Retribución de los empleados en la oficina de farmacia (II)

Sistema de retribución por rendimiento

En el número anterior se puso de manifiesto que el valor del puesto de trabajo es un factor importante para determinar su retribución. Sin embargo, una retribución únicamente basada en esta medida tal vez sea incapaz de motivar a los empleados para trabajar al máximo. Por ello, a través de un incentivo relacionado con el rendimiento, podemos conseguir que los empleados de la oficina de farmacia apliquen sus habilidades y conocimientos con mayor plenitud.

LUIS GODÁS
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. MBA por ESADE (m960404@esade.edu).

Como ya hemos visto en un trabajo anterior, el salario base, los incentivos salariales y las prestaciones conforman la retribución de un empleado. En este capítulo trataremos todos los aspectos referentes a los incentivos salariales y a las prestaciones.

Los incentivos salariales son sistemas de recompensa para los empleados con resultados altos, generalmente por encima de la media. Las prestaciones indirectas son retribuciones colectivas que contribuyen a fidelizar a los empleados y proporcionan estabilidad a los miembros de sus familias.

Estos componentes no se pueden entender de forma individual, sino que forman parte de la política retributiva de la organización (conjunto de principios y directrices que se utilizan para gestionar las materias relacionadas con la remuneración del personal).

Tabla 1. Elementos clave de una política retributiva

- Retribuir en función de la importancia de cada puesto de trabajo
- Recompensar adecuadamente y de forma selectiva las aportaciones que tengan más valor
- Adecuarse y anticiparse al cambio
- Ser un factor diferencial para la captación y retención de los profesionales
- Favorecer la integración y partencia a la organización
- Relacionar de forma directa remuneración, rendimiento y logro de objetivos

Tabla 2. Aspectos clave para la valoración de puestos de trabajo

- Identificación de puestos
- Descripción y análisis de puestos
- Evaluación de puestos
- Interrelación de puestos
- Agrupación de puestos
- Actualización de evaluaciones
- Niveles de puestos
- Franjas de retribución

Tabla 3. Aspectos clave para el diseño de un sistema de retribución por rendimiento

- Vincular la retribución al rendimiento
- Utilizar la retribución como un elemento dentro de la política de recursos humanos de la organización
- Aproximar a empleados y directores
- Plantear el rendimiento como un elemento de la cultura de empresa
- Utilizar distintos tipos y niveles de recompensas
- Incrementar la participación de los empleados
- Combinar incentivos económicos y no económicos

Para que una política retributiva sea realmente eficaz debe formar parte de la gestión integral de los recursos humanos y de la propia dirección de la organización (tabla 1).

Retribución basada en el rendimiento

El sistema de retribución basado en el rendimiento tiene como objetivo recompensar a los empleados, y toma como punto de partida tres aspectos:

- El rendimiento de los empleados y de los equipos determinan en gran medida los resultados de la organización.
- La contribución que hacen los empleados y los equipos de trabajo son diferentes.
- La recompensa que paga la empresa a todos sus trabajadores se establece en función del rendimiento relativo de éstos.

Para poder establecer un sistema adecuado es prioritaria la correcta evaluación de los puestos de trabajo en la organización (tabla 2), aspecto que se trató con detalle en capítulos anteriores.

Diseño de un sistema de retribución por rendimiento

Un adecuado sistema de retribución por rendimiento permitirá que los intereses de la empresa y los de los trabajadores vayan en la misma dirección (tabla 3). A continuación detallamos los aspectos que contribuyen a su éxito.

Vinculación de retribución al rendimiento

La mejora del rendimiento depende, en parte, de la contribución que el empleado hace a la empresa. De esta forma, el empleado entiende su participación y la valoración que se hace de ella.

Ampliación de la política de recursos humanos

La retribución del rendimiento debe ser un elemento más de la política de recursos humanos de la empresa para, de esta forma, obtener los resultados establecidos.

