

Acerca de la motivación intrínseca y, en especial, la motivación de autorrealización o logro, se necesita hacer las siguientes consideraciones, que, en términos de la organización laboral, tienen mucho que ver con los objetivos estratégicos. El método de gestión –la Administración por Objetivos (APO)–, al velar por la congruencia entre los intereses y las aspiraciones de los empleados, sus familias y la institución, contribuye con la motivación de logro.

Todas las personas tienen aspiraciones, metas u objetivos que buscan alcanzar. Algunos objetivos los establecen los individuos que los persiguen, otros implican la participación de más personas y hay casos en los que se determinan, exclusivamente, por otros. Por lo general, los individuos persiguen más activamente los objetivos establecidos por ellos mismos, o los acordados en grupos, como ocurre en la APO bien instituida.

Nótese que el conjunto de acciones en representación de los estímulos espirituales de la figura 8.2, ahora segregados de ese sistema (Fig. 8.6), implica que los empleados en sus grupos laborales desarrollen el «establecimiento de objetivos» en cuanto a: planificación de carreras, adecuación hombre/puesto, enriquecimiento del trabajo, participación, etcétera. La GRH actual, sin ese establecimiento de objetivos con los empleados, asociados a la estimulación, en especial a la espiritual, no es eficaz.



Figura 8.6. Estímulos espirituales a establecer como objetivos de los empleados

Ese conjunto de acciones estimulativas reflejado en la figura 8.6 presupone el aludido «establecimiento de objetivos». Cada una de esas acciones o estímulos espirituales, necesariamente, ha de referirse a los objetivos que se establecieron.

La disposición, orientación e intensidad de la actividad del individuo o el grupo (motivación) hacia el alcance de objetivos se manifiesta como proceso, en una dinámica que se puede ilustrar mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Satisfacción} = \text{Alcances} / \text{Objetivos}$$

Esa dinámica puede expresarse gráficamente (Fig. 8.7), para destacar las interacciones de los conceptos antes indicados (motivación, actividad, objetivo, satisfacción), determinados por la necesidad. El último segmento de la figura se relaciona con la teoría motivacional de Edgar E. Lawler, referida anteriormente.

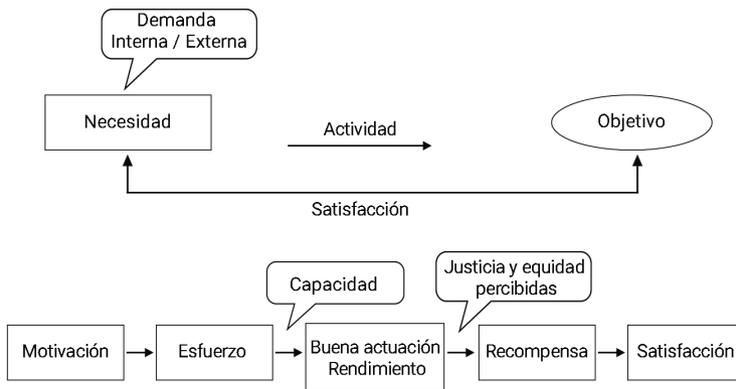


Figura 8.7. Dinámica motivación-actividad-objetivo-satisfacción, determinada por la necesidad

Los objetivos casi siempre exceden a los alcances; de ahí que la satisfacción aumente según los alcances se aproximen a los objetivos. Pero, en verdad, la satisfacción es efímera o momentánea, ya que a medida que un individuo o un grupo se acerca a alcanzar un objetivo determinado, comienza a elevar sus aspiraciones u objetivos, o a orientarse al alcance de otros.

Por los argumentos anteriores, en la motivación hacia el alcance de objetivos se considera más que el «momento» de satisfacción, la dinámica o proceso que comprende.

El célebre artista L. V. Beethoven así describió ese proceso motivacional suyo: «Únicamente vivo para mis notas: no bien he comenzado una obra, cuando he comenzado ya otra» (citado por Cuesta, 1993). Al respecto, el destacado científico I. P. Pavlov expresó: «La vida solo es hermosa e intensa para quien durante toda su existencia se esfuerza por alcanzar la meta siempre deseable, pero siempre inaccesible, o para quien pasa de uno a otro propósito con igual ardor» (citado por Cuesta, 1993).

En el caso de esos dos grandes trabajadores del arte y de la ciencia, precisamente la dinámica *objetivos-alcances* ofrece la connotación que le confiere la motivación de logro.

El *logro* se relaciona con *objetivos significativos superiores* relativos al trabajo o las tareas laborales en sí, dado el contexto laboral, que es el que nos ocupa. La búsqueda de satisfacción de la necesidad de logro y con ella la *disposición, orientación e intensidad de la actividad* (motivación) del individuo en su grupo, se identifica con la *autorrealización* como persona y la realización de las propias potencialidades humanas (de conocimiento, iniciativa, creatividad, dignidad, compromiso, lealtad); en suma, con el crecimiento psicológico humano.

El logro, en su acepción psicológica de autorrealización, resulta el alcance de una aspiración relevante u objetivo significativo superior, importante para la realización humana. Y tiene la peculiaridad de que en su proceso no exime la satisfacción; ella aquí no es lo «momentáneo» que antes se indicó, porque este proceso en lo esencial es de satisfacción.

Fernando L. González (1989) describió ese proceso con los motivos superiores del modo siguiente:

el sujeto logra la vivencia de satisfacción por su propia relación con los objetos y las demás personas, por las ideas, convicciones, valores y otros elementos que gratifica con su posición hacia las cosas y los demás hombres, tanto mediante conductas concretas como por ideas y valoraciones. [...] El artista, el científico, el deportista y otros muchos exponentes de la actividad humana, al culminar una obra

o realización, ya están motivados, de manera general, por otra que supere o perfeccione esta, o que les permita abarcar nuevas esferas de su actividad creativa.

La dinámica de motivación de logro puede representarse así:

Satisfacción = Logros / Objetivos significativos superiores

Al señalar que estos objetivos son «significativos», se hace referencia a la comprensión de la importancia o la conciencia de la necesidad de estos para la persona y el grupo. El conocimiento y la necesidad constituyen una unidad en la regulación motivacional humana. Cuando a estos objetivos en la motivación de logro se les califica de «superiores», se entienden asociados a necesidades superiores, espirituales, intrínsecas al individuo y su grupo, relativas al conocimiento, la responsabilidad, la promoción, el reconocimiento, etcétera, como atributos de la autorrealización.

Los logros de esos objetivos significativos superiores no van al margen del *alcance de objetivos* –que con intención metodológica se han diferenciado– o logros menores, relacionados con todo un conjunto de otros objetivos o aspiraciones –de alimento, techo, salario, condiciones de trabajo, ropa, etcétera–, que se manifiestan en la realidad como una continua interacción.

Sin embargo, la motivación de logro, tal como se caracterizó, hay que hacerla predominar sobre las restantes motivaciones; y puede hacerse, especialmente en grupos. La historia ha ofrecido muchos ejemplos de hombres que mantuvieron su predominante motivación de logro, así como grupos enteros, aun en pésimas condiciones para satisfacer las necesidades más elementales. Es necesario creer en ese potencial humano, inclinado hacia el logro de autorrealización en el trabajo.

Muy cierto es, como tendencia, lo que expresó Goethe: «Tratad a un hombre como es, y siempre será igual; tratadle como puede y debe ser, y se convertirá en la persona que puede y debe ser» (citado por Covey, 1997). Y ello requiere dar oportunidad a esa potencialidad humana, junto con la práctica o el trabajo. Igual de cierta resulta la siguiente expresión de Picasso: «La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando» (citado por Jericó, 2001).

8.2.2. Enfoques básicos en el desarrollo de la motivación laboral

Víctor H. Vroom y Edward L. Deci (1982) —al recorrer el sistema de Frederick W. Taylor expreso en 1911 en *Principios de administración científica*, pasando por la «teoría de las relaciones humanas» de Elton Mayo, que infiriera de los experimentos de Hawthorne de 1928-1933 manifiestos en su obra *Los problemas humanos de una civilización industrial* de 1946, hasta la «teoría Y» de Douglas M. McGregor en *El lado humano de la empresa*, de 1960— logran con acierto clasificar enfoques básicos en las estrategias de organización para desarrollar la motivación al trabajo, que no se encuentran superados.

Al alterar el orden expuesto por Vroom y Deci, para expresarlo cronológicamente, ciertamente se pueden distinguir los tres enfoques básicos siguientes:

- El taylorismo, centrado en el control externo, basado en la suposición de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño.
- El de las relaciones humanas, que supone que la gente será motivada a desempeñar su trabajo en forma efectiva en la medida en que esté satisfecha con ese trabajo, y las recompensas se darán en tanto se responda a las expectativas de la organización, la cual deviene fuente de estas.
- La administración participativa, centrada en el control interno, donde se estimula la satisfacción por el trabajo en sí, el autocontrol, la iniciativa y la cooperatividad, por lo que se puede identificar con la «teoría Y» en oposición a la «teoría X», como consignara McGregor a las variantes taylorianas.

En la actualidad de la gestión empresarial u organizacional se encuentran esos enfoques, básicamente, en determinadas organizaciones a la vez y con predominio de alguno de ellos. El enfoque del taylorismo, nacido con la clásica y tradicional Administración de Personal, hoy superado teóricamente por la Gestión de Recursos Humanos (GRH), puede observarse en no pocas empresas. La GRH ha de destacarse necesariamente por sobre esa Administración de Personal tradicional, caracterizada por el tratamiento meramente administrativo de los empleados, que se

limita a los contratos, las altas y bajas en nóminas, las condiciones de trabajo y las relaciones con el sindicato.

El enfoque motivacional tayloriano, asociado con los inicios de la Administración de Personal, tipo conductista de estímulo-respuesta (E-R) o de «la zanahoria y el palo», relega la atención a las diferentes motivaciones humanas. En verdad, Taylor trataba al trabajador en su pretendido proceso motivacional, de manera mecánica, al suponer que su rendimiento (respuesta) sería mayor mientras más grande resultara la remuneración monetaria (estímulo).

Así lo ilustró en su obra *Principios de administración científica* de 1911, cuando al establecer su nuevo «método de trabajo» al obrero Smidth, cargador de lingotes de hierro, le instruía (Taylor, 1953). Su tratamiento en términos psicológicos se aproximaba más al de la psicología animal que a la psicología humana. En efecto, el proceder con el obrero Smidth buscaba «establecer su método de trabajo» de la misma manera en que Pavlov estableciera los «reflejos condicionados» en sus perros de experimentación.

Al valorar los aportes de Taylor, años después, el psicólogo social norteamericano A. S. Tannenbaum (1968) señalaba su insuficiencia principal: «era el factor hombre: ese ser complejo, evasivo, emocional, social y algunas veces irracional, cuyas formas de comportarse abarca la esencia de la organización».

Sin embargo, el sistema de Taylor hizo aportes incuestionables, y el propio pago a destajo individual que utilizó como motivación principal tiene vigencia para trabajos individuales o a domicilio, con independencia de determinados flujos o procesos cooperados, si se garantiza el necesario reconocimiento social o moral.

El enfoque motivacional de las relaciones humanas surgió a partir de 1930 en Estados Unidos, cuando se evidenciaba que los estudios del trabajo no podían limitarse a los problemas derivados del ajuste máquina-hombre, y se hacía necesario atender a las relaciones sociales incrementadas por la industrialización. En las investigaciones que se desarrollaron en la planta *Hawthorne* de la *Western Electric Company*, Elton Mayo fue la figura más descollante. De sus experimentos iniciales, que relacionaban la iluminación con la productividad, llegó a conclusiones sobre la importancia de la atención a los grupos y de su influencia en la psicología individual.

Además, encabezó la conocida teoría de «las relaciones humanas», a partir de la cual la consideración de los grupos laborales y sus relaciones interpersonales eran aspectos decisivos en la productividad del trabajo. Las conclusiones de E. Mayo al culminar sus trabajos en *Hawthorne*, y que tuvieron el consenso de los restantes investigadores, pueden resumirse así:

- La existencia de pequeños grupos sociales surge con inminencia como expresión objetiva de la necesidad de cada persona de sentir, de tener conciencia de su personalidad.
- Las relaciones entre los individuos se basan en sentimientos de simpatía y antipatía, al poseer los grupos a los que pertenecen sus propios valores, normas y reglas de conductas.
- Cada pequeño grupo, no formal o no oficial, bien ayuda a la administración o actúa contra esta.
- La administración tiene que tratar no tanto con individuos aislados como con los grupos, incluso con el sistema de grupos.

En el enfoque de administración participativa se consideran las teorías motivacionales centradas en la satisfacción de las necesidades, en especial para hallar la satisfacción de necesidades de logro o de autorrealización, o de desarrollo del trabajo en sí. Una reseña de las teorías más relevantes atendiendo a la satisfacción de necesidades en el ámbito laboral aparece reflejada en la figura 8.8.

El enfoque motivacional de la administración participativa es continuidad, en un estadio distinto del desarrollo, del enfoque de las relaciones humanas; y discontinuación o ruptura radical con el enfoque tayloriano y sus variantes, que McGregor denominara «teoría X» en contraste con su administración participativa: «teoría Y».

El enfoque de la administración participativa busca la participación activa de los empleados en la gestión laboral, al integrar la planeación y la ejecución –que se identifica con la administración por objetivos–, lo que pretende el autocontrol o control interno por parte del trabajador y aumenta la cooperación del trabajo para el logro en términos psicológicos de la satisfacción por el trabajo en sí a través de la autorrealización de la personalidad. La participación

resulta inmanente a la gestión por competencias, por lo que cobra cada vez mayor auge en la gestión organizacional.

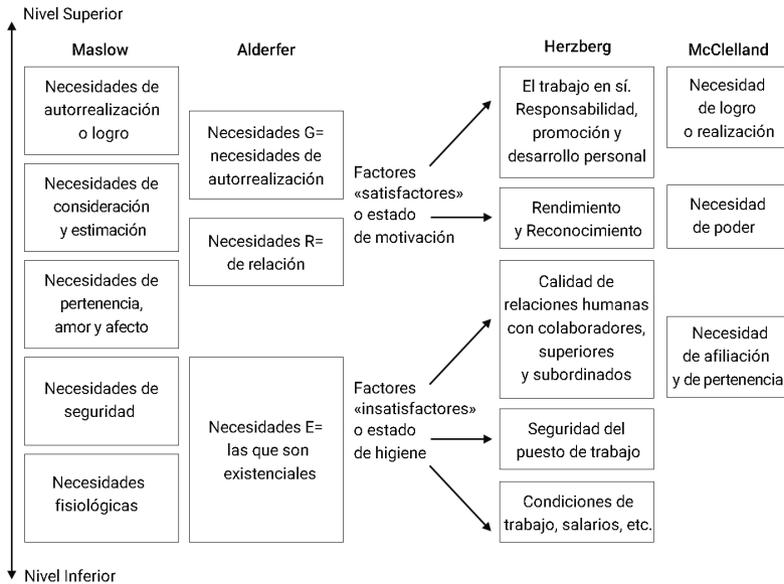


Figura 8.8. Teorías motivacionales más relevantes centradas en la satisfacción de las necesidades

8.2.2.1. Teoría motivacional de Maslow y «teoría Y» de McGregor

La administración participativa clásica desarrollada por McGregor se apoyaba en la tipología motivacional que argumentara Abraham H. Maslow. La teoría de la motivación humana que desarrolla Maslow se caracteriza por establecer las necesidades del hombre en una serie de niveles, que definen una jerarquía de importancia.

