



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Resumen Módulo 8

### INCENTIVOS O REMUNERACIONES POR RENDIMIENTO

#### Introducción

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

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

La idea de los incentivos por rendimiento es que los trabajadores que más aporten y beneficien a la Empresa, y por lo tanto si se produce un aumento de la calidad y la productividad, serán recompensados monetariamente.

#### Importancia del dinero y evolución histórica

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

Herzberg pensaba que el dinero generaba satisfacción pero no aumentaba la moral ni la productividad. Maslow 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 ofrecer recompensas monetarias.

Una de las dificultades que se presentan cuando aparecen ciertas circunstancias que el trabajador no domina y está fuera de su alcance (falta de materia prima, merma en la demanda de los productos, problemas en las maquinarias, etc).

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, la cultura de la Empresa, etc

El fundador de los sistemas de incentivos salariales basados en el rendimiento del trabajador fue Frederic 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.

#### Incentivos por rendimiento

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 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, producen efectos que son muy motivadores para los trabajadores (se eleva la moral, la productividad y la eficiencia).

### **Tipos de incentivos**

Hay distintos tipos de incentivos: individual, grupal, basados en la liquidación, tipo y frecuencias de pago.

#### **a) 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 aparecen los incentivos por ahorro de tiempo, reducción de costos, calidad del producto, ahorro de materias primas, ausentismo; o sea que el trabajador decide 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:

1. Se deben analizar detalladamente cómo influyen dichos incentivos en los costos de la Empresa
2. Podrán tener éxito si los criterios a tomar en cuenta son fáciles de identificar
3. Ante ciertas circunstancias (merma de la producción, problemas de materias primas, etc) el trabajador puede desmotivarse ya que éstas causas no dependen de él y están fuera de su alcance, por lo que es saludable establecer un ingreso mínimo garantizado.
4. La administración de salarios deberá llevar registros y controles
5. Si se hace hincapié exclusivamente en la cantidad de piezas producidas existirá una tendencia a bajar la calidad del producto
6. 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, encontramos:

- a) Pueden disminuir la cooperación y el trabajo en equipo
- b) Los trabajadores se pueden oponer a la introducción de tecnología, ya que los perjudicaría

- c) Hay una tendencia que con el fin de producir más cantidad, aparezcan signos de agotamiento y cansancio, afectando a la salud del trabajador

#### **b) Incentivos por equipo**

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 genera una mayor motivación de los miembros del equipo y mejora la colaboración de los mismos sino que también genera mayor tolerancia a los cambios organizacionales y/o tecnológicos.

Es importante contar con grupos pequeños, que sea homogéneo y que esté organizado por procesos.

Requiere de formas de medición y de administración más complejas que la administración salarial (por salario básico).

El sistema de incentivos está basado en la distribución de las utilidades generadas por el equipo entre sus integrantes.

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:

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

Las desventajas de los incentivos grupales:

- a) No hay relación directa con el incentivo individual

- b) En el equipo pueden existir trabajadores con baja productividad, lo que provoca la desmotivación del resto de los trabajadores
- c) Ante circunstancias adversas de la Empresa, los grupos se vuelven conflictivos
- d) Se presentan dificultades en la organización del equipo, ya hay distintos niveles de productividad individual

### c) Según forma de liquidación y pago

Existen diversos incentivos donde se tienen en cuenta las distintas formas de liquidación y su pago.

Entre éstos incentivos tenemos:

#### 1. A destajo

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

#### 2. Ahorro de tiempo

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:

- a) **Halsey**: 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
- b) **Rowan**: lo pagado por el ahorro de tiempo no es fijo (como Halsey) sino que es proporcional a dicho tiempo

#### 3. Comisiones

Estas remuneraciones variables, se aplican fundamentalmente a la fuerza de ventas. Están basados 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. También pueden percibir comisiones sobre las cobranzas efectuadas a los distintos clientes de la Empresa.

#### 4. Sistema de sugerencias

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 provoca la desmotivación de los trabajadores.

#### **5. Participación en las ganancias**

En este sistema 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:

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

#### **6. Opción de acciones**

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

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.

Los incentivos a largo plazo se abonan al personal directivo en forma de acciones.

#### **Medidas de desempeño**

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:

- a) Relación directa entre el esfuerzo del trabajador, resultado logrado con la recompensa a abonar
- b) Se tomen registro de datos cuantitativos y fáciles de medir
- c) Es importante la participación de los trabajadores en la fijación de los indicadores de desempeño
- d) Que las medidas sean confiables y que sean continuas

### **Fijación de los estándares**

Un estándar es el resultado esperado por un trabajador en condiciones normales, a un determinado ritmo: para establecer este estandar es necesario realizar ciertas mediciones de las actividades, movimientos y micromovimientos que realiza el trabajador en sus tareas (el video, ciclógrafo, el cronociclógrafo son algunos de los sistemas de medición del trabajo manual).

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.

Se pueden establecer estandares individuales y grupales. Los individuales son los que se espera del trabajador promedio en condiciones normales, generalmente expresado en tiempos de producción por unidad (ej: 0.20 minutos por unidad o 100 unidades en 20 minutos).

En los estandares 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:

- a) **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
- b) **Datos históricos:** éste método 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: los métodos de trabajo, la tecnología, objetivos del negocio, etc)
- c) **Muestreo del trabajo:** 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.

### **Problemas del sistema de incentivos**

---

La implementación y administración de un sistema de incentivos trae aparejado una serie de riesgos y problemas:

a) La salud del trabajador

Al querer el trabajador mayores ingresos (y por ende mayor producción), puede llevar a poner en peligro la salud del trabajador, ya 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 de trabajo.

b) Insuficiente logística

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 (en personal, análisis y planificación, registros adecuados, toma de tiempos, etc)

c) Resistencia al cambio

Si el sistema de incentivos no está correctamente estructurado y comunicado, puede provocar resistencias de los trabajadores. Para ello es importante que los trabajadores participen en el diseño de los métodos del desempeño, mejorando los métodos de trabajo y realizando el control de los resultados

### **Beneficios de los incentivos salariales**

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 también:

- a. Mejoran las comunicaciones: ya que es un sistema participativo entre los trabajadores y la Empresa, en los aspectos cualitativos y cuantitativos
- b. Incremento de la motivación: el dinero es un efecto motivador para los trabajadores
- c. Costos salariales variables: los incentivos salariales al ser una remuneración variable, su costo tiene relación a los resultados logrados
- d. Planificación del sistema: según la estrategia de la Empresa, una buena planificación efectiva del sistema tendrá como consecuencia mejores resultados para la organización.