



Bonus

What  
Is The  
Impact?

Por **Joyce Nilsson Orsini**

¿Los

Bonos,

Como

Impactan?



Compilación y Desarrollo: **Rogelio Carrillo Penso**

## INTRODUCCIÓN

Si hay algo que siempre ha traído controversias y con frecuencia causa grandes desajustes y sentimientos de inequidad interna, es precisamente el sistema de incentivos. He creído conveniente transmitirles este valioso conocimiento con el objeto de poner a su disposición mejores herramientas para las decisiones que invariablemente deberán tomar más tarde o más temprano en sus empresas, en un área tan sensible.

Para el momento en que Joyce Nilsson Orsini escribió este artículo, se desempeñaba como vice presidente para investigaciones y jefe de estadísticas del Savings Bank Association del estado de Nueva York. Al mismo tiempo trabajaba como profesora asociada de Gerencia y Ciencias de DECISIÓN de la Escuela de Pos Grado de Administración de Negocios, de la Universidad de Fordham.

Este trabajo nos fue obsequiado en persona por el Dr. W. Edwards Deming, a un pequeño grupo de venezolanos que nos encontrábamos en Miami asistiendo a uno de sus Seminarios de 4 Días:

1. Rafael Alfonzo H., Alfonzo Rivas & Cia.
2. Luis Betim, Alfonzo Rivas & Cia.
3. Mariela Branger, Pasteurizadora Táchira
4. Enrique Ignacio Branger, Pasteurizadora Táchira
5. María Elena Branger, Pasteurizadora Táchira
6. Carlos Eduardo Osorio, Pasteurizadora Táchira
7. Mariano Briceño, BYCA
8. Gertrudis Herrera, BYCA
9. Vicente Carrillo Batalla, Seguros Los Andes
10. Ivan Darío Maldonado, Seguros La Previsora
11. Alonso Maldonado, Seguros La Previsora
12. Hernán Zorate, Seguros La Previsora
13. Rafael Mena, PDVSA
14. Arnaldo Salazar, PDVSA
15. Pedro Mujica, Chrysler de Venezuela
16. Jorge Pérez Ortega, Flexoven

17. Héctor Piña, PMI de Venezuela
18. Miguel Márquez Barry, Flocon de Venezuela
19. Jesús A. Riera, Matadero Centro Occidental
20. Thomas Tamayo, Matadero Centro Occidental
21. Lotar Von Wachter, IPA Productos Asfálticos
22. Fernando A. Yépez, Greca C.A.
23. Pablo Zubillaga, Central La Pastora
24. Leonid Rozental, Conindustria
25. Ernesto Navarro, Polinca/Masterbatch
26. Eduardo Elías Larrazábal, Fab. Papeles Maracay
27. Carlos Vógeler Montiel, Vitrex Vitreglass
28. y el suscrito, el martes 4 de febrero de 1992

**Rogelio Carrillo Penso**

## LOS BONOS: ¿CÓMO IMPACTAN?

El Dr. W. Edwards Deming nos brinda una teoría de gerencia para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la posición competitiva. Deming define 14 puntos como fundamento para lograr la transformación de la industria norteamericana.

Uno de los 14 puntos del Dr. Deming es eliminar la gerencia por cuotas, por números y las metas numéricas; en otras palabras, abolir la Gerencia por Objetivos. Aunque ya existe evidencia suficiente que la gerencia en base a metas numéricas no funciona, muchos gerentes no se dan cuenta que la mayoría de los programas de bonos e incentivos hacen precisamente eso.

Dividiremos los bonos en tres tipos principales, y discutiremos el impacto de cada uno de ellos. Los tres tipos de bonos son:

- El "Bono Gracias"
- Los Bonos suplementarios.
- Los Bonos por Incentivos

Nos concentraremos principalmente en los bonos por incentivos, por cuanto son los más comunes y porque ellos son utilizados explícitamente para mejorar la productividad. Este artículo está basado en una investigación continua y experiencias en numerosas compañías.

## EL BONO GRACIAS

Hay dos tipos de **Bono Gracias**: individuales y de compañía.