Ubicadas en la base de esa jerarquía piramidal (Fig. 8.9) están las necesidades fisiológicas, le siguen las necesidades de seguridad, de pertenencia o amor, de estimación y, por último, las necesidades de autorrealización, donde yacen los motivos más fuertes que conducen a la plena realización humana. Las más potentes de todas son las necesidades fisiológicas, planteaba dicho autor, pues un ser humano que carece de todo en grado extremo tiene como motivación principal satisfacer estas antes que cualquier otra. Una persona a la

que le falten comida, seguridad, amor y estimación, probablemente priorice la alimentación.



Figura 8.9. Estratificación jerárquica de necesidades según Maslow

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, ya no constituyen elemento motivacional o, como precisó Maslow: ya una necesidad satisfecha no es un motivador del comportamiento. Le siguen las necesidades de seguridad relacionadas con la protección, el orden y la organización, para evitar peligros o agresiones que afecten la integridad. Luego se recurre a cubrir las necesidades de pertenencia, vinculadas con la afiliación a otras personas o grupos humanos, para alcanzar amor o afecto. Le continúan las necesidades de estimación, de buen concepto de sí mismo, de respeto a sí mismo y de estimación hacia uno por los demás.

Solo después de compensar esas necesidades básicas, que se distinguen como menores, pueden manifestarse las superiores, de crecimiento psicológico, referidas a la autorrealización. Dicho en los términos de McGregor (1960):

Finalmente, como si coronaran la jerarquía de las necesidades del hombre, están las que podríamos llamar necesidades de autorrealización. Estas son las necesidades de realizar las propias potencialidades, de continuar desarrollándolas, de ser creativos en el sentido más amplio de la palabra. Es evidente que las condiciones de la vida moderna ofrecen una limitada oportunidad para dar expresión a otras necesidades relativamente débiles. La privación que la mayoría

de la gente sufre de las otras necesidades de más bajo nivel distrae sus energías hacia la lucha para satisfacer esas necesidades, y las necesidades de autorrealización permanecen aletargadas.

Las premisas del enfoque motivacional de administración participativa en la variante de McGregor o «teoría Y» son las siguientes:

1. La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva –dinero, materiales, equipos, gente– en beneficio de los fines económicos –esta es la única premisa que se mantiene en común con la «teoría X» tayloriana.
2. Por naturaleza, la gente no resulta pasiva ni refractaria de las necesidades de la organización, en todo caso se vuelve así como resultado de su experiencia en las organizaciones.
3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la disposición para dirigir el comportamiento hacia metas de la organización están latentes en la gente.
4. La tarea esencial de la administración radica en adecuar las condiciones de la organización y los métodos de operación para que la gente pueda alcanzar sus propias metas de la mejor manera, al dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Diversos estudiosos que mantienen su vigencia, como Carl Rogers (1986), Edgar H. Shein (1988), Kaoru Ishikawa (1988) y Fernando González (1989), han insistido en la importancia del consenso en la participación y el desarrollo de esas necesidades superiores de logro como los motivadores más fuertes y efectivos de la realización en el trabajo.

8.2.2.2. Teoría motivacional de Herzberg

Otra notable teoría, también ubicada en este enfoque, con cuyos resultados han coincidido nuestras investigaciones (Cuesta, 2005) y que aporta elementos muy interesantes, es la «teoría del mantenimiento de la motivación» desarrollada por Frederick Herzberg.

Este autor diferencia las necesidades o los motivos en «satisfactores» e «insatisfactores». Los primeros hay que garantizárselos al trabajador de modo permanente, pues impulsan el alto rendimiento y se asocian con las necesidades de realización, reconocimiento y promoción básicamente, que se relacionan con «el trabajo en sí». Los posibles insatisfactores no propician esos altos rendimientos porque no son motivadores, pero tienen que estar asegurados para que se manifiesten los primeros.

En la investigación de Herzberg a 200 ingenieros y contadores representativos de la industria de Pittsburgh, se les preguntó acerca de los hechos experimentados en el trabajo que hubieran resultado en una notable mejoría en su satisfacción laboral o que hubieran contribuido a su insatisfacción notablemente.

El autor concluyó que los principales factores que determinaban la satisfacción laboral y, con ello, la motivación, eran el logro o la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y la promoción. Si se alcanza un ambiente donde esos factores puedan operar, la gente responderá positivamente; a esos factores los calificó como «motivadores». El mantenimiento de esos factores incluye la política de la compañía, la supervisión, los salarios, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo; pero ellos en sí no resultan motivadores, sino mantenedores, porque si no andan bien se convierten en «insatisfactores» y no funcionarían entonces los factores de motivación.

Herzberg insistía en esclarecer el factor «reconocimiento», el cual se refiere al «reconocimiento de logro» más que al de un medio de relaciones humanas; este último tipo, apuntaba, no sirve como «satisfactor». Además de esos resultados, se destaca el descubrimiento de que los motivos de satisfacción son distintos a los de insatisfacción, y, por tanto, los trabajadores con tendencia a la satisfacción difieren en la percepción de los motivos de los trabajadores con tendencia a la insatisfacción, lo que se traduce en que la modificación de los motivos de insatisfacción no significa que aumentará más aún la satisfacción de los que ya poseen esa tendencia, pues no se manifiestan en una dimensión lineal bipolar.

Adviértase lo interesante de lo anterior, pues la muestra de los estudios iniciales de Herzberg la constituían empleados calificados. Ese hecho se puede ilustrar con una investigación de los psicólogos industriales estadounidenses Edwin E. Ghiselli y Clarence

W. Brown (1970), coincidentes con observaciones sobre nuestra realidad laboral. El trabajo en la fábrica A requería menor grado de habilidad; en la B, más; en la C, más todavía; y en la D, el mayor grado.

Las entrevistas con los trabajadores de esas fábricas revelaron que en la A la mayor fuente de satisfacción eran los salarios que ganaban, y que las condiciones de trabajo y la labor por sí misma contribuían muy poco a esa satisfacción. En la B las condiciones de trabajo suplementadas por los salarios resultaban la principal fuente de satisfacción. La tarea en sí misma y las condiciones de trabajo constituían fuentes de satisfacción de importancia igual en la fábrica C; y en la D la propia tarea representaba la principal fuente de satisfacción.

Dichas observaciones indican que donde la habilidad es lo más relevante constituye importante fuente de satisfacción para los trabajadores, y tienden a disminuir la importancia de los salarios y las condiciones de trabajo. Por el contrario, cuando la pericia requerida tiene un orden inferior, deja de mostrar importancia, y los salarios y las condiciones de trabajo aumentan de valor como fuentes de satisfacción (Ghiselli y Brown, 1970).

Considerar esa distinción en las tendencias de la satisfacción, donde los grupos de empleados con calificación o con pericia reflejan una percepción diferente a los que no la poseen, es interesante; especialmente en la cantidad y calidad de las competencias.

La teoría de Herzberg se continuó reafirmando en otras investigaciones, entre ellas la realizada en la corporación *Texas Instruments*, que se resume en la respuesta a tres importantes interrogantes:

- a) ¿Qué motiva a los empleados a trabajar eficientemente? Un reto constante en la actividad que permita un sentimiento de realización o logro, de responsabilidad, de promoción, de disfrute del trabajo por sí mismo.
- b) ¿Qué insatisface a los trabajadores? Fundamentalmente factores periféricos al contenido de trabajo, como la iluminación, las cafeterías, los derechos de antigüedad, salarios y otros semejantes.
- c) ¿Cuándo los trabajadores se convierten en insatisfechos? Cuando las oportunidades que le significan la realización

son eliminadas, y ellos se convierten en sensitivos al medio ambiente y empiezan a encontrar defectos.

8.3. El reconocimiento social y la estimulación espiritual

Al reconocimiento por el buen desempeño o logro se le confiere en la actualidad una gran importancia estimulativa. El reforzamiento positivo a ese desempeño eficaz y eficiente, o el buen «oficio de la alabanza», se considera en esta contemporaneidad de gran valor motivacional.

El reconocimiento social significa un relevante estímulo espiritual, vinculado al concepto psicológico: el reforzamiento positivo. Este se relaciona con la esencia social de la personalidad humana; de ahí su relevancia. A la estimulación espiritual habrá que prestarle cada vez más una esmerada atención científico-técnica.

Como bien afirma Bob Nelson (1996), pocos conceptos de administración tienen una base tan sólida como el de reforzamiento positivo –recompensar un comportamiento que se quiere mantener–. Este autor, al referir un estudio sobre más de 1500 empleados de diferentes ambientes de trabajo realizado por Gerald H. Grahman, expone que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Según esta investigación, las cinco técnicas de motivación más importantes resultan las siguientes:

1. Que el gerente felicite personalmente a los empleados que hayan hecho un buen trabajo.
2. Que el gerente envíe notas personales de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño.
3. Que la empresa se base en el desempeño para ascender a los empleados.
4. Que el gerente haga público el reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
5. Que el gerente haga reuniones que suban la moral de los empleados para celebrar los triunfos.

Parece indudable, como lo han demostrado varios estudios, que quien más influye en la satisfacción que se deriva del trabajo es el jefe inmediato.

Por parte del jefe, en especial del jefe inmediato, en público, un «apretón de manos» en gesto hacia el buen desempeño, o ante la obra concluida un «¡bien!, muy bien» o «gracias, muchas gracias» o dar unas «palmadas en la espalda», significan estímulos relevantes, sin costo o valor económico, pero de gran valor humano y social.

El gestor de recursos humanos tendrá que incentivar en los directivos ese afán de estimulación espiritual que significa el reconocimiento social. Hay que programar esa estimulación psicosocial, sin que ello conspire contra su frescura y sinceridad. El agradecimiento humano expreso a quienes lo originaron es necesario e importante en la motivación. Hay que reforzar positivamente, de modo constante, las conductas positivas para evidenciar alto desempeño.

Esa programación de la estimulación espiritual habrá que vincularla con la asunción de la Dirección por Valores (García y Dolan, 1997; Dolan *et al.*, 2003), que no excluye a la Administración por Objetivos, sino que la complementa esencialmente, lo que brinda una oportunidad para superar el marco utilitario habitual de la empresa y comprometer moralmente a la organización, para dar sentido al esfuerzo, y generar bienestar ético y emocional. Como expresaran Simon Dolan *et al.* (2003), la Dirección por valores propone la necesidad de equilibrar los «valores de control» técnico-económicos, utilitariamente necesarios (eficiencia, optimización, orden, resultados, rapidez, etcétera), con la incorporación de «valores de desarrollo», igual o más generadores de riqueza, tales como ilusión, flexibilidad, creatividad, apertura, calidez o generosidad.

Importante: la práctica verifica a la Dirección por valores como una metodología participativa que conduce a la identificación de unos valores compartidos, y a la formulación ilusionante y con sentido de los valores finales de una empresa, éticos, de crecimiento psicológico o humano, a vincular con la motivación de logro en todos los empleados.

En estudios recientes sobre la gestión por competencias laborales (Cuesta, 2005), junto con el proceso de formación continua, base de la «organización que aprende» —que le es inmanente—, se destacan de modo preeminente los valores éticos en el enfoque holístico requerido por las competencias laborales.

Sobre el reforzamiento positivo implicado en el reconocimiento, o el elogio o alabanza justos, Nelson (1996) relaciona una serie de

juicios emitidos por destacadas personalidades en el ámbito de los directivos de Estados Unidos que entrañan esenciales verdades:

- «Muchos gerentes desconocen o desestiman el poder del elogio.» (Roger Flax, presidente de *Motivational Systems*)
- «El jefe necesita estar en contacto con los empleados y comunicarse con ellos diariamente.» (Donald Petersen, presidente de *Ford Motor Company*)
- «Los incentivos económicos han dejado de ser premios para convertirse en derechos.» (Peter F. Drucker, gurú de la administración en Estados Unidos)
- «Los cerebros, como los corazones, van a donde los aprecian.» (Robert McNamara, ex secretario de Defensa de Estados Unidos)
- «A los empleados de alto rendimiento les encanta que les midan el desempeño, porque de otra manera no pueden probarse a sí mismos que son tan buenos trabajadores.» (Robert N. Noyce, cofundador de *Intel Corporation*)
- «Nuestro énfasis inicial en las relaciones humanas no fue motivado por altruismo, sino por la simple creencia de que, si nosotros respetábamos a nuestros empleados y les ayudábamos a respetarse a sí mismos, sería la empresa la que obtendría el mayor beneficio.» (Thomas J. Watson Jr., ex presidente de IBM)

Acerca del reforzamiento positivo y su acción estimulativa, resulta insuperable la valoración que en «Sobre los oficios de la alabanza» ofreciera José Martí (1976), profundo conocedor del ser humano y defensor de lo mejor de él, de sus virtudes y valores:

La generosidad congrega a los hombres, y la aspereza los aparta. El elogio oportuno fomenta el mérito; y la falta del elogio oportuno lo desanima. Solo el corazón heroico puede prescindir de la aprobación humana; y la falta de aprobación mina el mismo corazón heroico. [...] El corazón se agria cuando no se le reconoce a tiempo la virtud. El corazón virtuoso se enciende con el reconocimiento, y se apaga sin él. O muda o muere. Y a los corazones virtuosos, ni hay que hacerlos mudar, ni que dejarlos morir. El mundo es torre, y

hay que irle poniendo piedras: otros, los hombres negativos, prefieren echarlas abajo.

Gestionar el reconocimiento social como significativo estímulo espiritual es hoy de inmensa trascendencia motivacional. Y lo será más en la medida en que crezca la cantidad de personas dedicadas a trabajos de altas exigencias intelectuales, como cada vez más lo demandará la «sociedad del conocimiento» que impone este siglo XXI.

