

CONSULTORIO TECNICO

Salarios con incentivo

Para lo determinación del salario puede tomarse como base el tiempo o la cantidad producida, denominándose en el último caso salarios con incentivo.

El objeto es obtener un rendimiento mayor del trabajador al repercutir en él monetariamente los aumentos de producción.

A pesar de los diversos sistemas de incentivos que se han ensayado, sólo hay uno que realmente se ha aceptado, y es aquel en que las ganancias que percibe el trabajador varían en la misma proporción que el rendimiento.

Para que el sistema no sea un fracaso se exige:

- El poder determinar con exactitud los rendimientos.
- Controlar la calidad para considerar a efecto de prima sólo las piezas aceptadas, e incluso para premiar o multar la disminución o aumento de desechos.

Principios generales relativos al uso de sistemas de remuneración por rendimiento redactados por la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.).

Introducción.

1. En la actualidad se reconoce generalmente que el aumento constante en la productividad del trabajo es una condición esencial para asegurar un nivel de vida más alto a todas las clases de la población y especialmente a los asalariados.

2. Esta concepción ha dado un nuevo significado a los sistemas de remuneración por rendimiento. Los sistemas de esta naturaleza contribuirán a alzar el bienestar general, en la misma medida en que puedan efectivamente aplicarse.

3. No obstante, es preciso reconocer desde el primer momento que el objetivo esencial —el bienestar general— sólo puede lograrse cuando los sistemas de remuneración por rendimiento se desarrollan y aplican contando con el acuerdo de los trabajadores y en un ambiente de buenas relaciones industriales. También es necesario que los siste-

mas se adapten o las condiciones peculiares de cada industria y país interesados y que comprendan cláusulas precisas destinadas a proteger los intereses de los trabajadores.

4. Los métodos que han de seguirse al introducir y aplicar los sistemas de remuneración por rendimiento deberán ser objeto, siempre que ello sea posible, de negociaciones colectivas entre los empleados y los trabajadores interesados.

5. Cuando los sistemas de remuneración por rendimiento han sido introducidos en el pasado por los empresarios con el mero objeto de reducir el coste de la producción, y sin contar con el acuerdo de los trabajadores, a menudo han dado lugar a conflictos y a hostilidades por parte de estos últimos.

6. En los países e industrias en que los trabajadores han obtenido garantías apropiadas contra los abusos que primitivamente existían en la aplicación de estos sistemas, esta hostilidad ha ido convirtiéndose gradualmente, en la mayoría de los casos, en una aceptación más o menos formal.

7. La introducción, en cualquier industria, de sistemas de remuneración por rendimiento, debe considerarse como parte de un programa destinado a aumentar la producción, a mejorarla y a reducir el coste por todos los medios posibles, con el fin de permitir mayores ganancias y niveles generales de vida más altos. Si bien los sistemas de pago por rendimiento quizá constituyan únicamente parte de un programa de esta naturaleza, y a la inmensa mayoría de los trabajadores manuales y no manuales se les siga pagando o base de las horas de trabajo, un gran porcentaje de trabajadores cobra con arreglo al rendimiento en muchas empresas e industrias aisladas, y la introducción de esta clase de sistemas ha contribuido efectivamente, en muchos casos, a aumentar la productividad.

8. Dentro de este marco, el objetivo inmediato de los sistemas de remuneración por rendimiento es el de dar a los trabajadores un estímulo económico, con el fin de mejorar la eficacia o rendi-

miento personal o colectivo, dentro de límites razonables.

9. El «rendimiento» que ha de adoptarse como base de pago en un sistema de remuneración por rendimiento depende, en cada caso, de la relativa importancia económica de factores tales como la producción, calidad, utilización mecánica y manejo del material que es-ll directamente bajo la influencia del obrero o grupo de obreros de que se trate.

10. Un sistema de remuneración por rendimiento producirá todos sus frutos únicamente si se adoptan todas las medidas posibles antes de su aplicación y durante la misma, a fin de mejorar el proceso de producción, la disposición de la fábrica y del equipo y los procedimientos de control de la producción.

11. En muchas empresas los sistemas de remuneración por rendimiento se aplican solamente al trabajo manual. No obstante, los conocimientos tecnológicos aumentan continuamente la proporción e importancia de los trabajadores técnicos y de oficina, y es conveniente considerar sistemas de remuneración por rendimiento u otras medidas adecuadas, para este sector creciente del elemento trabajador.

Ventajas e inconvenientes de los sistemas de remuneración por rendimiento.

