Capítulo 8. Compensación laboral y motivación.

8.1 Introducción

Objetivos

- Caracterizar los componentes principales de un sistema de compensación laboral y su vínculo con la motivación.
- Desarrollar y orientar sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social y sistemas integrados de compensación laboral.

Aquí se pretende caracterizar la concepción de compensación laboral ubicada como proceso clave de la actual Gestión de Recursos Humanos con enfoque estratégico, destacando su nexo fundamental con el buen desempeño en el trabajo y la motivación laboral, enfatizando en la retribución e incentivos manifiestos en los diferentes sistemas de pago y en la estimulación psicosocial o espiritual.

La compensación laboral es un proceso o actividad clave de la GRH. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que "*esa persona"* le entrega *"específicamente a esa organización"* para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que considerar como "*exclusividad"* esa entrega, asumiendo el concepto de "*cliente interno"* que es ese empleado.

La compensación laboral o estimulación al trabajo como sistema trasciende la estimulación salarial, es decir, abarca más, aunque ésta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. Por el peso significativo que sigue teniendo el dinero (mediante el salario principalmente), debe prestarse atención especial al diseño de sistemas de pago o sistemas salariales.

La concepción de la compensación laboral necesariamente tiene que estar precedida del correcto diseño de los procesos de trabajo que configuran los sistemas de trabajo. La compensación laboral está en función de los sistemas de trabajo que se asuman, a los cuales son inmanentes el tipo de organización del trabajo del personal: individual o de grupo, por turnos, brigadas, etc. Tanto la estimulación espiritual como la estimulación material, y en particular la salarial a través de los sistemas de pago, han de tener muy presente el sistema de trabajo para su eficacia en la organización.

Hay una serie de fases que deben ser consideradas en la gestión de la compensación laboral, concebida como proceso clave del sistema de GRH; esas fases son: análisis y descripción de puestos de trabajo, evaluación de puestos de trabajo, estudios comparativos y determinación de la compensación laboral, que serán tratadas en este capitulo.

El salario es un componente necesario de la estimulación, pero indefectiblemente deberá desarrollarse junto a la estimulación espiritual. Motivaciones superiores, como la realización o logro, mucho se relacionan con los estímulos psicosociales o espirituales.

Se constituyen en objetivos supremos de la compensación laboral como proceso clave de la actual GRH, el aumento del buen desempeño laboral y el mejoramiento humano. La motivación intrínseca, asociada al logro o autorrealización, se considera la más importante en el desempeño de alto rendimiento, en la excelencia laboral. El crecimiento del empleado como ser humano socialmente realizado, con valores y sentido de buena persona, deberá ser objeto de compensación material y espiritual sistemática.

8.2 El sistema de compensación laboral

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, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño. La figura 8.1 expresa gráficamente las relaciones de los términos utilizados en esta definición.

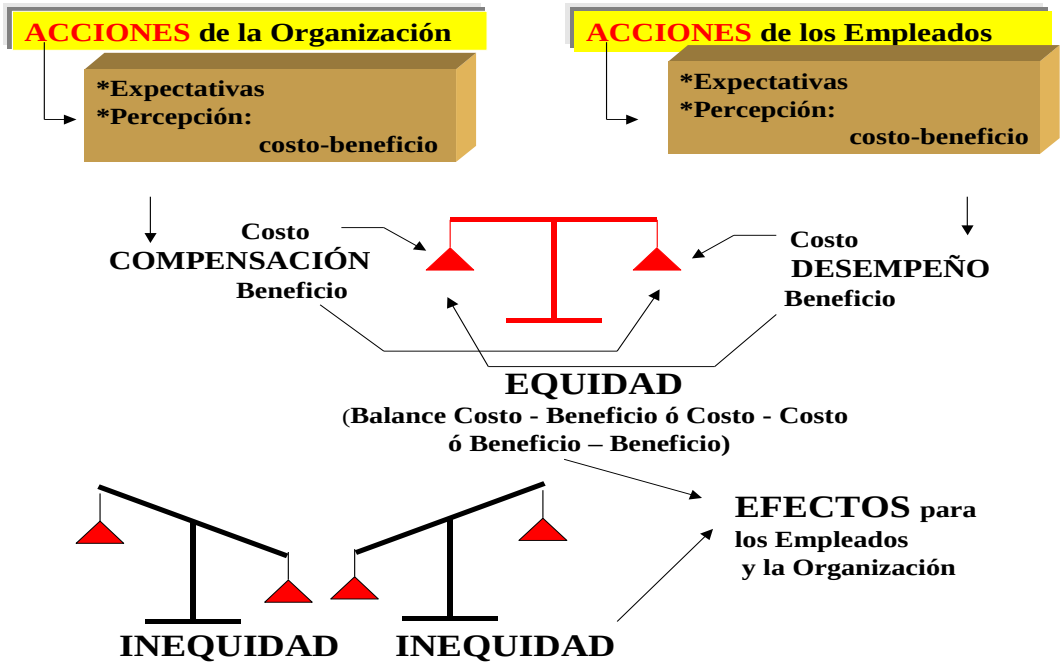

Fig. 8.1 Relaciones conceptuales de la compensación laboral al desempeño

Para la organización la compensación es un costo como el desempeño del empleado es un costo para él. Al estar balanceada la relación costo-costo hay equidad en el intercambio. Expresado en otros términos, de balance beneficio-beneficio, el desempeño significa un beneficio a la organización ofrecido por el empleado, y la compensación extraída del valor añadido significa un beneficio al empleado ofrecido por la organización.

Aunque más adelante se tratará sobre teorías motivacionales centradas en las necesidades, valga aquí por su estrecha relación con lo antes referido, la interpretación de la "teoría de las expectativas" en su modelo de Edward E. Lawler (Lawler, 1981; Stoner et al., 1996).

Según la teoría implícita en ese modelo, la motivación de una persona dependerá de:

1. Expectativas de la relación entre esfuerzo y buena actuación (buen desempeño).
2. Expectativas de la relación entre buena actuación y compensación.
3. Percepción de los atractivos de la compensación.

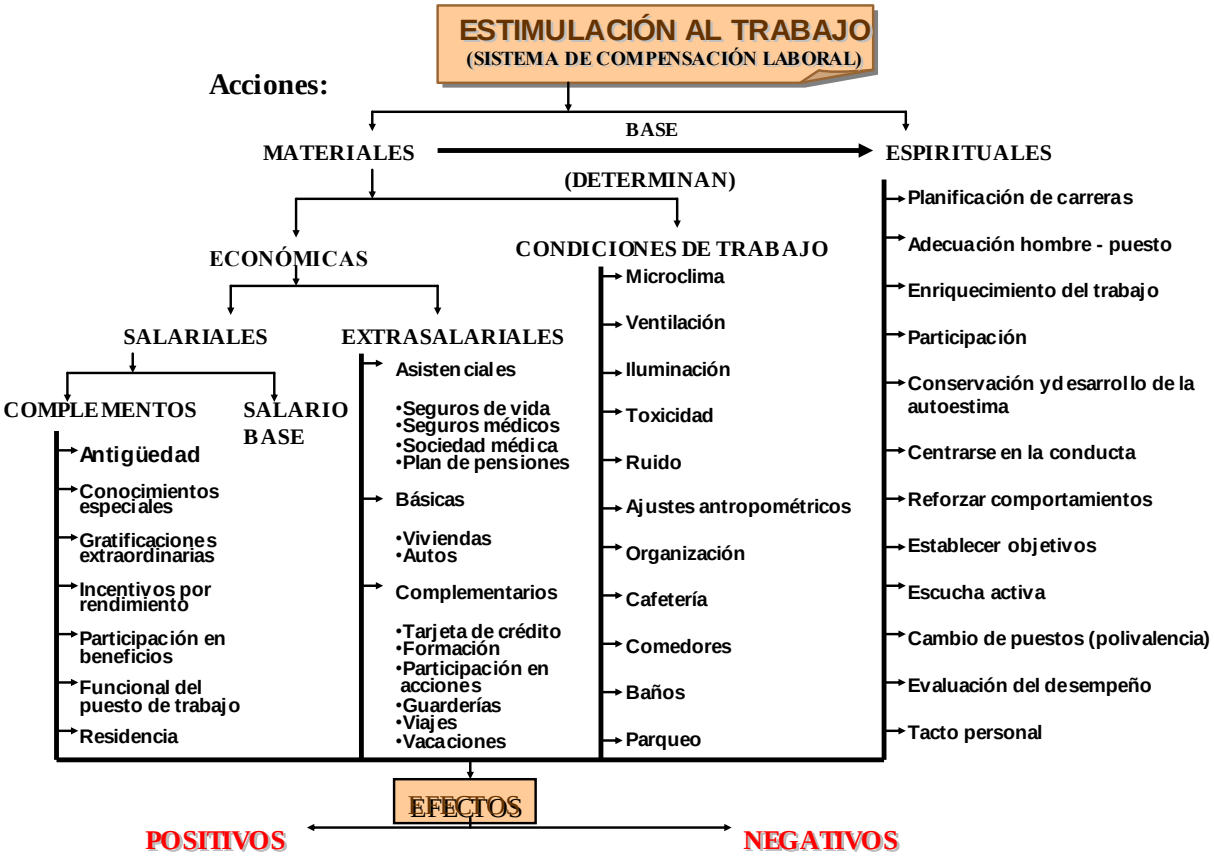

Fig. 8.2 Conjunto de Acciones del Sistema de Compensación Laboral

En la figura 8.2 son mostradas en sistema las acciones específicas de compensación laboral más significativas o eficaces, así como sus relaciones de determinación. Se advierte que esta figura deviene una especie de sumario, que indistintamente será referido a lo largo de este texto. Como puede observarse de las dos grandes divisiones (materiales y espirituales) de las acciones de compensación laboral, la primera es la determinante. Esta es una consideración esencial.

Como bien enseña la **Biblia**: *"no solo de pan vive el hombre";* pero le hace falta el pan para poder vivir, como lo ha confirmado la existencia del ser humano.

O puede expresarse de la manera en que lo hiciera Federico Engels (1883), en su discurso ante la tumba de Carlos Marx:

"Así como Darwin descubrió la ley del desarrollo de la naturaleza orgánica, Marx descubrió la ley del desarrollo de la historia humana: el hecho, tan sencillo, pero oculto hasta él bajo la maleza ideológica, de que el hombre necesita, en primer lugar, comer, beber, tener un techo y vestirse antes de poder hacer política, ciencia, arte, religión, etc." (Marx y Engels, 1963).

Las acciones más significativas que refleja la figura 8.2 son conocidas. Aquí se pretenden hacer consideraciones genéricas, aunque precisando las acciones psicosociales de reforzamiento positivo, de reconocimiento social, y los sistemas de pago salariales. Es necesario subrayar la interacción de esas dos grandes divisiones; no es mecanicista la aludida determinación, debiéndosele analizar en su dinámica o dialéctica.

Entre los efectos positivos para los empleados en sus interacciones podemos señalar los siguientes:

Positiva percepción de EQUIDAD individual y socialmente:

*alimentación *abrigo * techo * transporte * salud * educación * etc.	< = interacción =>	* consideración * respeto * autoestima * afiliación * afecto * autorrealización o logro * etc.

Para la organización: el aumento del nivel de compromiso de los empleados, de competencia, de congruencia de sus intereses con los intereses de la organización y reducción de costos a la vez que incremento de la productividad del trabajo o del buen desempeño.

Como efectos negativos, en correspondencia con una percepción de INEQUIDAD individual y socialmente, para los empleados puede ocurrir la merma o pérdida de la satisfacción de esas mismas necesidades antes apuntadas. Y para la organización, puede ocurrir la disminución en los indicadores antes expresados con sus negativas consecuencias económicas y sociales.

Necesario es insistir en este momento en la dialéctica de la estimulación al trabajo o compensación laboral. Aunque en primera instancia la estimulación económica es la determinante, no es mecanicista la relación estimulo-respuesta. Así ocurre, que el hombre necesita satisfacer necesidades primarias, como podrá apreciarse de la pirámide de Maslow, pero no puede concebirse esa satisfacción de manera lineal, desde lo material primario a la autorrealización. Es mucha verdad que no pocos hombres han renunciado a lo material primario para entregarse a lo espiritual, al logro de aspiraciones como la libertad, la justicia, la obra artística o la obra científica: han ofrendado incluso sus vidas por ello: han renunciado a cualquier bien material. La historia de la humanidad bien ha destacado esas figuras.