En términos operativos de gestión, los principios ofrecidos por Rosabeth Moss Kanter (1997), con la finalidad de realizar eficazmente el reconocimiento social, se consideran en esta contemporaneidad de gran utilidad por la experiencia adquirida:

- Primer principio. Destaque los éxitos más que los fracasos. Uno tiende a descuidar los aspectos positivos si vive buscando constantemente los negativos.
- Segundo principio. Exprese su reconocimiento y premie en forma abierta y pública. Si no se hace en público, el reconocimiento pierde mucho de su efecto y no consigue el propósito para el cual está previsto.
- Tercer principio. Exprese su reconocimiento de manera personal y sincera. Evite dar un reconocimiento que parezca afectado o excesivo.
- Cuarto principio. Adecue el reconocimiento y el premio a las necesidades peculiares de la gente que ha de recibirlos.
- Quinto principio. Resulta esencial ser oportuno. Reconozca la contribución a lo largo de un trabajo. Premie esa contribución en el preciso momento en que algo se ha logrado. Las demoras debilitan el efecto de la mayoría de los reconocimientos.
- Sexto principio. Esfuércese por establecer una conexión inequívoca y clara entre los logros y los premios. Asegúrese de que la gente entienda por qué la premian y cuáles son los criterios utilizados para establecer las recompensas.
- Séptimo principio. Agradezca el reconocimiento. Es decir, exprésele su agradecimiento a quienes les reconocen a otros que hacen lo mejor para la empresa.

Vincular el reconocimiento social como estímulo espiritual a los sistemas de estimulación económica, especialmente a los sistemas de pago y a los incentivos por buen desempeño laboral, es necesario para reforzar valores morales y humanos relacionados con el sentido de pertenencia o compromiso con la organización: honradez, espíritu de superación y de cooperación, lealtad, entre otros.

8.4. Diseño de los sistemas de pago

Los sistemas de pago se constituyen en uno de los elementos fundamentales del *sistema salarial* que se adopte por la empresa u organización laboral. Aquí se tratarán con los detalles necesarios los conceptos y procedimientos para lograr los diseños de sistemas de pago. Se abordarán con precisión esos diseños, correspondientes a las dos formas de pago existentes: a tiempo y por rendimiento o a destajo, y en sus modalidades individuales y de grupos, con destaque de sus implicaciones estimulativas. Al culminar la explicación sobre esos diseños, estarán los elementos esenciales que comprende la dinámica salarial, donde el incremento de la productividad del trabajo resulta fundamental, porque presenta desafíos para el porvenir con el acelerado crecimiento de los trabajadores del conocimiento.

Esos diseños de sistemas de pago, basados en los procesos de trabajo, van configurando los sistemas de trabajo. Los sistemas de pago —y la compensación laboral en general—, deberán concebirse de modo que no entren en contradicción con los objetivos de esos sistemas en cuanto al desempeño o la conducta deseada.

Se insiste en que esos sistemas de pago deberán concebirse junto con acciones estimulativas espirituales, en la perspectiva de sistemas de estimulación moral o espiritual, asociados a la autorrealización humana, vinculada a la motivación de logro y los consustanciales valores humanos.

Pero antes será necesario destacar las acciones estimulativas económicas extrasalariales (remítase a la figura 8.2, sobre el sistema de compensación laboral). Ellas se concatenan, necesariamente, con las acciones estimulativas salariales.

8.4.1. La retribución extrasalarial

El conjunto de acciones estimulativas económicas extrasalariales, o retribución extrasalarial, identificada también bajo la denominación

de «remuneración o gratificación en especies», ha estado cobrando gran fuerza en los últimos años (Louart, 1994; Chiavenato, 2002; Dolan *et al.*, 2003), con peculiaridades en la compensación laboral y la motivación de directivos.

En cuanto a forma, esas retribuciones tienen variadas expresiones, como se reflejan en la figura 8.10, que fue separada de su figura inicial 8.2, donde se representó el «conjunto de acciones del sistema de compensación laboral» o sistema de estimulación al trabajo. Estas pueden consistir en un complemento de sueldo o en una distribución de beneficios, ya sea indirecta o disfrazada, o también en el pago de los gastos profesionales. Además pueden consistir en la utilización de bienes a precio reducido o gratuitos; o el tener acceso a ciertas redes de relaciones ventajosas, a compras agrupadas, o a ciertas ventajas comerciales.

La retribución extrasalarial relativa a la formación ha cobrado gran fuerza en los últimos años. Empresas y naciones han comprendido la trascendencia estratégica para el futuro que tiene la formación. La comprensión cabal de que la formación de los recursos humanos es «una inversión y no un costo» resulta decisiva para la supervivencia empresarial en este mundo de altísima competencia. La compensación o el pago por competencias técnicas, atendiendo a la complejidad mayor en las capacidades de los empleados, así como a la complejidad de la labor a desarrollar, empieza a extender y a estimular más la formación (Werther y Davis, 2008; Milkovich, Newman & Gerhart, 2014)

Por otra parte, cada vez los empleados tienen mayor claridad en que el porvenir pertenece a quienes adquieren nuevos conocimientos, oficios y profesiones; a quienes están superándose. La «sociedad del conocimiento» y la «era digital» que visualizaran Peter Drucker (2000) y Bill Gates (1999) en sus obras, en verdad pertenecerá a esos recursos humanos en formación constante. Quienes no accedan a esa formación, quedarán excluidos irremediablemente, y se adentrarán en la «sociedad del desconocimiento», que comprenderá a muchísimas empresas y a naciones enteras si no invierten con persistencia en la formación, como bien ha solicitado en sus informes sobre desarrollo humano el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1996, 2004, 2010, 2014, 2016).

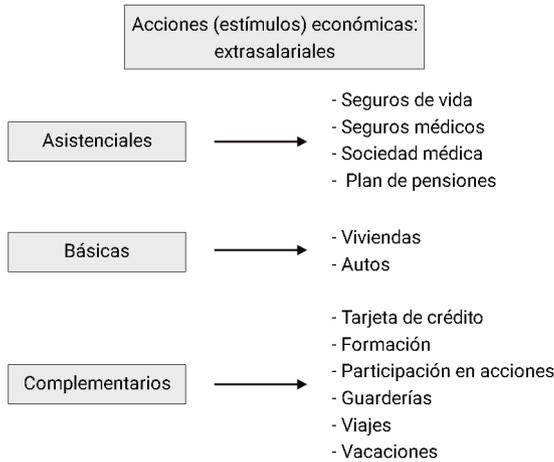


Figura 8.10. Acciones estimulativas comprendidas en la retribución extrasalarial

La retribución extrasalarial –la formación aportada por la empresa– se recibe por la mayoría de los empleados como inyección vital, al incentivarles sentimiento de pertenencia o de compromiso hacia la institución.

Según Paul Louart (1994), las retribuciones más cotizadas o preferidas por los directivos son el vehículo de empresa, la vivienda y su restauración. También pueden consistir en viajes, préstamos personales, servicios prestados en horarios de trabajo, chequeos médicos, etcétera. Como expresara Louart (1994), desde el punto de vista fiscal, constituye una gratificación en especie aquella que permite a un asalariado beneficiarse, gratuitamente o por un precio reducido, de un bien o un servicio.

A las remuneraciones en especie se les considera como símbolos de la atención que un directivo concede a sus colaboradores directos. Y aquí se da la combinación entre reconocimiento social y remuneración. Louart (1994) cita como ejemplo las palabras de un directivo: «Lo hemos probado todo: los porcentajes sobre las ventas, la oferta gratuita de acciones de la empresa, los seminarios de motivación, la descentralización de las decisiones, etcétera. Pero, para mantener el ánimo de nuestros ejecutivos, nada tiene

tanto aliciente como un viaje, un regalo o una prima pagada discretamente».

Sin embargo, en el ámbito de la estimulación al trabajo, las absolutizaciones no valen. Los estímulos varían como lo hace la vida misma. Más bien se trata de «inyectar vitaminas» diferentes (Beer *et al.*, 1989), citando a uno de los protagonistas del caso de estudio relativo al Plan Scanlon.

La estimulación salarial, que técnicamente se expresa a través de los *sistemas de pago* que a continuación serán estudiados, tiene como precedencia lógica, técnicamente argumentada, las actividades clave de GRH relativas a análisis y diseño de puestos, valoración de puestos y evaluación del desempeño (Werther y Davis, 2001; Dolan *et al.*, 2003; Cuesta, 2005), y comprende sus elementos tal como se reflejó en la figura 8.4.

Existen dos formas de pago tradicionalmente conocidas:

- Formas de pago por rendimiento.
- Formas de pago por tiempo.

Las formas de pago en su materialización tienen diversas expresiones o modalidades de índole técnico-organizativas, denominadas «sistemas de pago». Los sistemas de pago constituyen la expresión técnico-organizativa de un conjunto de elementos asociados con el principio de la distribución con arreglo al trabajo (calidad y cantidad de trabajo), tales como escala, profesiograma o perfil de cargos (calificador), tarifa y forma de pago, cuya misión es distribuir el salario total correspondiente a cada empleado. Estos se diferencian por los objetivos de estimulación individual o de grupo perseguidos, y las medidas típicas del desempeño que se utilicen.

Aunque los sistemas de pago en sus titulaciones o denominaciones varían por países, e incluso por empresas, seguidamente se va a recurrir a una clasificación internacional vigente (Tabla 8.7), utilizada por la OIT (1994), con el fin de reseñar los principales sistemas de pago, sus variantes y sus medidas típicas del rendimiento.

Tabla 8.7 - Sistemas de pago a tiempo y por rendimiento

SISTEMAS	VARIANTES	MEDIDAS TÍPICAS DEL RENDIMIENTO
A. Pago por rendimiento		
1. Individual		
a) Trabajo por pieza o destajo	Exactamente proporcional, ajustado, progresivo, diferencial.	Las unidades o piezas producidas.
b) Sistemas de primas	Las mismas que para 1 a)	I) Las unidades o piezas producidas, o el tiempo utilizado comparado con el tiempo asignado. II) La calidad. III) El uso hecho de la maquinaria. IV) El uso de los materiales. V) El rendimiento del proceso. VI) Sistema de varios factores.
c) Mejora o simplificación del trabajo.	Diferentes fórmulas para compartir las economías o los beneficios.	Las sugerencias aceptadas.
2. De grupo		
a) Trabajo por pieza o a destajo	Las mismas que para 1 a)	Las mismas que para 1 a)
b) Sistemas de primas	Las mismas que para 1 a)	Las mismas que para 1 b)

3. De sección,
departamento,
establecimiento o
empresa

a) Sistemas de primas	Las mismas que para 1 a)	Las mismas que para 1 b)
b) Sistemas de reducción	Los trabajadores comparten entre sí la totalidad o una parte de la diferencia entre los costos previstos y los costos efectivos si estos son menores que aquellos.	La relación entre costos de mano de obra u otros costos y el volumen de la producción, o de las ventas, o el valor de venta de la producción, o los costos totales de producción, o el valor añadido.

B. Pago por tiempo

4. Sistemas puros	Ninguna	Ninguna
-------------------	---------	---------

5. Salario fijo
con rendimiento
controlado (SFRC)
individual o de grupo

a) Tasa fija por tiempo	Con o sin sanciones expresamente previstas por rendimiento insuficiente.	Las mismas que para 1 b) I)
b) Tasa por tiempo más prima fijas	Varias fórmulas deprimas.	Las mismas que para 1 b) I)
c) Tasa por tiempo basada en el rendimiento durante períodos anteriores.	Remuneración según contrato, o mediante primas, o vinculada con alguna fórmula al rendimiento medio en períodos anteriores.	

6. Sistemas basados en los méritos

a) Ajustes de las tasas por tiempo	Aumentos periódicos de la remuneración, fijos o dependientes de la evaluación del rendimiento.	Evaluación subjetiva basada en el desempeño general en el trabajo, en la consecución de los objetivos convenidos o en criterios relacionados con las características personales o con el comportamiento efectivo en el trabajo.
b) Primas variables	Primas de diferentes montos y frecuencias	

8.4.2. Sistemas de pago por tiempo

En general, los sistemas de pago por tiempo se utilizan en aquellos empleados en los que, por las características del trabajo que realizan, no es posible establecer para el desempeño normas de producción o de tiempo (directivos, profesionales, técnicos); no obstante, en caso de poder establecerse, no se aconseja económicamente implantar el pago por rendimiento porque el cumplimiento del trabajo depende, fundamentalmente, de los equipos o la tecnología.

Con el desarrollo de la tecnología dura (*hard*), donde se ha manifestado lo último apuntado, la tendencia ha sido ir a los sistemas de pago por tiempo y no al destajo, ya que se busca la función estimulativa móvil (incentivos) mediante primas.

La figura 8.11 congrega el conjunto de sistemas de pago o de remuneración por tiempo. Ahí se destaca en líneas discontinuas el sistema de «salario fijo con rendimiento controlado (SFRC)», porque no pertenece estrictamente a la remuneración por tiempo, como tampoco a la remuneración por rendimiento. El sistema de SFRC significa transición entre los dos tipos de remuneración; se mantiene en ese estadio «transicional», pero es eficaz así. Esto se estudiará en el apartado siguiente.

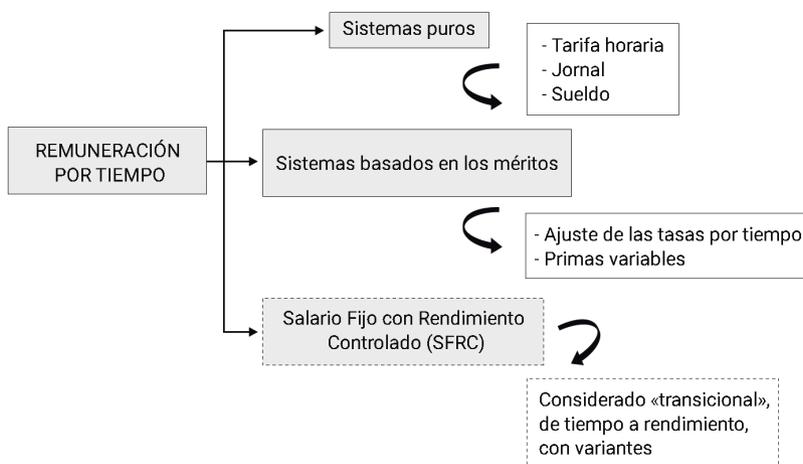


Figura 8.11. Los sistemas de pago por tiempo junto con el «transicional» SFRC

De los pagos por tiempo que la OIT denomina «sistemas puros», mantienen su establecimiento: tarifa horaria, jornal y sueldo.

- Tarifa horaria: su misión estimulativa está relacionada con las irregularidades en la ejecución del contenido de trabajo, el cual no se expresa en una continuidad comprendida por la jornada laboral. Se ha utilizado en aquellos empleados que se les contrata para realizar labores demarcadas en períodos de tiempo cortos relativamente dentro de las jornadas, donde no pueden aplicarse los pagos por jornal o por sueldo. La cuantía de pago se determina mediante la multiplicación de las horas trabajadas o el tiempo laborado (TL) por la tarifa escala (Te) más tarifa incrementada (Ti) en los casos que proceda.

