



# Los Incentivos Salariales

ING. MARÍA TERESA NORIEGA A.

- OBJETIVOS AL APLICAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS
- TIPOS DE SISTEMAS
- 1. INCENTIVOS EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN LA MISMA PROPORCIÓN QUE EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR
  - A. SISTEMA DE PAGO POR PIEZA (DESTAJO)
  - B. SISTEMA DE HORA ESTÁNDAR
- 2. INCENTIVO EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UNA PROPORCIÓN MENOR QUE EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR
  - A. SISTEMA DE HALSEY
  - B. SISTEMA BEDAUX
  - C. SISTEMA BARTH
- 3. SISTEMAS EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UN PROPORCIÓN MAYOR QUE EL RENDIMIENTO
  - A. SISTEMA DE TASAS ELEVADAS POR PIEZA
- 4. SISTEMAS EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UNA PROPORCIÓN DIVERSA, SEGÚN LOS DIFERENTES NIVELES DE RENDIMIENTO.
  - A. SISTEMA DE GANTT POR TAREA
  - B. SISTEMA DE TARIFAS DIFERENCIALES DE TAYLOR
  - C. SISTEMA DE EMERSON
  - D. SISTEMA DE MERRICK
- NORMAS PARA UN PLAN DE INCENTIVOS EXITOSO
- TEMORES DE LOS TRABAJADORES ANTE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS
- QUÉ DEBE EVITAR EN LOS INCENTIVOS
- EJEMPLO DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS

Existen muchas formas de motivar a los trabajadores. Una de ellas es mediante incentivos salariales; el método consiste en vincular directamente los ingresos de los trabajadores a determinada medida de su rendimiento. Mientras mayor sea su rendimiento ellos recibirán mayores ingresos. Existe suficiente evidencia que la remuneración puede ser un incentivo muy poderoso; diversos estudios han demostrado que la productividad aumenta entre un 15% y un 35% cuando se ponen a funcionar sistemas de incentivos.

Los incentivos son, en su mayor parte, pagos hechos de manera ascendente, por aumentos en la productividad por acción de individuos o grupos de individuos. Todo incentivo tiene una característica, el dar al trabajador reconocimiento y recompensa por sus méritos personales, impulsándolo a una constante superación.

El incentivo económico permite que el trabajador reciba mucho más y se de cuenta que hay una relación directa entre esfuerzo y recompensa. Un plan de pagos que ofrece recompensas inmediatas por el buen rendi-

miento puede ser un poderoso estímulo.

## OBJETIVOS AL APLICAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS

Estos deberán de ser los siguientes:

- a) Que la producción aumente, más allá de los incentivos considerados como gasto, dejando utilidades.
- b) Que los costos unitarios resulten más bajos que en la situación precedente.
- c) Que se consiga un mejor control de calidad, sin despilfarro y menores desperdicios.
- d) Menos gastos de supervisión, porque cada trabajador hará lo mejor que pueda en cantidad y calidad.
- e) Mayor puntualidad del trabajador, pues así mejorarán sus ingresos con el tiempo que dispone de su jornada.

Para que el sistema de incentivos sea puesto es práctica, en una empresa, es necesario que los trabajadores lo entiendan perfectamente de tal manera que ellos mismos puedan calcular sus beneficios.

Bajo el Sistema de Incentivos el trabajador percibe su Salario Base, de carácter fijo como mínimo garantizado por una jornada de trabajo en la que halla cumplido con su producción, además de ello se le abonarán los incentivos que devengan de una mayor producción obtenida dentro

de la jornada de trabajo.

Existen diferentes sistemas de incentivos salariales que se pueden adaptar a las circunstancias particulares de la empresa para lograr los objetivos trazados. Así, pueden considerarse 4 técnicas diferentes para la aplicación del salario por rendimiento.

1 Incentivos en que la remuneración varía en la misma proporción que el rendimiento del trabajador:

### A. Sistema de pago por pieza (Destajo)

Consiste en asignar una tarifa a cada unidad de producción. El salario se computa multiplicando esa tarifa por el número de unidades producidas. La fórmula para calcular el salario por el sistema de destajo consiste en multiplicar la cuota, tasa, o precio señalado a cada pieza, por el número de piezas producidas al día, a la semana:

$$\text{Sal} = N_p * C_p$$

$N_p$  = número de piezas

$C_p$  = cuota

Sus características son:

- A.1 Es muy fácil de computar y entender.
- A.2 Da al obrero todo el incremento directo de la productividad.
- A.3 Estimula fuertemente al trabajador a laborar más, ya que recibe

todo el beneficio directo del aumento de su esfuerzo.

