EL SISTEMA DE INCENTIVOS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

Ana María Sornoza Ortega[1]

[1]Ingeniera Comercial y Empresarial con especialización en Finanzas, 2003

[2]Gonzalo Páez Peñaherrera; Ingeniero Industrial, Industrial Engineering College, 1961; Postgrado en Administración Empresarial con especialización en Producción, Industrial Engineering College, 1966, Chicago – Estados Unidos. Profesor de la Escuela Superior Politécnica del Litoral desde el 2000

RESUMEN

En un mundo globalizado y altamente competitivo como en el que hoy existimos, los incentivos se han convertido en un factor determinístico e ineludible para lograr el aumento en los volúmenes de producción, acentuando así, la importancia de esta forma de compensación.

El denodado interés en la reducción de costos, en la reestructuración de métodos de trabajo y en fomentar el desempeño, conduce de manera lógica a vincular el pago con el desempeño. Pero también se origina la tendencia hacia los programas de mejoramiento de la calidad y de formación del compromiso del empleado. Este énfasis cada vez más creciente en los programas de mejoramiento de la calidad y de la formación del compromiso del empleado, está haciendo renacer los planes de incentivos y de pago por desempeño.

Los típicos estilos de conceder compensaciones por desempeños superiores son: Unidades producidas, Ahorros logrados, Reducción de desperdicios, Reducción de reprocesos, Comisiones por ventas, etc..
Es importante mencionar que podría suscitarse el caso de que una empresa analice que ninguno de los planes mencionados anteriormente son adecuados para sus necesidades, allí surge el reto de la administración de crear incentivos sui generis que se adapten a las características de funcionamiento de la organización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, debido a la globalización de los mercados, el sistema tradicional de feudos y monopolios en donde libremente un proveedor imponía y demandaba precios por sus bienes y/o servicios ha perdido vigencia y validez. Cada día se habla de llegar a la mejor productividad empresarial para exitosamente enfrentar la competitividad. Sin embargo, la productividad y consecuentemente el éxito empresarial, a más de la maquinaria y los materiales se debe en gran medida al buen desempeño laboral del capital humano ya que esto coadyuva a la generación de más bienes y/o servicios en un mismo marco referencial de tiempo, permitiendo con esto una mejor absorción de costos directos e indirectos que tiene toda organización y, como consecuencia, una reducción de costos y precios para lograr así una mejor competitividad frente al desafío mundial.

Un aspecto importante dentro de la globalización de los mercados implica la forma de remuneración del capital humano. En nuestro país no se están alcanzando los niveles de productividad requeridos debido a una política caduca de sueldos y salarios en donde las personas están acostumbradas a recibir dinero por el hecho de haber estado físicamente en sus lugares de trabajo independientemente de haber realizado o no las tareas predeterminadas en cantidad o calidad.

El escenario anteriormente descrito podrá ser cambiado cuando se implante en las organizaciones la filosofía de pagar a los empleados de cualquier nivel jerárquico una cantidad de remuneración fija y, en adición, una cantidad de remuneración variable que vaya de acuerdo a las tareas cumplidas, el tiempo de demora de las mismas, la consecución de objetivos individuales y de objetivos grupales o corporativos.

Imaginemos por un momento que esto sucediera. Una empresa que aplique exitosamente esta forma de remuneración mejorará su potencial debido a que podrá demostrar el efecto "antes y después" y será una de esas empresas raras que tendrá empleados comprometidos con la agregación de valor en oposición a empleados generadores de costo.

Sin embargo, a pesar de que los recursos humanos tengan un trato adecuado, no siempre se logrará que sean eficientes un ciento por ciento debido a un comportamiento intrínseco del ser viviente en general y más aún del ser humano, el cual es realizar el menor esfuerzo pero recibir la máxima recompensa. Entonces surge una pregunta crucial: ¿cómo puede un administrador lograr que el personal sea más eficiente y trabaje a los niveles deseados?

Esto se puede lograr mediante la creación de un sistema de incentivos con la finalidad de que la empresa, sin importar el nivel jerárquico en la organización, pueda desarrollar y mejorar su propia motivación para producir resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo. Este sistema de incentivos debe diseñarse para ser aplicado en forma individual, en forma grupal y en puestos específicos de trabajo, según sea la necesidad de cada empresa y la facilidad de control del mismo.

