

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-- nes 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

trabajadores, o sean los sistemas de incentivos, los podemos resumir en las siguientes:

- a) Motivación inherente.- Idealmente los planes de estímulo se hallan superpuestos a la estructura de salarios determinada por la evaluación de puestos, pero permiten al trabajador ingresos adicionales - que van en función de su actuación, aunque otras veces lo están en función de sus años de servicios; o sea, la posibilidad de obtener ingresos adicionales, es justamente lo que motiva al personal y le proporciona el ímpetu suficiente para trabajar más.
- b) Fijación personal de metas.- Como vimos, la posibilidad de ganar - ingresos extras cuando el trabajador desarrolla eficientemente sus labores y trata de superarse día a día poniendo en juego sus aptitudes contra las que son consideradas como promedio, es lo que añade mayor interés a una actividad, y por eso el trabajador, aparte de - ganar más, tiene la oportunidad de fijarse metas y así romper la monotonía y la rutina implícitas, muchas veces, en su trabajo.
- c) Reducción de los problemas obrero-patronal.- Los sistemas de incentivos, aparte de dar una sensación de conciliar los intereses entre los trabajadores y la dirección, hacen hincapié en el hecho de que ambos van a beneficiarse con una producción más elevada; de tal manera que estas dos concepciones dan por resultado la completa identificación entre ambos. Asimismo, los problemas de supervisión también se ven reducidos grandemente por el hecho de que el supervisor casi no tiene necesidad de azuzar a los trabajadores para que el - rendimiento sea mayor; esto se debe a que el personal siente que -- puede variar su ritmo de trabajo, ajustándolo a su estado de ánimo sin que por esto se creen antagonismos con su jefe inmediato.
- d) Mejor control de los costos de mano de obra.- Aunque los sistemas de incentivos se pueden aplicar a todos los trabajadores, la ventaja de llevar un mejor control de los costos de mano de obra directa se refiere solamente al personal de producción. Esto se logra, asegurándoles a este tipo de trabajadores el pago en base a su producción y no en base al número de horas trabajadas, de tal manera que la empresa puede vaticinar por adelantado sus costos de mano de -- obra mediante cálculos estimativos sobre los costos totales de una pieza en particular tal y como ocurre en los sistemas de incentivos a destajo.

No hay que pensar por el hecho de haber mencionado estas ventajas, que la implantación de un sistema de incentivos presenta siempre - un panorama color de rosa, por el contrario, tales sistemas han sido -- el origen de muchos problemas. Las principales desventajas o problemas que se presentan en un estudio de estas características son:

- a) Disminución de cuotas.- Los trabajadores piensan que si bajo un sistema de incentivos determinado comienzan a sacar ingresos muy altos, la alta gerencia decida que los estándares de trabajo son muy generosos, y por eso tratará de reducirles tales ingresos. Generalmente - esto no es cierto, ya que la política de las empresas es no modificar dichos estándares a menos que se produzcan cambios en las condiciones y métodos de trabajo o en los materiales. Sin embargo, existe cierto tipo de trabajadores que aún sabiendo esta política se -- muestran temerosos, porque piensan que si aumentan grandemente la -- producción se quedarán sin trabajo al no poder vender la empresa el exceso de artículos producidos. Este temor de los trabajadores trae como consecuencia que éstos formen un "techo o nivel normal de producción", el cual está ajustado de tal manera que puedan recibir buenos ingresos con estándares muy holgados, haciendo creer a la gerencia que están muy restringidos en su tiempo real de producción. Pero como dentro de los trabajadores también hay algunos inconformes - con lo anterior y por consiguiente, no se someten a este falso nivel de producción y tratan de producir a toda su capacidad, esto les -- trae como consecuencia que el grupo de trabajo prácticamente los desprecia y los aisle socialmente.
- b) Complejidad en el cálculo de la retribución.- Los trabajadores se sienten muy confusos cuando no pueden calcular la remuneración de su trabajo, y esta confusión aumenta cuando se introducen términos extraños en dichos cálculos; es por eso que el personal ve con desconfianza el sistema de pagos cuya retribución es difícil de calcular. - Un sistema justo de incentivos debe ser sencillo y claro porque generalmente las complicaciones sólo son necesarias para ocultar el -- efecto real de un plan y la injusta distribución de los beneficios -- derivados de un aumento en la producción.
- c) Dificultad en la fijación de estándares.- Los trabajadores casi -- siempre se oponen a los estudios relacionados con la implantación de los sistemas de incentivos, ya que piensan que la gerencia busca establecer estándares muy ajustados para que no consigan demasiados ingresos extras, por consiguiente, durante este proceso, utilizarán toda clase de artimañas para obstaculizar el buen desarrollo de tales estudios. Así vemos que algunos trabajadores, durante los estudios de tiempo y movimientos, tratan de influir en la persona que los lleva a cabo para que califique más benevolamente su trabajo, como consecuencia de esto, resultarán los estándares demasiado flojos. Una vez que ya han sido fijadas las normas y prácticas de trabajo, se -- originan los problemas entre la empresa y el sindicato con respecto al sistema de incentivos, ya que aquél, en el afán de proteger a sus afiliados, puede alegar que el estándar de trabajo fijado por el -- personal de Ingeniería Industrial está correcto aún a pesar de estar muy holgado, lo cual trae como consecuencia injustas ganancias extras para el trabajador; o bien, una baja en la producción. Por el

contrario, si los estándares de trabajo resultan demasiado apretados, el personal, o bien pierde interés en conseguir el ingreso extra al ver inalcanzable la producción fijada por dichos estándares, o bien puede presentar la queja al sindicato alegando que son recursos de la alta gerencia para evitar que sea mayor su retribución cuando ha producido suficiente cantidad de piezas que ameritan un aumento en su ingreso.