Ejemplo: Un obrero del grupo VI de la escala trabajó durante 90 h en un mes, por lo que le correspondió un incremento de \$ 0,08/h por condiciones laborales anormales (CLA). El salario total (ST) a pagar respondería a la siguiente expresión:

$$ST = TL * (Te + Ti) = 90 (0,98 + 0,08) = \$ 95,40$$

- **Jornal:** similar al anterior en cuanto a su misión estimulativa, pero comprende jornadas completas en el mes. El procedimiento de cálculo es igual al de tarifa horaria, solo que se utilizan las tarifas diarias.
- **Sueldo:** su misión estimulativa está acorde con el cumplimiento de determinado contenido de trabajo definido mensualmente. Ha sido el más utilizado para remunerar a los empleados administrativos, de servicios, técnicos y dirigentes. La magnitud del salario se determina sobre la base del sueldo mensual, según escala, incrementada en los casos que proceda, al que se le deduce el resultado de multiplicar las horas dejadas de trabajar por el cociente que resulte de dividir el sueldo por las horas fijadas en el mes laboral (190,6 h en el país).

Ejemplo: Un trabajador cuyo sueldo mensual es de \$ 171,00, según escala, dejó de laborar por varias causas 16 h y 40 minutos durante el mes.

El procedimiento de cálculo sería:

1. **Deducciones (D) por tiempo no laborado.** Se aproxima el tiempo perdido a 17 h –esta es una convención necesaria, donde se plantea que el cómputo de los minutos perdidos en el mes, si sobrepasan 30, se llevan a una hora; y si no, se lleva a cero horas.

$$D = 17 * \frac{171,00}{190,6} = \$ 15,25$$

2. **Determinación del salario mensual (ST)**

$$\begin{aligned} ST &= \text{Sueldo mensual} - D \\ &= \$ 171,00 - \$ 15,25 \\ &= \$ 155,75 \end{aligned}$$

- **Sistemas basados en los méritos:** su misión estimulativa depende de los méritos acumulados según el desempeño. Hay

que establecer los atributos de ese buen desempeño, cuyo incremento aumenta los méritos. Esos sistemas consisten en incrementos periódicos de la remuneración, asociados principalmente al salario base, fijos o dependientes de la evaluación del rendimiento. En consecuencia, esa estimulación puede ser por ajustes de las tasas por tiempo o por primas variables.

Suelen utilizarse esos sistemas en empleados para quienes el tiempo transcurrido les otorga valor para un mejor desempeño, dadas la experiencia y los conocimientos adquiridos, como en el caso de técnicos, profesionales y directivos.

En esos sistemas la evaluación resulta subjetiva, basada en el desempeño general en el trabajo, en la consecución de los objetivos convenidos o en criterios relacionados con las características personales o con el comportamiento efectivo en el trabajo.

8.4.3. Sistemas de pago por rendimiento

Los sistemas de pago por rendimiento, fundamentalmente, se utilizan para aquellos empleados en los que se pueden controlar y cuantificar los resultados de la actividad laboral, lo que permite el establecimiento de las normas de producción o de tiempo. La misión estimulativa principal que han cumplido es acelerar el desempeño o los ritmos productivos de los trabajadores.

Con respecto a esa función, la OIT (1976) hizo clásica la representación de la figura 8.12, donde el efecto del salario por rendimiento sobre el tiempo de ejecución de una operación provocaba la reducción de su plazo. Así, señalaba que al conjunto de trabajadores a los que se le pagaba por rendimiento, reducían en un 25 % el tiempo de desempeño en una operación en comparación con los trabajadores pagados por tiempo.

Sin embargo, las experiencias más recientes cuestionan esa relación lineal E-R. Verdaderamente, esta se halla mediatizada o condicionada por las características socioculturales del grupo laboral. Puede afirmarse que esa relación fue cierta en toda su dimensión en la época de apogeo taylorista, caracterizada por bajo nivel cultural y técnico en los trabajadores, por poco desarrollo en la mecanización y automatización de los procesos, y por baja integración o cohesión de los trabajadores en sus grupos laborales.

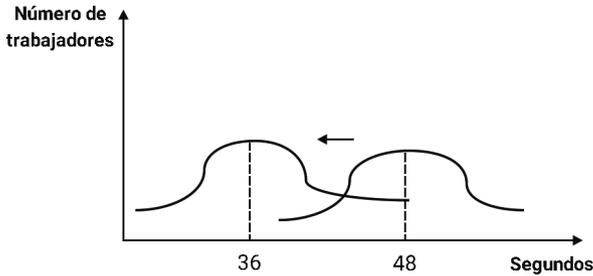


Figura 8.12. Efecto del pago por rendimiento sobre el tiempo de desempeño en una operación

Como lo muestran las investigaciones referidas por la OIT (1994), la tendencia de la remuneración salarial en países desarrollados no es a abandonar del todo el pago por rendimiento, ni acogerse del todo al pago por tiempo; más bien, a acudir a sistemas «transicionales» de pago, tender a usar los sistemas de SFRC: salario fijo con rendimiento controlado. Esto ofrece un peso relativamente mayor al salario fijo y algo menor al salario móvil o variable mediante primas.

Una tendencia en el uso de los sistemas de pago a tiempo normado con primas o de SFRC se manifiesta en Noruega, Dinamarca, Inglaterra, Estados Unidos y Francia. Japón constituye la excepción, por resultar singular en el contexto de los países industrializados, donde hay inclinación a abandonar la remuneración por rendimiento –en particular, la individual– y pasar al pago por tiempo, por gestión colectiva con primas de empresa, debido a las formas de organización del trabajo predominantes.

El pago por rendimiento está más difundido en las empresas que compiten fuertemente, tanto para la venta de sus productos como para la obtención de mano de obra, y en aquellas en que la proporción correspondiente a los salarios en el valor creado es relativamente alta y, por tanto, bajo el grado de mecanización y automatización, lo que tiende a la estimulación por grupos en estos momentos.

El sistema de SFRC posee como característica principal que el trabajador se compromete ante la administración a alcanzar un desempeño mínimo especificado, a cambio de determinada remun-

neración fija. En una de sus variantes es similar al pago de tiempo normado con primas 1 * 1 (proporcional). Esa remuneración fija se plantea en la figura 8.13 como el 100 %; y las líneas que lo rebasan significan *variantes* de primas (válidas en el destajo) en relaciones lineales con el rendimiento, que podrían hacerse también no lineales, por lo que resultarían las más comunes y utilizables en los restantes sistemas de pago –como se señala en la clasificación de la OIT antes referida, que indica como variantes de 1, a). Esto vale para grupos.

En el SFRC, si no se alcanza el desempeño o rendimiento previsto, se busca la razón de ello. Si el fracaso se explica por razones que no dependen del trabajador, este continúa recibiendo su salario fijo. Si se llega a concluir que la culpa ha sido suya, pueden aplicársele sanciones o tomarse medidas correctivas –inmediatamente o después de varios incumplimientos–, incluso, puede separársele del puesto.

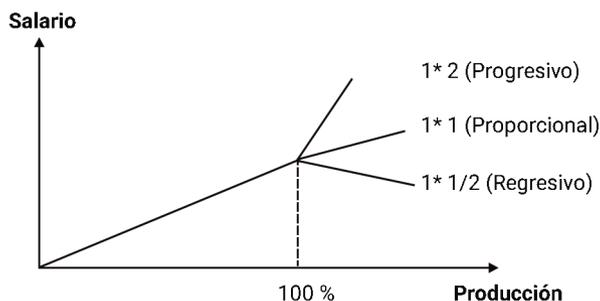


Figura 8.13. Función estimulativa en el ritmo de producción del pago de SFRC o a tiempo normado con primas

En este sistema se acuerda determinado nivel de desempeño, que le permite al trabajador optar por otros niveles con remuneración distinta. Al comienzo se le coloca en la «franja» de desempeño, cuyo nivel mínimo ha demostrado que es capaz de superar continuamente; pero si es suficientemente hábil y activo como para pasar a la franja superior y permanecer en ella, se le coloca en la nueva franja y se le concede una remuneración por tiempo superior.

Por ejemplo, en la primera franja el cumplimiento de las tareas oscila entre un 90 % y 100 %, en la segunda entre 101 % y 110 %, en la tercera entre 111 % y 120 %, en la cuarta entre 121 % y 130 %, en la quinta entre 131 % y 140 %, en la sexta entre 141 % y 150 %, en la séptima entre 151 % y 160 %, en la octava entre 161 % y 170 %, en la novena entre 171 % y 180 %, en la décima entre 181 % y 190 %, en la undécima entre 191 % y 200 %, en la duodécima entre 201 % y 210 %, en la decimotercera entre 211 % y 220 %, en la decimocuarta entre 221 % y 230 %, en la decimoquinta entre 231 % y 240 %, en la decimosexta entre 241 % y 250 %, en la decimoséptima entre 251 % y 260 %, en la decimooctava entre 261 % y 270 %, en la decimonovena entre 271 % y 280 %, en la vigésima entre 281 % y 290 %, en la vigésimo primera entre 291 % y 300 %, en la vigésimo segunda entre 301 % y 310 %, en la vigésimo tercera entre 311 % y 320 %, en la vigésimo cuarta entre 321 % y 330 %, en la vigésimo quinta entre 331 % y 340 %, en la vigésimo sexta entre 341 % y 350 %, en la vigésimo séptima entre 351 % y 360 %, en la vigésimo octava entre 361 % y 370 %, en la vigésimo novena entre 371 % y 380 %, en la trigésima entre 381 % y 390 %, en la trigésimo primera entre 391 % y 400 %, en la trigésimo segunda entre 401 % y 410 %, en la trigésimo tercera entre 411 % y 420 %, en la trigésimo cuarta entre 421 % y 430 %, en la trigésimo quinta entre 431 % y 440 %, en la trigésimo sexta entre 441 % y 450 %, en la trigésimo séptima entre 451 % y 460 %, en la trigésimo octava entre 461 % y 470 %, en la trigésimo novena entre 471 % y 480 %, en la cuadragésima entre 481 % y 490 %, en la cuadragésimo primera entre 491 % y 500 %, en la cuadragésimo segunda entre 501 % y 510 %, en la cuadragésimo tercera entre 511 % y 520 %, en la cuadragésimo cuarta entre 521 % y 530 %, en la cuadragésimo quinta entre 531 % y 540 %, en la cuadragésimo sexta entre 541 % y 550 %, en la cuadragésimo séptima entre 551 % y 560 %, en la cuadragésimo octava entre 561 % y 570 %, en la cuadragésimo novena entre 571 % y 580 %, en la quincuagésima entre 581 % y 590 %, en la quincuagésimo primera entre 591 % y 600 %, en la quincuagésimo segunda entre 601 % y 610 %, en la quincuagésimo tercera entre 611 % y 620 %, en la quincuagésimo cuarta entre 621 % y 630 %, en la quincuagésimo quinta entre 631 % y 640 %, en la quincuagésimo sexta entre 641 % y 650 %, en la quincuagésimo séptima entre 651 % y 660 %, en la quincuagésimo octava entre 661 % y 670 %, en la quincuagésimo novena entre 671 % y 680 %, en la sexagesima entre 681 % y 690 %, en la sexagesimo primera entre 691 % y 700 %, en la sexagesimo segunda entre 701 % y 710 %, en la sexagesimo tercera entre 711 % y 720 %, en la sexagesimo cuarta entre 721 % y 730 %, en la sexagesimo quinta entre 731 % y 740 %, en la sexagesimo sexta entre 741 % y 750 %, en la sexagesimo séptima entre 751 % y 760 %, en la sexagesimo octava entre 761 % y 770 %, en la sexagesimo novena entre 771 % y 780 %, en la septuagésima entre 781 % y 790 %, en la septuagésimo primera entre 791 % y 800 %, en la septuagésimo segunda entre 801 % y 810 %, en la septuagésimo tercera entre 811 % y 820 %, en la septuagésimo cuarta entre 821 % y 830 %, en la septuagésimo quinta entre 831 % y 840 %, en la septuagésimo sexta entre 841 % y 850 %, en la septuagésimo séptima entre 851 % y 860 %, en la septuagésimo octava entre 861 % y 870 %, en la septuagésimo novena entre 871 % y 880 %, en la octogésima entre 881 % y 890 %, en la octogésimo primera entre 891 % y 900 %, en la octogésimo segunda entre 901 % y 910 %, en la octogésimo tercera entre 911 % y 920 %, en la octogésimo cuarta entre 921 % y 930 %, en la octogésimo quinta entre 931 % y 940 %, en la octogésimo sexta entre 941 % y 950 %, en la octogésimo séptima entre 951 % y 960 %, en la octogésimo octava entre 961 % y 970 %, en la octogésimo novena entre 971 % y 980 %, en la nonagesima entre 981 % y 990 %, en la nonagesimo primera entre 991 % y 1000 %.

y en la tercera es mayor de 110 %. A cada franja o rango, además de corresponder un salario fijo, lo harán diferentes montos de primas. Así, las respectivas primas podrían resultar de 5 en 5 % de sobrecumplimiento, o de 10 en 10 %, de manera escalonada, distintas a como se mostró en la figura 8.13, al relacionar diferentes cuantías en las primas según la franja de pago fijo de que se trate.

Como anota la OIT, sobre la base de la experiencia mundial analizada, ahí la remuneración no está vinculada directamente con las normas de rendimiento; la determinación de estas franjas (planes) suele provocar mucho menos conflictos, hay más flexibilidad para asignar tareas y los cambios se aceptan más fácilmente. Los administradores no tienen que preocuparse por los conflictos sobre las normas, el reparto equitativo de las tareas «fáciles» y «difíciles», ni de la concesión de asignaciones especiales, por lo que se puede dedicar más tiempo a planificar la producción, mejorar los métodos, valorar las necesidades de formación, etcétera.

Las mayores posibilidades de que se opte por el SFRC existen cuando la principal preocupación de la empresa resulta lograr desempeños estables y altos, uniformes y previsibles en términos de calidad y cantidad antes que los máximos desempeños individuales; esto, a su vez, es probable, sobre todo, cuando el ritmo de trabajo está dictado en gran medida por el ritmo de máquina o procesos, o cuando se necesita mantener un equilibrio entre las diversas partes de un sistema de producción.

En la modalidad del sistema 1 * 1 (proporcional) del SFRC, el procedimiento de cálculo del salario a devengar se realiza sobre la base de recibir un 1 % de la tarifa básica por cada 1 % del tiempo normado o plan (hasta el 100 %). Rebasado ese 100 %, se añade un X % de incremento de la tarifa: en el caso del 1 * 1, sería 1 % (en el 1 * 2; 2 %, etcétera.) por cada 1 % de sobrecumplimiento de la norma o plan determinado.