- A.4 Hace al obrero individualista en su trabajo, y sentir cierta especie de propiedad del puesto.
- A.5 Puede acarrear disminución a la calidad del trabajo.
- A.6 Puede conducir a que se realice trabajo excesivo para obtener más ganancias.
- A.7 Supone excesivo trabajo de oficina cuando deben hacerse ajustes en los salarios.

### B. Sistema de hora estándar.

Es una variante del Destajo, visto anteriormente, que consiste en asignar a cada unidad de producción el tiempo que técnicamente se ha determinado como necesario para que un trabajador en condiciones normales produzca esa unidad, pagándose el salario por la suma de los tiempos correspondientes a las piezas realizadas, independientemente del tiempo real ocupado. La fórmula consiste en multiplicar el número de horas estándar por el salario base y dividir esto por el número de horas reales:

$$\text{Sal} = \text{He} * \text{Sb} / \text{Hr}$$

Donde:

He = Hora Estándar

Sb = Salario Base

Hr = Hora Real

Sal = Salario

Sus características son:

- B.1 Tiene beneficio de garantizar al

trabajador un salario mínimo que percibirá aunque su eficiencia sea inferior a la normal.

- B.2 Permite aplicarse en forma homogénea a operaciones muy diversas.
- B.3 Permite que los salarios sean discutidos y cambiados sin tener que hacer ajustes.
- B.4 Permite hacer fácilmente el cálculo de costos de mano de obra en producciones aún no realizadas.
- B.5 Representa ya un mayor costo de operación de sistema.
- B.6 Es compresible para el trabajador.
- B.7 Permite al trabajador promedio alcanzarlo sin un mayor esfuerzo.

## 2 INCENTIVO EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UNA PROPORCIÓN MENOR QUE EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR:

### A. Sistema de Halsey.

Este sistema suele garantizar un salario base hasta la eficiencia normal cuando ésta es aumentada, concede al trabajador un premio del 50% del tiempo ahorrado. La fórmula en este caso se obtiene sumando al salario base el producto de multiplicar el porcentaje de bonificación acordado por el tiempo ahorrado, y todo esto por el salario por hora:

$$\text{Sal} = [ \text{Sb} + \text{P} * (\text{He} - \text{Hr}) ] * \text{Sh}$$



Donde:

Sal = salario

Sb = Salario base

p = % de bonificación

He = Hora estándar

Hr = Hora real

Sh = Salario hora

### B. Sistema Bedaux.

Este sistema garantiza al trabajador un salario base hasta la eficiencia normal o de 100% a partir de este punto se paga al trabajador el 75% del tiempo. Actualmente se tiende a elevar este porcentaje, llegándose hasta el 100% del tiempo ahorrado. Con ello se convierte en realidad en un sistema de horas estándar.

Lo característico de este sistema consiste en tomar como unidad de trabajo el desarrollo de un minuto, incluyéndose en él descanso y otras necesidades, en forma proporcional.

### C. Sistema Barth.

A los sistemas de bonificación mencionados, cabe añadir éste, cuyas características son:

C.1 No garantiza salario base.

C.2 El trabajo realizado se paga aplicando el salario base por hora considerado como normal, un porcentaje variable que determina la

raíz cuadrada del producto de las horas estándar por las horas reales.

La fórmula será:

$$\text{Sal} = \text{Sbh} \sqrt{(\text{He} * \text{Hr})}$$

Donde:

Sal = Salario

Sbh = Salario base hora

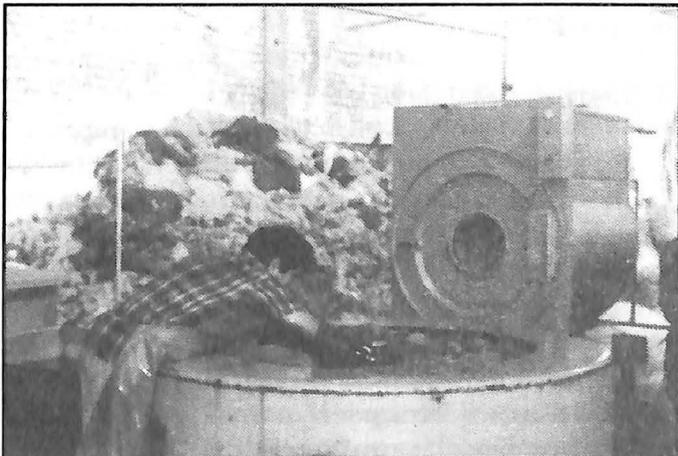
He = Hora estándar

Hr = Hora real

C.3 El salario arranca por lo mismo de cero. En el rendimiento normal pagará salario normal, en los superiores crecerá rápidamente al principio, pero irá disminuyendo, sin llegar nunca al 100% sobre el salario normal.