12. Se reconoce generalmente que, en gran número de industrias los sistemas de remuneración por rendimiento bien adaptados a los procesos de producción y o la organización de las fábricas de que se trate, adoptadas después de un estudio minucioso de los factores apropiados e introducidos y aplicados de acuerdo con los principios que se describen en los puntos 28-42, que aparecen más adelante, pueden proporcionar las siguientes ventajas:

a) Contribuir en gran manera al aumento de la productividad, a disminuir el coste de la producción y a aumentar las ganancias de los trabajadores.

b) Exigir, en general, una vigilancia menos directa para mantener niveles razonables de rendimiento que la que requieren los sistemas de pago por tiempo y, por consiguiente, que se pueda dedicar mayor cuidado a la calidad de la producción y a los factores que intervienen en ésta.

c) Estimular a los trabajadores a que dediquen más atención a reducir las pér-

didas de tiempo y a emplear de un modo más eficaz el material, aunque esta última ventaja pueda estar neutralizada, hasta cierto punto, por el desgaste suplementario del mismo.

d) Permitir ni la mayoría de los casos, si van acompañados de mejoras en la organización y cálculo del trabajo realizado, la evaluación más precisa del coste de trabajo que el sistema de pago por tiempo, facilitando, de este modo, la calificación de sistemas modernos de evolución de normas de coste y control presupuestario.

13. Por otra parte, la experiencia del pasado ha demostrado que sino se adoptan las debidas precauciones, los sistemas de remuneración por rendimiento pueden presentar los siguientes inconvenientes:

a) A menos de que se empleen procedimientos adecuados de inspección u otras medidas apropiadas, los sistemas de esta naturaleza conducen a menudo a una disminución de la calidad del producto. La aplicación de un sistema coexistente de control de la calidad supone un gasto suplementario.

b) Si se fija una tarea demasiado alta o si el salario mínimo garantizado es muy bajo, la salud, eficacia y moral de los trabajadores pueden sufrir efectos adversos.

c) Pueden aumentar el peligro de accidentes como consecuencia de la aceleración del ritmo de trabajo, o de una tendencia por parte de los trabajadores, estimulados por un sistema de remuneración por rendimiento, a hacer caso omiso de las disposiciones relativas a la seguridad.

d) La determinación inexacta de una tasa coexistente a un sistema de estímulo, o las grandes diferencias en la habilidad o capacidad de los obreros que trabajan juntos, pueden conducir a grandes desigualdades de salarios y crear malestar entre los trabajadores.

e) Las grandes diferencias en la habilidad o capacidad de trabajo de los obreros remunerados a base del rendimiento de un grupo, también pueden dar lugar a malestar.

f) El empleo del personal necesario para introducir y administrar un sistema de remuneración por rendimiento supone gastos adicionales, y, en algunos casos, este gasto puede no ser proporcional a la economía que se realice en el coste.

g) A menos de que existan garantías adecuadas, los trabajadores pueden tener cierta tendencia a oponerse a la introducción de maquinaria o de métodos nuevos, o a que se hagan otros cambios ni las condiciones de producción que requieran un nuevo estudio de la labor a realizar, por temor a que se reduzca su remuneración.

14. En comparación, parece ser que, en muchas industrias o empresas y para grandes grupos de operaciones, los sistemas de remuneración por rendimiento bien concebidos, introducidos de acuerdo con los trabajadores y con las condiciones del lugar de que se trate y acompañados de las correspondientes cláusulas de protección a los trabajadores, pueden dar resultados ventajosos para todos los interesados. Muchas de estas ventajas serán consecuencia del estudio del trabajo que se requiere para que un sistema de remuneración por rendimiento funcione con regularidad y éxito.

Campo de aplicación de los sistemas de remuneración por rendimiento.

15. De la información de que se dispone se desprende que, si bien en ciertas industrias importantes se utilizan, en general, sistemas de remuneración por rendimiento, sigue pagándose por tiempo a la inmensa mayoría de los trabajadores del mundo entero.

16. Los sistemas de remuneración por rendimiento son difíciles de aplicar y el pago por tiempo es especialmente adecuado:

a) En industrias en las que la evaluación del trabajo realizado por un trabajador o grupo de trabajadores resulta difícil o imposible, ya sea a causa de consideraciones técnicas o de circunstancias psicológicas que puedan perjudicar el rendimiento.

b) En industrias en las que el control de la calidad sea necesario, pero particularmente difícil, o en el caso de determinadas clases de trabajadores, en que la alta calidad y precisión de éstos es primordial importancia.

c) En industrias en las que el trabajo es especialmente peligroso y en que es particularmente difícil garantizar la observancia de las debidas precauciones de seguridad.