Ejemplo: un obrero con tarifa escala de \$ 0,64/h, trabajó en una quincena 96 h. Su plan lo cumplió en un 105 %. Tiene aplicado el sistema proporcional 1 * 1.

Se procedería así para determinar el salario a pagar:

1. Se calcula el salario a cobrar por el 100 % de cumplimiento del plan.

$$ST = TL * (Te + Ti) = 96 * (0,64) = \$ 61,44$$

2. Se calcula la prima a obtener por el 5 % de sobrecumplimiento.

$$\begin{aligned} \text{Pago por prima} &= \frac{\text{Porcentaje de sobrecumplimiento} * \text{Horas trabajadas} * \text{Tarifa escala}}{100} \\ &= \frac{5 * 96 * 0,64}{100} = \$ 3,07 \end{aligned}$$

3. Cálculo del salario a devengar por el obrero.

$$ST = \left(\text{Salario por } 100 \% \text{ de cumplimiento} \right) + \left(\text{Pago por sobrecumplimiento} \right)$$

$$ST = \$ 61,44 + \$ 3,7 = \$ 64,51$$

Un sistema similar refiere Bob Nelson (1996) –el aplicado en la empresa *Johnsonville Foods* de Wisconsin–, donde los trabajadores desempeñan la mayoría de las funciones tradicionales de un departamento de personal, tales como contratación, capacitación, evaluación, remuneración y despido. También toman decisiones sobre horarios, normas de desempeño, tareas, presupuestos, medidas de calidad y mejoras primordiales.

Allí las evaluaciones de desempeño las hacen los propios empleados. Así, trescientos trabajadores llenan formularios en los que se califican recíprocamente, en una escala de 1 a 9, en 17 aspectos específicos agrupados en 3 categorías: desempeño, habilidad para trabajar en equipo y desarrollo personal.

Todas las puntuaciones finales se pasan a un equipo de participación en las utilidades, que destaca las 5 categorías de desempeño siguientes:

1. Un pequeño grupo de trabajadores excepcionales (más o menos el 5 % del total).

2. Un grupo un poco más grande de trabajadores mejores que el promedio (aproximadamente el 20 %).
3. Un grupo intermedio de más o menos un 50 % del total de trabajadores.
4. Un grupo por debajo del promedio (cerca del 20 %)
5. Un pequeño grupo de trabajadores que no rinden nada y que a menudo quedan expuestos a perder su empleo.

El total de las utilidades a repartir se divide por el número de trabajadores para encontrar un valor promedio, por ejemplo, de 1000 dólares. Los miembros del grupo más alto reciben un cheque por valor equivalente al 125 % de esa cantidad (1250 dólares); los del grupo inmediato, 110 % (1100 dólares); los miembros del grupo grande intermedio, el 100 % (1000 dólares); y así sucesivamente 900 y 750 dólares.

En general, el personal está sumamente satisfecho con el sistema, en parte porque fue inventado, administrado y constantemente revisado por sus propios compañeros de trabajo, que se esfuerzan por hacerlo cada vez más equitativo.

Es interesante destacar que en 1951 la OIT publicó un libro con el título *La remuneración por rendimiento*. A diferencia de este, en 1994 salió a la luz una edición con el mismo título, en la que se enfatiza en las concepciones más que en los «mecanismos» implicados por los sistemas de pago. Hay una regularidad histórica en la comprensión del papel determinante de las concepciones en este terreno de la estimulación, que señala lo contraindicado de la pretendida «universalización» o uniformidad en la aplicación de sistemas o «mecanismos». Estos hay que implementarlos *ad hoc* o como «traje a la medida». No hay «sistema de pago óptimo», sino concepciones válidas para buscar la optimización en determinadas condiciones socioeconómicas y técnico-organizativas específicas. Es muy importante tener en cuenta esto.

No se puede absolutizar acerca de la efectividad de sistema de pago alguno. Sus aplicaciones exigen una concepción casuística y creadora que, como tendencia actual, están alejadas de su «pureza» a tiempo o por rendimiento.

Los sistemas de pago por rendimiento o a destajo, o por piezas, como antes se indicó, buscan acelerar los ritmos productivos o el

desempeño de los trabajadores, lo que se manifiesta básicamente en tres modalidades:

- Pago por rendimiento individual: se aplica en trabajos donde el individuo puede culminar una unidad productiva o de servicio, y en los cuales la cooperación no es necesaria para el logro del resultado deseado. Al recurrirse a la tasa, esta se calcula sobre la base de las tarifas de la escala correspondiente a la complejidad de los trabajos a realizar, incrementadas en los casos en que procede, y la norma de rendimiento o de tiempo correspondiente. En el caso de recurrir a la prima, se dispone de un determinado porcentaje del salario base, a incrementar (o disminuir) en función de los niveles de desempeño alcanzados.
- Pago por rendimiento de grupo: se aplica en trabajos en los cuales la cooperación entre los empleados es determinante para el logro del resultado final del desempeño, donde este no depende de individuos aislados sino de su conjunto. Aquí el desempeño se inserta en un flujo o proceso de producción o servicio que relaciona la actividad de unos puestos de trabajo con otros.
- Pago por rendimiento de sección, departamento, establecimiento o empresa –una variante del pago a destajo de grupo (Fig. 8.14).

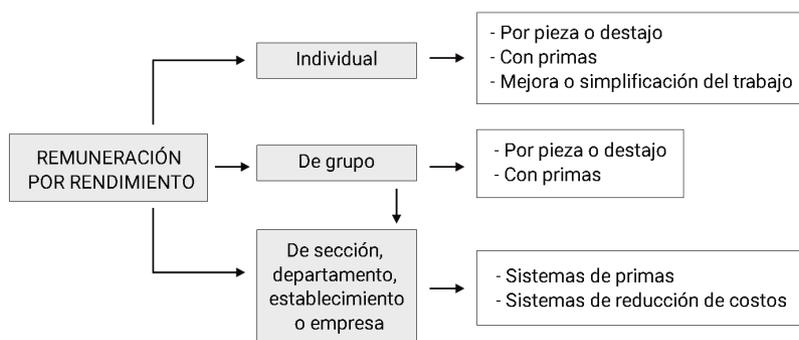


Figura 8.14. Sistemas de pago por rendimiento a destajo

En cada una de esas modalidades se puede recurrir a la variante de la tasa a destajo o a la prima. La tasa a destajo expresa la relación entre la tarifa establecida y la norma de trabajo referida al resultado a alcanzar.

Para la estimulación salarial al trabajo de grupos –incluyendo de departamento, establecimiento, etcétera–, que ha sido una tendencia en economías exitosas y en especial de Japón, el SFRC individual se considera un estadio inicial superior con respecto a los restantes pagos individuales, que facilita el paso a la remuneración por grupos una vez estabilizadas las condiciones de sistemas de trabajo para ello.

Seguidamente, por la alta significación que van tomando los sistemas estimulativos de grupos o equipos, acorde con la tendencia hacia los sistemas de trabajo participativos y a la no parcelación en aras de abarcar procesos de trabajo en el sentido de la reingeniería (Hammer y Champy, 1994; Werther y Davis, 2001; Konz y Johnson, 2004), se van a caracterizar sistemas de pago que incluyen a clásicos cuyos pilares técnicos se mantienen. Serán aludidos con fines de referencia o guía, a los efectos de las proyecciones nuevas o distintas que necesariamente habrán de realizarse.

Los sistemas de pago a diseñar, y a gestionar para lograr una compensación eficaz del desempeño, se insiste, son resultantes de los procesos de trabajo diseñados o rediseñados, lo que configura los sistemas de trabajo, que comprenden los *análisis y diseños de puestos* y sus asociados *perfiles de cargos por competencias*. Técnicamente no concebirlos con esa lógica constituye un error que mucho dañaría a la GRH.

Como se ha insistido, hay que concebir primero a los procesos de trabajo comprendidos en los sistemas de trabajo y sistemas logísticos, y después corresponderían los sistemas de compensación, específicamente los sistemas de pago, pero de modo que no contradigan en su accionar estimulativo a los sistemas anteriores. Así, por ejemplo, a un sistema de trabajo de grupo, donde la cooperación es determinante en el resultado final –precisamente por ello se busca el trabajo colectivo–, por lo general se le contraindica un sistema de pago a destajo individual.

Esos sistemas de pago por rendimiento de grupos que serán estudiados a continuación son:

- Sistema de pago a destajo colectivo directo.
- Sistema de pago a destajo colectivo con Coeficiente de Participación Laboral (CPL).
- Sistema de pago a destajo indirecto.
- Sistema de pago por ajuste a acuerdo.
- Sistemas de pago por primas a secciones, departamentos, establecimientos o empresas.

El sistema de pago a destajo colectivo directo se emplea cuando el desempeño de los empleados en su conjunto o como colectivo laboral resulta decisivo para la producción terminada o el resultado final, cuando las individualidades aportan partes o semiproductos al artículo o unidad de obra objeto del proceso productivo; este es el caso de ensamblajes, reparaciones y determinados proyectos integrados. No se requiere computar los resultados separados o individualmente, sino los conjuntos, al considerar el grado de participación individual en tiempo.

Algo característico a todos los destajos colectivos –pago por rendimiento de grupos– es que la norma de trabajo colectiva que se adopte no resulta de la suma simple de las normas individuales existentes, porque ella significa una «nueva cualidad», distinta a la suma simple de las cantidades individuales. La cooperación del trabajo implica una fuerza productiva mayor que la originada por las individualidades separadas.

Su misión estimulativa radica en la garantía de la gestión colectiva y el desempeño consecuente, sobre cuya base se remunerará. Este sistema de pago compulsa a la preocupación por el desempeño de cada uno de los miembros del grupo, ya que el retraso de alguno afecta la remuneración individual. Al estimular la cooperación, se despierta con ímpetu el espíritu de emulación o competencia, por lo cual facilita –y deben garantizarse– los sistemas de reconocimientos morales o estímulos psicosociales.

Este sistema de pago a destajo colectivo directo, denominado «clásico», ha sido efectivo en la práctica empresarial en aquellos lugares donde la calificación resulta relativamente homogénea y la cohesión del grupo alta.

En este sistema se utiliza la tasa de destajo colectiva, la cual se calcula sobre la base de las tarifas de la escala correspondiente a la complejidad de los trabajos a realizar, incrementadas en los casos

en que procede, y la norma de rendimiento o de tiempo colectiva. El salario de la brigada o grupo obtenido por el resultado final de la gestión grupal se distribuye entre sus miembros individualmente según la tarifa de la escala correspondiente a la calificación de cada empleado, incrementada en los casos en que proceda, y el tiempo realmente trabajado por cada uno de ellos, a través del CDS (coeficiente de distribución salarial).

Ejemplo: una brigada que tiene establecida una norma de producción de 600 lotes por día, elabora 630 lotes de productos envasados con la calidad requerida en la jornada laboral. La brigada posee la composición siguiente: 3 obreros del grupo escala (Ge) I, 3 obreros del Ge III y 2 obreros del Ge IV. El tiempo real de participación computado por obreros se expresa en la tabla 8.8.

Tabla 8.8 - Tiempo real trabajado por los obreros

OBRERO	GE	TIEMPO REAL TRABAJADO (H)
1	I	8
2	I	8
3	I	6
4	III	8
5	III	4
6	III	8
7	IV	8
8	IV	8

Además, se conoce que el trabajo se realiza en condiciones laborales anormales (CLA), por lo que les corresponde a los obreros del Ge I un incremento de \$ 0,16/ h; y a los del Ge III y IV, de \$ 0,08/ h.

El procedimiento de cálculo para establecer la cuantía de pago de cada obrero individualmente será el siguiente:

1. Se halla el salario por tiempo a trabajar y el salario por el tiempo realmente trabajado.

En la tabla 8.9 se ofrece el cumplimiento de este paso.

2. Se determina la tasa de destajo colectiva según la expresión que sigue:

$$\text{Tasa (Ta)} = \frac{\text{Salario de la brigada según plan}}{\text{Norma de producción}}$$

$$Ta = 42,00 / 600 = \$ 0,07 / \text{lote}$$

Tabla 8.9 - Salario por tiempo a trabajar y salario por tiempo real trabajado

OBRERO	GE	TE (\$/H)	TI (\$/H)	TE + TI (\$/H)	TIEMPO A TRABAJAR (H)	SALARIO SEGÚN PLAN (\$)	TIEMPO REAL TRABAJADO (H)	SALARIO POR TIEMPO REAL (\$)
1	I	0,43	0,16	0,59	8	4,72	8	4,72
2	I	0,43	0,16	0,59	8	4,72	8	4,72
3	I	0,43	0,16	0,59	8	4,72	6	3,54
4	III	0,58	0,08	0,66	8	5,28	8	5,28
5	III	0,58	0,08	0,66	8	5,28	4	2,64
6	III	0,58	0,08	0,66	8	5,28	8	5,28
7	IV	0,67	0,08	0,75	8	6,00	8	6,00
8	IV	0,67	0,08	0,75	8	6,00	8	6,00
Totales:						\$ 42,00		\$ 38,00

3. Se determina el salario total a devengar por la brigada según la producción realizada.

$$\begin{aligned} \text{Salario de la brigada} &= Ta * (\text{Producción realizada}) \\ &= 0,07 * 630 = \$ 44,10 \end{aligned}$$

4. Se halla el coeficiente de distribución salarial (CDS) dado por la expresión que sigue:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario total de la brigada según la producción realizada}}{\text{Salario total por tiempo real trabajado}}$$

$$\text{CDS} = \frac{\$ 44,10}{\$ 38,18} = 1,155055$$

5. Distribución individual del salario colectivo de la brigada. Para ello se multiplica el coeficiente de distribución salarial por el salario por tiempo real trabajado de cada trabajador (Tabla 8.10).

Tabla 8.10 - Distribución individual del salario colectivo de la brigada

OBRERO	SALARIO POR TIEMPO REAL TRABAJADO	CDS	SALARIO BÁSICO A PAGAR
1	4,72	1,155 055	5,45
2	4,72	1,155 055	5,45
3	3,54	1,155 055	4,09
4	5,28	1,155 055	6,10
5	2,64	1,155 055	3,05
6	5,28	1,155 055	6,10
7	6,00	1,155 055	6,93
8	6,00	1,155 055	6,93
Total:			\$ 44,10

El sistema de pago a destajo colectivo con CPL se utiliza básicamente con los mismos objetivos que el sistema de pago a destajo colectivo directo, pero su procedimiento de cálculo varía al sustituir el CDS por el CPL (coeficiente de participación laboral) con fines de distribución salarial individual. Este sistema comprende concepciones diferentes al anterior en la práctica que hemos podido observar.