Desarrollar la confianza de los empleados

Para que un sistema de retribución funcione tiene que haber un clima laboral transparente, en el que haya confianza entre los empleados y los directores. También es importante la participación de los empleados en el diseño y la puesta en marcha del sistema.

Fomentar la creencia de que el rendimiento es importante

Si en una organización no se consigue crear la atmósfera adecuada, en la que el rendimiento sea un elemento importante, se puede crear una cultura en la que los logros no sean prioritarios.

Recompensas en diferentes niveles

Todos los sistemas de retribución tienen aspectos positivos y negativos. El establecimiento de diferentes niveles de retribución permitirá promover el esfuerzo individual y la cooperación de equipo.

El objetivo es ofrecer diferentes tipos de incentivos salariales para las distintas situaciones laborales que haya en la organización.

Aumentar la participación del empleado

Deben diferenciarse dos aspectos importantes: la participación de los empleados en el diseño y la elaboración de los sistemas de retribución, y la distribución de recompensas entre ellos.

La participación del empleado conlleva una mejor comprensión del sistema, un mayor compromiso con él y una mejor adecuación entre las necesidades individuales y los objetivos de la empresa.

El control y la distribución de recompensas deben estar en manos de los directores, ya que puede que los empleados no sean capaces de separar su propio interés de una adecuada administración de las retribuciones.

Utilización de incentivos económicos y no económicos

Las recompensas económicas centran la atención de cualquier sistema de retribución. No obstante, no hay que olvidar que las recompensas no económicas pueden ser muy eficaces para motivar a los empleados para que mejoren su rendimiento. Eso se debe a que las compensaciones económicas no motivan a todo el mundo con la misma intensidad. Algunas personas están interesadas en aspectos de su trabajo que no son puramente económicos.

Las ventajas de los programas de pagos por incentivos se muestran en la tabla 4.

Tipos de planes de retribución

En la oficina de farmacia se pueden aplicar tres planes de retribución: individuales, de equipo y de empresa.

Retribución basada en el individuo

El objetivo es identificar las contribuciones de cada individuo para poder recompensarlas.

Tabla 4. Ventajas de los programas de pagos por incentivos

• Los incentivos centran los esfuerzos de los empleados en metas específicas de trabajo, y motivan e introducen beneficios para la empresa y la organización
• Los pagos por incentivos son costes variables. Los salarios base son costes fijos
• La compensación por incentivos se relaciona directamente con el trabajo
• Los incentivos impulsan el trabajo en equipo frente a los pagos individuales
• Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre sus responsables

Tabla 5. Ventajas y desventajas de la retribución basada en el individuo

Ventajas	• Las actuaciones por las que se obtiene recompensa tienden a repetirse (teoría de la expectativa)
	• Los individuos tratan de conseguir sus objetivos, y los incentivos son el resultado de su consecución
	• Las recompensas que da la empresa deben ser proporcionales a los esfuerzos de los individuos
Desventajas	• Los planes basados en el individuo pueden fomentar los logros individuales
	• Puede que la relación entre rendimiento y retribución no sea clara
	• La retribución individual puede poner en peligro la calidad del trabajo global
	• Puede fomentarse la falta de flexibilidad

Los planes de retribución más habituales son la retribución por méritos, los programas de primas y las gratificaciones. Básicamente, el programa por méritos consiste en un aumento de salario base, que se lleva a cabo de forma anual y que es el resultado de la evaluación del rendimiento del empleado. El sistema por puntuaciones es el método más extendido.

Los programas de primas son similares a los programas por méritos, aunque las cantidades que se entregan en concepto de incentivos económicos no se incorporan al salario base, sino que tienen carácter puntual.

Las gratificaciones, al igual que las primas, no se incorporan al salario base, ya que suelen tener un carácter excepcional, en forma de premios.

En la tabla 5 se muestran las ventajas y desventajas de una retribución basada en el individuo.

