

Material Imprimible

Curso Administración de Compensaciones y Beneficios

Módulo Incentivos o remuneraciones por rendimiento

Contenidos:

- Incentivos y remuneraciones por rendimiento: tipos, cómo medir el desempeño y fijar estándares, y principales problemas y beneficios

Incentivos o remuneraciones por rendimiento

La remuneración total que percibe el trabajador está formada por conceptos fijos, como sueldos y beneficios, pero también variables, como incentivos por rendimiento.

El sueldo básico tiene que ver con el tiempo de trabajo, ya analizado anteriormente, y la remuneración variable es la compuesta por incentivos al rendimiento del trabajador, e influyen diversos acontecimientos y criterios para poder percibirla, como nivel de productividad, calidad, ahorro en costos y tiempos, participación de las ganancias, comisiones, gratificaciones, entre otras.

La idea de los **incentivos por rendimiento** es que los trabajadores que más aporten y beneficien a la Empresa, y por lo tanto, favorezcan un aumento de la calidad y la productividad, sean recompensados monetariamente.

Cuando hablamos de incentivos salariales debemos analizar la importancia del dinero para el trabajador ante un mayor esfuerzo.

El psicólogo estadounidense Frederick Herzberg pensaba que el dinero generaba satisfacción, pero no aumentaba la moral ni la productividad.

Abraham Maslow, por su lado, creía que para el trabajador, el trabajo enriquecido es más importante que el dinero.

Igualmente, diversas teorías han demostrado la importancia del dinero como un efecto motivador para incrementar la productividad.

En el sistema de incentivos salariales hay una relación directa entre el rendimiento y comportamiento del trabajador en base a su esfuerzo personal, y el ofrecimiento de recompensas monetarias.

Para implementar en forma exitosa un sistema de incentivos salariales, es necesario analizar los métodos de producción, el tipo de producto o servicio, la tecnología, y la cultura de la Empresa. De todos modos, el sistema de incentivos funcionará a beneficio de la empresa siempre y cuando las variables que fomenten la productividad estén al alcance del trabajador y sean susceptibles de ser alteradas por su *performance*.

Hay por supuesto ciertos escenarios que están fuera del alcance del trabajador, como pueden ser la falta de materia prima, la merma en la demanda de los productos, o problemas en las maquinarias. Estas circunstancias escapan al dominio del trabajador por más motivado y bien dispuesto que esté a resolverlas.

El fundador de los sistemas de incentivos salariales basados en el rendimiento del trabajador fue Frederick Taylor, quién relacionó el mayor bienestar de los empleados con la mayor eficiencia en la producción, basado en: estudio del trabajo (movimientos y tiempos), capacitación del trabajador y el control del trabajo.

Como hemos comentado, los incentivos por rendimiento tienen como finalidad recompensar el rendimiento y esfuerzo del trabajador, según parámetros establecidos por la Empresa; o sea, que se trata de gratificaciones relacionadas con el logro de resultados, que benefician tanto al trabajador como a la Empresa.

Para llevar a cabo un sistema basado en incentivos, es conveniente tener una adecuada estructura de salario básico, asignado según la complejidad del puesto de trabajo. Al combinar el salario básico justo y equitativo y los incentivos salariales por rendimiento, se producen efectos que son muy motivadores para los trabajadores, ya que se eleva la moral, la productividad y la eficiencia.

Hay distintos tipos de incentivos: individual, grupal, y basados en la liquidación y por tipo y frecuencias de pago. Veamos cada uno en detalle.

Los incentivos individuales son los que se abonan por los aportes y desempeño del trabajador.

Inicialmente en las empresas se abonaba el trabajo por pieza o destajo, o sea, que el trabajador cobraba según la cantidad de piezas producidas a un valor determinado por la Empresa. Luego aparecieron los incentivos por ahorro de tiempo, reducción de costos, calidad del producto, ahorro de materias primas, ausentismo; es decir, que el trabajador decidía el ritmo y la calidad de trabajo para determinar su ingreso monetario.

Al implantar un sistema de incentivos individuales, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se deben analizar detalladamente cómo influyen dichos incentivos en los costos de la Empresa
- Podrán tener éxito si los criterios a tomar en cuenta son fáciles de identificar
- Ante ciertas circunstancias, como merma de la producción, problemas de materias primas, etc., el trabajador puede desmotivarse, ya que estas causas no dependen de él y están fuera de su alcance, por lo que es saludable establecer un ingreso mínimo garantizado
- La administración de salarios deberá llevar registros y controles de calidad, ya que, por ejemplo, si se hace hincapié exclusivamente en la cantidad de piezas producidas, existirá una tendencia a bajar la calidad del producto
- Asimismo, el registro y control del mantenimiento será indispensable, puesto que para que la producción no se interrumpa, es necesario tener disponible y en buen estado las herramientas y maquinarias que utilice el trabajador

Dentro de los efectos negativos de los incentivos individuales, y a los que deberemos estar atentos, encontramos los siguientes:

- Pueden disminuir la cooperación y el trabajo en equipo
- Los trabajadores se pueden oponer a la introducción de tecnología, ya que los perjudicaría
- Hay una tendencia que con el fin de producir más cantidad, aparezcan signos de agotamiento y cansancio, afectando a la salud del trabajador

Por todo esto, hoy en día cada vez más empresas optan por los incentivos del trabajo en equipo en lugar de los incentivos individuales, ya que no sólo generan una mayor motivación de los miembros del equipo y mejora la colaboración de los mismos, sino que también produce mayor tolerancia a los cambios organizacionales y/o tecnológicos.