17. Los sistemas individuales de remuneración por rendimiento no resultan adecuados cuando el ritmo del trabajo

depende de la maquinaria o del proceso de producción. En estos casos es generalmente preferible adoptar sistemas por grupo o el pago por horas de trabajo.

18. De la información de que se dispone se desprende también que los sistemas de remuneración por rendimiento se aplican con éxito en muchas industrias, particularmente en las industrias metalúrgicas y textiles, producción y transformación de metales, así como en muchas ramas de las industrias del vestido, cuero y goma. Asimismo, dicho informe muestra que tales sistemas se han aplicado con resultados satisfactorios, en determinados países y en ciertas circunstancias, en la industria de la construcción, la industria química, etc.

19. De un modo general, parece ser que los sistemas de remuneración por rendimiento se pueden aplicar satisfactoriamente en las grandes empresas que pueden permitirse el empleo del personal técnico y administrativo necesario para asegurar la eficaz organización de la producción, el control de la calidad y la evolución del trabajo realizado. No obstante, esta clase de sistemas dan con frecuencia resultados apreciables en pequeñas empresas que, en caso necesario, pueden recurrir a expertos en lo que se refiere a la concepción de tales programas.

20. Es preciso advertir que, hasta en las industrias en que pueden aplicarse con ventaja los sistemas de remuneración por rendimiento, el número de trabajadores que han de abarcar no ha de ser necesariamente uniforme, sino que puede y debe variar de acuerdo con el carácter de las operaciones y demás condiciones de producción.

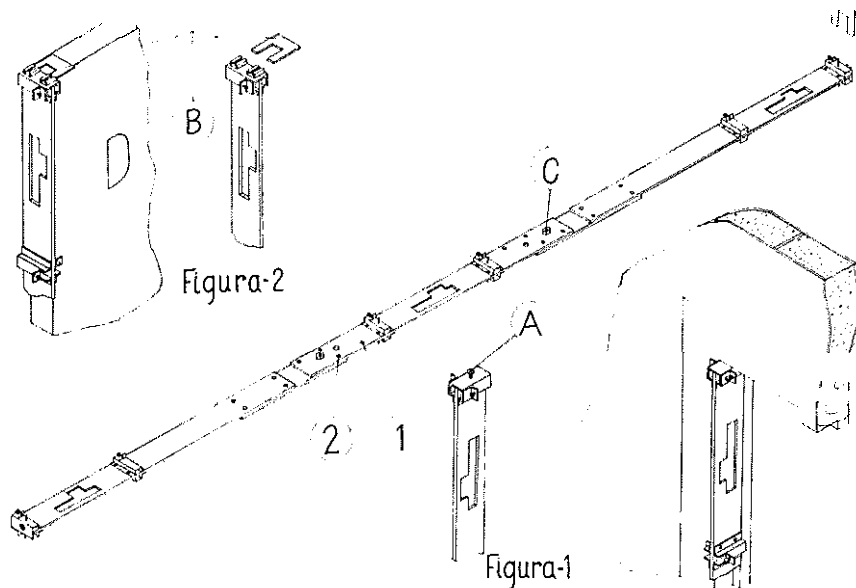
Tipos de sistemas apropiados a distintas circunstancias.

21. Los sistemas de remuneración por rendimiento deben adaptarse a las necesidades y condiciones especiales de las operaciones o tareas a que hayan de aplicarse.

22. En la práctica el sistema de tipo individual se utilizó generalmente siempre que los procesos de producción sean tales que permitan su aplicación satisfactoria.

23. Generalmente, los sistemas de grupo, de sección o de departamento se emplean en casos en que existe el trabajo en serie o en que es necesario que varios obreros trabajen conjuntamente en una sola unidad de la fábrica. Asi-

Plantilla para Colocar Pernios



La casa Virutex, de Barcelona, ha patentado una plantilla muy interesante para los colocadores de puertas; permite efectuar ocho operaciones distintas de encaje en puertas y marcos derechos e izquierdos sin tomar ninguna medida, reduciendo, por tanto, el trabajo de colocación.

Se coloca la plantilla en el marco en la posición que indica la **fig. 1**, haciendo tope el tornillo A en la parte superior; a continuación se

hace el encaje (por ejemplo: con una fresadora portátil).

Para hacer la puerta basta invertir la plantilla y colocarla en la posición de la **fig. 2**, sirviendo de tope la pieza B y efectuando el encaje del mismo modo.

Puede utilizarse para puertas de 2.030 y 2.110 mm., según se coloque la parte central en los taladros 1 ó 2.