## 3 SISTEMAS EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UNA PROPORCIÓN MAYOR QUE EL RENDIMIENTO.

### A. Sistemas de tasas elevadas por pieza.



Garantiza un salario hasta el 100% de la eficiencia, y cuando se le sobrepasa se paga una prima superior a la producción.

El trabajador no sólo recibe el beneficio directo del aumento de su esfuerzo, sino que participa también en la reducción de costos que la empresa obtiene, por la distribución de gastos generales en un mayor volumen de producción.

#### 4 SISTEMAS EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UNA PROPORCIÓN DIVERSA, SEGÚN LOS DIFERENTES NIVELES DE RENDIMIENTO.

##### *A. Sistema de Gantt por tarea.*

Este sistema garantiza al trabajador un salario base, por rendimientos inferiores a la norma establecida, la cual se fija un poco alta. Cuando el trabajador alcanza esta norma, automáticamente recibe una prima que suele ser del 20% y hasta el 30% de su salario base.

##### *B. Sistema de tarifas diferenciales de Taylor.*

En este sistema no se garantiza un salario base, antes por el contrario, cuando el obrero no ha alcanzado la norma fijada, el aumento de su salario es inferior del aumento de la producción que vaya logrando. Pero cuando alcanza la norma, es decir el 100% del que se considera normal bruscamente recibe un premio del

50% de lo que se le pagaba con lo que asciende a 125%. De ahí en adelante la proporción en la que crece el salario es superior al aumento de la producción.

##### *C. Sistema de Emerson.*

No es otra cosa que la variante de Barth. Se caracteriza por:

- C.1 Garantiza salario base.
- C.2 Antes de llegar al rendimiento normal o 100%, comienza al elevar gradual y aceleradamente el salario, de acuerdo con una fórmula empírica en forma tal, que al llegar al rendimiento al 100%, el salario ha aumentado hasta el 20%, aquí se va aumentando en forma gradual y progresiva.
- C.3 Al sobrepasarse los rendimientos normales, se paga una prima suplementaria del 1% por cada 1% adicional de eficiencia.
- C.4 Otros sistemas como los de Wennerlund, Knoeppell, Biegelow, Atkinson y Alleghan son simples modificaciones de este sistema.

##### *D. Sistema de Merrick.*

Características:

- D.1 Los rendimientos inferiores a la norma los paga proporcionalmente al salario normal, hasta el rendimiento del 83%.
- D.2 Al superar este rendimiento, concede una prima del 10% y vuelve a pagar en proporción al normal, hasta alcanzar el rendimiento del

110%.

- D.3 Al superar el rendimiento del 110% concede otra prima de 10%.
- D.4 Los rendimientos superiores al 110% los paga como el sistema de Taylor.

## NORMAS PARA UN PLAN DE INCENTIVOS EXITOSO

El éxito de cualquiera de los sistemas antes mencionados depende en gran parte del modo como se implante y aplique. Las normas para que un plan de incentivos sea exitoso son:

- a) El procedimiento debe ser básicamente sencillo y fácil de entender, de manera que los trabajadores puedan calcular sus ganancias extras sin dificultad.
- b) Las recompensas al trabajador deben ser justas, de manera que éste considere sus esfuerzos adicionales debidamente compensados.
- c) Los estándares deberán ser alcanzables pues, sería inadecuado establecer normas fuera del alcance de los trabajadores, porque así se suprimiría toda iniciativa y motivación.
- d) Debe introducirse la estandarización de métodos a fin de que pueda lograrse una medición válida del trabajo. Si cada operario sigue sus propias pautas en la realización de su trabajo, entonces la empresa no estará en condiciones de implantar un sistema de incentivos salariales.
- e) La programación del trabajo se

debe manejar de modo que exista siempre un conjunto de órdenes de trabajo para cada operario, reduciendo al mínimo los períodos de inactividad. Esto implica tener las existencias adecuadas de material, así como las máquinas y herramientas en buen estado.

- f) Los salarios base establecidos deben ser justos y tener la suficiente amplitud entre clases de trabajo para tener en cuenta los puestos que requieren más destreza, esfuerzo y responsabilidad. De preferencia, los salarios base deben establecerse mediante un adecuado programa de evaluación del trabajo.
- g) Deben desarrollarse estándares de actuación apropiados antes de implantarse un plan de incentivos. En ningún caso las tasas salariales deben fijarse por juicios personales o registros antiguos de actuación laboral.