Como proceso, la motivación es compleja, y la historia bien registra lo anterior. Especialmente la motivación intrínseca, asociada al logro o autorrealización, se considera la más importante en el desempeño de alto rendimiento, en la excelencia laboral. Ella se relaciona con la interiorización de objetivos altamente significativos a establecerse en las personas, como objetivos supremos de logro.

8.2.1 Fases de la gestión de compensación laboral

Imprescindible es asimilar en su plenitud la concepción de compensación laboral ya enunciada. La compensación aboral trasciende al salario al comprender muchas más acciones que ***retribuyen e incentivan*** a las personas, como las condiciones de trabajo y la formación, que en la actualidad han tomado gran auge estimulativo; pero sigue teniendo peso fundamental el salario en la compensación. Por ello el análisis de puestos o cargos de trabajo, históricamente asociado al salario escala, es una fase imprescindible al gestionar la compensación laboral y, en particular, la salarial.

Otra fase, que le continua, es la evaluación de puestos o cargos de trabajo. Ella es decisiva para distinguir la compensación a entregar, debido a las diferencias entre los puestos o cargos de trabajo, buscando equidad interna. Esas diferencias vienen dadas por las distintas complejidades implicadas por esos puestos, es decir, por las diferentes cantidades de trabajo socialmente necesario invertidos en los mismos: exigencias de sus contenidos respecto a calificación o conocimientos, experiencia necesaria asociada a las competencias laborales requerida, esfuerzos físicos y mentales, responsabilidades y condiciones en que se desarrolla ese trabajo.

Esa evaluación de los diferentes cargos de trabajo implica el establecimiento de determinada jerarquía entre los mismos, un ordenamiento de menor a mayor valor relativo, base para la retribución salarial a establecer, y también en términos no salariales respecto a formación, condiciones de trabajo, etc.

Continúa la fase de estudios comparativos. Aquí se busca la diferenciación respecto al entorno. Es necesario conocer cómo es el comportamiento de la competencia en relación a la compensación laboral, especialmente respecto a los salarios.

Y finalmente, corresponde la fase de la determinación de la compensación laboral, llegándose a especificar la compensación para cada cargo o puesto de trabajo. La determinación de una compensación laboral, en primer lugar respecto a salario o tarifa básica, y después, en lo posible respecto a todo el espectro estimulativo complementario. Y eso se establece teniendo en cuenta el análisis interno y externo de compensación existente, procurando una equidad o equilibro tanto en lo interno como en lo externo.

- **Análisis y descripción de puestos de trabajo**

En el *"Análisis y descripción de puestos de trabajo"* se considera el diseño o rediseño de los procesos de trabajo, en los cuales se insertan los puestos o cargos de trabajo a los cuales se les confeccionarán sus perfiles de cargo (también denominados profesiogramas, descriptores de cargo, o calificadores de cargo), sean estos por funciones o por competencias. Tener los procesos de trabajo en mejoramiento continuo y con vigencia los perfiles de cargo asociados, en particular los perfiles de cargo por competencias, es fundamental a la GRH, sobre lo cual insisten las ISO, especialmente la ISO 9001: 2015 (ISO, 2015; Mertens, 1996, 2002).

Perfiles de cargo y procesos de trabajo se mantienen interactuando en el mejoramiento continuo, y ambos tienen una relación de base con las restantes actividades clave de GRH como refleja la figura 8.3

Nótese en la figura 8.3 cómo el perfil de cargo es indispensable para llevar a efecto la evaluación del desempeño, donde la comparación entre los resultados del desempeño y los objetivos que se establecen para el puesto no puede faltar, y a partir de su adecuación o no así varía el tipo de compensación laboral a emplear.

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 (Dolan et al., 2003; Cuesta, 2005). Su dinamismo está condicionado esencialmente por los cambios en los procesos de trabajo y por las estrategias, así como por la cultura organizacional.

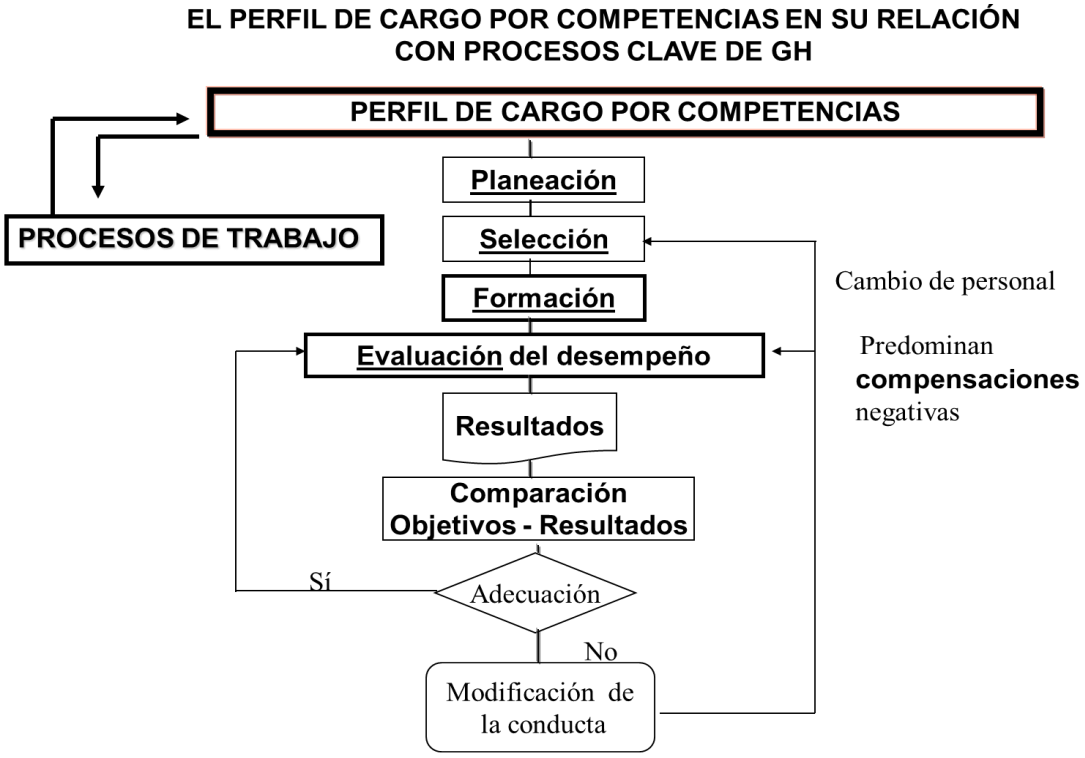

Fig. 8.3 Perfil de cargo por competencias en su relación con actividades clave de GRH

En el caso de los perfiles de cargo de los directivos, cuando está llevándose a efectos la Administración por Objetivos (APO), no debe enunciarse "*el cómo lo hace",* por cuanto ese método de gestión se centra en los resultados alcanzados u objetivos logrados y no en los modos o maneras para alcanzarlos. Insistir ahí en el *cómo* sería forzar la actuación con un *traje único*, contrario al desempeño casuístico o singular que se requiere.

Ya en el capítulo cinco se trataron los componentes de esos perfiles de cargo así como el formato de documento que se precisa.

- **Evaluación de puestos**

La fase de *"Evaluación de puestos"* significa la recurrencia a procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto o cargo de trabajo.

El aludido “valor relativo” de cada puesto se relaciona con la complejidad del puesto, que viene dada por el tiempo de trabajo socialmente invertido en el mismo, o lo que es igual, los conocimientos teóricos y prácticos, responsabilidades, esfuerzos, habilidades o competencias y condiciones de trabajo que requiere la actividad laboral a realizarse en el cargo.

En esta fase se busca la equidad interna, buscando el valor relativo de cada puesto o cargo de la empresa u organización. Se busca decidir entre los diferentes cargos comprendidos en el interior de la organización. En la fase de estudios comparativos se pondera el entorno, se comparan los valores relativos de los cargos internos con los externos.

Históricamente el objetivo de la evaluación de puestos ha sido decidir el nivel de salario que corresponde a cada cargo, pero en la actualidad suele irse más allá, decidiendo además de ese nivel salarial, el resto de complementos compensatorios posibles: en cuanto a condiciones de trabajo, prestaciones de servicios, formación, y las acciones (estímulos) espirituales que se reflejaron en la figura 8.2, entre las que destacan el establecimiento de objetivos, la participación y el plan de carreras.

Varios son los métodos utilizados para la evaluación de puestos, cuyos orígenes se ubican en los estudios de movimientos y tiempos desarrollados por Frederick Winslow Taylor a fines del Siglo XIX en la ***Midvale Steel Company*** de EE.UU (Taylor, 1953). Le siguieron, también en EE.UU., recurriendo a estudios de funciones y determinando sistemas de puntuaciones, E.O. Griffenhagen y Merrill R. Lott, en 1910 y 1925 respectivamente, tomando auge a partir de la II Guerra Mundial y hasta nuestros días (Lanham, 1966; Moreno y Cuesta, 1986; Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002).

No obstante esa variedad de métodos para la evaluación de puestos de trabajo, pueden considerarse en tres grandes agrupaciones:

- Métodos de jerarquizaciones
- Métodos comparativos por factores
- Métodos de sistemas de puntuación

Los más sencillos y menos analíticos son los métodos de jerarquización. Los métodos de sistemas de puntuación son más analíticos, pero necesariamente implican a los anteriores, es decir, en general comprenden los factores o funciones a compararse para cada cargo y, por supuesto, la jerarquización a establecer para diferenciar las distintas complejidades de los puestos, pudiéndose decidir así la estimulación salarial.

Los métodos de jerarquizaciones recurren a las comparaciones entre puestos, partiendo de la información obtenida de los análisis y descripción de puestos.

El método de jerarquización de clasificación por rangos, consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los puestos, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada cargo o puesto ocupa una posición, desde el primero al último. La clasificación puede establecerse sobre la base de uno (contenido) o diversos factores. El resultado final, en definitiva, es una lista en la cual aparecen todos los puestos clasificados por orden de valor relativo.

Ejemplo: Escala de ordenamiento de los puestos por rangos.

1. Mecánico electricista
2. Mecánico soldador
3. Operario plantillero
4. Operario ensamblador .

(...)

20. Mensajero

Un método de jerarquización que introduce una mayor sistemática en el análisis es el método de comparación por pares. Es también un sistema de clasificación jerárquica de los cargos de trabajo. Consiste en la comparación de cada puesto o cargo de trabajo con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al puesto de más valor relativo de cada par. Con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad y sistemática en el análisis.

En la tabla 8.1 se refleja el proceso comparativo de cuatro cargos directivos evaluados. La Rj es la frecuencia total de elecciones recibidas. Nótese en la tabla cómo al compararse cada cargo directivo con otro es significado con el valor 1 quien resulta superior en la comparación; ahí se refleja en orden jerárquico de valor relativo como el mayor al cargo B, le sigue el D, y el de menor valor de los cuatro es el cargo C.

Tabla 8.1 Aplicación a cuatro cargos del método de comparaciones pareadas.

Cargo / **Comparaciones**	**A**	**B**	**C**	**D**
A - B		1		
A - C	1			
A - D				1
B - C		1		
B - D		1		
C - D				1
Rj	1	3	0	2
Jerarquía	3	1	4	2

Ha sido muy útil parearlos, indicar las denominaciones con numeraciones y pedir que se subraye (o se circule) al de mayor valor relativo de cada par, como se hizo con los nueve cargos que refleja la tabla 8.2, utilizando la moda obtenida para cada uno como criterio de jerarquización. Tal proceder, muy sencillo por demás, ayuda mucho al análisis de un conjunto relativamente grande de cargos o puestos de trabajo.

