

## PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS

Quizá la intención más comunmente establecida en la moderna política sobre compensaciones, es la de basar la retribución pagada a los trabajadores en la contribución de éstos a la empresa a que pertenecen; esto es obvio, ya que los trabajadores serán más productores si sus ingresos van ligados tanto a la cantidad de trabajo que llevan a cabo, como a la cantidad de tiempo que pasan en sus labores, siempre y cuando las actividades desarrolladas por los mismos, sean compatibles para ambas partes, o sean, el trabajador y la empresa.

Uno de los problemas más difíciles para el ejecutivo de Relaciones Industriales de una organización, es el referente a la relación de salarios que se debe guardar entre el trabajo por día y el trabajo a destajo en la realización de una misma tarea. Como la producción suele ser mayor en el caso de los trabajadores que laboran a destajo, las ganancias de éstos pueden ser más elevadas, ya que la retribución del personal que es pagado por día sirve muchas veces para aportar el tiempo, pero no necesariamente el esfuerzo que requiere el desempeño de sus labores, con el resultado de que su trabajo es mantenido a un nivel que le permite "irla pasando mientras está presente", lo cual es consecuencia de que los aumentos y/o promociones que se le otorgan, o no son concedidas, o son diferidas demasiado tiempo. [Ahora bien, la relación entre los salarios pagados a los trabajadores a destajo puede ser muy grande de uno a otro trabajador, ya que no puede esperarse que todos ganen el salario máximo correspondiente a una labor, esto es debido a las diferencias individuales en capacidad, entrenamiento y aplicación de los conocimientos, y por esto, algunos trabajadores excepcionalmente bien dotados, ganarán cantidades muy superiores al máximo, mientras que otros, con calificaciones inferiores, ganarán menos del máximo.] "Mientras que la media de todos los trabajadores se aproxime al nivel de ganancias esperado, puede considerarse que el sistema de incentivos estará correcto dentro del límite razonable".

La legislación laboral a través de la Ley Federal de Trabajo establece en el artículo 85 de ésta; que el salario de los trabajadores debe ser remunerado y nunca menos al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta ley. Asimismo, nos fija que para determinar el importe del salario se tomarán en cuenta la cantidad y calidad del trabajo, y que cuando se trate de los trabajadores a destajo, la retribución por unidad de obra (ó sea por pieza) que se pague, será tal que para un trabajo normal en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo cuando menos.

Al considerar los sistemas de incentivos, hay que aclarar que su control no interesa exclusivamente al departamento de Relaciones In-

dustriales de la empresa, sino que también intervienen en esto los departamentos de Producción, Costos e Ingeniería Industrial. El departamento de Producción interviene para determinar, de acuerdo a los pedidos recibidos, la cantidad de piezas a producir; el departamento de Ingeniería Industrial lo hace para fijar los estándares, normas y prácticas de trabajo; mientras que el departamento de Costos interviene para elaborar los registros correspondientes de contabilidad, así como para calcular los costos estándares de cada producto y efectuar los análisis respectivos.

## A) GENERALIDADES.

Para relacionar más estrechamente las compensaciones de los trabajadores con sus contribuciones a la empresa en que laboran, se han experimentado una gran diversidad de sistemas de estímulo. Nosotros proponemos una clasificación de estos sistemas, y es la siguiente:

- 1.- Incentivos para los trabajadores de producción. - Estos varían desde las tarifas sencillas por pieza hasta los arreglos complicados que ajustan dichas tarifas de acuerdo al nivel de producción o en función del tiempo ahorrado. Los métodos más comunes que se utilizan para determinar los "salarios incentivos" de este tipo de trabajadores son:
- El tiempo estándar. - El cual consiste en observar el tiempo real que se invierte en una actividad, ajustar y nivelar dicho tiempo en función de las características del trabajador promedio, y sumarle a aquel, el tiempo concedido por interrupciones del personal (predisponer el área y equipo de trabajo, satisfacer las necesidades personales, etc.).
  - Muestreo del trabajo. - Consiste en calcular, mediante observaciones hechas al azar, el porcentaje de el tiempo que utiliza un trabajador para realizar cada una de sus actividades.
  - Tiempos estándares elementales. - Estos tiempos han sido calculados para ciertos elementos que son comunes en un número de tareas diferentes; por ejemplo uno de estos elementos podría ser agarrar las pinzas, o levantar determinado peso, o empujar cierto objeto, etc.. Entonces el tiempo estándar total para un trabajo es la suma de los estándares predeterminados de tiempo para cada uno de los diversos elementos que son una parte de él.
  - Existen otros métodos que se utilizan para este objeto, pero que por la brevedad de nuestro estudio nos es casi imposible de tallarlos por completo, en este caso podemos mencionar los registros anteriores de producción, la relación de mano de obra a las ventas totales, etc..