Es importante contar con grupos pequeños, homogéneos, y que esté organizado por procesos. Además, es esencial saber que estos requieren formas de medición y de administración más complejas que la administración salarial (por salario básico), y que el sistema de incentivos está basado en la distribución de las utilidades generadas por el equipo entre sus integrantes.

Debemos considerar, también, que los incentivos grupales, así como los individuales, requieren de una cuidadosa planificación y mayor participación de los trabajadores en el diseño del sistema.

Los incentivos por equipo tienen sus ventajas:

- Se refuerza el espíritu de colaboración, mejorando las relaciones laborales
- Se pueden fijar más fácilmente los parámetros y criterios de rendimiento, como así también la medición es más precisa que en el incentivo individual
- Los miembros del equipo se apoyan mutuamente y se eliminan los cuellos de botella o tiempos improductivos
- Los costos de estos incentivos se hacen más constantes y previsibles
- Mejora la actitud ante los cambios de métodos de trabajo o introducción de la tecnología
- Se otorgan a mayor número de trabajadores y disminuye los costos de la supervisión
- Se mejora la calidad del producto y hay mayor noción de la importancia del cliente interno
- Incide en el nivel de ausentismo, ya que el equipo se encarga de censurar las ausencias no justificadas
- Al ser más fácil la administración y registración de los datos, bajan los costos administrativos

Por su parte, las desventajas son las siguientes:

- No hay relación directa con el incentivo individual
- En el equipo pueden existir trabajadores con baja productividad, lo que provoca la desmotivación del resto de los trabajadores
- Ante circunstancias adversas de la empresa, los grupos se vuelven conflictivos
- Y por último, se presentan dificultades en la organización del equipo, ya que hay distintos niveles de productividad individual

El basado en la forma de liquidación y pago está formado por diversos incentivos:

- A destajo
- Ahorro de tiempo
- Comisiones por ventas
- Sistema de sugerencias

- Participación en las ganancias
- Opción de acciones

Veamos cada uno por separado

A destajo es el primer sistema de incentivos que se implantó, en el que la Empresa pagaba solamente por unidad producida (no se complementaba con el salario básico); o sea, cuantas más piezas producía el trabajador, más dinero percibía. Este sistema tiende a desaparecer y en la actualidad prácticamente no se utiliza.

Y, ¿en qué consiste el incentivo llamado ahorro de tiempo? Podemos decir que existen sistemas que se calculan de acuerdo con un tiempo preestablecido como estándar; si se alcanza la producción en un menor tiempo al estipulado, el trabajador cobra el incentivo.

Los sistemas más conocidos son:

- Halsey, en el que al trabajador se le abona un salario garantizado más un adicional por el ahorro del tiempo al producir una cantidad de piezas determinada en menor tiempo al estipulado
- Y Rowan, en donde lo pagado por el ahorro de tiempo no es fijo (como Halsey), sino que es proporcional a dicho tiempo

Por su lado, las comisiones por ventas son remuneraciones variables y están basadas en abonar un determinado porcentaje fijado por la Empresa sobre las ventas realizadas por el vendedor; en general este tipo de trabajadores tienen una garantía mínima, que en caso de que las comisiones sean menores, se abona dicha garantía. De igual manera, pueden percibir comisiones sobre las cobranzas efectuadas a los distintos clientes de la Empresa.

El sistema de sugerencias, por otra parte, consiste en premiar las sugerencias realizadas por el trabajador que impacten positivamente en la Empresa y disminuya los costos operativos.

Es importante que dicho sistema esté bien administrado, cuente con procedimientos sencillos y claros, y que además sea correctamente comunicado al personal, ya que de lo contrario, el sistema no tendrá éxito y provocará la desmotivación de los trabajadores.

En el sistema de participación en las ganancias se hace participar a los trabajadores de los beneficios obtenidos por la Empresa, aumentando el compromiso de los trabajadores en mejorar la productividad y calidad, ahorrar costos y tiempos y, por lo tanto, elevando su sentido de pertenencia a la Empresa.