Tabla 8.2 Comparaciones pareadas donde se subraya el cargo de mayor valor en cada par

1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	5 - 6	6 - 7	7 - 8	8 - 9
1 - 3	2 - 4	3 - 5	4 - 6	5 - 7	6 - 8	7 - 9	
1 - 4	2 - 5	3 - 6	4 - 7	5 - 8	6 - 9		
1 - 5	2 - 6	3 - 7	4 - 8	5 - 9			
1 - 6	2 - 7	3 - 8	4 - 9				
1 - 7	2 - 8	3 - 9					
1 - 8	2 - 9						
1 - 9							

La fórmula de la combinación (C) es la que ofrece la cantidad de pares a establecer, donde resultó el valor 36 para los 9 cargos de trabajo evaluados:

$$\mathbf{C\ (n, r)} = \frac{\mathbf{n!}}{\mathbf{r!\ (n - r)!}} = \frac{9!}{2!\ (7)!} = 36$$

Los métodos comparativos por factores requieren que los evaluadores de puestos comparen y evalúen los componentes esenciales de cada puesto. Esos componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos que serán objeto de evaluación. Entre esos factores comunes suele recurrirse a los siguientes:

- Responsabilidad
- Habilidad
- Experiencia.
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental.
- Condiciones de trabajo

Cada uno de esos factores se compara, uno a uno, respecto al mismo factor en otros puestos. Ello permitirá que los evaluadores otorguen la importancia relativa de cada puesto. Y seguidamente se otorga un valor monetario a cada uno de esos factores para cada puesto, y al final la suma de esos valores monetarios

asignados a cada factor, indicará el sueldo o salario. Así, un ejemplo, aparece en la tabla 8.3

Tabla 8.3 Asignación de salario por factores comunes de los puestos

	Puestos de trabajo			
Factores esenciales	Tornero	Mecánico	Electricista	Ayudante
▪Responsabilidad	$ 100	$ 180	$ 150	$ 60
▪Habilidad	300	350	250	100
▪Experiencia.	150	200	200	50
▪Esfuerzo físico	250	250	250	100
▪Esfuerzo mental.	150	100	100	50
▪Condiciones de trabajo	50	60	60	80
Total:	1000	1140	1010	440
Salario mensual:	$ 1000	$ 1140	$ 1010	$ 440

Los métodos de sistemas de puntuación son en la actualidad los más utilizados en las evaluaciones de puestos. En vez de recurrir a la asignación de niveles salariales, se utilizan puntuaciones, poseyendo una ponderación más detallada y sistémica los factores comunes a utilizar. Los factores o funciones tienen subfactores, con descripciones mas precisas.

A continuación un ejemplo de la aplicación del método de sistema de puntuación, aplicado en la evaluación de puestos de trabajo de obreros manuales. Para la evaluación de esos puestos, se descompone el proceso de trabajo del puesto en las funciones (o factores) siguientes:

1. Función de calculo (F1)
2. Función de preparación del puesto de trabajo (F2)
3. Función de ejecución del proceso laboral (F3)
4. Función de dirección y servicio del equipo (F4)
5. Función de responsabilidad en el trabajo (F5)

Resulta evidente que al evaluar el puesto de trabajo no todos los **factores** o funciones tienen el mismo nivel de importancia para el cumplimiento de las actividades laborales en el mismo, por lo que se le asigna distinto valor relativo a cada uno de los factores, como se muestra en la tabla 8.4

Tabla 8.4 Valor relativo de las funciones para el puesto

Función	Valor relativo (%)
F1	5,6
F2	9,3
F3	72,0
F4	5,0
F5	8,1
	Total: 100

Cada una de esas funciones es dividida según su complejidad en tres grados: simple, media, compleja; cada uno de estos grados tiene a su vez una valoración mínima y máxima. Al conjunto de funciones se le da una puntuación total y en dependencia del nivel de puntos que se alcance en la valoración, le corresponderá al puesto un grupo en la escala salarial.

A continuación se ilustran las complejidades (simple, media y compleja) y sus grados (mínima o máximo) de **Función de cálculo (F1)**:

- Primer grado de complejidad. Valoración: 0 puntos

Cuando no existe necesidad de utilizar cálculos, tablas auxiliares, tablas especiales en el proceso de trabajo (cargador, carretillero, mozo de limpieza).

- Primer grado de complejidad (simple). Valoración mínima: 7 puntos.

Cuando es necesario en el proceso de trabajo realizar cálculos con la utilización de tablas elementales, esquemas y recetas establecidas. El cálculo de la producción de piezas y artículos de contorno lineal que se pueden elaborar de una cantidad de materia prima o materiales determinados, como algodón, cuero (y sus sustitutos), chapa de hierro plana, utilizando patrones y moldes simples.

- Primer grado de complejidad (simple). Valoración máxima: 9 puntos

Cuando es necesario realizar cálculos utilizando tablas, esquemas auxiliares para determinar volúmenes, áreas de superficie, etc. El calculo de la producción de piezas y artículos con contornos curvilíneos simples que se pueden elaborar de una cantidad

- Segundo grado de complejidad (media). Valoración mínima: 10 puntos
- Segundo grado de complejidad (media). Valoración máxima: 15 puntos
- Tercer grado de complejidad (compleja). Valoración mínima: 17 puntos
- Tercer grado de complejidad (compleja). Valoración máxima: 23 puntos

Al final, cada puesto de trabajo evaluado tendrá una puntuación final, y en dependencia del rango de puntos donde se ubique atendiendo a la tabla 8.5, así será el grupo escala salarial que le corresponderá. Así, por ejemplo, si al puesto

de trabajo de obrero mecánico soldador correspondió una puntuación total de 312 puntos, entonces se le ubicará en el grupo escala VII.

Tabla 8.5 Rango de puntuación y grupo escala salarial correspondiente

Grupo	Puntos	
	Mínima	Máxima
I	-	129
II	130	150
III	151	174
IV	175	204
V	205	239
VI	240	281
VII	282	332
VIII	333	400

- **Estudios comparativos.**

Los estudios comparativos de la estimulación interna o de la organización, particularmente referidos a los salarios, con la estimulación o salarios de otras organizaciones, especialmente con organizaciones laborales de la competencia y de sectores o ramas similares, buscan un ajuste o equilibrio entre los salarios a adoptar y los salarios de esas otras instituciones, de manera que no sean insuficientes ni muy superiores respecto a la media externa.

La organización tiene que hacer estudios comparativos para no perder a sus empleados respecto a la competencia, y para no efectuar pagos excesivos que nada tengan que ver con el buen desempeño. Es necesario también hacer comparaciones sobre las jerarquizaciones de los puestos alcanzadas en la organización, observando cuánto equilibrio respecto al exterior se llegó a lograr.

Suelen utilizarse técnicas de encuestas y entrevistas para esos estudios, además de los análisis documentales de los organismos autorizados. En esos estudios es muy importante dar con la muestra representativa para inferir comparaciones, dado lo costoso de contar con poblaciones de ramas o países.

Para tales estudios comparativos se acude a los organismos rectores en materia de recursos humanos y estimulación, como los ministerios de trabajo y centros de estudios de empleo, o a agencias de mercadeo, asociaciones de profesionales y empresarios, oficinas de empleos, entre otras. No podrá descuidarse en esas comparaciones el ámbito internacional, debido a la creciente globalización o internacionalización de los negocios. Será necesario y de la mayor importancia recurrir al *Benchmarking*, lográndolo en aquellas empresas exitosas.

- **Determinación de la compensación laboral.**

En esta última fase se considera de modo fundamental el logro de dos procesos:

a) La determinación de la compensación laboral, específicamente del nivel salarial a asignar a cada uno de los cargos o puestos de trabajo.
b) El agrupamiento de los diferentes niveles de salario o pago en una estructura o *"sistema salarial"* que pueda gestionarse como componente esencial de la compensación laboral.

Pudo observarse que con el uso de alguno de los métodos de evaluación de puestos ya ejemplificados, bien se alcanza el primer proceso antes enunciado. En el apartado que sigue bajo la denominación "El salario", se tratará el segundo proceso posibilitándose la gestión de ese sistema.

8.2.2 El salario

El salario significa la retribución en dinero que ofrece la organización al empleado por ocupar un cargo o puesto de trabajo (salario escala, base o fijo), junto al incentivo (salario variable o móvil) por su desempeño y las condiciones de trabajo. La figura 8.4 refleja la derivación del salario total, conformado por esa parte fija y la otra variable. En esa derivación se anotan las actividades clave de GRH que son precedentes inmediatas: el análisis y diseño de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño.

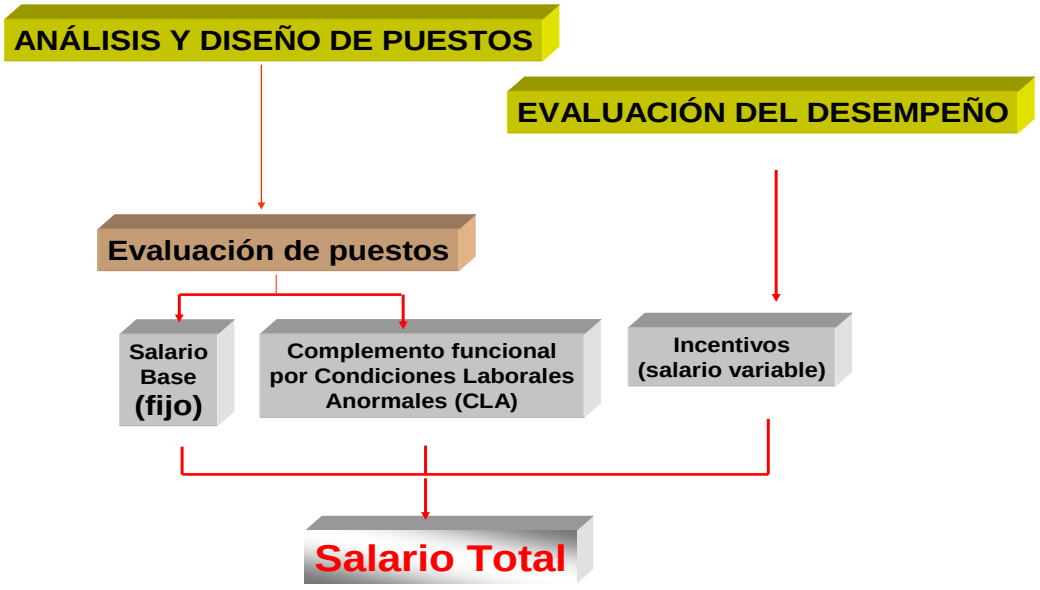

Fig. 8.4 Derivación técnico organizativa del salario total

Para poder gestionar mejor el salario, es necesario considerar la distinción entre salarios nominales, salarios reales y costos de mano de obra o de personas empleadas o costos de recursos humanos (OIT, 1992). El salario nominal es el dinero que el trabajador percibe por su trabajo (fuerza de trabajo). Pero a los trabajadores no les interesa solamente el dinero que se le paga, sino también les interesan los bienes y servicios que pueden comprar con su salario, a lo que se da el nombre de salario real. Si el salario nominal aumenta pero suben más los precios de los alimentos, de la ropa, de la vivienda y de otros artículos de primera necesidad, se reducen los salarios reales y empeora la situación del empleado y su familia.

En algunos países, específicamente en los menos desarrollados, los salarios se pagan en parte en dinero y en parte en especie, suministrando el empleador ciertos bienes y servicios. El valor total del salario en dinero se puede determinar calculando el valor de mercado de los bienes y servicios suministrados en pago y agregándolo al salario abonado en dinero. Ese valor total en dinero de los salarios que el empleador paga a sus empleados, junto con todos los demás pagos que efectúe en relación directa con el empleo, constituye sus costos de mano de obra y son parte de sus costos totales de producción o servicios.

Cuando Edward E. Lawler acuñó la denominada *"retribución estratégica"* (Lawler, 1990; Stoner et al., 1996) 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 implicando un salario base fijo, un salario variable (con frecuencia llamado "pago por incentivos") y una remuneración indirecta (a menudo denominada "prestaciones"). Esa otra parte de la retribución estratégica, rebasa al salario al introducir compensaciones por especie y asistenciales, tomando auge las aludidas "prestaciones" en la década de 1990 (Louart, 1994; Dolan et al., 2003).

Esas organizaciones tratan de que el salario base sea igual al que dictan las condiciones del mercado de trabajo, con el propósito de tener trabajadores a precios competitivos, a su disposición. El salario variable correspondiente a incentivos y prestaciones responde a resultados del empleado acordes a los objetivos de la organización.

