
El Arte de la Motivación

Un estreno de la Industria de Incentivos

Contenido

Capítulo Uno	
La Psicología Básica de la Motivación	2
Capítulo Dos	
Cómo Motivar	3
Capítulo Tres	
El Programa de Incentivos	5
Capítulo Cuatro	
Tipos de Premios y Promociones de Incentivos	7
Capítulo Cinco	
Escogiendo el Premio	10
Capítulo Seis	
Ejecutando el Programa de Incentivos	12
Capítulo Siete	
Sumario	15
Referencias	17
Recursos de la Industria en línea	18



La Psicología Básica de la Motivación

Capítulo Uno

¿Por qué la gente hace las cosas que hace? Es porque su comportamiento está siendo influenciado por una variedad de factores que la motivan. Por ejemplo, el hambre motiva a la persona a buscar comida.

El hecho es que las metas dirigen nuestro comportamiento. Cuando un incentivo (un objeto o evento que es valuado) es incluido con una meta específica, un individuo será motivado a lograr la meta en cuestión.

De cualquier forma, un individuo no está motivado a obtener cualquier incentivo que le ofrezcan. El incentivo debe tener un valor percibido, y cuando el individuo está dispuesto a esforzarse para obtener el incentivo, éste se vuelve una meta.

El concepto de motivación por incentivos reconoce que las características de las metas en que trabajamos para obtener influyen en nuestro comportamiento. Desde la perspectiva de la motivación por incentivos, los expertos concluyen que los incentivos son la mayor fuerza fundamental de lo que hacemos. Trabajamos para obtener las metas que son emocionalmente significativas para nosotros.

Una de las ecuaciones más fundamentales en la psicología es: Habilidad x Motivación = Desempeño (“Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve,” por Stephen Kerr).

Las metas hacia las cuales trabajamos deberían darnos claramente un fuerte sentido de motivación. Sin embargo, también es necesario que haya una expectativa de alcanzar la meta. Incluso una meta de muy alto valor no servirá como herramienta motivacional si la expectativa de lograrla es muy pequeña. Un individuo tiene que creer que la meta puede ser lograda.

Luego entonces, para una exitosa motivación por incentivos, hay tres variables específicas para el éxito:

1. La Meta dirige nuestro comportamiento.
2. El Incentivo motiva a la persona a obtener la meta, y
3. La Expectativa de exitosamente obtener la meta, alienta al individuo a participar.

Las metas dirigen nuestro comportamiento. Empleados y consumidores pueden ser motivados, y “El Arte de la Motivación” dará un plano para su éxito.



Cómo Motivar

Capítulo Dos

A finales de los 50's y principios de los 60's los precios de la gasolina en Estados Unidos cayeron a un mínimo histórico de \$0.20 dólares por galón, o menos. Había abundancia de gasolineras para atender a la base de consumidores, y cada gasolinera empezó a enfatizar en sus características de servicio al cliente para fomentar la obtención de nuevos clientes y retener a los antiguos. Los empleados de las gasolineras bombeaban gasolina, lavaban parabrisas, y revisaban aceite y aire de las llantas. Pero aunque estos servicios agregaban valor al llenado de tanques, estos eran intangibles, y el precio continuaba siendo la fuerza que guiaba hacia la gasolinera a dónde había que ir.

Entonces las gasolineras empezaron a regalar un vaso por una compra de 10 galones, de manera que para juntar un juego de vasos, los clientes necesitaban regresar a la misma gasolinera. Así, el dueño de la gasolinera lograba sus objetivos: 1) retención de clientes actuales, 2) adición de nuevos consumidores, y 3) continuidad.

Programa de Continuidad: Es un programa diseñado para ofrecer un incentivo a un individuo que lo motiva a regresar a comprar nuevamente. Por ejemplo las millas en las aerolíneas.