Necesario es advertir aquí las potencialidades de este sistema de pago con respecto al CMI defendido por Kaplan y Norton (2001, 2004), especialmente en sus libros sobre cómo utilizar el cuadro de mando integral (CMI) y los mapas estratégicos. El pago por ofrecer respuesta a través del desempeño individual y colectivo a los objetivos estratégicos, manifiestos en indicadores, resulta fundamental en la implantación de la estrategia.

El pago a destajo colectivo clásico o directo no discrimina en su misión estimulativa otros indicadores que no sean calificación y tiempo trabajado. En consecuencia, no distingue la mayor productividad de unos con respecto a otros, ni la mayor iniciativa, o la más efectiva polivalencia, etcétera. En tal sentido, entraña

una concepción igualitarista, que justamente se rechaza por esos trabajadores más eficientes que perciben «pago igual por trabajo desigual», puesto que los menos eficientes por el hecho de tener determinada calificación y participar en tiempo en el producto o servicio colectivo, ya reciben igual remuneración que los otros. Esos más eficientes actúan sobre los menos eficientes por la función estimulativa de ese sistema de pago, pero no hay distinción al remunerárseles, lo cual moralmente desestimula su acción y materialmente no se corresponde con su aporte laboral.

El CPL añadido al procedimiento que comprende el destajo colectivo clásico introduce esa reclamada distinción y reduce el igualitarismo en buena medida. Pero hay que cuidar mucho que ese coeficiente no se convierta en destajo individual –el cual sí discrimina totalmente los aportes individuales–, porque desestimula el desempeño cooperativo, la actividad colectivista, que demanda la producción o el servicio que se realiza y por lo cual, justa y necesariamente, se formó el equipo o grupo de trabajo.

En términos operativos la concepción básica anterior significa que el CPL no puede llegar a que toda la remuneración alcanzada por la gestión grupal se otorgue por esos otros indicadores discriminantes. La concepción de *resultado final de trabajo* que se asume aquí resulta muy importante y es más amplia que el concepto de «producción final o terminada» considerada en el anterior sistema de pago. Aquí, además de incluir la producción realizada, el resultado final de trabajo incluye el grado de cumplimiento del volumen de productos planificados, su calidad –incluyendo el surtido–, así como los gastos salariales y materiales (costos) previstos en el plan del equipo o grupo laboral.

La parte del fondo de estimulación creado –como consecuencia del sobrecumplimiento en cantidad, calidad o reducción de costos, por ejemplo– se distribuye mediante las primas correspondientes a las dimensiones o los indicadores asumidos por el CPL, tanto como los estímulos positivos o negativos (recompensa o sanción).

El CPL está en función de varios dimensiones o indicadores (I) de eficiencia laboral: $CPL = f(I_a, I_b, \dots)$. Y se deben definir los intervalos valorativos de cada I, por ejemplo:

I_a : Calidad del trabajo $\implies + 0,20$ a $-0,20$

Producción defectuosa: $0 - 5\% \implies +0,20$

6 - 9	==>	+0,05
10 - 11	==>	0
12 - 15	==>	-0,10
≥ 16	==>	-0,20

De tratarse de competencias, tales serían esos indicadores con las dimensiones necesarias (Cuesta, 2005); o en el caso del CMI, podrían resultar indicadores de la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* (Kaplan y Norton, 2004). Lo anterior comprende una valoración económica rigurosa, casuística y dinámica. En primer lugar, hay que considerar que el fondo de estimulación sale de la *eficiencia económica* lograda, ya sea por aumento de productividad, por reducción de costos, etcétera. Es decir, que la recompensa tiene que salir de un aporte mayor a la empresa. En segundo lugar, deberá considerarse que a los estímulos o primas hay que acotarlos, por encima y por debajo (+ y - como se hizo antes). Por ejemplo, en una experiencia desarrollada en una planta industrial (Cuesta y Arana, 1992), se acotó la recompensa hasta un 40 % del salario básico por encima de este –por lo que a los efectos del pago individual el CPL máximo sería 1,40– y la sanción hasta un mínimo del 10 % del salario básico por debajo de este –por lo que, a los efectos del pago, el CPL mínimo sería 0,90.

Se considera que el CPL debe comprender entre 2 y 4 dimensiones como máximo –además del tiempo laborado y la calificación, que le resultan inmanentes–, pues la *percepción* y la *precisión* estimulativas podrían perderse.

En las siglas del CPL, el concepto «participación» indicado por P es esencial, por la acción democrática colectiva que se persigue y la gestión colectiva de dirección que presupone este sistema, en tanto el CPL de cada trabajador se aprueba definitivamente por la asamblea de los trabajadores. Adviértase su similitud en cuanto a participación o democracia con el sistema de pago ilustrado por B. Nelson (1996) en una empresa de servicio, aunque aquí se trata básicamente de una empresa productiva con otras exigencias.

La ponderación de las dimensiones (índices) o competencias del CPL –devenido sistema de primas de varios factores según la clasificación de la OIT– exige especial cuidado durante su realización por el grupo. Además del análisis económico que los sustenta, como se expresó antes, resulta imprescindible imbuir en su signi-

ficado a todos los integrantes del grupo, e ir contrastando con el desempeño individual de cada trabajador su función estimulativa, tanto por aumento como por reducción (recompensa o sanción): se busca mejorar la producción o el servicio y mejorar al hombre: en cuanto a su motivación, cooperación, comunicación, etcétera.

Los empleados tienen que percibir claramente qué significa alcanzar un CPL 1,35 y qué otro 0,95; pero no solo de forma global, sino por dimensiones o competencias. Por ejemplo, cómo estimula valorar la polivalencia demostrada con +0,35 y la indisciplina por desaprovechamiento de la jornada laboral con -0,25.

Por otra parte, hay que señalar el dinamismo de esas dimensiones casuísticas. Pueden establecerse mensual, bimestral o trimestralmente, puesto que están en función de los aspectos de eficiencia laboral a reforzar de modo priorizado en una etapa determinada, variable con respecto a otras etapas.

A continuación se ilustran los cuatro pasos esenciales que comprende su procedimiento de cálculo y que lo distinguen del destajo colectivo clásico.

Luego de desarrollados los pasos que llegan hasta el CDS en el destajo colectivo, se procede como sigue:

1. Conformación del CPL y aprobación por los integrantes del equipo o grupo laboral (Tabla 8.11).

Tabla 8.11 - Conformación del CPL

Trabajador	Coficiente básico	INDICADORES DEL CPL			CPL
		<u>Calidad</u>	<u>Polivalencia</u>	<u>Indisciplina</u>	
1	1,00	+0,05	+0,10	0	1,15
2	1,00	+0,20	+0,20	0	1,40
3	1,00	0	+0,20	-0,10	1,10
...					
27	1,00	0	+0,10	-0,20	0,90
28	1,00	+0,10	+0,10	0	1,20

2. Se obtiene el salario individual según tiempo laborado. Se procede igual que en el destajo colectivo antes ejemplificado, pero se expone aquí (Tabla 8.12) en este orden porque generalmente el CPL se aprueba antes del conteo final del trabajo realizado.

Tabla 8.12 - Salario según tiempo laborado

Trabajador	Cargo	Tarifa básica horaria	Horas reales trabajadas	Salario según tiempo laborado
1	J` de Brigada	\$ 1,37	192	\$ 263,04
2	Técnico	1,11	192	213,12
3	Obrero directo	1,22	177	215,95
...				
27	Obrero auxiliar	0,76	183	139,08
28	Obrero auxiliar	0,76	192	145,92

3. Se crea el fondo de estímulo (FE). El logro del fondo de estímulo (FE) resulta del sobrecumplimiento en este caso, que responde a la siguiente expresión de cálculo:

$$FE = \text{Salario a distribuir} - \text{Salario según tiempo laborado}$$

$$FE = \$ 8272 - \$ 7022 = \$ 1250$$

4. Se procede a la distribución del fondo de estímulo y al cálculo del salario a pagar individualmente (Tabla 8.13).

Tabla 8.13 - Salario a pagar según CPL

Trabajador	Salario según tiempo	CPL	Salario de calculo	Coficiente de distribución del estimulo	Estimulo	Salario a pagar
------------	----------------------	-----	--------------------	---	----------	-----------------

	1	2	3 = 1 * 2	4 = FE /total de 3	5	6 = 1 + 5
1	263,04	1,15	302,49	0,15 822	47,85	310,89
2	213,12	1,40	298,36	0,15 822	47,20	260,32
3	215,94	1,10	237,53	0,15 822	37,58	253,72
<hr/>						
27	139,08	0,90	125,17	0,15 822	19,80	158,88
28	145,92	1,20	175,10	0,15 822	27,70	173,62
<hr/>						
Totales:	\$ 7 022		\$ 7 900		\$ 1 250	\$ 8 272

Como podrá observarse, la distribución del fondo de estímulo da lugar al *coeficiente de distribución del estímulo*, obtenido de la división del fondo de estímulo (FE) entre el *salario de cálculo* que, a su vez, resultó del salario según tiempo laborado multiplicado por el CPL.

El sistema de pago a destajo indirecto se utiliza cuando es posible cuantificar el resultado del trabajo de los empleados auxiliares o indirectos que sirven a empleados directos, mediante el resultado de estos últimos. A diferencia del destajo directo individual, aquí el pago por el desempeño individual estará avalado por el resultado de un trabajo de cooperación o grupo que realmente se establece.

Este sistema cumple la misión estimulativa de garantizar el servicio efectivo a los empleados o grupos directos, por lo que el salario a devengar por ese empleado indirecto estará en dependencia de los resultados de los empleados directos que sirven o auxilian.

La adopción del sistema a destajo indirecto tiene dos modalidades: por porcentaje o por tasa indirecta de destajo. A continuación se ejemplifica el procedimiento de la modalidad por porcentaje.

Ejemplo: un empleado auxiliar, cuya tarifa escala para un día es de \$ 4,48, atendió a cuatro empleados directos que cumplieron la norma de trabajo en 98 %, 110 %, 107 % y 105 %.

1. Se halla el cumplimiento promedio de la norma de los empleados o grupo de trabajo que atiende.

$$\begin{aligned} \text{Cumplimiento promedio} \\ \text{de la norma (CPN)} &= \frac{98+110+107+105}{4} \\ &= 105 \% \end{aligned}$$

2. Se determina el salario total a cobrar, que vendrá dado por la siguiente relación.

$$ST = CPN * Te = 1,05 * 4,48 = \$ 4,70$$

Esta modalidad por porcentaje, a diferencia de la segunda, resulta más afín a la actividad de servicio. Ahí la norma puede considerarse como un plan o franja en el sentido del SFRC.

Debe precisarse la relatividad del vínculo o denominación empleado indirecto-empleado directo. A continuación se ilustra: en un restaurante el cocinero principal se considera empleado directo, y el mochila o quien atiende a las mesas es indirecto o auxiliar de ese cocinero, el cual, en definitivas, directamente elabora el producto apetecido por el cliente; pero no es él quien atiende directamente al cliente, ni el que cobra ese servicio. Entonces, ¿en dependencia de quién se realiza el pago si además se considera una media de la propina como tarifa incrementada?; o, en otras palabras, ¿quién es el empleado directo para aplicar este sistema de pago?

En una entidad de ventas, donde la gestión de los vendedores representa la adquisición directa de sus ganancias mayores, ¿los jefes de grupos de vendedores que conciben las estrategias de ventas y los instruyen, pero que debido al tiempo que invierten en ello no acuden a vender, son los empleados directos o los indirectos?

En esos ejemplos se manifiesta una vez más que los sistemas de pago hay que considerarlos de manera casuística y flexible. Aunque con anterioridad se han realizado referencias a las tarifas incrementadas solo por condiciones laborales anormales (CLA), lejos se está de limitarlas únicamente a ellas o de pretender inflexibilidad. Bajo el término Ti (tarifa incrementada) deberán considerarse los plus estimulativos necesarios, o verdaderamente motivadores y compensatorios, no obstante la necesidad de considerar las peculiaridades de la legislación y las regulaciones de la empresa y del país del cual se trate.

Se insiste así en considerar el dinamismo de la vida, en cuya periferia no pueden andar los sistemas de estimulación al trabajo, lo que requiere el mismo compás en las denominadas tarifas incrementadas, que pueden, conceptual y técnicamente, incluir propinas o comisiones monetarias por ventas, para aludir a los dos ejemplos anteriores, lo que torna en directos a los indirectos en términos de remuneración y eficacia laboral.

La inteligencia y creatividad de los gestores de recursos humanos bien se pone a prueba en la concepción de los sistemas de pago. En una ocasión la «creatividad» de un técnico en OTS (organización del trabajo y los salarios), hizo de la aplicación del destajo directo individual a un reparador a casa de equipos electrodomésticos, un verdadero engendro antisocial. Mientras más reparaba más se le pagaba. Y entonces hacía reparaciones «ligeras» con tal de rápido volver a «reparar» nuevamente. En esa concepción, a la dudosa creatividad faltó la inteligencia, o al menos el respeto al cliente, que es inteligencia también.

Otro tanto ocurrió al intentarse el pago a destajo individual a un grupo de ensambladores de bicicletas, donde varios entusiastas muy estimulados colocaron muchas catalinas y varios morosos ensamblaron pocos manubrios; esos últimos dictaron el ritmo productivo de las unidades ensambladas. Al final de la jornada el sistema estimulativo premió a los entusiastas con una alta remuneración, hizo justicia a los morosos con una baja remuneración y, por la exigua producción alcanzada, penalizó injustamente a los clientes urgidos de esos ciclos.

En la segunda modalidad del destajo indirecto, por tasa indirecta de destajo, más afín a la actividad de producción, esa tasa se multiplicará por la cantidad total de productos creados con la calidad requerida por los empleados directos. Para determinar la tasa de destajo indirecta, en este sistema se pueden presentar dos situaciones que están en dependencia de las características de la producción:

- Que el empleado auxiliar preste servicio a empleados directos con producción homogénea.
- Que el empleado auxiliar preste servicio a empleados directos con producción heterogénea.

En la primera situación, la tasa de destajo indirecta se determina dividiendo la tarifa escala más la incrementada, si procede de los empleados auxiliares, entre el volumen de producción fijado por las normas de trabajo de los empleados directos.