Retribución basada en el equipo

Los planes de retribución basados en equipos tratan de recompensar a sus miembros en función de los resultados obtenidos por el grupo. En este caso, no hay retribución por méritos, sino únicamente los programas de primas y las gratificaciones.

Tabla 6. Ventajas y desventajas de la retribución basada en el equipo

Ventajas	• Fomenta el espíritu de grupo contra la competencia individual
	• Permite una mejor medida del rendimiento
Desventajas	• Riesgo de conductas oportunistas de algunos individuos cuando se evalúan resultados de grupo
	• Posible conflicto entre individuos que proceden de culturas individualistas frente a culturas grupales
	• Problemas para definir, crear e identificar equipos válidos
	• Riesgo de caída en el rendimiento global por competencia entre grupos de trabajo
	• Limitaciones en la mejora del rendimiento como resultado de la presión social

Tabla 7. Ventajas y desventajas de la retribución basada en la empresa

Ventajas	• Evita la competencia entre individuos y equipos
	• Estimula la participación de los individuos en favor del bien común
	• Permite obtener mejoras en el rendimiento superiores a los planes individuales o por equipos
Desventajas	• Protege a los trabajadores con baja productividad
	• Puede causar tensiones entre los diferentes niveles de la fuerza de trabajo
	• Posibles problemas de medición de las compensaciones que hay que aplicar

Tabla 8. Aspectos básicos para la aplicación de incentivos basados en equipos

- Pocos niveles jerárquicos e individuos situados al mismo nivel
- Tecnología que permite la distribución del trabajo entre grupos independientes o autosuficientes
- Empleados motivados y comprometidos con su trabajo
- Necesidad en la empresa de trabajar bajo objetivos de equipo

En la tabla 6 se muestran las ventajas y desventajas de este tipo de retribución.

Retribución basada en la empresa

El objetivo es recompensar a todos los individuos de la farmacia en función de los resultados que se han obtenido. Generalmente, se priman todas las mejoras que han permitido un ahorro sustancial de costes, y este importe es el que se destinará a la retribución.

En la tabla 7 se muestran las ventajas y desventajas de una retribución basada en la empresa.

Conclusiones

Para que un plan de incentivos funcione, tanto la dirección como sus empleados tienen que desear su implantación. Los empleados deben ser capaces de ver de forma clara la conexión que hay entre los pagos que reciben por incentivos y su trabajo. No obstante, esta conexión solo podrá verse de forma transparente si hay indicadores que permitan valorar el trabajo, y si hay un diálogo abierto y una confianza mutua entre empleados y dirección.

Por parte de la dirección, hay que dejar muy claro que los pagos son una recompensa que requiere un esfuerzo, y nunca es un derecho adquirido.

Planes especiales para la oficina de farmacia

En unidades de negocio como la farmacia, donde cada vez se requiere un perfil más comercial del personal que trabaja en ella, se pueden introducir planes basados en el equipo.

Las condiciones básicas para su adecuado funcionamiento son las siguientes:

- Que haya tareas laborales interrelacionadas, donde resulta difícil saber quién ha hecho qué.
- Estructura organizativa de la empresa, que facilita la aplicación de incentivos basados en los equipos (tabla 8).
- Objetivo enfocado a promover el espíritu de empresa de los equipos de trabajo autogestionados. ■

Bibliografía general

Bohlander G, Sherman A, Snell S. Administración de recursos humanos. 12.ª ed. Madrid: Thomson; 2003. p. 357-98.

Cogollado M. Optimización de los recursos humanos. Valencia: CISS; 1996. p. 131-50.

DeCenzo D, Robbins S. Administración de recursos humanos. México: Limusa; 2001. p. 320-83.

Martocchio J. Strategic compensation, a human resource management approach. 3.ª ed. Nueva York: Pearson-Prentice Hall; 2003.

Somoza F. Departamento de personal. 2.ª ed. Valencia: CISS; 2004. p. 687-98.