Estableciendo Metas y Objetivos

Ciertamente la historia de los juegos de vasos gratis no fue el primer programa de incentivos, pero sí ilustra las tres partes de un programa de incentivos exitoso:

1. La meta que dirigirá el comportamiento tiene que ser clara, para ambos gerencia y empleados/consumidores.
2. El incentivo debe tener un alto valor percibido para el empleado/consumidor, de modo que se involucre emocionalmente en lograr la meta, y
3. Hay una expectativa de lograr la meta con éxito.

Para el dueño de la gasolinera, la meta era mantener a los consumidores regresando. Tu meta puede ser igualmente clara y definida



Ejemplo

La Meta: Mejorar la Asistencia

Stan supervisaba un grupo de 50 personas. Después de hacer algo de investigación, Stan llegó a la conclusión de que cada empleado se reportaba enfermo en promedio 10 días al año. Esto reducía seriamente la productividad en la línea de ensamble, y pensó que reduciendo este número a la mitad, es decir, cinco días de ausentismo por enfermedad al año, generaría un gran incremento en la productividad de su departamento.

La meta de Stan era clara: fomentar que cada empleado se reportara enfermo cinco días o menos al año. ¿Cómo lograría esta meta? Stan dedicó tiempo a pensar sobre un incentivo que pudiera ser significativo para su grupo, y lo discutió con ellos. Finalmente decidió usar un catálogo de regalos donde cada empleado pudiera escoger un premio en un rango de precios específico. Preparó un presupuesto y logró la aprobación de la gerencia.

Pero, ¿cómo se estructuraría el Programa de Incentivos para Mejorar la Asistencia? Si los empleados tuvieran que esperar un año completo para recibir su premio, probablemente perderían interés. Y ¿qué tal si alguien tuviera una seria enfermedad durante un trimestre que le arruinara la posibilidad de ganar su premio?

Stan decidió que si cada empleado se reportaba enfermo un día o menos por trimestre, sería elegible para ganar un premio del catálogo. Esto parecía una expectativa manejable, de modo que lanzaron el programa con una pequeña fiesta con donas y café.

Cada trimestre, Stan juntaba al grupo, y en una ceremonia improvisada, entregaba el catálogo de premios a los empleados que calificaban. Al final del año, Stan revisó los registros de asistencia, pudo comprobar que cada empleado se ausentó por enfermedad un promedio de cinco días durante ese año. Tal como lo había planeado; tres empleados recibieron premio los cuatro trimestres por una asistencia perfecta.

Stan decidió hacer un programa de incentivos similar el siguiente año.

Programa de Asistencia: Diseñado para reducir el ausentismo e incrementar la productividad. Los empleados son premiados de diferentes maneras, dependiendo del presupuesto del programa.



El Programa de Incentivos

Capítulo Tres

Programa de Incentivos: Actividad planeada, diseñada par motivar a un individuo a lograr objetivos organizacionales predeterminados.

Puesto simplemente, un programa de incentivos es un plan estructurado para conseguir que la gente haga lo que tú quieres que hagan.

Hay una variedad de razones por las que vale la pena hacer un programa de incentivos. Algunos objetivos podrían ser:

- Mejorar las ventas,
- Impulsar la calidad,
- Incrementar productividad,
- Incrementar participación de mercado,
- Mejorar la lealtad de representantes y consumidores (regalos de negocios),
- Levantar la moral (premios de servicio y reconocimiento),
- Encausar trabajo en equipo y comunicación,
- Instaurar mejores hábitos de trabajo,
- Asegurar la seguridad,
- Disminuir el ausentismo,
- Reducir la rotación de personal,
- Mejorar tiempos de ciclo,
- Crear y premiar la lealtad a la marca,
- Reconocer antigüedad del personal,
- Lanzar un nuevo producto.

Programa de reconocimiento al servicio: Promoción diseñada para premiar a los empleados por años de servicio a su compañía.