## TEMORES DE LOS TRABAJADORES ANTE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

Son cinco los temores básicos que influyen en la resistencia del trabajador ante el hecho de que se implante el sistema:

- a) Temor a perder el trabajo, ya sea porque va a aumentar la eficiencia de la empresa, o porque no cree poder cumplir las normas, o por ver en estas una imposición.
- b) Temor a que se le exija más aceleración en su trabajo y mejor cali-

dad en la producción, más allá de sus posibilidades.

- c) Temor a que el aumento en la velocidad de trabajo ponga en peligro su salud y seguridad física.
- d) Temor a que sus habilidades y experiencias, adquiridas con esfuerzo a través de muchos años, no tendrán valor alguno ni serán necesarios.
- e) Temor a una supervisión mucho más estricta y exigente.

Todos estos temores pueden ser desvanecidos a través de un buen plan de comunicación, de un adecuado contacto con los trabajadores, con la participación de los representantes de los trabajadores y sobretodo de la disposición a dar explicaciones francas. El Sistema de Incentivos no tendrá éxito sino existen buenas relaciones entre la dirección y los trabajadores interesados.

## QUE SE DEBE EVITAR EN LOS INCENTIVOS.

Es preciso que al querer establecer y llevar a la práctica sistemas de incentivos se eviten los siguientes inconvenientes:

- Dejar de informar completamente a los empleados ó a sus agentes con respecto a los sistemas y procedimientos propuestos al establecer los incentivos.
- No reconocer la idoneidad necesaria en las personas y el elevado grado de competencia que hace falta para establecer y mantener

correctamente los incentivos salariales.

Las normas que rigen el Sistema de Incentivos desempeñan un papel decisivo, para ello deberán ser concretas y cuantificables. La importancia relativa a estas normas es que pueden presentar consecuencias financieras tanto para el empleador como para el trabajador.

Una buena manera para establecer dichas normas es por medio de un estudio del tiempo necesario para llevar a cabo la tarea, considerando que este se desarrolla con un buen método de trabajo (maneras inteligentes de hacer una tarea y con la reducción de movimientos innecesarios).

Es necesario además definir exactamente el tipo y la calidad del trabajo a realizar; las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo (ambientales, las herramientas y maquinaria con la que se trabajará).

Para realizar el estudio de tiempos, anteriormente citado, existen varias técnicas a aplicar, entre ellas podemos citar: el cronometraje, muestreo, datos tipo, entre otros.

Considerando el realizar un estudio de tiempos con cronómetro la metodología a seguir en la aplicación de este estudio sería la siguiente:

1. Dividir la tarea realizada con un buen método en elementos fácilmente identificables y claramente

separados unos de otros.

2. Tomar el tiempo de cada uno de estos elementos que forman la tarea mediante el cronómetro.
3. Estimar la valoración del ritmo de trabajo, considerando un ritmo tipo.
4. Añadir al tiempo obtenido del punto dos, los suplementos necesarios de tiempo para cubrir necesidades personales y otras contingencias. Entonces se obtendrá el tiempo estándar o la norma.

Después de un mínimo suficiente de repeticiones de la tarea con el mismo trabajador que ayudó a obtener la norma y luego con otros, para tener la seguridad que lo obtenido refleja la realidad, el resultado es una norma de tiempo que puede utilizarse en el sistema.

Mediante esta norma en primer lugar se podrá controlar el cumplimiento del mínimo de producción del trabajador, para luego aplicarla para los incentivos.

## EJEMPLO DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS

Complementando la teoría, exponemos a continuación un ejemplo del diseño de un sistema de incentivos desarrollado por el Ing. Rómulo Cancio para una fábrica de confecciones.

### Objetivos

1. Incrementar los niveles de produc-

ción.

2. Obtener mayor voluntad de trabajo de los operarios.
3. Otorgar una paga adicional en relación proporcional al rendimiento o producción.
4. Establecer un sistema natural de adiestramiento.
5. Mejorar la planificación de la producción.
6. Elevar el porcentaje de utilización de las máquinas.
7. Conseguir mejoras en los métodos de trabajo.

### *Observación General sobre la Situación Actual*

- Falta de mayor atención/concentración de los trabajadores en la realización de sus tareas.
- Tiempos perdidos por interferencias en abastecimientos, órdenes o informaciones y desperfecto de máquinas.
- Aparente falta de conocimiento sobre la importancia y responsabilidad del trabajo.
- Deficiencias y variación en el ritmo de trabajo de los operarios.