2.- Incentivos para personal de ventas.- La motivación en función de -- una retribución pagada a los vendedores que esté de acuerdo a la -- aportación de éstos a la empresa, se puede suponer generalmente en -- dos direcciones; una de ellas es la de pagarles solamente una comi-- sión sobre sus ventas, y la otra es la de pagar un sueldo fijo y una comisión extra sobre las ventas que hayan realizado.

Los estándares para determinar la retribución a los vendedores son muy difíciles de establecer, ya que existen una diversidad -- de factores, tales como la situación de la competencia, las utilida-- des de la compañía, las tendencias de los consumidores, la posición actual de otras empresas en el mercado, etc., que influye en la deter-- minación de dichos estándares. Sin embargo, algunas normas para fi-- jar la retribución equitativa podrían ser en base a la comparación -- de los récords de ventas de diferentes personas, en base de investi-- gaciones del mercado, en base de análisis económicos que indiquen la potencialidad de las empresas, en base a los aumentos o disminu-- ciones de los porcentajes de ventas en relación con los de años anterior-- es, etc.. Cabe aclarar como dijimos al principio de este párrafo -- que a toda costa se debe evitar la influencia de factores externos -- en la fijación de los estándares de ventas, ya que de no ser así, -- la retribución a los vendedores podría ser o muy injusta, o muy gene-- rosa.

3.- Incentivos para ejecutivos.- Si bien es cierto que la posición y el prestigio son de por sí un estímulo psicológico para los ejecutivos, realmente no constituyen un sustituto de los incentivos económicos que deben recibir por su labor desarrollada al frente de una empresa. Más que nada, los incentivos económicos representan una motivación -- para el ejecutivo al pretender la empresa a que pertenece que éste -- tenga continuamente una buena actuación dentro de la misma. Como en el caso del personal de ventas, los criterios para fijar los incenti-- vos para los ejecutivos de la empresa son muy difíciles de estable-- cer, ya que el personal de esta categoría se tiene que enfrentar a -- problemas muy diversos en las diferentes áreas de responsabilidad -- (producción, ventas, finanzas, etc.). Las normas más comunes para -- fijar los incentivos para el personal ejecutivo están basadas en -- las utilidades de la empresa, y así vemos que algunas veces a los di-- rigentes se les otorgan premios deducidos de tales utilidades, los -- cuales pueden ser distribuidos sobre la base de los promedios de la realización o de los resultados, en base a la valuación de su puesto, o bien, en base a la retribución recibida de acuerdo al contrato de trabajo. Resumiendo, podemos decir que los incentivos que proporci-- ona una empresa varían en muy diversas direcciones, o sea: 1) Desde -- aquellas en las que el incentivo es la única fuente de ingresos del personal, hasta aquellas en las que el incentivo es un complemento -- de la retribución básica del trabajador, 2) Desde aquellas en las que el incentivo está basado en la contribución o cantidad de trabajo --

que el personal realiza para la empresa, hasta aquellas en las que -- el incentivo está basado en las utilidades de la empresa y 3) Desde -- aquellas en las que los incentivos se aplican a todo el personal has-- ta aquellas en que los incentivos solamente se aplican a grupos se-- lectos de trabajadores.

#### PUESTO DE GERENTE GENERAL

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADOS
1.- Llenar los requerimiento mensuales de los programas de -- producción dentro de + o - 9%.	1.- La producción alcanzó un promedio aproximadamente de 7.85%.
2.- Mantener el desperdicio abajo del 5% y los rechazos de artículos defectuosos hasta el 2%.	2.- Desperdicio abajo de 4.8% y rechazos de artículos defectuosos 1.9%.
-	-
-	-
-	-
-	-
n.- Obtener una rotación de inventarios de materia prima y materiales en proceso de cinco.	n.- Rotación real de inventarios -- llegó a ser de 3.7 veces.

#### ESTANDARD DE TRABAJO POR RESULTADOS PARA EJECUTIVOS

" La implantación de un sistema de incentivos debe ser llevado con suma cautela por el jefe del departamento de Relaciones Industriales de una empresa, ya que de esto dependerán la conservación o el mejoramiento de las reacciones obrero-patronales y la proyección económica de la empresa y de los trabajadores. "

#### B) VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS.

Los sistemas de incentivos se usan en casi todos los tipos y clases de industrias, desde las industrias de producción en masa, hasta las de producción en media escala, y desde las industrias de producción en serie hasta las de producción intermitente pasando también por las empresas que trabajan sobre pedido; pero el problema de la implantación de tales sistemas se debe analizar meticulosamente y ponderar, asimismo, todas las ventajas y desventajas que acarrearía tal política.

Las principales ventajas que presentan los estímulos para los