Más recientemente, no pocas organizaciones de éxito en EE.UU., 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) en particular, requiriendo un esfuerzo serio de despliegue de los objetivos estratégicos empresariales a los objetivos individuales a alcanzar por las personas (Kaplan y Norton, 2001, 2004). Esos autores, de sus estudios en empresas que han vinculado la paga de incentivos al CMI, no concluyen que exista en ese quehacer un enfoque o modo común. Sin embargo, sí llegan a la conclusión siguiente: *"Cuando todos los empleados entienden como se entrelaza su paga y los objetivos estratégicos a conseguir, la estrategia se convierte realmente en el trabajo diario de todos"* (Kaplan y Norton, 2001).

También va siendo tendencia, en aras de los objetivos estratégicos, recurrir a la remuneración por competencias laborales, en particular a trabajadores de muy alta calificación que realizan trabajos de alta complejidad técnica y laboran en proyectos por equipos (Werther y Davis, 2008; Chiavenato, 2011; Milkovich, Newman & Gerhart, 2014

La experiencia mundial de avanzada indica que las funciones más actuales sobre los recursos humanos, van hacia esa compensación laboral total o sistémica, donde el alcance de los objetivos estratégicos de la organización son considerados prioridad (Kaplan y Norton, 2004, 2006; Werther y Davis, 2008; Milkovich, Newman & Gerhart, 2014).

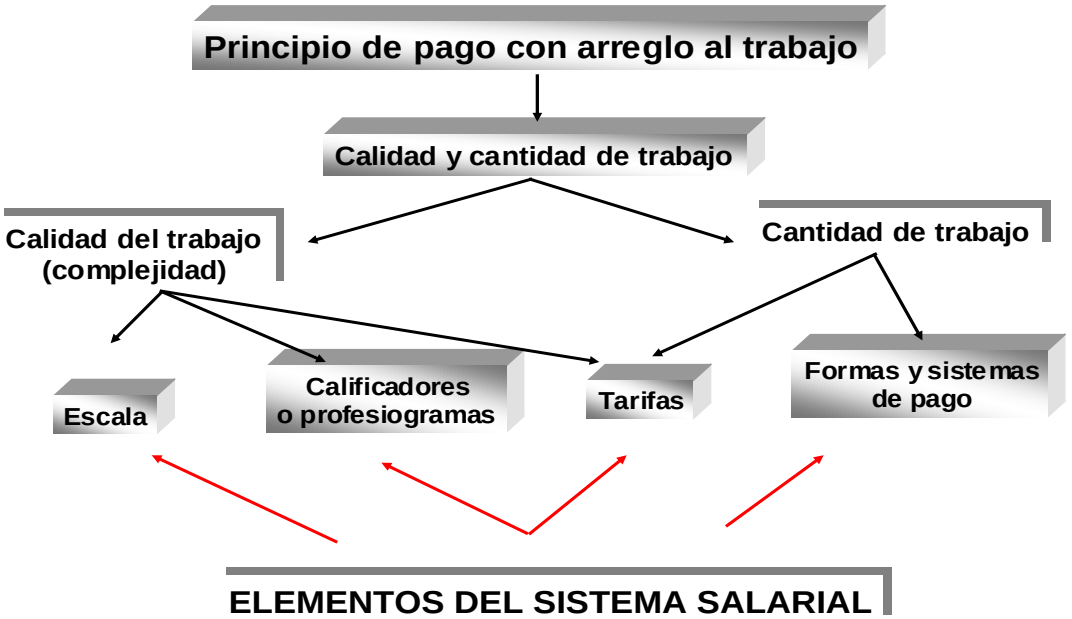

Fig. 8.5 Estructura y elementos del sistema salarial

El salario necesariamente tiene que manifestarse para la organización laboral en un conjunto técnico organizativo, que conforma el denominado *"sistema salarial"*, que por lo general consta de cuatro elementos fundamentales: escala, calificadores, tarifas y sistemas de pago. Mediante la figura 8.5 (Cuesta, 2005) es ilustrada la estructura y los elementos esenciales del sistema salarial, que partiendo de la concepción del "principio de pago con arreglo al trabajo" es esquematizado en ese sistema.

A través de la *escala* se determinan los distintos grados de complejidad (calidad del trabajo) de los trabajos existentes a nivel de la organización (administración pública, rama, empresa o economía nacional).

Los tabuladores (*calificadores*) de cargo o perfiles de cargo actuales, constituyen el complemento de la escala para poder cumplir esa función de discriminación de la complejidad o *calidad* de los distintos trabajos; son compilaciones de los calificadores o de los perfiles de cargo. Ambos elementos, escala y calificadores, como indican las saetas de la figura 8.5, expresan la complejidad o calidad de los distintos trabajos.

Las *tarifas* determinan la cantidad de dinero que el trabajador debe recibir en una unidad de tiempo, por la ejecución de una labor determinada. Las tarifas significan la conexión entre la calidad y la cantidad del trabajo, que a los efectos de la paga o remuneración salarial se realiza mediante los *sistemas de pago.*

Al fijarse las tarifas se hace en dependencia de la complejidad de los trabajos (calidad), y por resultar expresión cuantitativa al llevarse a hecho el pago por el trabajo (cantidad), hay que referirse a ellas: de ahí su condición de conectores. E implícito ya en lo antes planteado, los *sistemas de pago* fijan la retribución que el trabajador debe recibir en dependencia de la ejecución de una labor dada, midiéndose esta (cantidad) por el tiempo invertido o por los resultados obtenidos.

Para ilustrar una escala salarial se ejemplifica con una escala correspondiente a obreros, representada en la tabla 8.6 (Moreno y Cuesta, 1986). En esa escala, definitivamente, debe derivar la fase de *Determinación de la compensación laboral*, como antes fue advertido.

Nótese en esa tabla los dos componentes fundamentales de la escala: el número de grupos y los coeficientes. Los *grupos* posibilitan la discriminación de grados de complejidad de la escala: a más tiempo socialmente necesario para adquirir los conocimientos teóricos y prácticos de un puesto de trabajo, o más valor relativo, corresponderá un grupo superior de la escala. Los *coeficientes* expresan la relación cuantitativa entre los grados de complejidad (indicados por los distintos grupos) y el grado menos complejo (primer grupo de la escala).

La amplitud de la escala o *diapasón*, es la relación que existe entre el coeficiente del último grupo y el primero. Así, en la escala salarial de la tabla 8.6, el diapasón es de 1: 2,72, lo cual significa que los trabajos comprendidos en el grupo VIII son aproximadamente 2,72 veces más complejos que los del grupo I. Y con ello tiene correspondencia la asignación salarial a cada uno de los grupos.

Tabla 8.6 Escala salarial correspondiente a cargos de trabajo de obreros

Escala salarial de los obreros (en pesos)				
Grupo	**Coeficiente**	**Tarifa horaria**	**Jornal diario**	**Tarifa mensual (190,6 h)**
I	1,00	0,49	3,92	93,39
II	1,14	0,56	4,48	106,74
III	1,31	0,64	5,12	121,93
IV	1,51	0,74	5,92	141,04
V	1,74	0,85	6,80	162,01
VI	2,01	0,98	7,84	186,79
VII	2,33	1,14	9,12	217,28
VIII	-	-	-	-
IX	2,72	1,31	10,48	249,69

.

8.3 Teorías motivacionales relativas al trabajo.

La compensación o estimulación al trabajo no puede desarrollarse como política ni como sistema al margen del fenómeno que es *la motivación laboral*. Y respecto a la motivación no hay una teoría única capaz de explicarla. De ahí la necesidad de conocer las teorías motivacionales que hoy se reconocen como las más relevantes en al ámbito laboral. El profesional haciendo gestión de recursos humanos y, en particular, haciendo gestión por competencias, deberá recurrir a una u otra teoría, o a varias a la vez pues no siempre son excluyentes, para *compensar motivando*, y para *compensar motivando positivamente* de modo predominante.

La estimulación al trabajo o compensación laboral no siempre comporta la motivación positiva en los empleados (como pudiera resultar de acciones de sanción, despido o encarcelamiento), pero el profesional o directivo que la ejerza debe tratar de alcanzar siempre la motivación en la compensación, principalmente alcanzar la motivación positiva y de carácter intrínseco. Junto a la proyección del sistema de compensación laboral deberá ir indefectiblemente la motivación.

Atender y desarrollar en las personas las motivaciones intrínsecas de logro o autorrealización, es de especial importancia en el alto desempeño, en la excelencia laboral de las personas y sus organizaciones laborales. El modo participativo, de establecimiento de los objetivos estratégicos de la institución,

buscando congruencia con los objetivos o aspiraciones de los empleados, es relevante en el desempeño exitoso en esta contemporaneidad de extrema competitividad. La Administración por Objetivos es un método de gestión, que establecido con participación, incentiva la motivación de logro. En esa motivación los objetivos significativos para las personas son de vital importancia. Es imprescindible que el gestor de los recursos humanos conozca sobre la motivación de logro, y que propicie su desarrollo.

El reconocimiento social unido al concepto de reforzamiento positivo, en tanto estimulación psicosocial o espiritual, es trascendente en la motivación positiva e intrinseca, especialmente en la motivación de logro. Los valores verdaderamente humanos, los valores morales, son consustanciales a esa motivación de logro donde se alcanza crecimiento humano.

8.3.1 Conceptos fundamentales y motivación de logro.

La motivación laboral está íntimamente vinculada al empleo, a sus características. Y muy precario anda el empleo al iniciarse este Siglo XXI. Insiste hoy la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en la necesidad de que todos los empleados alcancen el "empleo decente", es decir, decoroso o verdaderamente humano.

Los informes sobre desarrollo humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y los congresos mundiales sobre recursos humanos, expresan preocupación sobre esa situación del empleo (PNUD, 2004; WFPMA, 2005).

Así declaraba la OIT en uno de sus informes:

"A principios del Siglo XXI, la situación mundial del empleo sigue siendo muy precario. Pese a la recuperación de la economía mundial, la persistencia de un desempleo generalizado suscita gran preocupación. Según la OIT, a fines de 2000 el desempleo declarado afectaba a unos 160 millones de personas, lo que supone 20 millones más que antes de la crisis de Asia Oriental en 1998.

Son cada vez más corrientes los empleos de mala calidad, con remuneración insuficiente, carga de trabajo excesiva y condiciones insalubres y poco seguras, y también va en aumento la inseguridad del empleo y de los ingresos" (OIT, 2002)".

Es necesario considerar ese contexto mundial, pues más o menos directamente tiene influencia en "todos los empleos", por convivir en un mundo globalizado conformando un entorno común, aunque algunos empleos tengan "magníficas características". Ese entorno condiciona el concepto del "relativismo" implicado en la motivación laboral.

En el aludido relativismo, el gestor debe tener muy claro el siguiente acontecimiento: para determinados empleados el solo hecho de poder "tener un empleo", ya es significativa fuente de motivación laboral. Y en función de sus

características o menor o mayor grado de precariedad, así como de los niveles de empleo o desempleo existentes en determinada región, será la motivación laboral alcanzada. El condicionamiento vivencial o material de la motivación laboral expresa el relativismo de la misma y, en consecuencia, determina las acciones de compensación laboral a recurrir por parte de los directivos: ignorar ese relativismo y el condicionamiento aludido, conduce a desaciertos en la compensación laboral.

Antes de pasar a reseñar las teorías motivacionales, es conveniente dejar asentados otros conceptos vinculados a la motivación, respecto a los cuales existe en la actualidad bastante consenso.

- Motivación: disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.

- Necesidades: carencias que expresan la dependencia del mundo externo, de las demandas que se le hacen al individuo, actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida medio.

Toda NECESIDAD implica la Satisfacción / Insatisfacción, constituyendo un ciclo como el que sigue: Impulso/ Necesidad - Medio / Instrumento - Satisfacción / Insatisfacción.

- Motivación positiva: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para conseguir algo que realmente atrae.

- Motivación negativa: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para así poder evitar algo que desagrade o moleste.

- Motivación extrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc.

- Motivación intrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro.