### Planteamiento:

Realizar un estudio de alcance integral, para establecer un sistema de incentivos eficaz, técnico y justo.

### Índice:

1. Clasificación de prendas confeccionadas.
2. Descripción de las operaciones.

3. Definición y características de las máquinas.
4. Análisis de los métodos de trabajo.
5. Determinación de los tiempos estándares de producción.
6. Elaboración del cuadro de equivalencias de prendas confeccionadas.
7. Determinación de las prendas patrón.
8. Diseño del sistema de Incentivos.
9. Aplicación y administración del sistema.
10. Análisis Relacional

## Contenido:

### *1. Clasificación de las Prendas Confeccionadas*

Comprende el análisis histórico de la variedad de prendas confeccionadas, en los aspectos de diseño (modelo) y cantidad; con la finalidad de establecer «Líneas de Producción» para prendas de stocks y especiales.

### *2. Descripción de las Operaciones*

Se definirá detalladamente la totalidad de operaciones en confecciones, con indicaciones de calidad de materiales y maquinaria empleada; el objetivo es tener información básica para la planificación de la producción. Se desarrollarán diagramas que grafiquen el proceso completo y detallado para la confección de las prendas de vestir, desde el material (rollo de tela), hasta la prenda embolsada y revisada.

### *3. Definición y Características de las Máquinas*

Se confeccionará un listado general de la maquinaria con indicaciones de velocidades, rango de operaciones, marca, tipo y potencia de motor, proveedor, repuestos, etc.

El objetivo es tener información básica para un programa de mantenimiento.

### *4. Análisis de los Métodos de Trabajo*

Mediante un análisis global de las operaciones se identificarán las operaciones críticas ó «cuello de botella» a fin de estudiarla detalladamente para efectuar mejoras, lo cual comprende la creación de dispositivos ó elementos de ayuda al trabajador, y así mismo el arreglo del puesto de trabajo.

### *5. Determinación de los Tiempos Estándares de Producción*

Comprende el desarrollo completo de la técnica del estudio de tiempos para determinar los tiempos standards de fabricación; éste será la base para el Sistema de Incentivos.

### *6. Elaboración del Cuadro de Equivalencias de Prendas Confeccionadas*

Consiste en establecer un cuadro que muestre la relación de los tiempos standards entre las diferentes operaciones.

## 7. Determinación de las Prendas Patrón

Teniendo como base el cuadro de equivalencias, se determinarán las «prendas patrón» sobre las cuales se establecerá el Sistema de Incentivos.

## 8. El Sistema de Incentivos

Se propone un sistema mixto de incentivos, asegurándose una remuneración básica fija a partir de la cual se obtendrán beneficios proporcionales en relación al rendimiento o aumento de la producción.

## 9. Aplicación y Administración del Sistema

Una vez diseñado el Sistema de Incentivos, la introducción se efectuará preliminarmente sobre una operación representativa para corregir posibles desviaciones.

Esta etapa también comprende la explicación del Sistema de incentivos a los operarios. Así mismo se diseñarán los formatos y registros correspondientes para el control y aplicación del sistema; y el adiestramiento de la persona que tendrá a su cargo el cálculo del incentivo, se prevee asesoramiento temporal.

## 10. Análisis de Remuneraciones

Comprende el análisis de las remuneraciones actuales, a fin de establecer la remuneración básica, sobre lo cual partirá el Sistema de Incentivos.

## BIBLIOGRAFIA

- NIEBEL, Benjamín. Ingeniería Industrial. México; Representaciones y servicios de Ingeniería S.A. 1980. 680 p.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). Introducción al Estudio del Trabajo. Tercera Edición (Mimeo). 451 p.
- PALOMINO, Teodosio. Nueva dimensión de las Relaciones Laborales. Lima, Editorial Juris Laboral; 2da. Edición. 1986. 472 p.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. México, Editorial Limusa. 1976. 235 p.
- STRAUSS-SAYLES. Problemas Humanos de la Administración. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1985. 619 p.
- YODER, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. México D.F.; Compañía Editorial Continental S.A. 1967. 1024 p.
- GERENCIA, Revista de IPAE, N°130, Abril 1985.
- J. P. Croquet, Tesis: Elaboración de Incentivos Salariales. U. Lima, F. Ing. Ind., 1991.
- Rómulo Cancio, Separata: Diseño de un Sistema de Incentivos, U. Lima, F. Ing. Ind., Estudio del Trabajo, 1991.