En un sistema de **bonos de empresa**, por lo general a los empleados se les da un bono único, usualmente al final del año, en agradecimiento por sus servicios durante ese año. No existen otros compromisos enlazados a este pago. El monto del bono está relacionado con las utilidades de la compañía o a las ventas, y variará de acuerdo a los salarios de los que reciben dicho bono. No existe una intención explícita de distinguir entre buenos o malos trabajadores, todos comparten el bono. Es usual que los ejecutivos más altos, Presidente, Vice Presidente, Gerente General, etc. se excluyan a sí mismos de participar en el bono.

El **bono individual** se concede por alguna contribución especial realizada en favor de la compañía. Este bono es generalmente una suma de dinero que no está relacionada al salario del empleado. Montos de \$ 1.000, \$ 5.000, y \$ 10.000 son comunes. Esta gratificación no es planificada con anterioridad por la gerencia y en consecuencia no es algo que el empleado espera.

## BONO SUPLEMENTARIO

Aunque a menudo se disfraza de un bono por incentivos, los programas de **Bonos Suplementarios** están diseñados para aumentar el

ingreso del Presidente y de los ejecutivos más altos de la empresa. Cuando los salarios de un determinado grupo de ejecutivos se nivelan en la parte más alta de la curva, un programa de bonos es una de las pocas oportunidades que los gerentes tienen para aumentar sus ingresos. Con frecuencia es más fácil convencer a la junta directiva de distribuir 20% de las utilidades del año que superen el promedio de años recientes entre un grupo de altos ejecutivos, que convencerlos que aumenten sus salarios. Estos programas de bonos se conceden en el entendido que los ejecutivos pondrán mayor ahínco en seguir aumentando las *utilidades* ya que su propio bienestar está involucrado.

## BONO POR INCENTIVOS

Un bono por incentivo es, por lo general, un esfuerzo bien intencionado, pero por lo general mal fundamentado, para mejorar la productividad. Para muchas empresas es casi el último recurso cuando la gerencia carece de ideas más ingeniosas para mejorar la productividad. Debemos entender que tratar de retribuir a la gente por su desempeño “*suenan*” bien.

Las estructuras de los bonos por incentivo varían considerablemente, siendo lo más común el otorgar un pago extra por lograr ciertas metas o un grupo determinado de objetivos. Los programas más conocidos semejan los planes A, B, C, y D que detallamos a continuación.

**PLAN A: OBJETIVOS DEPARTAMENTALES O DIVISIONALES ESTRUCTURADOS EN EL MARCO DE LAS METAS CORPORATIVAS:** Generalmente las cabezas de las Divisiones o Departamentos se reúnen con el Presidente y acuerdan un grupo de objetivos cuantificables que deben ser alcanzados en un determinado periodo de tiempo (por lo general un año,) para que los gerentes califiquen para el bono.

En **Producción**, los objetivos que se han establecido pueden determinar un aumento de la

producción del área específica de, digamos, 200 unidades por mes a 220, una reducción del 10% en el número de accidentes, o una reducción del nivel de defectos del 15% al 10%.

En un **Banco**, los objetivos establecidos pueden ser reducir la rotación de una sucursal de 40% al 30%, reducir el tiempo de espera de los clientes de 15 a 10 minutos, o aumentar el número de créditos personales otorgados en 10%.

En una **Oficina**, los objetivos fijados pueden incluir la reducción del ausentismo en 15%, reducir el tiempo de facturación de cuatro días a tres, o aumentar en 12% el número de consultas de clientes atendidas por día.

En las empresas de ventas al mayor, los bonos pueden estar relacionados con superar las ventas de un récord anterior.

**PLAN B: COMPETENCIA DEPARTAMENTAL:** En este plan, no se asignan metas numéricas a cada Departamento o División sino que las divisiones deben competir por el bono en determinadas áreas. Los objetivos delineados en el **Plan A** se convertirían en la base para las competencias individuales.

En **Producción**, la competencia puede ser por la División que tenga el mayor promedio de unidades por persona, el menor porcentaje de individuos involucrados en accidentes, o el menor porcentaje de defectos.

En un **Banco**, la competencia entre sucursales podría centrarse en aquellos con menor rotación de personal, los que tengan el promedio más bajo de tiempo de espera por el cliente, o el mayor número de préstamos personales por empleado.