Acerca de la motivación intrínseca y, en especial, la motivación de autorrealización o logro, es necesario hacer las siguientes consideraciones. Tienen mucho que ver esas consideraciones, en términos de la organización laboral, con los objetivos estratégicos. El método de gestión que es la Administración por Objetivos (APO), velando por la congruencia entre los intereses o aspiraciones de los empleados, sus familias y la institución, contribuye a la motivación de logro.

Todas las personas tienen aspiraciones, metas u objetivos, que buscan alcanzar. Algunos objetivos son establecidos por los individuos que los persiguen, algunos lo son con la participación de otros y algunos son establecidos exclusivamente por otros. Por lo general, los individuos persiguen más activamente los objetivos establecidos por ellos mismos, o acordados junto a otros en grupos, como ocurre en la APO bien instituida.

Nótese que el conjunto de acciones, significando estímulos espirituales que se plantearon en la figura 8.2 representando el sistema de estimulación al trabajo, y que ahora segregados de ese sistema se reflejan en la figura 8.6, implican que los empleados en sus grupos laborales desarrollen el "establecimiento de objetivos" (y se destaca en la figura) respecto a: *planificación de carreras*, *adecuación hombre – puesto*, *enriquecimiento del trabajo*, *participación*, etc. La GRH actual sin ese establecimiento de objetivos con los empleados, asociados a la estimulación, en especial a la espiritual, no es eficaz.

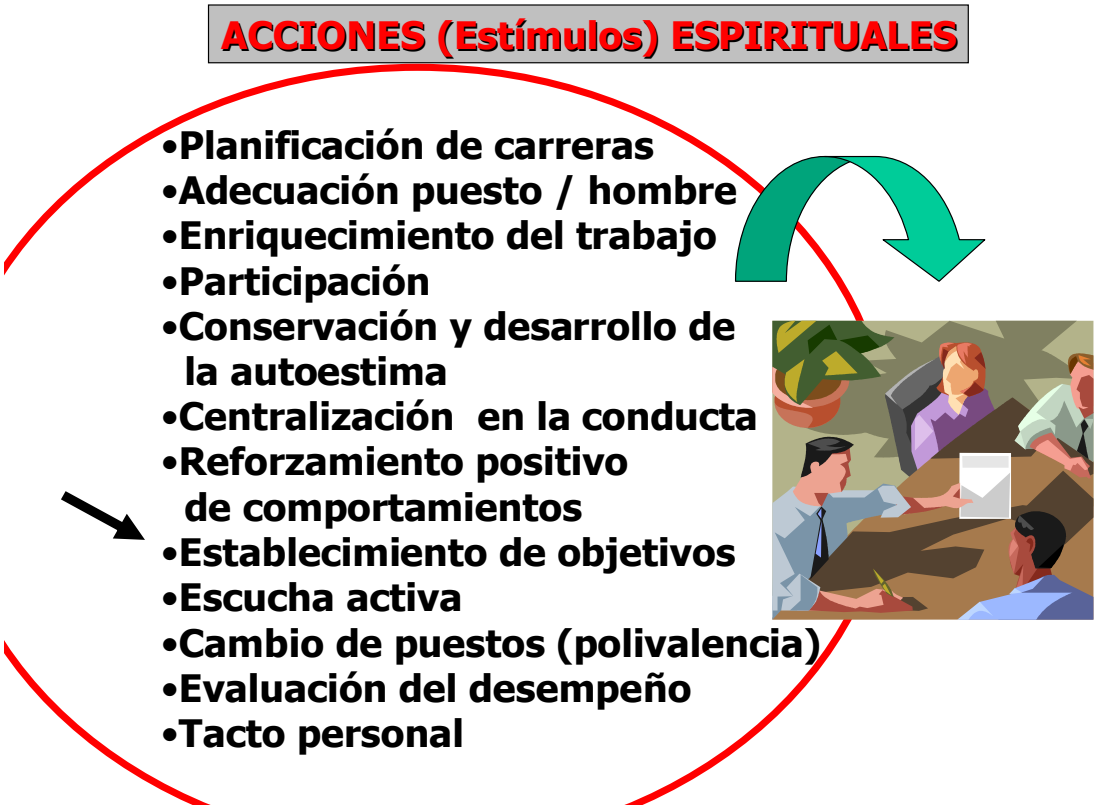

Fig. 8.6 Estímulos espirituales a establecer como objetivos de los empleados

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 esta ecuación:

Satisfacción = Alcances / Objetivos

Esa dinámica puede expresarse gráficamente a través de la figura 8.7, donde se destacan las interacciones de los conceptos antes indicados (motivación, actividad, objetivo, satisfacción), determinados por la necesidad. La segunda gráfica en esa figura, está relacionada con la teoría motivacional de Edgar E. Lawler referida anteriormente.

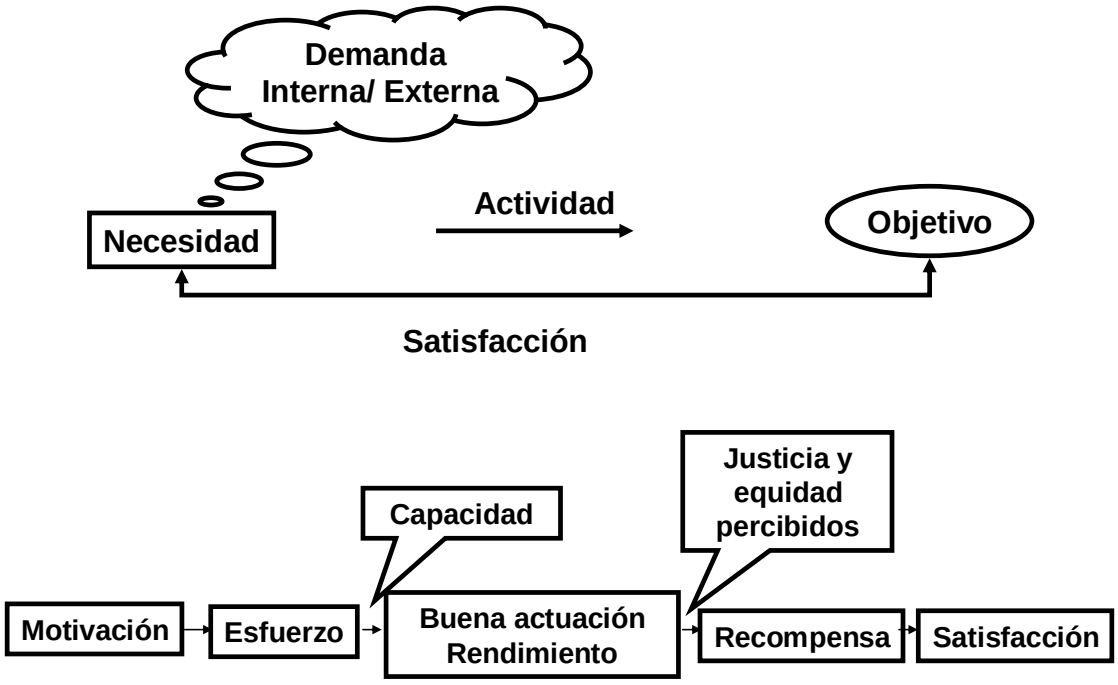

Fig. 8.7 Dinámica motivación - actividad - objetivo - satisfacción, determinada por la necesidad

Los objetivos casi siempre exceden a los alcances, y de ahí que la satisfacción aumente según los alcances se aproximan a los objetivos. Pero en verdad la satisfacción es efímera o momentánea, ya que a medida que un individuo o un grupo se aproximan 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"* (referido por Cuesta, 1993). O como lo hiciera el destacado científico I.P. Pavlov: *"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"* (referido 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, de la realización de las propias potencialidades humanas (de conocimiento, iniciativa, creatividad, dignidad, compromiso, lealtad), de crecimiento psicológico humano en suma.

El logro, en su acepción psicológica de autorrealización, es el alcance de una aspiración relevante u objetivo significativo superior, importante para la realización humana. Y tiene la peculiaridad 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

Cuando respecto a estos objetivos se señala que son “significativos”, se refiere la comprensión de la importancia o la conciencia de la necesidad 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, responsabilidad, promoción, reconocimientos, etc., 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, etc.) manifestándose 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 realidad humana en su historia nos 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”* (referido por Covey, 1997). Y ello requiere dar oportunidad a esa potencialidad humana, junto a la práctica o al trabajo. Porque igual de cierta fue esta expresión de Picasso: *“La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando”* (referido por Jericó, 2001).

8.3.2 Enfoques básicos en el desarrollo de la motivación laboral.

Víctor H. Vroom y Edward L. Deci en su obra **Motivación y alta dirección** (l982), al recorrer el sistema de Frederick W.Taylor expreso en 1911 en su libro **Principios de administración cientifica**, pasando por la *"teoría de las relaciones humanas*" de Elton Mayo que infiriera de los experimentos de Hawthorne de l928 - l933 expresados en su obra **Los problemas humanos de una civilización industrial** de l946, hasta la "teoría Y " de Douglas M. McGregor con su obra **El lado humano de la empresa** de l960, logran con acierto clasificar enfoques

básicos en las estrategias de organización para desarrollar la motivación al trabajo, que no se encuentran superados.

Alterando el orden expuesto por Vroom y Deci para expresarlo cronológicamente, es cierto que tres enfoques básicos pueden distinguirse:

- 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, dándose las recompensas en tanto responda a las expectativas de la organización, la cual deviene fuente de las mismas.

- 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, siendo admisible identificarla 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 superar necesariamente a esa Administración de Personal tradicional, caracterizada por el tratamiento meramente administrativo de los empleados, limitándose a los contratos, las altas y bajas en nominas, las condiciones de trabajo y las relaciones con el sindicato.

El enfoque motivacional tayloriano, asociado a 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, suponiendo que su rendimiento (respuesta) sería mayor mientras mayor fuera la remuneración monetaria (estímulo).

Así lo ilustró en su obra **Principios de administración científica** de 1911, cuando estableciendo 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 tratamiento 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 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" (Tannenbaum, 1968).

Sin embargo, el sistema Taylor hizo aportes incuestionables, y el propio pago a destajo individual que utilizó como motivación principal aún 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 surge a partir de 1930 en EE.UU., 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*** de EE.UU., Elton Mayo fue la figura más descollante. De sus experimentos iniciales relacionando la iluminación con la productividad, llegó a concluir sobre la importancia de la atención a los grupos y de la influencia de los mismos en la psicología individual.

Encabezó la conocida teoría de las *"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, poseyendo los grupos a 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 de individuos, incluso con el sistema de grupos de individuos.

En el enfoque de administración participativa se consideran las teorías motivacionales centradas en la satisfacción de las necesidades, buscando en especial 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 es descontinuación o ruptura radical con el enfoque tayloriano y sus variantes que McGregor denominara “teoría X” en contraste con su administración participativa que denominara “teoría Y”.

El enfoque de la administración participativa busca la participación activa de los empleados en la gestión laboral, integrando la planeación y la ejecución (identificándose con la administración por objetivos), pretendiendo el autocontrol o control interno por parte del trabajador, aumentando 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 es inmanente a la gestión por competencias, cobrando cada vez mayor auge en la gestión organizacional.