El Programa de Incentivos

Dependiendo de la claridad con la que se definieron las metas, todos los programas de incentivos necesitan tener los siguientes elementos:

1. **La meta debe ser clara**, y el programa de incentivos debe ser justo, simple y fácil de explicar. Cada participante del programa debe entender que se espera de él. Si hay confusión, no participarán.
2. **El incentivo seleccionado debe ser de valor emocional** para el participante. Si el participante no está emocionalmente involucrado con el incentivo, éste no se convertirá en una meta.
3. El incentivo también **tiene que ser lograble** para que pueda convertirse en una meta. La expectativa de logro es una parte integral del éxito del programa.

Aunado a los tres elementos anteriores, un programa de incentivos debe considerar:

- El período de tiempo que durará, y cómo mantener a los participantes interesados y emocionados,
- Cómo se medirá el éxito del programa en cuanto a que sea equitativo para todos los participantes,
- El presupuesto y retorno sobre la inversión (ROI) deben ser considerados, y el incentivo seleccionado debe ser asequible y tener un alto valor percibido.

Presupuesto: Cantidad de dinero específica para premios que serán entregados a los ganadores de programas de incentivos. También incluye costos de administración.



Tipos de Premios y Promociones

Capítulo Cuatro

Tipos de Premios

Mercancía y Viaje

Los programas de incentivos básicos involucran, o mercancía o premios relacionados con viajes.

Un estudio reciente patrocinado por "The Incentive Federation" estima que las empresas americanas gastaron \$46.1 mil millones de dólares en mercancía y viajes para uso motivacional en 2006.

Dinero como Motivador

El dinero es usado frecuentemente como incentivo. Sin embargo, el dinero como motivador, no es un premio emocional. Su valor es concreto, y mientras pudiera ser utilizado para comprar un premio que mejore el estilo de vida del ganador, lo más seguro es que sea utilizado para pagar una pila de deudas, o que se deposite en una cuenta de cheques en la que pronto dejará de existir. Y con la desaparición de ese dinero "premio", desaparecerá también la memoria de su origen.

En 1994, Goodyear Tire & Rubber Company y BI Performance Services produjeron el primer documento que evidenció que el dinero, como motivador, no es tan efectivo como un premio tangible. Goodyear patrocinó un incentivo para mejorar las ventas de sus llantas Aquatred. Se formaron dos grupos, a uno le ofrecieron premios monetarios, y al otro el equivalente en una selección de mercancía y premios relacionados con viajes. El grupo que recibió premios de estilo de vida y viaje superó el desempeño del grupo de premios monetarios por cerca del 50%.

(Para mayor información, vea "The Trouble with Money," Tom K. Travalos, Manager of Special Accounts Marketing at The Goodyear Tire & Rubber Company, and John M Jack, Vice President, Innovative Resources, a unit. BI Performance Services.)

El estudio de 2005 de la Incentive Federation llevado a cabo entre usuarios comunes de mercancía y viajes para aplicaciones de motivación o incentivos encontró lo siguiente:

- Tres de cada cinco entrevistados están de acuerdo que un pago en dinero es percibido como parte del paquete de remuneración del empleado.



- Cerca de cuatro de cada cinco entrevistados (78%) percibe que un viaje es recordado más tiempo que el dinero; Cerca de cuatro de cada cinco entrevistados (84%) está de acuerdo que la mercancía es recordada durante más tiempo que el dinero. Casi dos tercios de los entrevistados (62%) creen que el dinero es recordado durante menos tiempo.
- Aproximadamente tres de cada cuatro entrevistados (74%) está de acuerdo que se puede construir un programa más emocionante y memorable alrededor de viajes que de dinero.
- Similarmente, cerca de tres de cada 4 entrevistados (73%) está de acuerdo que se puede construir un programa más emocionante y memorable alrededor de viajes que de dinero.
- Ligeramente más de la mitad de los entrevistados (53%) está de acuerdo que los empleados tienden a ver los bonos como algo de se les debe como parte de su paquete de compensación.