- d) Costos de un sistema de Incentivos. - El primer paso en la implantación de un sistema de incentivos es la fijación de los estándares de trabajo, y como esta labor la tiene que llevar a cabo personal especializado del departamento de Ingeniería Industrial, aparece en este punto la primer partida del costo de este proceso, o sea, el correspondiente a la retribución que se tiene que pagar a los encargados del estudio de tiempos y movimientos. Asimismo, las actividades de llevar los registros correspondientes de cada uno de los trabajadores también causan gastos, los cuales se pueden considerar que son meramente gastos de administración del programa. Además dentro de las partidas correspondientes al costo del sistema de incentivos, está el que se refiere a los premios o ingresos adicionales pagados a los trabajadores por concepto de su contribución extra a la empresa. Resumiendo podemos decir que los costos en que incurre una organización al implantar un sistema de incentivos son: 1) El costo de fijar los estándares de trabajo, 2) El costo de administrar el programa de incentivos y 3) Los costos referentes a las primas y premios pagados a los trabajadores por su cooperación. De ahí que una empresa que lleve a cabo un programa de estas características, deberá aquilatar la eficiencia del mismo comparando los resultados obtenidos y los costos involucrados en dicho programa.

* C) TERMINOLOGIA USADA EN LAS FORMULAS PARA CALCULAR LA RETRIBUCION DE LOS TRABAJADORES EN LOS DIFERENTES PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS.

Los símbolos que explicaremos a continuación, son los que se utilizarán en las fórmulas de los diferentes planes de incentivos:

- G: Es igual a la retribución ganada por el trabajador por día o período.
- R: Significa la remuneración por pieza, la remuneración por día o cualquier otra unidad que se utiliza como base para el pago.
- N: Es el número de piezas producidas.
- S: Representa el tiempo base para completar una tarea particular. Por ejemplo si la base para una actividad es de 10 minutos por pieza, y un trabajador hace 6 piezas, su S, o tiempo standard, será una hora, aún cuando el tiempo trabajado de hecho, fuera de 50 o 70 minutos.

T: Significa el tiempo invertido de hecho en la ejecución de la tarea.

p: Representa el porcentaje de premio que otorga la empresa a los trabajadores.

D) PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE PRODUCCION.

La remuneración recibida por los trabajadores de las áreas de producción puede ser pagada según el tiempo trabajado, como sucede en el caso de los trabajadores que manejan una o varias máquinas, en cuyo caso la retribución correspondiente por sus labores puede ser por hora, por día, por semana, etc. (esta forma de pago generalmente queda determinada por los estudios de evaluación de puestos vistos en el capítulo anterior). Además, otra forma de compensar a los trabajadores de producción por su contribución a la empresa, es la que se refiere al pago a destajo, en el cual, la cantidad total de la remuneración está relacionada directamente al número de unidades producidas. Asimismo, los sistemas de cuotas diarias establecidas de producción son otra forma diferente de pago a los trabajadores, para los cuales, la forma de retribución está totalizada por dos componentes; por una parte, la cuota normal diaria de artículos producidos según los estándares de tiempo establecidos por el departamento de Ingeniería Industrial, y por otra parte, el premio o prima extra a que se hacen acreedores los trabajadores cuando sobrepasan dicha cuota. En este punto nos referiremos solamente a los sistemas de pago a destajo y a los de cuota diaria, mencionando solamente los principales de ellos. SISTEMAS A DESTAJO. - Estos sistemas permiten que los trabajadores obtengan grandes ingresos extras, siempre y cuando tengan un fuerte deseo, y la suficiente habilidad para lograrlos, "ya que lo que ganan es directamente proporcional a su producción". Generalmente el pago por pieza o tarifa es fijado por los estándares de tiempo reconocidos por la empresa y el sindicato, pero cabe aclarar que también dicho pago se puede fijar no basándose en los estudios de tiempo y entonces el jornal diario acostumbrado se divide entre el promedio de unidades de producción para obtener la remuneración correspondiente por pieza. La Ley Federal de Trabajo nos dice en su artículo 85, como vimos anteriormente, que la retribución por unidad de obra (o sea por pieza) que se pague, será tal que para un trabajo normal en una jornada de 8 horas, dé por resultado el monto del salario mínimo cuando menos. El pago de la remuneración se determina multiplicando el número de unidades producidas por la tarifa correspondiente a una unidad, lo cual viene dado por la fórmula.

$$G = N R$$

Si la diferencia entre las ganancias promedio que se prevén para un trabajador normal (llamada la cuota de tarea) y el salario mínimo pagado normalmente para el tipo de trabajo de que se trate (llamado cuota-base) es grande, entonces el sistema a destajo se conoce como de base-baja; y si es pequeña, como de base alta. Se debe notar bajo este sis-