

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-