En una **Oficina**, la competencia puede ser por lograr el menor nivel de ausentismo laboral, el periodo de facturación más bajo, o el mayor número de consultas de clientes evacuadas por día.

Los departamentos en una tienda pueden competir por el mayor nivel de ventas.

**PLAN C: OBJETIVOS INDIVIDUALES PARA LOS EMPLEADOS ALINEADOS CON METAS DEPARTAMENTALES /DIVISIONALES:** Típicamente, las metas de la División o Departamento son determinadas por las cabezas de las divisiones (generalmente en consulta con el Presidente Ejecutivo o alguien de rango equivalente.) Luego a los miembros de las divisiones se les asignan objetivos específicos consistentes con las metas globales. Los empleados individuales participan en determinar sus objetivos particulares, pero frecuentemente el ambiente de negociación es coercitivo —existe poca latitud para la negociación.

En **Producción**, los objetivos frecuentemente se transforman en cuotas para el número de ítems a ser fabricados, o requerimientos para reducir defectos en un porcentaje determinado.

En la **Banca**, a los cajeros se les exigirá no tener más de un número determinado de diferencias (faltantes o sobrantes) por mes; a los empleados de crédito se les exigirá realizar 50 préstamos por semana, y a los promotores reducir el número de errores en 10%.

El objetivo individual para una secretaria podría ser aumentar en 10% el número de cartas tipeadas; para un investigador, los objetivos pueden incluir un requerimiento para aumentar el seguimiento de una base de datos en un número determinado de series o aumentar el número de reportes generados.

Recientemente supimos de una empresa que otorgó un bono a sus empleados porque trabajaron un determinado número de horas sin tener accidentes.

**PLAN D: COMPETENCIA INDIVIDUAL ENTRE LOS EMPLEADOS:** Las cuotas no se fijan para cada empleado, pero cada individuo debe competir por los

bonos en una forma predeterminada. Es frecuente usar gráficos y tablas para mostrar el progreso diario.

En **Producción**, se competirá por el mayor número de items producidos por semana, o el menor porcentaje de defectos semanal.

En un **Banco**, los cajeros competirán por el menor número de diferencias o el mayor número de clientes atendidos por día. Los empleados de reservaciones de una línea aérea competirán sirviendo al mayor número de personas por hora.

En una **Oficina**, el bono podrá ir al empleado que responda el mayor número de cartas, maneje la mayor cantidad de consultas telefónicas, o emita el mayor número de reportes.

Habiendo definido los diferentes tipos de programas de bonos, ahora pasaremos a examinar los problemas y los resultados asociados con ellos.

## EL BONO GRACIAS

De todos los tipos de bonos, es probablemente el **Bono Gracias** el menos cargado de problemas.

Cuando se anuncian, los **bonos de compañía** son recibidos con gran excitación por parte de los empleados. Pero un buen número de compañías han notado que esta es solo la primera de cuatro fases por las que transitan los empleados cuando son informados de un programa de bonos. Estas cuatro fases son:

1. ¡Oye, que bueno!
2. Ya era hora que hicieran algo por nosotros
3. ¿Me pregunto si estarán esperando más de nosotros?
4. ¿Que será lo que vamos a recibir el año que viene?

Estas fases pueden describirse como **1) Alegría**, **2) Afirmación personal**, **3) Desconcierto o escepticismo**, y **4) Expectativas**.

Las fases **2** y **3** traen consigo una connotación negativa. La fase **4** generalmente dura hasta que los empleados saben como resulta el año siguiente.

Una forma en que las empresas han reducido el factor de ansiedad asociado al próximo bono es notificando a cada empleado de lo que ha acumulado cada trimestre, aunque no vaya a recibir el bono sino hasta el fin del año. Con frecuencia esto hace que se vea el bono como una manera de compartir los beneficios en lugar de un programa de bonos.

Si la compañía basa sus bonos en los ingresos, o ventas, y las condiciones del mercado hacen que el cuarto trimestre sea negativo, los empleados estarán decepcionados en lugar de contentos cuando reciban el bono al final del año, por cuanto es muy probable que el bono sea inferior a lo que anticiparon en septiembre. Adelantar la información sobre los bonos en forma trimestral concentra la atención de la gente en el bono y en la forma como se mide: sea utilidades, ventas o cualquier otra forma varias veces al año, lo cual es poco deseable.