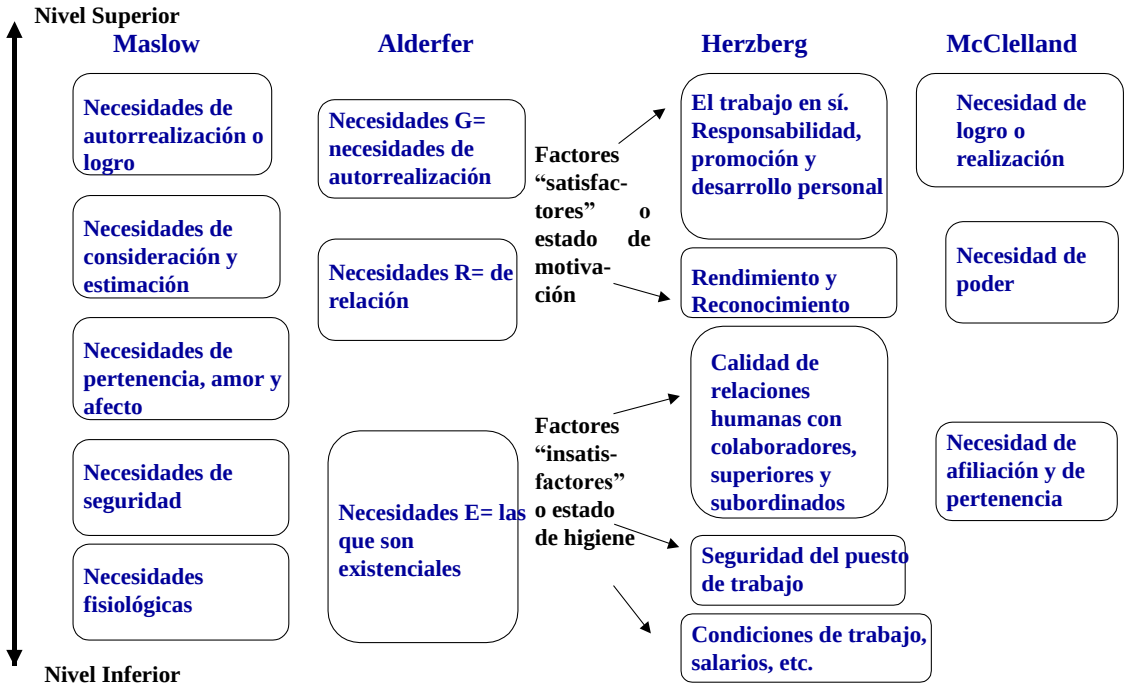

Fig. 8.8 Teorías motivacionales más relevantes centradas en la satisfacción de las necesidades

- **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 en una serie de niveles las necesidades del hombre, definiendo una jerarquía de importancia.

Ubicadas en la base de esa jerarquía piramidal (figura 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, pues para un ser humano que carece de todo en grado extremo, lo más factible es que su motivación principal sea satisfacerlas antes que cualquier otra. A una persona que le falte comida, seguridad, amor y estimación, probablemente tenga más ganas y necesidad de alimentos que cualquier otra cosa.

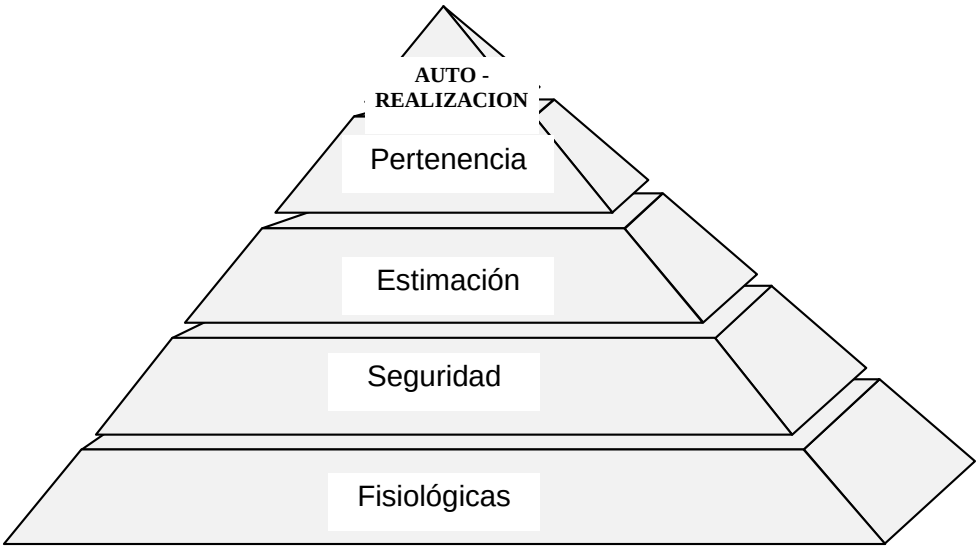

Fig. 8.9 Estratificación jerárquica de necesidades según Maslow.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, ya no constituyen elemento motivacional, o como precisó: ya una necesidad satisfecha no es un motivador del comportamiento. Le siguen las necesidades de seguridad relacionadas con la protección, el orden, la organización, en evitación de peligros o agresiones que afecten la integridad. Una vez satisfechas se recurre a satisfacer las necesidades de pertenencia, vinculadas a la afiliación a otras personas o grupos humanos, para alcanzar amor o afecto. Al satisfacerlas 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 que estén satisfechas esas necesidades básicas, que distingue como necesidades menores, pueden manifestarse las necesidades superiores, de crecimiento psicológico que son las necesidades de autorrealización. Dicho en los términos de McGregor:

> *"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. La gente no es por naturaleza pasiva ni refractaria de las necesidades de la organización, en todo caso se ha vuelto así como resultado de su experiencia en las organizaciones.

3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición para dirigir el comportamiento hacia metas de la organización, todo eso está latente en la gente.

4. La tarea esencial de la administración es adecuar las condiciones de la organización y los métodos de operación de suerte que la gente pueda alcanzar sus propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Otros 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.

- **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.

En su teoría, diferencia las necesidades o los motivos en *"satisfactores"* e *"insatisfactores*". Los primeros son los que hay garantizarle al trabajador de modo permanente pues son los que impulsan al alto rendimiento, asociados con las necesidades de realización, reconocimiento y promoción básicamente, relacionadas con "*el trabajo en sí".* Los posibles insatisfactores no propician esos altos rendimientos pues no son motivadores, pero no pueden dejar de estar asegurados pues sino, no se manifiestan los primeros.

En su investigación con 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.

Concluyó que los principales factores que determinan la satisfacción laboral y con ello la motivación, son el logro o 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, y 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 son 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 reconocimiento como un medio de relaciones humanas; este último tipo de reconocimiento, apuntaba, no sirve como *"satisfactor*". Además de esos resultados, se destaca el hecho descubierto que los motivos de satisfacción son distintos a los motivos de insatisfacción, y que, 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. Ilustremos ese hecho con una investigación referida por los psicólogos industriales de EE.UU. Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brown, coincidentes con observaciones sobre nuestra realidad laboral. El trabajo en la fábrica A requería menor grado de habilidad; en la fábrica

B requería más; en la fábrica C, más todavía y en la fábrica D era donde requería el mayor grado.

Las entrevistas con los trabajadores de esas fábricas revelaron que en la fábrica 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 fábrica B las condiciones de trabajo suplementadas por los salarios eran la principal fuente de satisfacción. La tarea en sí misma y las condiciones de trabajo eran fuentes de satisfacción de importancia igual en la fábrica C; y en la fábrica D la propia tarea era 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 tiende a disminuir la importancia de los salarios y las condiciones de trabajo. Por lo contrario, cuando la pericia requerida es de un orden inferior deja de tener importancia, y los salarios y las condiciones de trabajo aumentan de valor como fuentes de satisfacción (Ghiselli y Brown, l970).

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 por la realizada en la corporación ***Texas Instruments***, resumida 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 sensitivos al medio ambiente y empiezan a encontrar defectos.

8.4 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",* es considerado en esta contemporaneidad de gran valor motivacional.

El reconocimiento social significa un relevante estímulo espiritual, vinculado al concepto psicológico que es el reforzamiento positivo. El reconocimiento social 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 (l996), pocos conceptos de administración tienen una base tan sólida como el de reforzamiento positivo (recompensar un comportamiento que se quiere mantener). Este autor refiriendo un estudio sobre más de 1500 empleados de diferentes ambientes de trabajo, realizado por Gerald H. Grahanm, expone que se concluyó que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes, es el reconocimiento personalizado e inmediato. Según ese estudio, las cinco técnicas de motivación más importantes son:

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 decir *"¡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 evidenciando alto desempeño.

Esa programación de la estimulación espiritual, habrá que vincularla a 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, brindando una oportunidad para superar el marco utilitario habitual de la empresa, y comprometer moralmente a la organización, dando sentido al esfuerzo y generando bienestar ético y emocional. Como expresaran Simon Dolan y colaboradores (2003), la Dirección por valores propone la necesidad de equilibrar los "valores de control" técnico económicos, utilitariamente necesarios (eficiencia, optimización, orden, resultados, rapidez, etc.), 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 al proceso de formación continua base de la "organización que aprende" que le es inmanente, se destaca de modo preeminente a los valores éticos en el enfoque holistico requerido por las competencias laborales.

Sobre el reforzamiento positivo implicado en el reconocimiento, o el elogio o alabanza justa, Nelson relaciona una serie de juicios emitidos por destacadas personalidades en el ámbito de los directivos de EE.UU. comprendiendo 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 EE.UU.

- *"Los cerebros, como los corazones, van a donde los aprecian"* - Robert McNamara. Ex-Secretario de Defensa de EE.UU.

- "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, siempre nos ha parecido insuperable la valoración que en **Sobre los oficios de la alabanza** ofreciera José Martí, 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. Sólo 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".* (Martí, l976).

Gestionar el reconocimiento social, como significativo estimulo 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 exigirá 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, son considerados en esta contemporaneidad de gran utilidad dada 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: Es 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 le reconocen a otros que hacen lo mejor para la empresa.

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

8.5 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, resaltando sus implicaciones estimulativas. Y culminando la explicación sobre esos diseños, estarán los elementos esenciales que comprende la dinámica salarial, donde el incremento de la productividad del trabajo es fundamental, presentando desafíos en el porvenir con el acelerado crecimiento de los trabajadores del conocimiento.

Van esos diseños de sistemas de pago, basados en los procesos de trabajo, 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 respecto al desempeño o conducta deseada.

Se insiste en que esos sistemas de pago deberán concebirse junto a 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, según se puede recapitular atendiendo a la figura 8.2 sobre el

sistema de compensación laboral. Ellas se concatenan, necesariamente, con las acciones estimulativas salariales.

- **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 la 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. 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. También 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"***, es decisiva en la supervivencia empresarial en este mundo de altísima competencia. La compensación o pago por competencias técnicas, atendiendo a la complejidad mayor en las capacidades de los empleados, así como atendiendo a la complejidad de la labor a desarrollar, se empieza a extender y a estimular mas la formación (Werther y Davis, 2008; Milkovich, Newman & Gerhart, 2014)

Por otra parte, los empleados están cada vez más claros en que el porvenir pertenece a quienes adquieren nuevos conocimientos, nuevos oficios y profesiones; pertenece a quienes están superándose. La "sociedad del conocimiento" y la "era digital" que visualizaran Peter Drucker y Bill Gates en sus obras (Gates, 1999: Drucker, 2000), 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).

Fig. 8.10 Acciones estimulativas comprendidas en la retribución extrasalarial

La retribución extrasalarial que es la formación aportada por la empresa, es recibida por la mayoría de los empleados como inyección vital, incentivándoles sentimiento de pertenencia o de compromiso hacia la institución.

Según apunta 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, los chequeos médicos, etc. Como expresara Louart, 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 de 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 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, etc. 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), comprendiendo 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, que son denominadas sistemas de pago. Los ***sistemas de pago*** constituyen la expresión técnico organizativa de un conjunto de elementos asociados al 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, diferenciándose 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); la utilizada por la OIT (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 formulas para compartir las economías o 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 si la totalidad o una parte	La relación entre costos de mano de obra u otros costos y el

	de la diferencia entre los costos previstos y los costos efectivos si estos son menores que aquellos.	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 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 formulas de primas.	Las mismas que para 1 b) i)
c) Tasa por tiempo basada en el rendimiento durante periodos anteriores.	Remuneración según Contrato, o mediante primas, o vinculada con alguna formula al rendimiento medio en periodos anteriores.	
6. Sistemas basados en los meritos		
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

b) Primas variables	Primas de diferentes montos y frecuencias	con las características personales o con el comportamiento efectivo en el trabajo.

- **Sistemas de pago por tiempo.**

Los sistemas de pago por tiempo, se concuerda en general, se utilizan para aquellos empleados donde, por las características del trabajo que realizan, no es posible establecer para el desempeño normas de producción o de tiempo (directivos, profesionales, técnicos), o no obstante poder establecerse, no es aconsejable económicamente implantar el pago por rendimiento por depender el cumplimiento del trabajo 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, buscándose la función estimulativa móvil (incentivos) mediante primas.

La figura 8.11 congrega el conjunto de sistemas de pago o de remuneración por tiempo, que serán estudiados. 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, manteniéndose en ese estadio "transicional" pero es eficaz así. Se estudiará en el apartado siguiente.