Tipo de Promociones de Incentivos

Las promociones de incentivos **dirigidas hacia el consumidor** incluyen:

- Sorteos (los ganadores son determinados por azar),
- Concursos (los ganadores son determinados por su habilidad),
- Programas de Continuidad / Programas de Puntos (como los programas de millas de las aerolíneas; programas de lealtad hacia el consumidor),
- Estampas Intercambiables (junta y canjea tus estampas por mercancía),
- Ofertas en el empaque, junto al empaque o cerca del empaque (usualmente incluyen un regalo gratis, como un cepillo de dientes),
- Contenedor especial (incluye mercancía que se puede reusar, como una tasa o una canasta),
- A través de ofertas por correo (guardando etiquetas, pruebas de compra, y enviando dinero para pagar el envío para recibir mercancía).

Las promociones de incentivos **dirigidas a distribuidores** incluyen:

- **Exhibidores o displays más grandes**
Designados para motivar a los distribuidores a comprar cantidades más grandes de producto de las que tradicionalmente compran. Junto con el producto, el gerente de la tienda generalmente recibe mercancía gratis o (por ejemplo, un asador) para usar en el punto de venta. Este premio puedes ser dado en un sorteo, o entregado al personal de la tienda al final de la promoción.



- **Programas de Incentivos para Distribuidores**

Diseñado para correr por un período de tiempo más largo, posiblemente varios meses. Si un distribuidor pone una orden de compra de \$5,000 ganaría un regalo como recompensa. Estos programas generalmente usan ropa, electrónicos y relojes como premios.

Las promociones de incentivos dirigidas **hacia empleados / vendedores** incluyen:

- **Programas de Reconocimiento a la Antigüedad**

Diseñados para reconocer los años de servicio de los empleados. Se pueden utilizar certificados de regalos, un catálogo de regalos seleccionados como premios, trofeos o placas, o regalos creativos como lugar en el estacionamiento para ejecutivos.

- **Programas de Seguridad**

Diseñados a motivar a los empleados a trabajar de manera segura en su ambiente de trabajo. Generalmente utilizan un catálogo de regalos seleccionados como premios, certificados de regalo, trofeos o placas, artículos en los comunicados de la empresa, etc.

- **Programas de Asistencia**

Diseñados para reducir el ausentismo e incrementar la productividad. Los empleados son recompensados en una variedad de formas, dependiendo del presupuesto.

- **Programas de Incentivos para Ventas**

Diseñados para motivar a vendedores a vender un producto específico durante un período de promoción, o a lograr cierto porcentaje de incremento en ventas durante un tiempo específico. Los premios típicos incluyen viajes y electrónicos.



Seleccionando el Premio

Capítulo Cinco

Dependiendo de que tan clara y obtenible sea la meta fijada, el premio necesitará ser elegido en base al valor percibido que el participante tenga de él. En programas de incentivos tradicionales, una mezcla efectiva de premios utiliza viajes como el premio de mayor nivel, con mercancía en los rangos medios y bajos. A veces los viajes individuales son más apropiados.

Los premios por reconocimiento, mientras tanto, pueden incluir desde un catálogo con diferentes niveles de mercancía, trofeos y placas, a fotos y artículos en periódicos locales.

El estudio llevado a acabo, entre usuarios de Viajes y Mercancía para Motivación / Incentivos en 2005, por la Incentive Federation encontró que la selección de premios para promociones al consumidor, incentivos de ventas, programas a distribuidor y programas de reconocimiento a empleados, es similar.

La mercancía más popular en promociones al consumidor es:

- Tarjetas de Regalo
- Artículos electrónicos: cámaras fotográficas, computadoras, artículos de entretenimiento en el hogar, artículos de telefonía.
- Instrumentos de escritura
- Comida y bebida
- Ropa
- Relojes
- Placas y Trofeos
- Herramientas y Linternas.