En entrevistas con 27 Presidentes Ejecutivos de empresas con **bonos de empresa** en vigencia por tres años o más, 25 comentaron que los efectos positivos de la fase 1 duraron dos o menos años; de allí en adelante los empleados tomaron los bonos como un derecho adquirido y parte de su remuneración. Veinte de las veintisiete firmas mantuvieron los bonos por lo menos un año más del año en que se comenzó la práctica. A pesar de haber avisado a los empleados sobre las posibles variaciones que los bonos podrían sufrir de año a año, los presidentes de las 20 empresas creen que los empleados se sintieron decepcionados en los años en que los bonos fueron inferiores a los del año anterior. Catorce de los 27 presidentes sintieron que el programa tenía suficientes elementos positivos para continuarlo, aunque todos han realizado modificaciones al plan

original. Nueve de los 27 dijeron que ojalá nunca hubieran iniciado el programa en la empresa y cuatro todavía no están claros si fue beneficioso o no.

Los **Bonos Individuales** por servicios especiales realizados en provecho de la empresa son más efectivos cuando son eventuales, y cuando la contribución hecha por el empleado es substancialmente diferente a la realizada por otro empleado en un puesto similar. Un ejemplo puede ser asumir responsabilidades adicionales hasta que se consigue un reemplazo permanente, trabajar durante el fin de semana para aligerar la carga de algún colega enfermo en otro departamento, o entrenar a un grupo para el turno de la noche.

Los bonos por ideas innovadoras parecen funcionar bien. Reconocer una idea por la vía del bono abre el diálogo entre los trabajadores y la gerencia, por cuanto las mejores ideas generalmente vienen de los trabajadores de línea —del área de producción en una empresa manufacturera; o en el caso de las empresas de servicio, de aquellos que tratan directamente con los clientes.

Los premios por **Trabajador del Año** y los bonos basados en el nivel de producción u otro logro de tipo numérico son más bien destructivos, principalmente por cuanto no se toma en cuenta la calidad o la variabilidad natural que existe en los procesos.

## EL BONO SUPLEMENTARIO

Si la meta de un plan de bonos es aumentar selectivamente el ingreso de algunos trabajadores de la empresa, el pago adicional debería ser entregado directamente a esos empleados. Esto es mucho mejor que manipular los libros para establecer un plan de bonos camuflado como un plan de incentivos para aumentar las utilidades, las ventas, u otro objetivo equivalente. Si tenemos buena gerencia, ya estamos

haciendo lo debido para lograr las metas de la compañía, y en consecuencia esas personas deberían estar siendo compensadas en una forma acorde. Si tenemos mala gerencia, esto no va a (no podrá) cambiar solo porque pongamos un cebo disfrazado de bono balanceándose en las narices de los gerentes.

En cualquiera de los dos casos, sin embargo, si se ofrece un bono, es seguro que los libros de la compañía mostrarán altas ganancias, mejores ventas, o “loquesea” superiores de aquello que el bono esté destinado a mejorar. Los ejecutivos no son estúpidos: son *creativos*. Una vez que se ha definido el sistema en el cual van a trabajar, ellos encontrarán la manera para obtener los resultados que dispares el bono, aunque no exista un *genuino* beneficio para la compañía.

En nuestro trabajo con un gran numero de empresas, hemos visto aparecer importantes utilidades en los libros de la compañía que se han logrado usando métodos de dudoso valor entre los cuales podríamos nombrar:

- Ingeniería financiera.
- Alargar el período de depreciación de las compras de bienes durables.
- Recortar programas de largo plazo que tienen altos costos de inicio.
- Reducir o eliminar los programas de entrenamiento.
- Reducir los beneficios pagados en el largo plazo a los empleados: tales como reembolsos por estudios superiores.
- Comprar al mejor postor.

Esta lista podría ser interminable, pero el problema de fondo es que la gerencia comienza a enfocarse en las ganancias de *este* año sin preocuparse de los años venideros —un enfoque costoso y de mucho riesgo para cualquier organización.