Ejemplo: un obrero auxiliar cuya tarifa horaria según escala es de \$ 0,56 y tiene aprobado el pago por CLA de \$ 0,08/ h, atiende dos brigadas que tienen establecida una norma de diez artículos por hora cada una. Según norma entre ambas brigadas deberían realizar una producción diaria de 198 artículos, e hicieron 192. El procedimiento de cálculo será:

1. Determinación de la tasa de destajo indirecta. En este caso se expresará así:

$$T_a = \frac{T_e + T_i}{(\text{Número de brigadas} * \text{Norma de producción})}$$

$$T_a = \frac{0,56 + 0,08}{2 * 10} = \$ 0,032 / \text{artículo}$$

2. Se halla el salario a cobrar por el obrero auxiliar.

$$ST = T_a * \text{Producción realizada}$$

$$ST = 0,032 * 192 = \$ 6,14$$

En la segunda situación, la tasa de destajo se calcula de manera similar a la anterior, pero para cada tipo de producto elaborado por los empleados directos o grupos que atiende el empleado auxiliar.

Ejemplo: un obrero auxiliar, cuya tarifa horaria según escala es de \$ 0,56, atiende a dos brigadas. La primera tiene una norma de producción de 20 artículos por hora y logró en la jornada laboral una producción de 164 artículos. La segunda tiene una norma de 10 artículos por hora y logró una producción de 88 artículos en la jornada laboral. El procedimiento para determinar el salario a cobrar por el obrero auxiliar es como sigue:

1. Determinación de la tasa.

$$T_a = \frac{T_e + T_i}{\text{Número de brigadas que atiende}} * \frac{1}{Nr}$$

$$T_a = \frac{0,56}{2} * \frac{1}{20}$$

$$T_a = 0,28 * 0,05 = \$ 0,014 / \text{artículo}$$

Para la segunda brigada se opera con la misma expresión de cálculo:

$$T_a = \frac{0,561}{210} * \frac{1}{10}$$

$$T_a = 0,28 * 0,1 = \$ 0,028 / \text{artículo}$$

2. Determinación del salario a cobrar.

$$\begin{aligned} S \text{ por la brigada 1} &= T_a * \text{Producción realizada} \\ &= 0,014 * 164 = \$ 2,30 \end{aligned}$$

$$S \text{ por la brigada 2} = 0,28 * 88 = \$ 2,46$$

$$ST = 2,30 + 2,46 = \$ 4,76$$

El sistema de pago por ajuste o acuerdo constituye una importante variante del destajo colectivo clásico. Este sistema se emplea para los grupos de trabajadores donde el control individual de las normas de trabajo no sea posible o implique un excesivo trabajo administrativo ese control, especialmente, donde se necesite acortar los plazos de desempeño. Además, se utiliza donde la cooperación para la conclusión de la tarea a realizar resulte muy significativa.

Su mayor aplicación se encuentra en los servicios demandados por la agricultura, los acarreo de materiales de distintas índoles, la construcción, y las reparaciones o los servicios generales –por lo que también se le conoce como «sistema de pago por campo terminado»–. La misión estimulativa de este sistema es lograr la mayor rapidez en el desempeño o acortamiento de su plazo, puesto que mientras más pronto se realice el trabajo asignado al grupo más devengará cada trabajador de este.

El pago final en este sistema se realiza una vez terminada la obra o tarea ajustada. Su procedimiento parte del cálculo del tiempo necesario según normas para ejecutar una unidad de obra, y sobre la base de las tarifas se establece el fondo salarial a pagar por la ejecución completa de la obra. Exige rigor la normación del trabajo que lo sustenta, que sea técnicamente argumentada por el Estudio de Tiempos y, en consecuencia, rigor en el plazo de ejecución y su control según la planificación operativa.

El fondo salarial programado –el convenido o ajustado– se distribuirá entre los miembros según su participación laboral en tiempo y su calificación. Aunque este sistema tiene esos dos indicadores discriminantes para remunerar igual que en el destajo colectivo directo, por el hecho de que en este se acuerdan plazos de ejecución y estos son relativamente cortos como tendencia –entre 15 días y 3 meses–, se ha podido observar que no acarrea las insatisfacciones antes enunciadas del destajo colectivo clásico.

De todas maneras, buscando efectividad en el uso de este sistema, debe recurrirse a grupos o equipos cohesionados, lo que facilita la opción de los trabajadores de agruparse según sus preferencias de trabajar con unos o con otros. Si se tratara de varios grupos, para elevar la eficiencia, la práctica ha corroborado la importancia de desarrollar la emulación con los estímulos morales o psicosociales correspondientes.

En la realización del pago por este sistema pueden manifestarse las tres situaciones siguientes:

1. Que todos los trabajadores posean la misma calificación.
2. Que los trabajadores posean distintas calificaciones y ocupaciones.
3. Que cuando se caracterice el grupo por la primera o la segunda situación, el plazo de ejecución rebase el período normal de pago –15 días o 1 mes–, por lo que se tiene que efectuar el pago «particionado».

Situación 1. Ejemplo: un campo de 2 km² debe ser atendido por una brigada de 8 hombres, los que deben realizar todas las actividades necesarias en 8 jornadas de trabajo con un fondo de salario para la brigada de \$ 187,00. Se conoce que la brigada concluyó las

diferentes actividades a ella asignadas y con la calidad exigida en 7 jornadas y que ninguno de sus integrantes tuvo ausencias.

La solución aquí es la más sencilla en cuanto a procedimiento de cálculo, ya que se opera para la obtención de la cuantía salarial a devengar por cada integrante de la brigada como sigue:

$$\text{Salario a devengar} = \frac{\text{Salario programado a la brigada}}{\text{Número de trabajadores}}$$

$$ST = \frac{\$ 187,00}{8} = \$ 23,37 / \text{trabajador}$$

Situación 2. Ejemplo: para la conclusión de un objeto de obra se planificaron 15 días efectivos de trabajo. Se acordó pagar \$ 801,00 a una brigada compuesta por 3 obreros del Ge III y 3 obreros del Ge VI, teniendo en cuenta el volumen de trabajo y sus características. Además, este tipo de labor tiene asignado el pago de \$ 0,08/h por CLA. Si la obra se concluyó en 13 días, con la participación en tiempo siguiente: 2 obreros del Ge III, 130 cada uno; 1 obrero del Ge III, 110 h; 2 obreros del Ge VI, 130 h cada uno; y 1 obrero del Ge VI, 120 h.

Entonces se procedería así:

1. Determinación del salario por tiempo real trabajado (Tabla 8.14).

Tabla 8.14 - Salario por tiempo real trabajado

Obrero	Ge	Te (\$/h)	Ti (\$/h)	Tiempo real trabajado (h)	Salario por tiempo real trabajado
1	III	0,64	0,08	130	93,60
2	III	0,64	0,08	130	93,60
3	III	0,64	0,08	110	79,20
4	VI	0,98	0,08	130	137,80
5	VI	0,98	0,08	130	137,80
6	VI	0,98	0,08	120	127,20
Total:					\$ 699,20

2. Cálculo del coeficiente de distribución salarial (CDS), mediante la siguiente expresión:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario acordado para la brigada}}{\text{Salario por tiempo real trabajado}}$$

$$\text{CDS} = \frac{\$ 801,00}{\$ 669,20} = 1,19695$$

3. Determinación de la cuantía salarial a devengar por cada trabajador. Como puede observarse en la tabla 8.15, el procedimiento de cálculo es similar al del sistema a destajo colectivo, solo que en el ajuste o acuerdo no se emplea la tasa de destajo.

Tabla 8.15 - Salario individual a devengar por cada obrero

Obrero	Ge	Salario por tiempo real	CDS	Salario a pagar por obrero
1	III	93,60	1,19 695	112,03
2	III	93,60	1,19 695	112,03
3	III	79,20	1,19 695	94,80
4	VI	137,80	1,19 695	164,94
5	VI	137,80	1,19 695	164,94
6	VI	127,20	1,19 695	152,26
Total:				\$ 801,00

Situación 3. Ejemplo: el tiempo de construcción de una obra se previó en 21 días efectivos, para lo cual se acordó pagar la cantidad de \$ 1419,60 a una brigada de 8 obreros. Las tarifas aparecen en la tabla 8.16, así como el tiempo laborado. La obra terminó al cabo de 20 días (200 h). Se acordó hacer el primer pago a la quincena, y el pago final cuando se entregara la obra –aquí el procedimiento consiste en pagar las primeras partidas por las horas reales trabajadas y la última por el coeficiente de distribución salarial (CDS), donde se considerará el sobrecumplimiento posible. Al operar así se mantiene la función estimulativa hacia el logro de acortar el

plazo de ejecución de la obra, pues al hacerlo se devengará más en términos relativos.

1. Pago de la primera partida o salario quincenal. El pago será de \$ 870,16 en la primera partida o primera quincena, consignado en la tabla 8.16.

Tabla 8.16 - Salario quincenal

Obrero	Ge	Te (\$/h)	Ti (\$/h)	Tiempo real trabajado	Salario a la quincena
1	2	3	4	5	6 = (3 + 4) * 5
a	III	0,64	0,08	130	93,60
b	III	0,64	0,08	130	93,60
c	III	0,64	0,08	130	93,60
d	III	0,64	0,08	128	92,16
e	III	0,64	0,08	120	86,40
f	III	0,64	0,08	130	93,60
g	VII	1,14	0,08	130	158,60
h	VII	1,14	0,08	130	158,60
Total:					\$ 870,16

2. Salario por tiempo real trabajado al concluir la obra. Al concluir la obra se procede como se expresa en la tabla 8.17.

Tabla 8.17 Salario por tiempo real trabajado al concluir la obra

Obrero	Te	Ti	Tiempo real trabajado al concluir la obra	Salario por tiempo real trabajado
1	2	3	4	5 = (2 + 3) * 4

a	0,64	0,08	200	144,00
b	0,64	0,08	190	136,80
c	0,64	0,08	200	144,00
d	0,64	0,08	200	144,00
e	0,64	0,08	190	136,80
f	0,64	0,08	195	140,40
g	0,64	0,08	200	244,00
h	0,64	0,08	192	234,24
			Total:	\$ 1 324,24

3. Determinación del CDS. Seguidamente se determina el CDS y finalmente se procederá a los cálculos que conducen al salario individual a percibir por cada integrante del grupo.

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario acordado con la brigada}}{\text{Salario por tiempo real trabajado}}$$

$$\text{CDS} = \frac{\$ 1419,60}{\$ 1324,24} = 1,072$$

4. Determinación del salario total por obrero al concluir la obra. Se procede aquí como se expresa en la tabla 8.18.

Tabla 8.18 - Salario total por obreros al concluir la obra

Obrero	Salario por tiempo	CDS	Salario por conclusión de la obra	Remanente a pagar
1	2	3	4	5 = 4 - S quincena

a	144,00	1,072	154,37	60,77
b	136,80	1,072	146,65	53,05
c	144,00	1,072	154,37	60,77
d	144,00	1,072	154,37	62,21
e	136,80	1,072	146,65	60,25
f	140,40	1,072	150,51	59,91
g	244,00	1,072	261,57	102,97
h	234,24	1,072	251,11	92,51
Totales:	\$ 1 324,24		\$ 1 419,60	\$ 549,44

Debe insistirse en que hay que garantizar la percepción clara y precisa por parte de los empleados de esos sistemas, y hay que lograrlo al comunicarles el sistema de pago a los empleados. Ello es muy importante. Los empleados deben comprender muy bien en qué consiste el sistema compensatorio que se les aplica; la sencillez aquí es *conditio sine qua non* para la imprescindible comprensión.

Es necesario decir aquí que la existencia de nóminas automatizadas posibilita todos esos cálculos de manera rápida y confiable. En la actualidad no se puede prescindir de tal *software*. El *software* GREHU (Martínez, 1997; Martínez *et al.*, 2006) permite tales nóminas junto con otras actividades clave de GRH. Importante resulta decir que la automatización alcanzada deberá estar basada rigurosamente en operaciones eficaces, en procedimientos de GRH bien probados. Mucha verdad ha tenido aquello que apuntara Bill Gates (1995): «Si escucha al propietario de un negocio decir “estoy perdiendo dinero, voy a hacerme con una computadora”, le diría que se replantease su estrategia antes de invertir. La primera regla de cualquier tecnología que se utilice en una empresa es que la automatización aplicada a una operación eficaz incrementará la eficacia. La segunda es que la automatización aplicada a una operación ineficaz incrementará la ineficacia».

Los incentivos o primas no posibles para los empleados debido a que no puede recurrirse a los sistemas de pago por rendimiento clásicos, son concebidos para grupos o equipos de manera más sencilla en su procedimiento de cálculo. Uno de los sistemas para esos grupos de empleados que cobran a sueldo resulta el del CPL y sus índices discriminantes se ponderan igualmente por el grupo

o equipo de trabajo. El coeficiente básico (1,00) corresponde al sueldo y las primas a los índices ponderados.

Los sistemas de primas de secciones que en la clasificación referida de la OIT corresponden a sección, departamento, establecimiento o empresa, están relacionados con la eficiencia económica de esas áreas –ganancia y rentabilidad principalmente– como resultado de la gestión grupal que estas abarcan. Tanto lo que en esa clasificación la OIT denomina «sistemas de primas» como sistemas de reducción de costos, originados fundamentalmente por los planes *Scanlon* (Beer *et al.*, 1989; Dolan *et al.*, 2003), tienen como misión estimulativa fundamental alcanzar la identificación del desempeño del grupo laboral con el desempeño logrado por el área en cuestión o la empresa.

Así, de aplicarse alguno de esos sistemas de empresa, se busca que los empleados perciban que el aumento de eficiencia de su empresa les beneficia y viceversa con el aumento de eficiencia en el grupo de trabajo. La percepción de esa correlación y la compensación salarial, si esta es positiva y alta, constituye la esencia estimulativa de estos sistemas. Se insiste: ellos son totalmente coherentes con la antes referida «retribución estratégica», así como con la necesidad del pago por el alcance de los objetivos estratégicos requerido por el CMI de Kaplan y Norton.

Esos sistemas de empresa –o departamento o establecimiento– se diferencian de los otros sistemas de primas vinculados directamente con el desempeño del trabajador, en que se otorgan en períodos mayores al del pago normal, generalmente acogiendo períodos trimestrales, semestrales o anuales, y se vinculan con los indicadores de los balances de eficiencia económica de empresa. Significan un porcentaje de las ganancias de la empresa distribuidos de manera que se añadan al salario medio de cada empleado en el período a otorgarse.

Tienen una gran importancia en el desarrollo del nivel de cohesión de los empleados y de identificación o de sentimiento de pertenencia a la empresa. Resultan de mayor efectividad cuando se asocian con el reconocimiento social o la estimulación psicosocial en actos públicos y con los familiares de los trabajadores. Y tienen, además, gran importancia económica puesto que estimulan el alto desempeño y el espíritu cooperativo en aras de cumplir con las

obras o servicios en determinados períodos o «picos» decisivos para los objetivos económicos estratégicos de la empresa.