Quitando las tuercas C se desmonta en tres partes, fácilmente manejables y transportables.

mismo, esta clase de sistemas se consideran, por lo general, preferibles en aquellos casos que comprenden también a inspectores y a trabajadores indirectos, aunque en muchos casos puede colocarse con éxito a los obreros de esta naturaleza en un sistema de tipo individual.

24. La mayoría de los sistemas de remuneración por rendimiento no ofrecen ventajas importantes, comparados entre sí, y pueden únicamente juzgarse por el rendimiento que dan en la práctica. Cnda sistema tiene sus ventajas e inconvenientes, derivados en gran parte de las condiciones psicológicas en la fábrica y de los objetivos que han de perseguirse. Por consiguiente, la elección de un siste-

ma sólo puede hacerse teniendo en cuenta las circunstancias de cada caso. En general, sin embargo, los sistemas pueden clasificarse en las tres categorías siguientes:

a) Aquellos en que la remuneración está destinada a estimular el rendimiento hasta lograr un nivel dado;

b) Aquellos en que la remuneración es directamente proporcional y equivalente a lo tarea del individuo o del grupo; y

c) Aquellos en que la remuneración está destinada a estimular el mayor rendimiento posible del individuo o del grupo, que sea compatible con la salud y la seguridad.

25. Sea cual fuere el sistema adoptado, es preciso que conduzca, en general, a un aumento definitivo en el promedio de los salarios de los obreros interesados, ya que, de lo contrario, no daría resultados satisfactorios para la dirección y sería rechazado por los trabajadores.

26. La aplicación de todo sistema de remuneración por rendimiento y, en particular, de sistemas de trabajo por pieza o del tipo 100-100, requiere, para que dé resultados satisfactorios, el establecimiento cuidadoso y preciso de los tipos y de las primas o tarifas por pieza. De no establecerse con toda exactitud, es posible que resulten grandes diferencias entre los salarios de trabajadores de análogas habilidad y calificación, ocupados en máquinas distintas o en distintos procesos. Cuando no haya posibilidad de fijar los «standards» de producción y tarifas de un modo preciso, puede considerarse preferible un sistema con arreglo al cual la diferencia entre las ganancias más bajas y los más altas sea más reducida.

27. Puesto que una de las condiciones esenciales del funcionamiento satisfactorio de un sistema de remuneración por rendimiento estriba en que los trabajadores interesados lo comprendan perfectamente y tengan la facilidad de comprobar el importe de lo que han ganado sin dificultad alguna, debe darse preferencia, siempre que sea posible, al sistema más simple que satisfaga las necesidades esenciales de la empresa y de los trabajadores interesados.

Principios que han de seguirse al introducir un sistema de remuneración por rendimiento.

28. Ningún sistema de remuneración por rendimiento puede ser aplicado con éxito si no existen buenas relaciones entre la dirección y los trabajadores interesados. Por consiguiente, antes de tratar de introducir cualquier sistema de esta clase, deben adoptarse las medidas oportunas para establecer tales relaciones y obtener el consentimiento de los trabajadores interesados. Es conveniente, o este respecto, que los trabajadores sean mantenidos al corriente de las intenciones de la dirección desde el primer momento, y que se les expliquen minuciosamente todas las características del sistema propuesto.

29. Asimismo, deberán adoptarse las

disposiciones pertinentes para la participación de los representantes de los trabajadores en la introducción del sistema de una manera establecida, ni un acuerdo colectivo.

30. Se establecerán los tipos a base del tiempo promedio de un trabajador de habilidad media, que trabaje a una rapidez corriente en condiciones normales, y previendo márgenes de tiempo razonables, teniendo en cuenta la fatiga, las necesidades personales y otros factores reconocidos en los métodos establecidos de estudio correcto del tiempo.

31. Las primas o las tarifas por pieza, así como los periodos de tiempo concedidos, habrán de establecerse a un nivel que permita obtener a los trabajadores pagados por rendimiento ganancias que sobrepasan suficientemente a las tarifas ordinarias, para estimularlos a rendir todo lo posible.

32. Antes de aplicar realmente un sistema es conveniente revisar, por ejemplo, la organización del trabajo, a fin de cerciorarse de que se adapta perfectamente a la aplicación del sistema.

33. Al mismo tiempo se revisará también la estructura existente de salarios y se adoptarán de antemano las medidas oportunas para evitar que se produzcan y desarrollen anomalías, especialmente en lo que re refiere a la relación entre los salarios de los trabajadores pagados por rendimiento y los de los que continúen siendo pagados por tiempo. En un número determinado de industrias, las medidas adoptadas a este fin comprenden el recurrir a la evaluación del trabajo.