## LOS BONOS POR INCENTIVOS

Si es que existe alguno, muy pocos de los **bonos de incentivo** logran los resultados deseados, mientras que un gran número de empresas ha experimentado resultados desastrosos.

Las primeras señales de fracaso de esos programas se manifiesta cuando:

- La gente comienza a preocuparse por alcanzar el bono.
- Se dejan de hacer las cosas rutinarias.
- Se deteriora la comunicación dentro de la compañía.
- Aumenta la insatisfacción de los clientes.

Este fenómeno es el resultado de una fuerte orientación a objetivos. Se cambia la definición del trabajo: la gerencia ha dejado claro donde va a ser utilizado el tiempo y la energía. Las cosas que no están directamente relacionadas con las metas que se han definido para los bonos se quedan en la cola mientras el esfuerzo se concentra en ganar el bono. El espíritu de cooperación entre las personas disminuye porque cada uno tiene una meta diferente y por lo tanto cada quien se enfoca en lo suyo.

Los planes de **bonos de Incentivo** fracasan por otra razón. Ellos necesitan mejoramiento pero no dan ninguna guía de como mejorar (y con frecuencia son implementados sin la evidencia de que mejorar es posible.) Esto está totalmente fuera de la realidad, ya que la metodología apropiada, aplicada en forma uniforme, produce los resultados esperados; y cambiar esos resultados requiere un cambio en la metodología de implementación. Ese tipo de cambios con frecuencia requiere decisiones de personas que están en los niveles más altos en la escala corporativa, fuera del alcance aquellos a quienes se les ha dado la tarea de lograr los bonos.

Lo que es peor, los programas de bonos de incentivo están basados en el supuesto que los empleados no están haciendo todo lo que pueden y que la promesa de un bono los va a motivar para trabajar más duro. Esta es una suposición errada. Los empleados generalmente **si** están haciendo lo mejor que pueden. Trabajar más duro no es la respuesta.

Pero lo más interesante es que la gerencia puede ser inducida a creer que los planes de bonos incentivos están dando los resultados deseados, cuando en realidad es lo contrario; ya que los empleados trabajarán con gran viveza para complacer a la gerencia y así ganarse su bono. Los ejemplos a continuación pueden ilustrar esta afirmación.

**EJEMPLO, UN CAJERO DE BANCO:** La gerencia deseaba reducir los sobrantes y faltantes en caja. En lugar de estudiar el proceso y trabajar en las mejoras para ayudar a los cajeros a trabajar mejor, la gerencia decidió implementar el **Plan C de Bonos de Incentivo**. Todos aquellos cajeros que no tuvieran diferencias (sobrantes o faltantes) por seis meses consecutivos recibirían un bono de \$ 1.000.

Aunque el 88% de los cajeros alcanzaron la meta y los gerentes estaban extasiados, el desempeño de los cajeros no cambio mucho en la realidad. Lo que sucedió fue que los cajeros crearon unas “alcancías” para uso propio. Cuando les sobraba dinero al final del día, ponían el exceso en la alcancía: cuando les faltaba, lo sacaban de la alcancía hasta compensar la diferencia. Este sistema está tan bien establecido en los bancos que exigen que no haya diferencias u ofrecen bonos para evitarlas, que ya hasta tiene nombre: “Mete y Saca.”

**EJEMPLO: UN EJECUTIVO DE PERSONAL.** Una de las metas para el supervisor de personal era reducir la rotación del personal regular del 37% al 25% anual.

La reducción en el porcentaje de rotación se logró y la gerencia estaba encantada. El supervisor se ganó su bono; pero ningún esfuerzo se hizo para conocer las causas de la rotación existente y crear correctivos

para mejorarla. Los cuatro pasos que el supervisor de personal implementó para alcanzar su objetivo fueron:

1. Cambió el énfasis en los criterios utilizados en la contratación. Las características de selección más importantes para la empresa eran: las habilidades aritméticas y de cálculo (medidas por un examen), el historial del aspirante en empleos anteriores, y por último personalidad, apariencia, y habilidades comunicacionales (medidas por el entrevistador.)

