

nes de éstos por la complejidad en el cálculo de sus retribuciones.

**SISTEMA BEDAUX.** Este sistema utiliza cuidadosamente la estandarización del trabajo y el estudio del tiempo, ajustando su programa de incentivos, a las necesidades de la empresa en particular. La retribución de los trabajadores es la tarifa base por cada operación más una fracción de la tarifa base expresada como "premio de unidades estándar de trabajo", o sea, un pago por las unidades estándares adicionales que haya hecho, de donde cada unidad estándar de trabajo es una unidad producida en el tiempo estándar calculado. Las fórmulas para computar las ganancias del trabajador bajo el plan Bedaux son:

GANANCIAS POR COMPLETAR LA TAREA O MENOS

$$G = TR$$

GANANCIAS POR EXCEDER LA TAREA

$$G = TR + p(S-T)R$$

(La S se encuentra dividiendo el número de unidades estándar de trabajo entre 60).

Existen además, otros sistemas de incentivos que también son aplicables para pagar a los trabajadores de producción, entre éstos podemos mencionar los sistemas de trabajo diario medido, los jornales diarios basados en la productividad, los planes de tiempo de 100%, etc., los cuales, si bien son tan importantes como los anteriores, la extensión de nuestro trabajo no nos permite explicarlos con mayor detalle.

**SISTEMA COLECTIVO DE INCENTIVOS.** Los anteriores sistemas que hemos explicado son para recompensar por sus labores a los trabajadores considerados individualmente, pero la organización también debe evaluar la posibilidad de implantar planes de incentivos que estimulen a uno o varios grupos de trabajo. Esto es particularmente aplicable en los casos en que la asignación de las labores de los trabajadores de una área de una empresa estén tan relacionadas entre sí que se haga difícil medir la contribución de cada uno de ellos a la producción total. Además, la remuneración por grupos fomenta la cooperación entre los trabajadores, ya que esta forma de pago permite que la mano de obra indirecta de producción (como los trabajadores de limpieza o de transporte y acarreo de materiales) desarrollen un sentido de responsabilidad y asociación, de tal manera que se sientan identificados completamente con las labores de los trabajadores de producción, y así, su retribución sea hasta cierto punto, proporcional a la de éstos. Sin embargo, esta forma de pago puede llegar a ser injusta, ya que puede que algunos trabajadores o haraganes "se cuelguen" y flojeen a escondidas cubiertos por el ritmo de trabajo del grupo sin tener la menor consideración de otros trabajadores del mismo, que aún pudiendo obtener mayores ingresos con otro método de pago, se sacrifican por el correcto cumplimiento de las tareas encargadas a dicho grupo.

### E) PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE VENTAS.

El personal de ventas pertenece a una categoría muy especial de los trabajadores de la empresa, ya que su función de vender lo que los trabajadores de producción fabrican lo responsabiliza enormemente y de ahí que para que se cumpla satisfactoriamente esta función, debe ser bien remunerada, así se trate de agente local o de agente viajero.

Anteriormente dijimos que las formas más comunes para recompensar a los vendedores por su trabajo eran dos: El plan de comisión y el plan combinado de sueldo fijo y comisión; sin embargo, debido al gran auge que están teniendo los requerimientos de vendedores, muchas empresas han desarrollado otras formas de compensación, de las cuales, el plan de comisión con una cuenta corriente es de las más utilizadas.

A continuación explicaremos cada uno de estos tres planes y mencionaremos las principales ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

**PLAN REGULAR DE COMISION.** La retribución de los vendedores que trabajan bajo este plan es calculado multiplicando los volúmenes de sus ventas por el porcentaje de la comisión a razón de la cual se le está pagando. Debido a que los volúmenes de ventas tenderán a variar de un período de tiempo a otro, los ingresos de los vendedores también variarán proporcionalmente a éstas. El plan de comisión regular puede inducir a un vendedor a realizar un esfuerzo máximo en las ventas, ya que la comisión constituye un fuerte estímulo para aumentar el esfuerzo. Asimismo, bajo este plan, se paga a los vendedores principalmente por los resultados obtenidos, que es la única base equitativa de pago, y de esta manera, el vendedor eficiente no sale perdiendo, y el deficiente no recibe más de lo debido. Por otra parte, el sistema de comisiones como única fuente de pago a los vendedores, si bien permite una mayor flexibilidad para hacer frente a los cambios de las condiciones en el mercado, en la competencia, etc., también puede hacer que el ingreso de los vendedores fluctúe por esos cambios, que son debidos, como dijimos, a factores económicos que afectan a las ventas y que están fuera de su control. Además, bajo este plan, los vendedores suelen dedicarse a vender a las empresas cuyas compras les producen las comisiones más grandes, descuidando otras fases de su trabajo, tales como vender a las empresas que les compran poco, cuidar la reputación de la empresa, proporcionar servicio a los compradores y buscar nuevos clientes en el mercado.