Es por ello que para analizar la importancia de un ***Sistema de Incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial***, se analizará por qué las organizaciones deberían utilizar sistemas de incentivos para motivar el comportamiento de los empleados, he aquí algunas razones:

- La competencia ha obligado a los empleadores a encontrar maneras para controlar los costos laborales.
- La necesidad de controlar los costos laborales está estrechamente relacionada con la necesidad de incrementar la eficiencia laboral.
- La desregulación ha forzado a las organizaciones, que antiguamente no tenían que revisar su estructura de costos, a revisar seriamente sus costos e implementar programas para la reducción de los costos de los productos o servicios que se venden.
- Las organizaciones que tienen planes de bonos para ejecutivos están considerando su expansión para incluirlos en todos los niveles organizacionales por la presión de trabajadores que consideran que su inhabilidad para participar hace algunos planes injustos.
- Las organizaciones usarán sistemas de incentivos como una manera para incrementar la congruencia entre los objetivos de la organización y los objetivos de los individuos que forman parte de la misma.
- Las organizaciones usarán sistemas de incentivos porque otras organizaciones lo hacen.
- Las organizaciones visualizarán un grupo de incentivos como una manera para facilitar el desarrollo de equipos de trabajo eficaces.

Así mismo, hay una serie de cuestiones que deben plantearse antes de la aplicación de un sistema de incentivos y son:

- Los objetivos perseguidos
- La honestidad en su cálculo y aplicación
- La extensión del sistema

- El importe de los incentivos, su frecuencia y sus condiciones; y
- Los aspectos administrativos y de gestión

CONTENIDO

Eficiencia de la mano de obra y los incentivos

El comportamiento humano es realmente complejo debido a que los individuos se desenvuelven de diversas maneras en función de varios aspectos que pueden afectar, en forma positiva o negativa, su desarrollo dentro de una sociedad.

En el campo empresarial se presenta el mismo grado de dificultad, debido a que el ser humano presenta el comportamiento de minimizar sus esfuerzos pero desea maximizar sus beneficios, es decir, querrá trabajar la mínima cantidad de tiempo con efecto decreciente pero al mismo tiempo maximizar su remuneración.

Por ello, se presenta un importante reto para que los administradores hagan que sus colaboradores o empleados logren un mejoramiento de la productividad empresarial, no sólo a expensas de su esfuerzo físico sino más bien a través de la optimización del uso de los recursos de que dispone la empresa, cual es conseguir que los trabajadores generen conciencia administradora en lugar de ser y funcionar como pálidos ejecutores de órdenes en donde ellos realizan lo que los administradores desean que ellos hagan.

Esto puede conseguirse ya que, según el razonamiento de Frederick W. Taylor, los individuos en forma general y los trabajadores en forma particular actúan para sus propios intereses y para los de la organización si ellos entienden correctamente los procedimientos de trabajo y son recompensados por seguirlos.

Entonces, un mecanismo adecuado de inducir a los empleados a alcanzar los niveles de eficiencia óptimos, es mediante la implementación de un sistema de incentivos laborales mediante el cual el trabajador mejorará su situación económica dentro de la empresa logrando al mismo tiempo un incremento de la eficiencia global de la mano de obra.

Sin embargo, es importante recordar que varios estudios han centrado su atención en el hecho de que existe la posibilidad de que los trabajadores por sí mismos pueden ejercer una mayor influencia en el comportamiento laboral que los incentivos económicos ofrecidos por la organización; esto debido a que la visión de los individuos como criaturas económicas racionales ha sido fuertemente cuestionada por las consideraciones sociales que son ahora vistas como el principal motivador del comportamiento y del desempeño del trabajo.

Además, es necesario lograr un ambiente agradable de trabajo dentro de una organización, en la cual cada empleado pueda percibirse a sí mismo como especial e importante para la administración gracias al desempeño de su trabajo y, por consiguiente, llegar al desarrollo de buenas relaciones interpersonales con cada una de los miembros que forman parte de la organización.

Tipos de incentivos

Existen cuatro clasificaciones genéricas de los incentivos, a saber:
a.- POSITIVOS: El sistema se basa en un plan de recompensas por mejoras en el desempeño.
b.- NEGATIVOS: El sistema se basa en un plan de multas y castigos por malos desempeños con relación a un nivel esperado.
c.- DIRECTOS: Conocidos también como beneficios pecuniarios, son pagos proporcionales a los niveles incrementales de producción.
d.- INDIRECTOS: Llamados también beneficios no pecuniarios, son aquellos que no están estipulados en términos monetarios entre los cuales tenemos, por ejemplo, vacaciones, promociones, estímulos morales, etc., los cuales también son conocidos como beneficios sociales.