La mercancía más popular en programas de incentivos a distribuidores es:

- Tarjetas de Regalo
- Artículos electrónicos: cámaras fotográficas, computadoras, artículos de entretenimiento en el hogar, artículos de telefonía.
- Comida y bebida
- Relojes
- Ropa
- Artículos deportivos



La mercancía más popular como incentivos de ventas es:

- Tarjetas de Regalo
- Artículos electrónicos: cámaras fotográficas, computadoras, artículos de entretenimiento en el hogar, artículos de telefonía.
- Placas y Trofeos
- Relojes
- Ropa
- Comida y bebida

La mercancía más popular para reconocimiento a empleados es:

- Tarjetas de regalo
- Artículos electrónicos: cámaras fotográficas, computadoras, artículos de entretenimiento en el hogar, artículos de telefonía.
- Placas y trofeos
- Relojes
- Ropa
- Comida y bebida.

El estudio del Incentive Federation encontró que los viajes más utilizados como premios en programas al consumidor y de incentivos de ventas incluyen viajes individuales y certificados de viaje. Los viajes en grupo son más utilizados en programas a distribuidores. Los certificados para eventos especiales y viajes individuales son selección popular en programas de reconocimiento a empleados.



Ejecutando el Programa de Incentivos

Capítulo Seis

Un Programa de Incentivos es una actividad planeada para motivar a un individuo a desempeñarse de cierta manera. Al crear un programa de incentivos, asegúrate que el individuo a quien planeas motivar está emocionalmente involucrado de manera que el incentivo se convierta en una meta para él. Entonces lograrás tus objetivos.

La actividad planeada es un esfuerzo estratégico bien coordinado que incluye todos los siguientes elementos:

1. Objetivos concretos,
2. Anuncio de esos objetivos a toda la gente involucrada en el programa,
3. Métodos de medición del desempeño sobre esos objetivos,
4. Comunicación periódica de metas y clasificaciones de desempeño,
5. Premios tangibles (mercancía, viajes, dinero y/o placas de reconocimiento por logro de objetivos), y
6. Una celebración para los ganadores y sus logros.

Un programa de incentivos involucra a gente de todos los niveles de la organización, desde vendedores hasta ejecutivos. Los programas motivacionales pueden dirigirse a casi cualquier desempeño humano, mientras haya una medición un se recompense el desempeño en esas áreas.

Los Planos

Establece Objetivos

Identifica la meta/objetivo que necesita ser lograda, como: mejorar la asistencia, incrementar la venta de un producto en particular, etc. Los objetivos deben ser simples, específicos y obtenibles.

Empieza con un objetivo claro y dicho brevemente, y comunícaselo a todos los participantes.

Traza la Estrategia

Construye los cimientos del Programa de Incentivos con cuidado, ampliando la metodología a utilizar. La estructura del programa debe identificar y definir la audiencia objetivo, y a cualquiera que sea influenciado por el programa. El tamaño del grupo es importante para el presupuesto del programa, así como la habilidad de comunicar claramente y medir los resultados con exactitud.



Otras consideraciones son fronteras geográficas o regiones de ventas, consideraciones legales, asuntos familiares, la longitud del programa, las metas individuales o de equipo, y por supuesto, los premios.

Midiendo el Desempeño

Define metas cuantitativas y cualitativas que puedan ser medidas, y mantenlas simples. Podría ser necesario revisar datos históricos llegando a un promedio para definir una meta de ventas en particular. La meta necesita ser justa para todos los involucrados, y obtenible por todos.

El Presupuesto

Dependiendo si el programa involucra empleados de ventas o no, el presupuesto será diferente. En general, hay tres elementos de presupuesto que incluyen:

1. número de participantes
2. longitud del programa
3. resultados esperados

En un programa de ventas, las reglas principales son:

Hay dos tipos de presupuesto de premios: 1) cerrados, y 2) abiertos. Podrías necesitar determinar el máximo costo involucrado con un programa cerrado, y estimar el máximo costo involucrado para un programa abierto.