**PLAN COMBINADO DE SUELDO FIJO Y COMISION.** Bajo este plan, a los vendedores se les paga, aparte de un sueldo fijo, una bonificación extra que puede ser computada sobre la base de factores tales como la situación de la empresa a que pertenece, sus registros de ventas, los aumentos en ventas comparados con un período particular, con los resultados de otros vendedores, etc. Este plan cubre las desventajas

del anterior, pero a su vez, las ventajas de aquel son prácticamente -- desventajas en éste.

PLAN DE COMISION CON UNA CUENTA CORRIENTE. Cuando un plan de comisión regular es modificado y pasa a ser un plan de comisión con una cuenta corriente, a los vendedores se les adelanta como pago la diferencia entre una cantidad establecida y la cantidad que realmente ganan por comisiones en un período particular. Los pagos adelantados recibidos por el vendedor son cubiertos por medio de las comisiones ganadas por éste, y el exceso de dichas comisiones se utiliza para restituir la diferencia antes descrita. Los planes de comisión con una cuenta corriente garantizada (También llamada comisión con cuenta de adelantos) ayuda a estabilizar los ingresos de los vendedores, pero si la cuenta está demasiado sobre girada, éstos pueden desalentarse o pueden renunciar frente al creciente déficit.

Un plan ideal para retribuir a los vendedores deberá cubrir los siguientes requisitos:

- 1.- Se compensará de acuerdo con el esfuerzo y resultados conseguidos.
- 2.- Dará al vendedor seguridad al garantizarle entradas para cubrir sus necesidades mínimas.
- 3.- Los estimulará fuertemente a aumentar sus esfuerzos y obtener buenos resultados.
- 4.- Será fácil de entender y evitará trámites complicados.
- 5.- Permitirá a la gerencia controlar las actividades de los vendedores, y así poder usar el plan en donde sea más útil a la empresa.
- 6.- Será suficientemente flexible para permitir a la gerencia enfrentarse a los cambios en las condiciones a medida que éstos se presenten.

#### F) PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA PERSONAL EJECUTIVO.

Es aconsejable pagar a los ejecutivos y dirigentes un sueldo básico lo suficientemente elevado para atender sus necesidades, y el resto de lo que ganen, en forma de premios en otros beneficios. De ahí que al igual que con los trabajadores de producción y con los vendedores, la determinación de estos premios, sea una labor sumamente difícil, ya que muchas veces la situación de la empresa no depende de las acciones tomadas por los ejecutivos de la misma, sino de factores externos -- incontrolables que influyen en las operaciones de ésta, ejem.: disposiciones legales, situaciones del mercado, adelantos en la tecnología, -- etc.

Realmente las políticas de sueldos y salarios indican, hasta cierto punto, que los incentivos recibidos por los ejecutivos y dirigentes marcan la pauta y la proporcionalidad con respecto a los incentivos recibidos por otros trabajadores, de ahí que si los incentivos para los ejecutivos son altos o bajos, también lo serán así proporcionalmente -- los del resto de los trabajadores.

Los planes y sistemas de incentivos para ejecutivos pueden servir, aparte de estimularlos económicamente brindándoles las facilidades de formar un capital, para animarlos a quedarse en la compañía y -- que no sean tentados por ofertas de la competencia o bien por ideas de formar su establecimiento propio. Los más comunes de estos planes son:

PAGO DE BONIFICACIONES EN EFECTIVO. Este plan es muy común entre las compañías pequeñas, y el pago puede ser entregado inmediatamente o en forma diferida; el primer caso, o sea el pago inmediato, ayuda a los ejecutivos a satisfacer sus necesidades económicas inmediatas, las cuales son muy grandes y urgentes al principio de sus carreras profesionales; en cambio, cuando el pago es diferido durante cierto tiempo, los ejecutivos se evitan el pago de los impuestos y puede disponer de un ahorro al final de su vida activa.

PLAN DE ACCIONES. Este prácticamente es un plan de pago diferido, pero en lugar de darles el incentivo a los ejecutivos en forma de efectivo, se les dá mejor en forma de acciones, permitiéndose así la compañía, no sólo conservar su capital de trabajo, sino también ayudarse a reducir la rotación de ejecutivos al permitir que se vuelvan copropietarios de la empresa, y aporten, por consiguiente, un mayor esfuerzo para obtener utilidades.

Algunas empresas proporcionan algunos otros incentivos especiales para sus ejecutivos, tales como: Seguros de vida, Anualidades de Jubilación, Membrecía en Clubs, etc.