹/Stakeholder: Clientes, empleados, proveedores, dueños y la comunidad.

²/CEO: Chief Executive Officer.

³/Méndez Carmen Bastidas: El Caso Enron principales aspectos contables, de auditoría y de gobierno corporativo. Mayo 2007.

⁴ /“100 Best Companies to work for 2008” Revista Fortune.

⁵ /Outsourcing: Subcontratación.

⁶ /Morgan, Mary S.: Making Measuring Instruments. Pág. 1.

⁷ /Kaplan, Robert S. & Norton, David P.: Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica

⁸ /Key Performance Indicators: Indicador Clave de Desempeño.

⁹/Ernst & Young: Manual del Director de Recursos Humanos. Evaluación del desempeño. Pág. 24.

¹⁰/Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I.: Hard Facts Dangerous Half-Truths & Total Nonsense, Harvard Business School Press, año 2006. Pág. 111.

¹¹/Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I.: Hard Facts Dangerous Half-Truths & Total Nonsense, Harvard Business School Press, año 2006. Pág. 112.

¹²/Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I.: Hard Facts Dangerous Half-Truths & Total Nonsense, Harvard Business School Press, año 2006. Pág. 119.

¹³ /Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I.: *Hard Facts Dangerous Half-Truths & Total Nonsense*, Harvard Business School Press, año 2006. Pág. 116.

¹⁴ /Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I.: *Hard Facts Dangerous Half-Truths & Total Nonsense*, Harvard Business School Press, año 2006. Pág. 112.

¹⁵ /Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I.: *Hard Facts Dangerous Half-Truths & Total Nonsense*, Harvard Business School Press, año 2006. Pág. 120.

¹⁶/Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I.: *Hard Facts Dangerous Half-Truths & Total Nonsense*, Harvard Business School Press, año 2006. Pág. 121.

b) BIBLIOGRÁFICAS

- Atkinson Anthony A., Waterhouse John H. Waterhouse & Wells Robert B.: *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, spring 1997.
- Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I.: *Hard Facts Dangerous Half-Truths & Total Nonsense*, Harvard Business School Press, año 2006.
- Cokins, Gary: *Accountability and Incentives for Rewards: How Disconnected are They?*, DM Review Online, mayo 2006.
- Dessler, Gary: *Administración de Personal*, Prentice Hall, año 2000.
- Morgan, Mary S.: *Making Measuring Instruments*, Department of Economic History, London School of Economics.
- Brenne, Tim: **¿Qué impulsa a las grandes empresas? Redefinir el alto rendimiento**, año 2003.
- Bowles, Samuel: **Cuando los incentivos económicos resultan contraproducentes**, HBR.org, marzo 2009.
- Brenne, Tim & Nunes, Paul F.: **Cinco razones por la que todas las organizaciones deben esforzarse por alcanzar el alto rendimiento**, año 2007.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P.: *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica*, Harvard Business School Publishing Corporation, año 2007.
- Lakoff G. & Johnson M.: *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, año 1980.
- Ernst & Young: **Manual del Director de Recursos Humanos. Evaluación del desempeño**, año 2000.
- Ante, Spencer E.: **Giving the boss the big picture: a dashboard pulls up everything the CEO needs to run the show**, Business Week Magazine, febrero 2006.