1. Entre un 5% y 10% de incremento en venta bruta durante el período de incentivo puede ser aplicado al costo total del programa.
2. El costo de los premios debería ser igual y no menor al 5% de la compensación por el período del programa.

En un programa no de ventas, las reglas principales son:

En un programa que no sea de ventas, puede ser más difícil poner un valor monetario al “desempeño”, pero algunas medidas que involucran incremento en productividad, mejora en la asistencia o en la seguridad (menos multas de tráfico), son posibles. El presupuesto es, entonces, determinado por el “valor” que la empresa recibe del Programa de Incentivos.

Elementos de Presupuesto

Premios*	80%
Comunicación/Promoción**	10%
Administración**	5%
Capacitación/Investigación	5%

*Para mercancía, incluye empaque y entregas (aprox 10% del costo)

** Las ultimas tres categorías son costos fijos que comprenden 10-20% del total del programa.



Seleccionando el Premio Correcto

Es importante seleccionar el premio correcto porque si el individuo no está emocionalmente vinculado al premio, él o ella no buscarán lograr la meta. Dedicar algún tiempo hablando con el grupo objetivo y encontrar un premio dentro de presupuesto que sea importante para ellos.

Administrando el Programa

Administración, comunicación y capacitación representan aproximadamente 20% del presupuesto del programa, y un buen 50% del tiempo del planificador. El grupo objetivo necesita comunicación clara y consistente, y retroalimentación oportuna sobre la medición de su desempeño. Algunas compañías prefieren contratar a otras empresas para llevar a cabo los aspectos administrativos de sus programas de incentivos.

Celebrando el éxito del programa

El final del programa debe ser celebrado con el grupo objetivo, y las mediciones de desempeño, individuales o de equipo, deben ser presentadas en este punto. Los premios, entonces deben ser entregados.



Sumario

Capítulo Siete

La Psicología Básica de la Motivación

Puedes influir en la gente y dirigir su comportamiento si estás consciente del arte de la motivación. De acuerdo con Stephen Kerr, quien editó y escribió la introducción de "Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve", una de las ecuaciones más fundamentales en psicología es "Habilidad x Motivación = Desempeño." Luego, entonces, desempeño/comportamiento es una variable que es influida por el tipo de motivación ofrecida.

La gente no es motivada por todo incentivo que le ofrezcan. Cuando el individuo está dispuesto a poner esfuerzo para obtener el incentivo, éste se vuelve una meta. Entonces, las metas siempre son incentivos, pero los incentivos pueden o pueden no ser metas.

En una exitosa motivación por incentivos hay tres variables específicas de éxito:

1. **Metas:** Las metas dirigen nuestro comportamiento. Cuando se ofrece un incentivo con valor percibido, y el empleado o consumidor se comprometen con él, se convierte en una meta.
2. **Incentivos:** son objetos o eventos que son valuados. Trabajamos para lograr metas que son significativas para nosotros.
3. **Expectativa de Éxito:** Incluso una meta de alto valor no funcionará como herramienta motivacional, si la expectativa de logro de esa meta es muy pequeña.

Cómo Motivar

Cuando determines el comportamiento que quieres guiar, recuerda que la meta para dirigir ese comportamiento debe ser clara para ambos, gerencia y empleados/consumidores. En segundo lugar, el incentivo debe tener un alto valor percibido para el empleado/consumidor para que éste se involucre emocionalmente en lograr la meta. Y por último, asegúrate que haya una expectativa de lograr exitosamente la meta.

El Programa de Incentivos.

Un programa de incentivos es un plan estructurado para conseguir que la gente haga lo que tú quieres que hagan. Hay varias razones por las cuales quisieras hacer un programa de incentivos, desde mejorar las ventas e incrementar la participación de mercado, hasta reconocer la antigüedad de los empleados o introducir un nuevo producto.