Para lograr la reducción planteada en el bono, en lugar de basarse en los criterios establecidos por la compañía, el énfasis se puso en buscar los candidatos con las menores posibilidades de irse luego de estar un corto tiempo en el empleo. Este tipo de personas resultaron ser aquellos que en el pasado habían tenido problemas para conseguir trabajo o mantenerlo.

2. Se creó una política de contingencia para trasladar empleados problemáticos a otros departamentos en lugar de atender a los problemas creados por ellos.
3. Se retuvieron empleados inadecuados dándoles cuatro y hasta cinco oportunidades, y enviándolos dos y tres veces a los programas de entrenamiento (un proceso destinado al fracaso).
4. Se cambió el método de calcular la rotación de personal. La relación anterior tomaba el total de los empleados que se retiraron durante el año, y lo dividía entre el **promedio** de personal empleado en el año. La nueva forma de calcular la rotación tomaba el total de personas que se retiraron durante el año, dividido por el **total** de personas empleadas en cualquier momento del año.

Una comparación de las dos formas de cálculo se refleja en el cuadro que sigue:

#### **SISTEMA ANTERIOR**

$$\frac{\text{Retiros}}{\text{Número Promedio de Empleados}} = \frac{888}{2.427} = 37\%$$

#### **NUEVO SISTEMA**

$$\frac{\text{Retiros}}{\text{Número Total de Empleados}} = \frac{888}{3.444} = 26\%$$

La alta gerencia nunca cuestionó este cambio ni comprendió la profundidad de la diferencia que el mismo introdujo.

### **UNA FORMA MEJOR**

En el último ejemplo, la gerencia hubiera estado mejor servida estudiando las causas de la rotación de su personal y luego desarrollando un plan para atraer y mantener los empleados apropiados, en lugar de sacar del sombrero una meta de 25%. Una simple tormenta de ideas hubiera hecho aflorar preguntas tales como:

- ¿Porqué se están retirando los empleados?
- ¿Cuántos se van voluntariamente? ¿Porqué?
- ¿Estamos contratando la gente correcta?
- ¿Será nuestro sistema de selección el apropiado?
- ¿Saben los empleados cual es su trabajo?
- ¿Están claros los requerimientos?
- ¿Es posible para los empleados cumplir los requerimientos?
- ¿Estamos entrenando a los empleados como debemos?
- ¿Cuentan los empleados con las herramientas adecuadas para hacer s trabajo?

- ¿Tienen los empleados el conocimiento necesario para hacer su trabajo?
- ¿Estamos re entrenando a nuestro empleados para mantenerlos actualizados?
- ¿Es nuestro sistema de remuneración apropiado?
- ¿Son apropiadas las condiciones de trabajo?

## CONCLUSIÓN

Desesperados por mejorar la productividad, pero careciendo de ideas de como hacerlo, la gerencia recurre a los programas de bonos como incentivo para lograr lo que anteriormente no ha podido hacer.

Muchos gerentes piensan que los bajos rendimientos, los malos resultados y las utilidades bajas son culpa de los empleados, y que la ruta al mejoramiento es motivar a los trabajadores a trabajar más duro.

Los programas de bonos como incentivo asumen que la gente no está trabajando con la suficiente dedicación —no está dando todo lo que puede dar. Por cuanto el resultado que un trabajador puede dar depende no solo de su esfuerzo sino del sistema en el cual trabaja, lo cual gravita sobre los trabajadores en forma significativa, es lo que ha hecho que estos planes son desmoralizadores.

Gerenciar por números, o poner metas no funciona; la evidencia en su contra es considerable. Solo podemos obtener lo que el sistema esté en capacidad de dar. Para lograr una mejora se necesita trabajar sobre el sistema, y este es el único método que existe. Los programas de bonos de incentivo no proveen un método.

La gerencia debe concentrarse en buscar los problemas que los aquejan, analizarlos, mejorar los procesos, entrenar a su personal, derribar las barreras entre departamentos, eliminar las trabas que impiden a

los trabajadores sentir orgullo por lo que hacen, redefinir el rol que cumplen los supervisores, y fomentar el estudio y la educación continua; creando una estructura dentro de la gerencia que asegure la continuidad de los esfuerzos de mejoramiento.