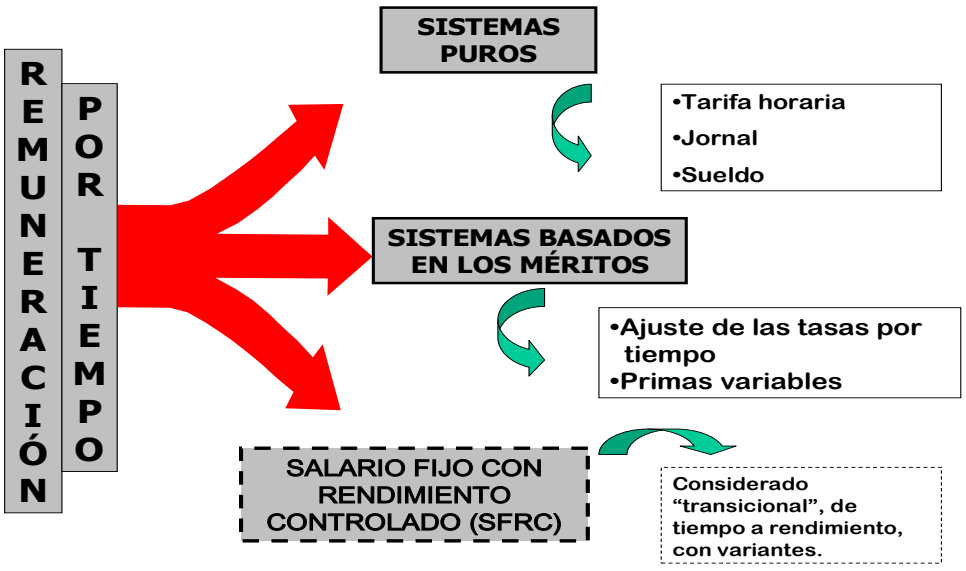

Fig. 8.11 Los sistemas de pago por tiempo junto al "transicional" SFRC

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 multiplicando las horas trabajadas o 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, correspondiéndole 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 anterior, solo que utilizando 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 de 30 se llevan a una hora y si no se lleva a cero hora).

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

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

ST = Sueldo mensual - D = $171,00 - $ 15,25 = $155,75

- Sistemas basados en los méritos: su misión estimulativa depende de los meritos acumulados según el desempeño. Hay que establecer los atributos de ese buen desempeño, cuyo incremento aumenta los méritos. Esos sistemas consisten en aumentos 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 conocimientos adquiridos, como es el caso de técnicos, profesionales y directivos.

En esos sistemas la evaluación es 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.

- **Sistemas de pago por rendimiento.**

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

Respecto a esa función la OIT (OIT, 1975) hizo clásica la gráfica que se refleja en 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 que se le pagaba por rendimiento, reducían en un 25% el tiempo de desempeño en una operación respecto a los trabajadores pagados por tiempo.

Sin embargo, las experiencias más recientes cuestionan esa relación lineal E-R. Verdaderamente esa relación está mediatizada o condicionada por las características socioculturales del grupo laboral. Puede afirmase 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.

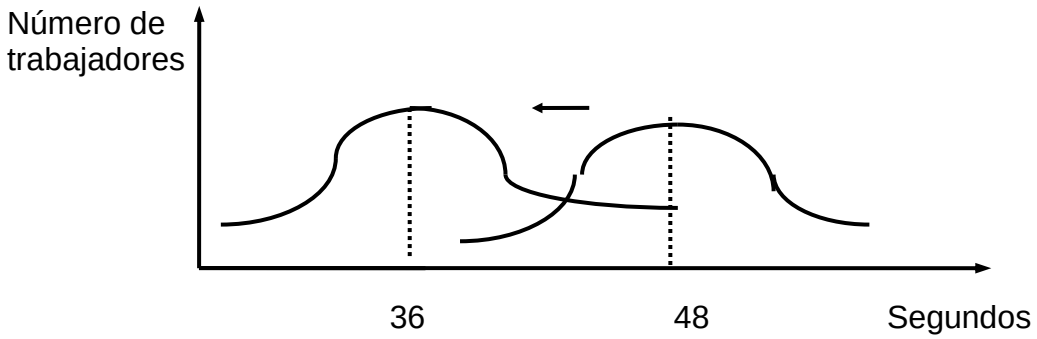

Fig. 8.12 Efecto del pago por rendimiento sobre el tiempo de desempeño en una operación.

Como lo muestran las investigaciones referidas por la OIT en su libro de 1994 titulado **La remuneración por rendimiento**, 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 es a acudir a sistemas "transicionales" de pago, es tender a usar los sistemas de SFRC: salario fijo con rendimiento controlado. Ofreciéndose en los mismos un peso relativamente mayor al salario fijo y algo menor al salario móvil o variable mediante primas.

Tendencia en el uso de los sistemas de pago a tiempo normado con primas o de SFRC se manifiesta en Noruega, Dinamarca, Inglaterra, EE.UU. y Francia. Excepción es Japón, que es singular en el contexto de países industrializados, donde la tendencia es 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 alto y, por tanto, relativamente bajo el grado de mecanización y automatización, tendiéndose 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 remuneración fija. En una de sus variantes es similar al pago de tiempo normado con primas 1 * 1 (proporcional) Esa remuneración fija es lo que en la figura 8.13 se plantea 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, resultando las más comunes y utilizables en los restantes sistemas de pago, como en la clasificación de la OIT antes referida se señala, indicándose allí como variantes de 1, a). Y 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--, e incluso puede separarse del puesto al trabajador.

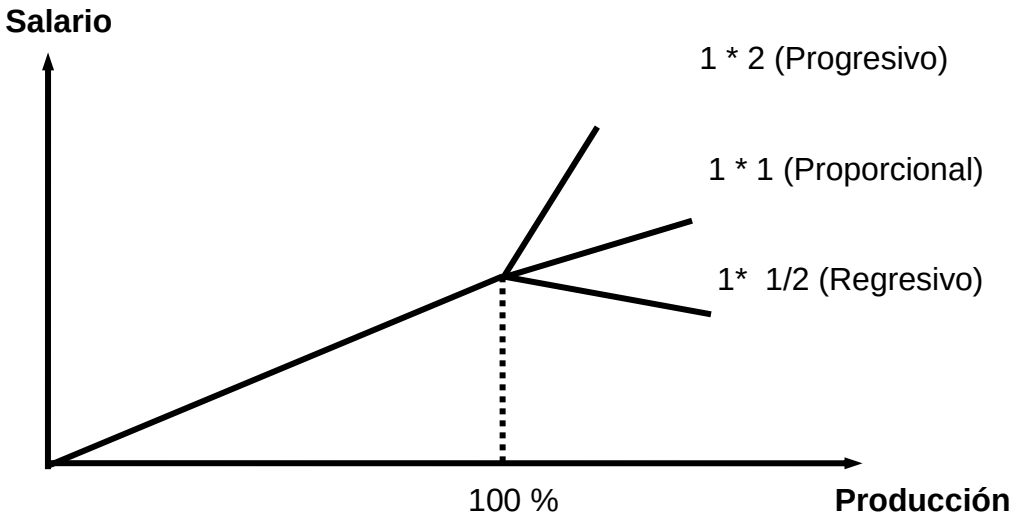

Fig. 8.13 Función estimulativa en el ritmo de producción del pago de SFRC o a tiempo normado con primas.

En este sistema se acuerda determinado nivel de desempeño, pudiendo el trabajador optar por otros niveles con remuneración distinta. Al comienzo se coloca al trabajador 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 es entre un 90 y 100%, en la segunda entre 101 y 110%, y en la tercera es mayor de 110%, y a cada franja o rango además de corresponder un salario fijo, corresponderán diferentes montos de primas. Así, las respectivas primas podrían ser de 5 en 5% de sobrecumplimiento, o de 10 en 10%, de manera escalonada, distintas a como se mostró en la figura 7.14, relacionando diferentes cuantías en las primas atendiendo a la franja de pago fijo de que se trate.

Como anota la OIT basada en 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 de los conflictos sobre las normas, del reparto equitativo de las tareas “fáciles” y “difíciles” y de la concesión de asignaciones especiales, pudiendo dedicar más tiempo a planificar la producción, mejorar los métodos, valorar las necesidades de formación, etc.

La mayores posibilidades de que se opte por el SFRC existen cuando la principal preocupación de la empresa es lograr desempeños estables y altos, uniformes y previsibles en términos de calidad y cantidad más bien que los máximos desempeños individuales, y 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 es necesario 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 un 1% del tiempo normado o plan (hasta el 100%), y rebasado ese 100% se añade un X % de incremento de la tarifa: en el caso del 1 * 1, sería un 1% (en el 1 * 2, sería un 2%; etc.) por cada un 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.

$$\text{Pago por prima} = \frac{\text{Porcentaje de sobrecumplimiento} * \text{Horas trabajadas} * \text{Tarifa escala}}{100}$$

$$= \frac{5 * 96 * 0,64}{100} = \$\ 3,07$$

3. Cálculo del salario a devengar por el obrero.

ST = (Salario por 100% de cumplimiento) + (Pago por sobrecumplimiento)

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 diecisiete aspectos específicos agrupados en tres 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 cinco categorías de desempeño: 1) un pequeño grupo de trabajadores excepcionales (más o menos 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 de por debajo del promedio (cerca del 20%); y finalmente, 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 reciben 110% (1100 dólares); los miembros del grupo grande intermedio 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 otro libro con el mismo título de **La remuneración por rendimiento**. Pero a diferencia de aquél, en éste de 1994 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, señalando lo contraindicado de la pretendida “universalización” o uniformidad en la aplicación de sistemas o “mecanismos”. Hay que implementarlos ***ad hoc*** o de *“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 desempeño de los trabajadores, manifestándose como se refleja en la figura 8.14, básicamente en tres modalidades:

- Pago por rendimiento individual
- Pago por rendimiento de grupo
- Pago por rendimiento de sección, departamento, establecimiento o empresa (que es una variante del pago a destajo de grupo).

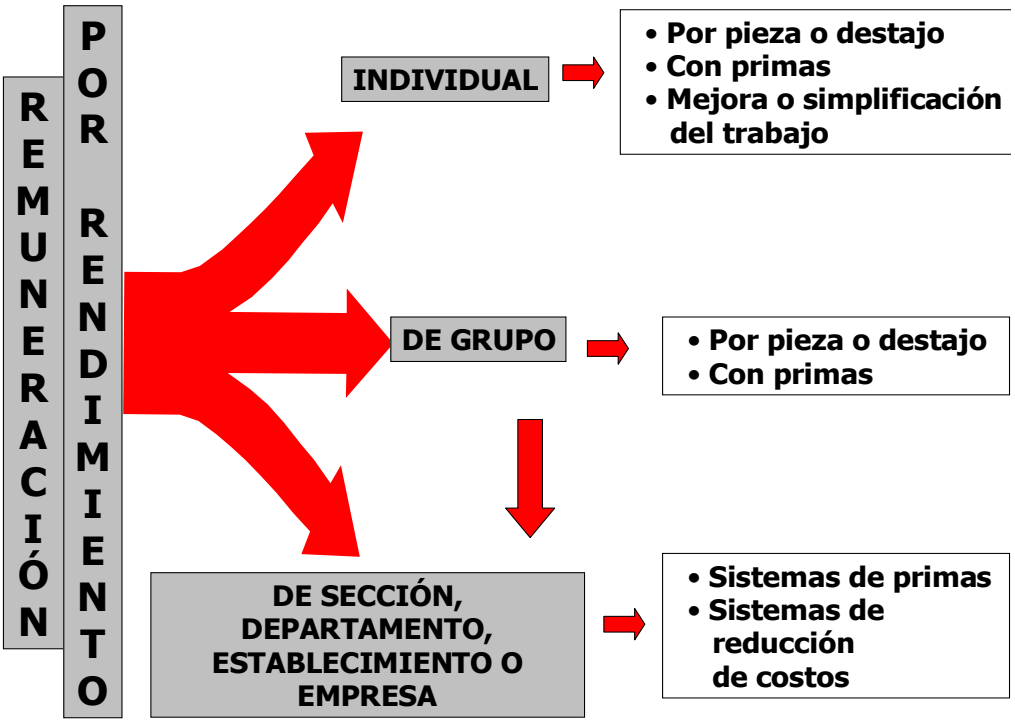

Fig. 8.14 Sistemas de pago por rendimiento a destajo

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 al alcanzar

- 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 aplican en trabajos en los cuales la cooperación entre los empleados es determinante para el logro del resultado final del desempeño, donde el resultado del desempeño no depende de individuos aislados sino del conjunto de individuos, insertándose el desempeño en un flujo o proceso de producción o servicio relacionando la actividad de unos puestos de trabajo con otros.