Efectos de los incentivos

Cuando una compañía está analizando la implementación de un programa de incentivos, es cierto que muchos costos (sobre todo costos no cuantificables como el de la aceptación de la filosofía por parte de los empleados) aparecen; pero también es verdad que los beneficios obtenidos serán mucho mayores en una visión de largo plazo. Tales beneficios se citan a continuación:

- Mejores ingresos para los trabajadores y, por ende, mejores estándares de vida
- Menores inversiones de capital
- Motivación para el descubrimiento de avances tecnológicos en los procesos de producción
- Reducción de los costos de producción (significativamente en el CIF)
- Tempranero alcance del punto de equilibrio y, en consecuencia, mejor absorción de los costos fijos
- Mejor eficiencia y productividad
- Mejoramiento de la capacidad real
- Mejor competitividad que se refleja en precios bajos, mayores volúmenes y entregas oportunas.

Instalando un nuevo plan de incentivos.- Un buen plan de incentivo debe beneficiar a los empleados así como a su patrón, pero los líderes de los sindicatos pueden predisponerse contra los incentivos si algunos empleados son suspicaces de todos los cambios. Deben consultarse a los empleados principales y a los representantes del sindicato y deben satisfacerse las inquietudes de antemano. A veces esta tarea es difícil y puede requerir una atención considerable. Las ilustraciones de varias ganancias pueden ser útiles porque el dinero es uno de los intereses primarios del empleado. Una reunión en la que se permite a los empleados expresar sus puntos de vista debe ser sostenida. Cuando un gran número de trabajadores está involucrado, los grupos departamentales o cualquier grupo de operación pueden ser consultados separadamente. No debe haber mucha prisa, deben ganarse líderes influyentes entre los empleados y deben ponerse en el nuevo plan pocos a la vez. Cuando están convencidos de los méritos del plan, estos líderes traerán a sus amigos para disfrutar las mismas ventajas. Por tales maneras, la oposición anticipada usualmente puede ser evitada. Si el plan no trabaja con algunos, no funcionará con muchos. El fracaso en una apropiada introducción de un nuevo plan de incentivo de sueldo puede menoscabar muchos de los beneficios anticipados del costoso mejoramiento del trabajo y estandarización, considerando que si se aplican incentivos apropiadamente, ellos ayudarán a acelerar la adopción de tales mejoras.

Desechando planes de incentivos.- Es una trivialidad muy conocida que cuando los empleados responden con éxito a un plan de incentivo y se acostumbran a eficiencias altas de trabajo, inmediatamente caerán en las eficiencias bajas típicas del día medido cuando, por cualquier razón, ellos son privados de su incentivo usual. Las compañías han sido conocidas por promover un plan de incentivo durante un período próspero y entonces desecharlo en cuanto se presenta la disminución de las órdenes de producción. Una vez tratados de esta manera, los empleados tendrán menor entusiasmo para apoyar la próxima campaña de producción incentivada.

Fracaso de los planes de incentivos.- Desechar un plan del incentivo meramente porque la disminución de las órdenes cae sería de hecho indeseado. Pero hay otros factores que contribuyen, todos también comunes, a los fracasos de las instalaciones de incentivos. Ningún plan de incentivo puede permanecer exitoso sin el mantenimiento apropiado de los estándares en los cuales está basado, o sin la adhesión de los principios básicos de incentivos de sueldo. Debido a la falta de un apoyo administrativo adecuado y una consecuente falta de personal de ingeniería industrial calificado, se han conocido estructuras enteras de estándares y procedimientos administrativos tan deteriorados que salen completamente de un control razonable. Varias condiciones han contribuido a tal deterioro. El control de calidad inadecuado invita a porciones de producción excesivas o reprocesos con gastos innecesarios.

Los planes de incentivos tienden a fallar cuando los niveles de baja utilización, generalmente conocidos como tiempos improductivos o tiempos muertos, se encuentran significativamente presentes en la empresa, consecuentemente, privando o impidiendo que los trabajadores puedan generar bonos a pesar de su excelente predisposición para hacerlo. La solución para este problema ha sido a través de dos modalidades:

a) Pagar a los trabajadores impedidos de generar bonos en un período, igual suma de bonos logrado en el período antecedente o a su vez sobre un promedio de bonos de los últimos tres períodos.
b) Los sindicatos, que conocen las ineficiencias administrativas de las empresas, generalmente promoverán a través de la negociación del contrato colectivo, el reconocimiento de un porcentaje preestablecido que deberá ser pagado a los obreros cuando la organización o empresa presente condiciones improductivas o de tiempos muertos.