Para establecer un sistema de reparto de utilidades, se deberán tener en cuenta algunos aspectos esenciales:

- Establecer claramente los objetivos del sistema
- Definir las medidas para el desempeño del personal, como mano de obra, las horas o el costo por unidad producida
- Determinar cómo va a ser el procedimiento de la distribución grupal de los beneficios de la Empresa
- El pago debe ser lo suficientemente atractivo para motivar su conducta (puede ser un 5% del sueldo)
- Decidir la frecuencia con que se pagarán los bonos (en general es en forma anual)

Finalmente tenemos la opción de acciones, que en este caso, la forma de pago es con acciones de la Empresa con el objetivo de lograr un mayor compromiso e identidad del trabajador con la misma. En general se liquidan proporcionalmente al sueldo asignado o bien al total de las retribuciones percibidas por el empleados.

Ahora bien. Es importante también definir cuándo se abonarán dichos incentivos, dependiendo de: nivel jerárquico del trabajador, interrupciones, ciclo de trabajo, niveles de rotación y ausentismo, etc.

Los incentivos a corto plazo, en general, se abonan en forma semanal, quincenal o mensual a los trabajadores no directivos. Al personal directivo, se los abona en forma anual. Por su lado, los incentivos a largo plazo se abonan al personal directivo en forma de acciones.

Para poder medir el esfuerzo y rendimiento del trabajador, o sea, su desempeño, se suelen utilizar indicadores que puedan reflejar dichos comportamientos. Para medir el desempeño del trabajador, es importante que:

- Exista una relación directa entre el esfuerzo del trabajador, el resultado logrado, y la recompensa a abonar

- Se tomen registros de datos cuantitativos y fáciles de medir
- Es importante la participación de los trabajadores en la fijación de los indicadores de desempeño
- Y las medidas deberán ser confiables y continuas

Para que la medición sea justa y medible, es necesaria la fijación de estándares, pero... ¿saben qué es un **estándar**? Es el resultado esperado por un trabajador en condiciones normales, a un determinado ritmo.

Para establecer este estándar, es necesario realizar ciertas mediciones de las actividades, movimientos y micromovimientos que realiza el trabajador en sus tareas. Por lo tanto, un estándar de producción es el resultado de un análisis global del volumen de producción, nivel de calidad, los desperdicios, costos, etc.

Asimismo, es importante saber que se pueden establecer estándares individuales y grupales. Los individuales son los que se espera del trabajador promedio en condiciones normales, generalmente expresado en tiempos de producción por unidad. Por ejemplo: 0.20 minutos por unidad, o 100 unidades en 20 minutos. En los estándares grupales, se definen como la comparación entre las horas reales de trabajo con respecto a las horas estándar previamente determinadas.

El estándar de tiempo se puede establecer de diversas maneras:

- En primer lugar vamos a mencionar los métodos de tiempo. A través de la observación directa, se utilizan cronómetros para medir los tiempos que le insume al trabajador realizar cada tarea, operación o movimiento, y evaluar el total de cada ciclo de trabajo
- En segundo lugar vamos a nombrar los datos históricos, que es un método que supone que el desempeño del trabajador en períodos anteriores son los normales, no teniendo en cuenta que existen diversas circunstancias que se pueden modificar en el tiempo, como los métodos de trabajo, la tecnología, los objetivos del negocio, etc.
- Por último, encontramos el muestreo del trabajo, que no incluye mediciones del tiempo por cronómetro, utilizando técnicas de muestreo, buscando determinar mediante observaciones cuánto tiempo recurre el trabajador para realizar sus actividades de trabajo, los descansos en que incurre, los tiempos de no trabajo, etc.

Además es importante manifestar que la implementación y administración de un sistema de incentivos trae aparejado una serie de riesgos y problemas, como los siguientes:

- La salud del trabajador, ya que este, al querer mayores ingresos, tendrá que generar mayor producción, lo que puede llevar a poner en peligro su salud, puesto que el ritmo de trabajo se acelera, con jornadas extenuantes y agotadoras. Esto se puede solucionar utilizando adecuadamente formas de control del trabajo y el cumplimiento obligatorio de las pausas y descansos durante la jornada laboral
- Insuficiente logística, dado que al ser el sistema de incentivos un tema complejo y costoso en tiempo y esfuerzo, es necesario contar con la suficiente infraestructura del sector administrativo, ya sea en personal, análisis y planificación, registros adecuados, toma de tiempos, etc.
- También la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, si es que el sistema de incentivos no está correctamente estructurado y comunicado. Para ello es importante que los trabajadores participen en el diseño de los métodos del desempeño, mejorando la manera de trabajar y realizando el control de los resultados

Sin embargo, a su vez, los incentivos salariales tienen diversos beneficios para las empresas; el más importante es el económico, ya que hay mayor producción y productividad.

Los incentivos salariales influyen, además, en lo siguiente:

- Mejoran las comunicaciones, ya que es un sistema participativo entre los trabajadores y la Empresa, en los aspectos cualitativos y cuantitativos
- Incrementen la motivación, dado que el dinero es un efecto motivador para los trabajadores
- Los costos salariales son variables, puesto que los incentivos salariales, al ser una remuneración variable, tienen un costo relacionado a los resultados logrados
- Finalmente, la planificación del sistema, ya que según la estrategia de la Empresa, una buena planificación efectiva del sistema tendrá como consecuencia mejores resultados para la organización