8.4.4. La dinámica salarial

Para finalizar esta reseña esencial sobre los sistemas de pago no debe dejarse sin tratar el índice ϕ que correlaciona el aumento del salario medio con el aumento de la productividad del trabajo, lo que posibilita una caracterización fundamental de la dinámica salarial.

Aunque en esa dinámica salarial, la productividad del trabajo históricamente tratada es la referida a los trabajadores manuales, no podrá soslayarse la consideración de la productividad del trabajo de los «trabajadores del conocimiento», en la cual estuvo insistiendo Peter F. Drucker (2000), correspondiente a la «era digital» o «sociedad del conocimiento».

El salario medio se define como la remuneración promedio que han de recibir los empleados, de acuerdo con la cantidad y la calidad de trabajo que se planea aportarán (salario medio planificado) o que han aportado (salario medio de base o real). Su magnitud vendrá dada por la relación entre el fondo de salario y el promedio de trabajadores, o sea:

$$S_m = F_{st} / NT$$

donde,

S_m : salario medio del período calculado.

F_{st} : fondo de salario total del período calculado.

NT : número de trabajadores promedio en el período calculado.

Al analizar el índice salario medio para el período planificado y compararlo con su comportamiento histórico –ya sea por meses o por años–, es necesario partir del conocimiento de los distintos aspectos o indicadores que lo condicionan o regulan. Pero la influencia principal en la dinámica del salario la poseen los factores relativos al indicador incremento de la productividad del trabajo. Este, al relacionarse con el comportamiento del salario medio, caracteriza esencialmente la dinámica salarial, expresada mediante la siguiente relación:

$$\phi = \Delta S_m / \Delta P_t$$

donde,

ϕ : índice que relaciona el aumento del salario medio con el aumento de la productividad del trabajo en un período dado.

ΔSm : incremento del salario medio (%).

ΔPt : incremento de la productividad por trabajador (%).

El cálculo de la dinámica del salario medio (ΔSm) lo ofrece la siguiente formulación:

$$\Delta Sm = (Sm_p - Sm_b / Sm_b) * 100$$

donde,

Sm_p : salario medio del período planificado (\$).

Sm_b : salario medio del período base (\$).

El cálculo de la dinámica de la productividad del trabajo (ΔPt) ya antes referido, lo ofrece la siguiente expresión:

$$\Delta Pt = (Pt_p - Pt_b / Pt_b) * 100$$

donde,

Pt_p : productividad del trabajo del período planificado (\$/ trabajador).

Pt_b : productividad del trabajo del período base (\$/ trabajador).

Y en este caso la productividad del trabajo (Pt) se obtiene de la relación que continúa:

$$Pt = VP / NT$$

donde,

VP: volumen de producción en el período expresado (\$).

NT: número de trabajadores promedio en el período.

Obsérvese a continuación un ejemplo para ilustrar el procedimiento comprendido por las formulaciones anteriores, cuyos datos de partida se hallan en la tabla 8.19.

Tabla 8.19 Datos para la determinación de la relación $\Delta Sm - \Delta Pt$

EMPRESA X	AÑO BASE	AÑO PLAN
Número de trabajadores	190	200
Volumen de producción (\$)	600 000	750 000
Fondo de salario (\$)	497 040	561 600

1. Cálculo de la dinámica de la productividad del trabajo.

$$\begin{aligned}
 Pt_b &= VP_b / NT_b \\
 &= 600\,000 / 190 \\
 &= 3\,157,89 \text{ \$ / año – trabajador}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Pt_p &= VP_p / NT_p \\
 &= 750\,000 / 200 \\
 &= 3\,750 \text{ \$ / año – trabajador}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \Delta Pt &= (Pt_p - Pt_b / Pt_b) * 100 \\
 &= (3\,750 - 3\,157,89 / 3\,157,89) * 100 \\
 &= 18,75 \%
 \end{aligned}$$

2. Cálculo de la dinámica del salario medio.

$$\begin{aligned}
 Sm_b &= St_p / NT_b \\
 &= 497\,040 / 190 \\
 &= 2\,616 \text{ \$ / año – trabajador}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Sm_p &= St_p / NT_p \\
 &= 561\,600 / 200 \\
 &= 2\,808 \text{ \$ / año – trabajador}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \Delta Sm &= (Sm_p - Sm_b / Sm_b) * 100 \\
 &= (2\,808 - 2\,616 / 2\,616) * 100 \\
 &= 7,33 \%
 \end{aligned}$$

3. Determinación del valor de ϕ .

$$\phi = \Delta Sm / \Delta Pt = 7,33 / 18,75 = 0,39$$

Véase el análisis cualitativo. El valor de $\phi = 0,39$ puede considerarse satisfactorio para el desarrollo económico y social de la empresa. Significa que por cada peso en valores producidos se gastó por salario \$0,39. Se estima como satisfactorio el comportamiento $\phi \leq 0,5$, y admisible con un margen de beneficio si es $0,5 < \phi < 1$. Si $\phi = 1$, el ΔPt es igual al ΔSm y no habría desarrollo, o en otros términos, se consumiría todo lo que se produce, al margen de los precios de venta. Y si resultara $\phi > 1$ los trabajadores ganarían más en salario que lo que se produce en valores, lo que significaría una inversión no beneficiosa a la empresa pues no tendría margen de ganancia por concepto de ese costo, y definitivamente no beneficiosa tampoco a los trabajadores en términos sociales, porque, de querer continuar la empresa como tal, tendría que prescindir del trabajo de varios de los empleados o de todos si no es sostenible la reversión de ese índice, e iría a la quiebra.

8.5. Cuestiones fundamentales

A continuación se expresan las cuestiones esenciales a considerar, en aras del cambio empresarial o el «mejoramiento continuo», a través de la aplicación de concepciones, tecnologías e indicadores:

- Por sistema de compensación laboral o sistema de estimulación al trabajo serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, por lo que ambas partes cubrirán sus expectativas y percibirán equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.
- Los perfiles de cargo por competencias o por funciones tienen una relación técnico-organizativa inicial de procedencia con los procesos de trabajo. Después, en el mejoramiento continuo, perfiles de cargo y procesos de trabajo se presuponen en los necesarios rediseños. No puede dejar de advertirse que los perfiles de cargo por competencias

concebidos están sujetos al movimiento, a la dialéctica del cambio, y no pueden convertirse en documentos muertos que constituyan barreras al desarrollo.

- La evaluación de puestos, de los diferentes cargos de trabajo, implica el establecimiento de determinada jerarquía entre estos: un ordenamiento de menor a mayor valor relativo, base para la retribución salarial a establecer; y también en términos no salariales, base para la incentivación significada por la formación, condiciones de trabajo, etcétera.
- Cuando Edward E. Lawler acuñó la denominada «retribución estratégica» que llega a nuestros días. Insistía en que la remuneración tenía que ponerse en función de los objetivos de la organización. En consecuencia con esa retribución estratégica, la organización remunera, lo que implica un salario base fijo, un salario variable –con frecuencia llamado «pago por incentivos»– y una remuneración indirecta –a menudo denominada «prestaciones».
- No pocas organizaciones de éxito en Estados Unidos insisten en asociar la compensación laboral, en especial la salarial y su parte móvil o «pago de incentivos» al control de gestión estratégica, al Cuadro de Mando Integral (CMI), lo que requiere un esfuerzo serio de despliegue de los objetivos estratégicos empresariales a los objetivos individuales a alcanzar por las personas. Se plantea que, cuando todos los empleados entienden cómo se entrelaza su paga y los objetivos estratégicos a conseguir, la estrategia se convierte realmente en el trabajo diario de todos.
- El método de gestión, que es la Administración por Objetivos (APO), al velar por la congruencia entre los intereses o las aspiraciones de los empleados, sus familias y la institución, contribuye con la motivación de logro.
- La búsqueda de satisfacción de la necesidad de logro y con ella la *disposición, orientación e intensidad de la actividad* (motivación) del individuo en su grupo, se identifica con la *autorrealización* como persona, la realización de las propias potencialidades humanas (de conocimiento, iniciativa, creatividad, dignidad, compromiso, lealtad), y el crecimiento psicológico humano, en suma.

- El reconocimiento social, unido al concepto de «reforzamiento positivo», en tanto estimulación psicosocial o espiritual, es trascendente en la motivación positiva e intrínseca, especialmente en la motivación de logro. Los valores verdaderamente humanos, los valores morales, resultan consustanciales a esa motivación de logro donde se alcanza crecimiento humano.
- La retribución extrasalarial –formación aportada por la empresa– se recibe por la mayoría de los empleados como inyección vital, al incentivarles el sentimiento de pertenencia o de compromiso hacia la institución. Esto deviene estimulación que cada vez más agradecerán los empleados.
- Los sistemas de pago deberán concebirse junto con acciones de estimulación espiritual, en la perspectiva de sistemas de estimulación moral o espiritual, asociados a la autorrealización humana, vinculada con la motivación de logro y los consustanciales valores humanos.
- El pago por rendimiento está más difundido en las empresas que compiten fuertemente, tanto para la venta de sus productos como para la obtención de mano de obra, y en aquellas en que la proporción correspondiente a los salarios en el valor creado es relativamente alta y, entonces, relativamente bajo el grado de mecanización y automatización, lo que tiende a la estimulación por grupos en estos momentos.
- El pago por ofrecer respuesta, a través del desempeño individual y colectivo a los objetivos estratégicos, manifiestos en indicadores, resulta fundamental para la implantación de la estrategia. En el porvenir, el pago se vinculará cada vez más con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- El diseño de los sistemas de compensación laboral o de estimulación al trabajo está sujeto a un gran dinamismo; su efectividad hay que estarla evaluando constantemente, porque decae debido a que las personas cambian. Importante es percibir los sistemas de compensación laboral en su continuidad dialéctica, reflejada en el cambio incesante de las personas y sus circunstancias o su entorno.

8.6. Ejercicios

8.6.1. Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por sistema de compensación laboral o sistema de estimulación al trabajo?
2. ¿Cuáles son las fases de la gestión de la compensación laboral que deben considerarse?
3. ¿Qué significa la evaluación de puestos de trabajo?
4. ¿Qué significa el salario?
5. ¿Qué elementos fundamentales conforman el sistema salarial que se manifiesta como un conjunto técnico-organizativo?
6. ¿En qué insiste la «retribución estratégica» y cómo remunera?
7. ¿Qué son la motivación extrínseca y la motivación intrínseca?
8. ¿Cómo contribuye el método de gestión, que es la Administración por Objetivos, a la motivación de logro?
9. ¿Qué es el logro en su acepción psicológica de autorrealización?
10. ¿Qué son los sistemas de pago?
11. ¿En qué empresas está más difundido el pago por rendimiento?
12. ¿Cuál es la característica principal del sistema de Salario Fijo con Rendimiento Controlado (SFRC)?

8.6.2. Ejercicios de reflexión

1. ¿Cuáles son para Ud. los cinco principales estímulos por los que trabaja? Enúncielos en orden de importancia 1, 2... 5.
2. En las dos vertientes principales de la compensación laboral (la material y la espiritual), ¿cuáles son las acciones estimulativas que predominan en su organización? ¿Cuáles deberían predominar?
3. ¿Cómo Ud. orientaría para su empresa un sistema salarial que responda a la «retribución estratégica»?
4. ¿Cómo Ud. relacionaría el control estratégico de gestión, en particular el CMI propugnado por Kaplan y Norton con la compensación laboral? Si llega a relacionarla, proponga una *guía o procedimiento* para que su grupo de expertos lo lleve a vías de hecho.
5. ¿Cómo consideraría Ud. en su gestión empresarial la pirámide de Maslow para implementar su política de compensación laboral?
6. En el desarrollo de su Administración por Objetivos, o en el desarrollo de su Dirección Estratégica, ¿cómo Ud. procedería para el «establecimiento de objetivos» con los empleados de su empresa?

7. Elabore un procedimiento para desarrollar la motivación de logro en todo el personal directivo de su empresa. ¿Cuáles son a su juicio los elementos clave de su procedimiento?
8. ¿Cómo llevaría a la práctica de su gestión empresarial las distintas acciones estimulativas espirituales que se reflejan en la figura 8.6? Ilustre con ejemplos al menos en cuatro de esas acciones y con conocimiento de que aleccionará a su Consejo de Dirección.
9. ¿Qué principios sobre el reconocimiento social expuestos por Moss Kanter se manifiestan en su institución y cuáles no? Reflexione sobre sus implicaciones y escríbalas para darlas a conocer a su Consejo de Dirección.
10. ¿Qué reflexiones y posibles acciones para su gestión organizacional le originan el siguiente pensamiento: «La generosidad congrega a los hombres, y la aspereza los aparta. El elogio oportuno fomenta el mérito; y la falta del elogio oportuno lo desanima»?
11. ¿Cómo vincularía la Administración por Objetivos que implica la Dirección por Valores en su empresa, con la retribución extrasalarial? Diseñe los elementos fundamentales de ese vínculo para su exposición en el Consejo de Dirección.
12. ¿Cómo vincularía la retribución extrasalarial que hará su empresa en la formación de sus recursos humanos, con los objetivos estratégicos y con los sistemas de pago salarial?
13. Diseñe un sistema de pago a destajo colectivo para un equipo de seis (6) obreros. Genere su base de datos para cumplir esta tarea.
14. Diseñe un sistema de compensación laboral integral (material y espiritual) para un área laboral. Genere su base de datos para cumplir esta tarea.
15. Aplique el sistema de pago a destajo colectivo con CPL por cumplimiento de objetivos estratégicos, atendiendo a indicadores de la «perspectiva de aprendizaje y crecimiento» del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.

8.6.3. Ejercicio de caso

Compensación laboral y teorías motivacionales

La compensación laboral y el proceso motivacional que ha de comprender son decisivos en la efectividad de la actual Gestión de Recursos Humanos. Conocer las concepciones más actuales en este

ámbito, así como las teorías motivacionales de mayor relevancia y aplicación, resulta de suma importancia práctica para el directivo. El equipo presentará lo argumentado en este tema de manera que, como grupo consultor contratado, ilustre de manera convincente y coherente al resto del aula.

1. ¿Qué se entiende por sistema de compensación laboral?
2. ¿Qué significan la motivación, la motivación positiva, la motivación negativa, la motivación extrínseca y la motivación intrínseca?
3. ¿En qué consiste la teoría motivacional de Maslow?
4. ¿En qué consiste la teoría motivacional de Herzberg?
5. ¿En qué consiste la teoría motivacional sustentada por Taylor asociada a la «teoría X» y cómo se manifiesta la «teoría Y» propugnada por McGregor?
6. Ilustre la concepción estimulativa del reforzamiento positivo.
7. Ilustre los principios para el reconocimiento social expuestos por R. Moss Kanter.
8. Ejemplifique el sistema de acciones específicas de compensación laboral.