Adicionalmente a los elementos de metas, incentivos y expectativas de éxito, debes también tener en cuenta la longitud de tiempo que abarcará el programa, cómo mantener a los participantes interesados y emocionados sobre el programa, cómo será medido el éxito del programa, y el presupuesto necesario y permitido para el programa.

Tipos de Premios y Promociones de Incentivos

Los programas de incentivos básicos involucran o mercancía o premios relacionados con viajes. Las promociones de incentivos van desde concursos y sorteos dirigidos al consumidor, hasta programas a distribuidores, o promociones relacionadas a empleados.

Usualmente el dinero se usa como incentivo. Sin embargo, en una campaña de incentivos en Goodyear Tire & Rubber Company en 1994, los resultados documentaron y comprobaron que el dinero, como motivador, no es tan efectivo como la mercancía o los viajes.

Eligiendo el Premio

Dependiendo de que tan clara y obtenible sea la meta fijada, el premio tendrá que ser seleccionado en base al valor percibido que el participante le dé. En programas de incentivos tradicionales, una mezcla efectiva usaría viajes como el premio de mayor nivel, con mercancía en los niveles bajo y medio.

Entre los 10 premios en mercancía más populares están tarjetas de regalos y electrónicos. Las categorías generales de productos como incentivos son cámaras, comida, ropa, deportes, relojes, viajes relacionados con golf, y muchos otros.

Ejecutando el Programa de Incentivos

El Programa de Incentivos es una actividad planeada para motivar a la gente a desempeñarse de cierta manera. La actividad planeada es un esfuerzo estratégico bien coordinado que incluye los siguientes elementos: 1) objetivos concretos, 2) comunicación, 3) medición, 4) premios tangibles, y 5) celebración.

El Plano

1. Establece objetivos.
2. Traza la estrategia.
3. Mide el desempeño
4. Prepara el presupuesto
5. Selecciona el premio correcto
6. Administra el programa



Referencias

Incentive Federation 2007 Incentive Travel and Merchandice Incentives Study, GFK Custom Research North America. 2007

Incentive Federation Study Conducted Among Current Users of Merchandise and Travel Items for Motivation/Incentive Applications, Center of Concept Development. 2005

An Introduction to Motivation, 2nd Edition; J.W. Atkinson and D. Brich. Von Nostrand, New York. 1978.

How to Run an Incentive Program, Prepared in Cooperation with Maritz Motiation Company and American Productivity & Quality Center by *Incentive Magazine*

Motivation: Theory, Research and Applications, 4th Edition; Hebert L. Petri, Towson State University. Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA 1996.

Sales Promotion Essentials. "The 10 Basic Sales Promotion Techniques...and How to Use Them", 3rd Edition; Don E. Schultz, William A. Robinson, Lisa A Petrison. NTC Business Books, Lincolnwood, IL 1998.

The IMRA Incentive Manager's Handbook, Incentive Manufacturers Representatives Association, Naperville, IL.

The People Principle, Maximizing Success by Investing in People, Produced by Selling Communications, Inc. for The Motivation Show's Corporate Outreach Program, Irvington, NY. 1998.

The Trouble With Money, Tom K. Gravalos and John M. Jack. BI Performance Services, Minneapolis, MN. 1995.

Ultimate Rewards: What Really Motivates people to Achieve, edited with an introduction by Stephen Kerr, Harvard Business Review Book, Boston, MA. 1997.

What Is the Incentive Business?, A Basic Guide to the Incentive Market-place for New Sales Managers and Manufacturers Representatives, Incentive Manufacturers Representatives Association, Naperville, IL. 1997.



Recursos de la Industria en Línea

Incentive Federation
www.incentivefederation.org

Incentive Marketing Association
www.incentivemarketing.org

Incentive Performance Center
www.incentivecentral.org

Forum for People Performance Management and Measurement
www.performanceforum.org