34. Es también conveniente establecer un período de ensayo durante el cual puedan introducirse todos los cambios necesarios de común acuerdo entre la dirección y los representantes de los trabajadores, antes de aplicar definitivamente el sistema.

35. Entre la dirección y los representantes de los trabajadores debe llegarse a un acuerdo previo sobre los medidas adecuadas que deberán adoptarse con relación a los trabajadores que puedan quedar sin empleo, como resultado de la introducción del sistema.

Principios que habrán de seguirse en la aplicación de un sistema de remuneración por rendimiento.

36. En la aplicación de todo sistema de remuneración por rendimiento debe protegerse siempre la salud y seguridad de los trabajadores, mediante el establecimiento de un nivel razonable de trabajo, garantizando un salario mínimo adecuado e instituyendo apropiadas disposiciones de seguridad.

37. La aplicación equitativa de un sistema de remuneración por rendimiento requiere que:

a) Se garantice a los trabajadores una remuneración mínima durante todo el período en que el rendimiento disminuya por causas ajenas a su voluntad;

b) Se les dé la seguridad de que, en condiciones establecidas con arreglo a la costumbre o a los convenios, las ganancias más favorables, obtenidas en el desempeño de un trabajo o durante el transcurso de un periodo dado, no serán utilizadas para compensar ganancias in-

feriores obtenidas en otros trabajos o durante otros periodos;

c) No se introduzca, además, ninguna modificación en las tasas establecidas, si no es por razones preconvenidas, tales como cambios en la naturaleza del trabajo, en los métodos de organización o en la corrección de errores de oficina.

38. El rendimiento de los trabajadores debe medirse durante un periodo lo más corto posible, a fin de permitirles que comprueben la relación que existe entre su respectivo esfuerzo y el importe de lo ganado.

39. Los empresarios deben llevar registros apropiados de las primas ganadas y de la producción realizada, a fin de que pueda medirse con toda exactitud el funcionamiento del sistema y pueda modificarse, siempre que sea necesario, en interés de la equidad y eficiencia.

40. Se adoptarán todas las medidas adecuadas para controlar la calidad de la producción, especialmente por medio de inspecciones y de sistema de registro apropiados del trabajo realizado en los que se indicará el origen de todo trabajo mal hecho.

41. Finalmente, se incluirá en el sistema al mayor número posible de trabajadores de la fábrica, a fin de evitar, mientras se pueda, dificultades debidas a diferencias en la oportunidad de obtener más ganancias.

42. Habrán de disponerse procedimientos adecuados para dar satisfacción a las quejas debidas a anomalías en las ganancias obtenidas, condiciones de trabajo u otras cuestiones que puedan afectar al bienestar de los trabajadores.

ADELANTOS EN LA INDUSTRIA MADERERA

Se pone en conocimiento de los industriales constructores de maquinaria y de toda clase de elementos auxiliares para el trabajo de la madera, que esta Revista publicará cuantos adelantos y perfeccionamientos se alcancen en la industria de la madera. Para esto, dirijanse a la Dirección Técnica de A. I. T. I. M. Sindicato Nacional de la Madera y Corcho, Flora, 1, Madrid-13, dando cuenta detallada, en español a ser posible, con planos y fotografías, de los perfeccionamientos logrados.

Wir teilen allen Herstellern von Holzbearbeitungsmaschinen und -zubehör mit, dass diese Zeitschrift alle technischen Fortschritte und Verbesserungen in der Holzindustrie veröffentlicht. Wenden Sie sich deshalb bitte mit möglichst eingehenden Beschreibungen, Plänen und Fotografien Ihrer Neuheiten an: Dirección Técnica de A. I. T. I. M., Sindicato Nacional de la Madera y Corcho, Flora 1, Madrid-13/Spa-nien, wenn möglich in spanischer Sprache.

We are informing all manufacturers of wood-working machinery and all kinds of auxiliary tools for working wood that this journal will publish information about every advance and progress which might be attained in the wood industry. Please apply to the technical Management of A. I. T. I. M. Sindicato Nacional de la Madera, Flora 1, Madrid 13, with full account, if possible in Spanish language, of your achievements, and inclose plans and photographs of same.

On fait connaitre à tous les industriels constructeurs de machines et à toute sorte d'elements auxiliaires pour le travail du bois, que le Bulletin publiera toutes les nouveautés et perfectionnements dans cette industrie. Veuillez vous dinger à la Direction Technique de A. I. T. I. M., Sindicato de la Madera, Flora, 1, Madrid-13, eindicant si c'est possible en espagnol, tons les perfectionnements atteints avec dei détails, plans et photographies.