Para la estimulación salarial al trabajo de grupos (incluyendo de departamento, establecimiento, etc.), que ha sido una tendencia en economías exitosas y en especial de Japón, el SFRC individual es considerado como un estadio inicial superior 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 a 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, configurando los sistemas de trabajo, comprendiendo los *Análisis y diseños de puestos* y sus asociados *perfiles de cargos por competencias*. Técnicamente no concebirlos con esa lógica, es 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 y precisamente por ello se busca el trabajo colectivo, por lo general le es contraindicado 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 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 es decisivo en la producción terminada o el resultado final, cuando las individualidades aportan partes o semiproductos al artículo o unidad de obra objeto del proceso productivo, cual es el caso de los ensamblajes, reparaciones y determinados proyectos integrados. No requiere computar los resultados separados o individualmente, sino los conjuntos, considerando al 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 es 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. Por estimular la cooperación 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, que le denominamos clásico, ha sido efectivo en la práctica empresarial en aquellos lugares donde la calificación es 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), correspondiéndoles a los obreros del Ge I un incremento de $0,16/ h y a los del Ge III y IV un incremento 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 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/ 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.

Salario de la brigada = Ta * (Producción realizada)

= 0,07 * 630 = $44,10

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

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

$$CDS = \frac{\$44,10}{\$38,18} = 1,155\,055$$

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 como se ilustra en la 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 respecto al CMI defendido por Kaplan y Norton, especialmente en sus libros sobre cómo utilizar el cuadro de mando integral (CMI) y los mapas estratégicos (Norton y Kaplan, 2001, 2004). El pago por ofrecer respuesta a través del desempeño individual y colectivo a los objetivos estratégicos, manifiestos en indicadores, es 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 respecto a otros, ni la mayor iniciativa, o la más efectiva polivalencia, etc. En tal sentido entraña una concepción igualitarista, que justamente es rechazada 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 remunerársele, 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 reduciendo 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 es muy importante. Es más amplio que el concepto de producción final o terminada considerado 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 indicadores asumidos por el CPL, tanto como 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, ...). Y se deben definir los intervalos valorativos de cada I, por ejemplo:

I_a: Calidad del trabajo ===> + 0,20 a -0,20
Producción defectuosa: 0 - 5% ==> +0,20
6 - 9 ==> +0,05
10 - 11 ==> 0
12 - 15 ==> -0,10
≥ 16 ==> -0,20

De tratarse de competencias, tales serian esos indicadores con las dimensiones necesarias (Cuesta, 2005); o en el caso del CMI, podrían ser 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, etc. 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 del mismo (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 del mismo (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 son 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, por 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 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, es imprescindible imbuir de su significado 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 servicio y mejorar al hombre: mejorar su motivación, cooperación, comunicación, etc.

Los empleados tienen que percibir claramente qué significa alcanzar un CPL 1,35 y qué otro 0,95; pero no sólo 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 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.

Aparece reflejada esa conformación en la tabla 8.11.

Tabla 8.11 Conformación del CPL.

			Indicadores del CPL		
Trabajador	**Coeficiente básico**	Calidad	Polivalencia	Indisciplina	**CPL**
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),

De lograrse el fondo de estimulo (FE), resulta del sobrecumplimiento en este caso, respondiendo a la siguiente expresión de cálculo:

FE= Salario a distribuir - Salario según tiempo laborado

FE= $8 272 - $7 022= $1 250

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	Coeficiente 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
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
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.

La misión estimulativa que cumple este sistema es 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 sirve o auxilia.

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.

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

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, es más afín a la actividad de servicio. Ahí la norma puede ser considerada como un plan o franja en el sentido del SFRC.

Debe precisarse la relatividad del vínculo o denominación empleado indirecto - empleado directo. Ilustremos. En un restaurante el cocinero principal es considerado 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 a fin de aplicar este sistema de pago?

En una entidad de ventas, donde la gestión de los vendedores representa la adquisición directa de las ganancias mayores de la misma, ¿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 sólo por condiciones laborales anormales (CLA), lejos se está de limitarlas sólo 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, requiriendo 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, tornando así 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 volver rápido 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, dictando esos últimos el ritmo productivo de las unidades ensambladas. Al final de la jornada ese 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.

Que en este caso se expresará así:

$$Ta = \frac{Te + Ti}{(\text{Número de brigadas}) * (\text{Norma de producción})}$$

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

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

ST = Ta * 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.

$$Ta = \frac{Te + Ti}{\text{Número de brigadas que atiende}} * \frac{1}{Nr}$$

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

Ta = 0,28 * 0,05 = $0,014/ artículo

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

$$Ta = \frac{0,56}{2} * \frac{1}{10}$$

Ta = 0,28 * 0,1 = $0,028/ artículo

2. Determinación del salario a cobrar.

S por la brigada 1 = Ta * Producción realizada

= 0,014 * 164 = $2,30

S 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 es posible o implique un excesivo trabajo administrativo ese control y, especialmente, donde se necesite acortar los plazos de desempeño. Además, se utiliza donde la cooperación para la conclusión de la tarea a realizar sea muy significativa.

Su mayor aplicación se encuentra en los servicios demandados por la agricultura, los acarreos de materiales de distintas índoles, la construcción, y las reparaciones o 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 del mismo.

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 atendiendo a la planificación operativa.

El fondo salarial programado que es 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 el mismo 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, facilitando la opción de los trabajadores a agruparse atendiendo a 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 tres situaciones:

1. Que todos los trabajadores posean la misma calificación.
2. Que los trabajadores posean distintas calificaciones y ocupaciones.
3. Que tanto se caracterice el grupo por la primera o la segunda situación, el plazo de ejecución rebase el período normal de pago (quince días o un mes), teniéndose que efectuar el pago "particionado".

Situación 1. Ejemplo. Un campo de 2 Km^2 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, operándose para la obtención de la cuantía salarial a devengar por cada integrante de la brigada como sigue:

Salario a devengar = Salario programado a la brigada / 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), utilizando la siguiente expresión:

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

$$CDS = \frac{\$801,00}{\$669,20} = 1,19\ 695$$

3. Determinación de la cuantía salarial a devengar por cada trabajador (tabla 8.15).

Como se puede observar en la tabla 8.15, el procedimiento de cálculo es similar al del sistema a destajo colectivo, sólo 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 $1 419,60 a una brigada de 8 obreros. Las tarifas aparecen en la tabla 21, 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 1	**Ge** 2	**Te ($/h)** 3	**Ti ($/h)** 4	**Tiempo real trabajado** 5	**Salario a la quincena** 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.

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.

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

$$CDS = \frac{\$1\ 419,60}{\$1\ 324,24} = 1,072$$

Tabla 8.17 Salario por tiempo real trabajado al concluir la obra.

Obrero 1	**Te** 2	**Ti** 3	**Tiempo real trabajado al concluir la obra** 4	**Salario por tiempo real trabajado** 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

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 1	**Salario por tiempo** 2	**CDS** 3	**Salario por conclusión de la obra** 4	**Remanente a pagar** 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., 2004) permite tales **nóminas** junto a otras actividades claves de GRH. Importante es decir, que la automatización alcanzada deberá estar basada rigurosamente en operaciones eficaces, en procedimientos de GRH bien probados. Mucha verdad sigue siendo aquello que apuntara Bill Gates:

> *"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"* (Gates, 1995).

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, es el del CPL y sus índices discriminantes son ponderados 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 las mismas 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 la misma 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 al desempeño del trabajador, en que se otorgan en períodos mayores al del pago normal, generalmente acogiendo períodos trimestrales, semestrales o anuales, y se vinculan a 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 al reconocimiento social o estimulación psicosocial en actos públicos y con los familiares de los trabajadores. Y son, además, de 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 "picos" o decisivos para los objetivos económicos estratégicos de la empresa.

- **La dinámica salarial.**

Para finalizar esta reseña esencial sobre los sistemas de pago, no se debe dejar sin tratar el índice ϕ que correlaciona el aumento del salario medio con el aumento de la productividad del trabajo, posibilitando 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*,* correspondiente a la *"era digital"* o *"sociedad del conocimiento"* (Drucker, 2000).

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:

$$Sm = Fst / NT$$

donde,

Sm: salario medio del período calculado.
Fst: 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. El mismo al relacionarse con el comportamiento del salario medio caracteriza esencialmente la dinámica salarial, expresada mediante la siguiente relación:

$$\phi = \Delta Sm / \Delta Pt$$

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 (Δ **Sm**) 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 (Δ **Pt**) 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 Δ Sm - Δ Pt.

Empresa X	Año base	Año plan
Numero 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.

$Pt_b = VP_b / NT_b = 600\,000 / 190 = 3\,157{,}89$ $/ año-trabajador

$Pt_p = VP_p / NT_p = 750\,000 / 200 = 3\,750$ $/ año-trabajador

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

2. Cálculo de la dinámica del salario medio.

$Sm_b = St_p / NT_b = 497\,040 / 190 = 2\,616$ $/ año-trabajador

$Sm_p = St_p / NT_p = 561\,600 / 200 = 2\,808$ $/año-trabajador

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

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 Δ Pt es igual al Δ Sm 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, significando 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 pues 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.

8.6 Puntos a destacar.

- 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, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban 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 los mismos, 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, etc.

- Cuando Edward E. Lawler acuñó la denominada *"retribución estratégica* que llega a nuestros días, insistía en que la remuneración tenia que ponerse en función de los objetivos de la organización. En consecuencia con esa retribución estratégica, la organización remunera implicando 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 EE.UU., 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), requiriendo 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 como 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), velando por la congruencia entre los intereses o aspiraciones de los empleados, sus familias y la institución, contribuye a 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, de la realización de las propias potencialidades humanas (de conocimiento, iniciativa, creatividad, dignidad, compromiso, lealtad), de 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, son consustanciales a esa motivación de logro donde se alcanza crecimiento humano.

- La retribución extrasalarial que es la formación aportada por la empresa, es recibida por la mayoría de los empleados como inyección vital, incentivándoles sentimiento de pertenencia o de compromiso hacia la institución. Deviene estimulación que cada vez mas agradecerán los empleados.

- Los sistemas de pago deberán concebirse junto a acciones de estimulación espiritual, 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.

- 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 alto y, por tanto, relativamente

bajo el grado de mecanización y automatización, tendiéndose 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, es fundamental en la implantación de la estrategia. En el porvenir, el pago se vinculará cada vez más al 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.

1.6 Ejercicios.

-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 ser consideradas?

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)?

-Ejercicios de reflexión:

13. ¿Cuáles son para Ud. los cinco principales estímulos por los que trabaja? Enúncielos en orden de importancia 1,2… 5

14. ¿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 debían predominar?

15. ¿Cómo Ud. orientaría para su empresa un sistema salarial respondiendo a la *"retribución estratégica"*?

16. ¿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 la lleve a vías de hecho.

17. ¿Cómo consideraría Ud. en su gestión empresarial la pirámide de Maslow para implementar su política de compensación laboral?

18. 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?

19. 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?

20. ¿Cómo llevaría a la práctica de su gestión empresarial las distintas acciones estimulativas espirituales que se reflejan en la figura 2.1? Ilustre ejemplificando al menos en cuatro de esas acciones. Ilustre conociendo que aleccionará a su Consejo de Dirección.

21. ¿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.

22. ¿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"?*

23. ¿Cómo vincularía la Administración por Objetivos implicando 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.

24. ¿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?

25. Diseñe un sistema de pago a destajo colectivo para un equipo de seis (6) obreros. Genere su base de datos para cumplir esta tarea.

26. Diseñe un sistema de compensación laboral integral (material y espiritual) para un área laboral. Genere su base de datos para cumplir esta tarea.

27. 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.

-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, es 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.