

PLANES DE COMPENSACIÓN NO FLEXIBLES Y FLEXIBLES

- El salario típico que no contempla los incentivos y se basa en un pago fijo, se conoce como *Jornada de trabajo* y es un plan *No Flexible*
- Cualquier plan de incentivos que incremente la producción del empleado suele llamarse *Plan de compensación flexible*
- Antes de diseñar un plan de pagos salariales se deben revisar las fortalezas y debilidades de los pagos anteriores, en especial los planes de jornada de trabajo y todos los planes no financieros del sector servicios, se están logrando mejoras.

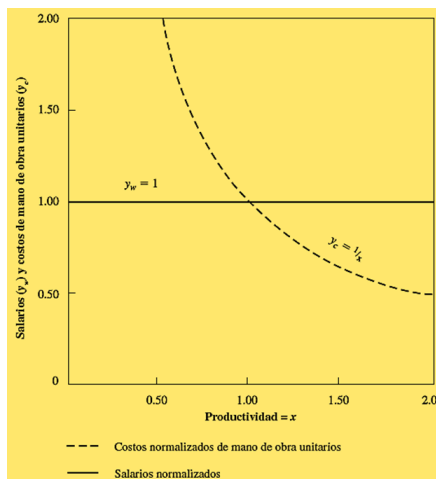
Planes de compensación No flexibles

Jornada de trabajo

- Los planes de jornada de trabajo compensan al empleado con base en el número de horas trabajadas multiplicadas por una tasa horaria base establecida.
- Estas tasas base se calculan con base a la evaluación del trabajo y la calificación de méritos
- Una tasa base alta, un salario anual garantizado y prestaciones más o menos altas crean actitudes sanas por parte de los empleados y aumentan su productividad.



Relación entre costos, salarios y productividad en los planes de jornada de trabajo



Matemáticamente los costos unitarios de mano de obra y_c se pueden expresar como: $y_c = y_w / x$
 y_w = tasa base en horas normalizadas (= 1)
 x = productividad o desempeño normalizado

Desventajas

- Permiten una brecha demasiado amplia entre los beneficios que reciben los empleados y la productividad.
- Después de un cierto período los empleados toman las prestaciones como un derecho adquirido y la compañía no logra nunca reducir los costos unitarios de mano de obra.
- ...pero eso ya es un tema de administración de personal

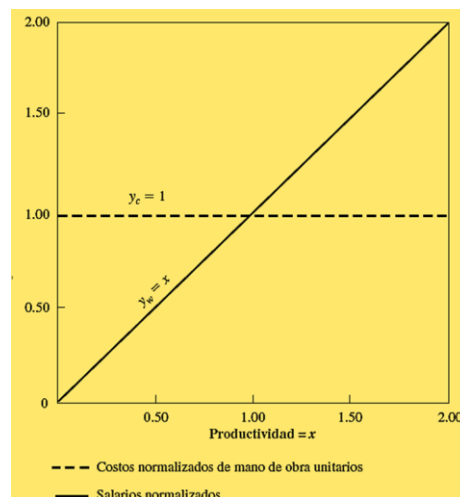
Planes de compensación flexibles

Plan por pieza trabajada

- Todos los estándares se expresan en dinero y se recompensa a los operarios en proporción directa a la producción
- Es uno de los planes salariales más antiguos y es fácilmente entendido por el trabajador
- Debido a que los costos unitarios de mano de obra permanecen constantes sin que importe la productividad del trabajador, parece que no beneficia a la empresa.
- Con este plan no se garantiza una tasa diaria, en USA las leyes requieren una tasa horaria mínima por lo que ya no se usa.
-



Relación entre costos, salarios y productividad en el plan por pieza trabajada



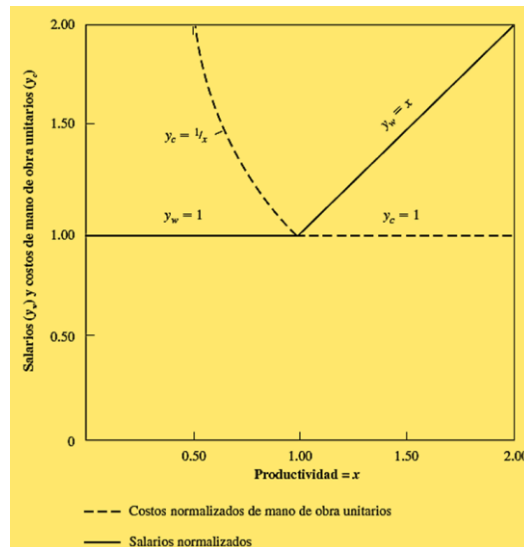
Plan de horas estándar

- Tiene una tasa base garantizada, establecida mediante la evaluación del trabajo y asigna a cada unidad de producción el tiempo necesario para producir esa unidad
- Ofrece las ventajas del plan de piezas trabajadas eliminando el problema legal
- Una variación es que los incentivos se aplican a cada trabajador con base en la producción del grupo



- Es útil cuando el desempeño individual no se puede medir con facilidad
- Aunque estimula la moral de grupo, los mejores trabajadores pueden desalentarse

Relación entre costos, salarios y productividad en el plan de hora estándar

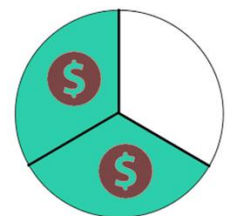


Jornada de trabajo medida

- En 1930 los trabajadores intentaron evitar la práctica del estudio de tiempos y en particular eliminar el plan de trabajo por pieza.
- En ese tiempo se popularizó la jornada de trabajo medida. La mayoría siguen un patrón específico:
 - 1°. Las evaluaciones de trabajo establecen tasas base para todas las tareas
 - 2°. Alguna forma de medición de trabajo establece los estándares de todas las operaciones
 - 3°. Los analistas mantienen un registro continuo de la eficiencia de cada empleado desde 1 a 3 meses
- Esta eficiencia multiplicada por la tasa base establece una tasa base garantizada para el siguiente período

Planes de ganancias compartidas

- Se caracterizan por compartir los beneficios de los aumentos de la productividad, la reducción de costos o la mejora de la calidad.
- Se acostumbra distribuir 2/3 de los incentivos ganados. El tercio restante se coloca en un fondo de reserva que se usa en meses que el desempeño caiga por debajo del estándar.
- Para implementarlos es necesario:
 - Uso de fórmulas fáciles de entender
 - Evaluación anual del programa
 - Participación de los empleados en la instauración
 - Sistema de recompensas coherente con el mercado
 - Un experto para guiar el proceso
 - Líneas de productos o servicios estables



- ✓ Plan Scanlon
- ✓ Plan Rucker
- ✓ Improshare

- Los planes Scanlon y Rucker miden la nómina de una compañía contra las ventas totales en términos monetarios y comparan en resultado con las ventas recientes.
- El plan Improshare mide la producción con el total de horas trabajadas.

Otros planes utilizados

Planes de posesión de acciones

Reparto de utilidades

Planes de motivación del desempeño no financieros



Fuentes:

Niebel, B., & Freivalds, A. (2014). *Ingeniería Industrial de Niebel*. México: McGraw-Hill Interamericana.