El pago de proporciones promedio ganadas para el trabajo no incentivado, retrasos, o trabajos difíciles o experimentales, invitan a la eventual cancelación de todo menos de los muy atenuados estándares y la continua atenuación de estándares correctos. La concesión promiscua de excesivo tiempo bajo, meramente permite sueldos altos sin los correspondientes rendimientos altos. El fracaso para corregir los estándares rápidamente para corresponder con los cambios de los métodos, contribuye a la tendencia atenuante.

No se puede permitir que un plan de incentivo se deteriore indefinidamente. Los empleados o la oposición del sindicato para la corrección adecuada pueden volverse tan grandes que la única alternativa es desechar el plan de incentivo completamente. Tal acción drástica ciertamente va a tener repercusiones serias y solo debe emprenderse como un último recurso. Evidentemente, es mucho mejor mantener el programa del incentivo en orden correcto de operación.

A continuación se presenta un caso de aplicación del tema:

Plasticaucho Industrial de Ambato

Este caso fue desarrollado e implementado por IMPROLISEM Cía. Ltda. que se encuentra ubicada en la Av. 12 de Octubre 953, Edif. Mariana de Jesús, piso 9 en la ciudad de Quito, Ecuador.

Los personeros de esta empresa intervinieron en la relocalización y reestructuración de Plasticaucho Industrial S.A. de su local original en la Av. Cevallos a su actual ubicación, ambas en la ciudad de Ambato en el año de 1982. Fue necesario rediseñar las nuevas líneas de producción y se aprovechó tal circunstancia para introducir la implementación de estándares de trabajo con el pago de incentivos de tasa normal y mediante el sistema de bonificación 1 a 1.

La introducción de estándares y de este sistema de incentivos generó un aumento en la eficiencia del personal directo equivalente a un promedio de 38 % lo cual reflejó una producción 38 % superior a lo que se venía logrando en las viejas instalaciones en donde la modalidad de compensación era estrictamente salario por día medido.

Como consecuencia de las bondades generadas por esta modalidad, se llegó a descubrir que había ciertas actividades laborales como el armado de la capellada que resultaba más económico hacerlo vía tercerización, para lo cual Plasticaucho Industrial formó y capacitó talleres periféricos que podían suministrar en cantidad y calidad la demanda de dichas capelladas, optimizando de esta manera el uso de las máquinas inyectoras de PVC que, junto con la capellada, conformaban el zapato terminado. Este esfuerzo permitió subir el nivel de utilización de las máquinas inyectoras de un 40 % a un 95 %, incrementando considerablemente la producción de producto terminado y logrando una reducción de costos de fabricación combinados del 23 % al optimizar de mejor manera la capacidad instalada de la planta gracias a la modalidad de la introducción del plan de incentivos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente, luego de analizar toda la filosofía que encierra la puesta en marcha y correcto funcionamiento de un plan de incentivos, cualquiera sea su naturaleza, surgen como conclusiones las siguientes:

- Un plan de incentivos necesita ser profundamente meditado, matemáticamente bien estructurado y **honestamente bien administrado**.
- Un buen incentivo es una herramienta justificadora para la incorporación de avances tecnológicos.
- Es necesario el apoyo de la psicología industrial para que se evalúe el aspecto emocional de la planta.

Después de este estudio, para que una exitosa implementación de un sistema de incentivos se dé, se recomienda lo siguiente:

- Una mezcla de medidas de corto y largo plazo.
- Una mezcla de medidas financieras y no financieras.
- Debe basarse en opiniones tanto de los empleados como de los administradores.
- Es importante regular la retroalimentación de los resultados de las medidas de desempeño.
- Debe existir un fuerte apoyo a los máximos ejecutivos.
- Deben ser diseñados para asegurar bonificaciones si se presentan mejoras en el desempeño.

REFERENCIAS

1.- Ana María Sornoza Ortega, "El Sistema de Incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial" (Tesis, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2003)

2.- Maynard, Manual de Ingeniería Industrial (Mc Graw Hill. ISBN 0 – 07 – 041086 - 0. 1998)

3.- Drucker, Peter, Gerencia para el siglo 21 (Editorial Norma. ISBN 958 – 04 – 5325 - x. 1999.

4.- Gordon. Production Handbook (Prentice Hall, 1994)