

**BASES  
PARA UN ENSAYO  
DE REMUNERACION  
CON INCENTIVO  
EN LA ADMINISTRACION  
PUBLICA**

35.089.7:331.2

Por **BENITO ROLDÁN CASAÑÉ**

La remuneración del trabajo debe vincularse al rendimiento; para ello es necesario establecer un sistema, que asegurando un mínimo a todos los empleados, permita premiar con incentivos la producción de cada uno, superior a la media exigible.

**1. FUNDAMENTOS**

**1.1. SISTEMAS DE REMUNERACIÓN**

Es del dominio común que existen fundamentalmente dos sistemas distintos de remuneración: el salario por tiempo dedicado al trabajo y el salario por obra o trabajo realizado.

No ofrece duda ninguna que el segundo sistema es mucho más equitativo, pues permite retribuir al empleado con una remuneración proporcional a su esfuerzo y habilidad, y pagar a quienes realizan la misma operación, de acuerdo con el trabajo realmente ejecutado por cada uno de ellos. Pero también es verdad que es mucho más difícil de aplicar, pues obliga a valorar o medir todos los trabajos en lugar de establecer simplemente el salario-hora para cada categoría laboral, valoración o medida que requiere un técnica especial que no puede improvisarse y cuyos fundamentos se exponen a continuación.

Aclaremos de paso que el salario por obra ejecutada, o remuneración con incentivo, es compatible con otras percepciones indirectas como ayuda familiar, aumentos por antigüedad, plus de distancia, etcétera.

**1.2. CONCEPTO DE ACTIVIDAD**

Supongamos un obrero cuyo trabajo consiste en sacar agua de un pozo, elevando un caldero de  $p$  kilos de peso (carga útil más tara) a  $s$  metros de altura.

Es evidente que podrá realizar la operación más o menos deprisa y que, sin embargo, el trabajo realizado será siempre el mismo, el producto del peso por la altura, es decir:  $T = ps$  kilográmetros, aunque el tiempo empleado en cada caso será distinto.

Hay, por tanto, una variable, dependiente de la voluntad y habilidad del obrero, que llamaremos *actividad*, la cual permite que, en condiciones externas y método operatorio constantes, dure más o menos tiempo el mismo trabajo, de modo que éste es proporcional a la actividad y al tiempo, o sea:  $T = kat$ , siendo  $k$  un coeficiente desconocido;  $a$ , la actividad, y  $t$ , el tiempo. Haciendo  $k = 1$ , mediante la adopción de unidades adecuadas para la actividad, resulta que ésta coincide con la potencia, tal como se define en Física y se utiliza en el rendimiento de los motores.

Se podría, pues, calcular el trabajo efectuado por un obrero multiplicando el tiempo transcurrido por la actividad desarrollada; pero como el hombre no es una máquina, no puede mantener constantemente la misma actividad, sino que varía de modo continuo de un período a otro, así que, en realidad, el trabajo total realizado es la suma de todos los trabajos parciales durante aquellos períodos caracterizados por una actividad distinta.

Por tanto, el trabajo total será:

$$T = T_1 + T_2 + T_3 + \dots = a_1 t_1 + a_2 t_2 + a_3 t_3 + \dots$$

y en el caso limite en que la actividad varíe en cada instante (que es el caso real) resulte la integral  $T = \int_0^t a dt$ .

### 1.3. MEDIDA DEL TRABAJO

Admitida la conveniencia de remunerar el trabajo realizado y no el tiempo invertido, nos encontramos con el problema de la medida del trabajo, determinación esencial, ya que, como decía Lord Kelvin, «ningún fenómeno está bien conocido hasta que se puede medir».

Para realizar esta medición podemos partir de las dos fórmulas del trabajo que hemos obtenido,  $T = ps$  y  $T = \int_0^t a dt$ .

La primera, si bien nos da la medida del trabajo en unidades del sistema métrico, concretamente en kilográmetros, apenas es aplicable en unos cuantos casos sencillos como el del ejemplo.

La segunda, en cambio, puede aplicarse en general siempre que se logren vencer dos obstáculos: la determinación del intervalo de tiempo y la medida de la actividad instantánea.

El intervalo de tiempo puede determinarse con ayuda del cronómetro, haciendo lecturas frecuentes, por ejemplo, cada cinco o diez segundos, período en el que puede admitirse no experimente variación sensible la actividad.

Queda, pues, reducido el problema a medir la actividad instantánea, cuestión que, de modo directo, no tiene solución económica.

Ahora bien, podemos medir la actividad de modo indirecto por comparación con una escala relativa preestablecida, igual que se mide la temperatura por la dilatación de la columna de mercurio, tomando un elemento bien conocido como patrón.

#### 1.4. MEDIDA DE LA ACTIVIDAD

Establecemos, por tanto, la siguiente escala de actividades:

<i>Actividad nula</i> ... ..	$a = 0 \%$
<i>Actividad mínima</i> ... ..	$a = 50 \%$
<i>Actividad normal</i> ... ..	$a = 75 \%$
<i>Actividad óptima</i> ... ..	$a = 100 \%$

Entre los cuatro tipos señalados se dan en la práctica actividades intermedias, que se calificarán en la forma siguiente:

<i>Actividades malas</i> ... ..	menos de 50
<i>Actividades regulares</i> ... ..	55 — 60 — 65 — 70
<i>Actividades buenas</i> ... ..	80 — 85 — 90 — 95

La actividad mínima exigible es de 50, y actividades inferiores, salvo casos de incapacidad física o de la mala fe manifiesta, no suelen encontrarse.

En cambio, es posible, aunque infrecuente, el caso de actividades superiores a 100, pues en el trabajo como en el deporte, la aptitud y el entrenamiento permiten superar las marcas.

Para definir la escala, aparte del descanso que corresponde a la actividad nula, se fija el valor 75 por 100 para actividad normal, con-

siderando un empleado de tipo medio cuya experiencia, habilidad y voluntad sean normales.

Obsérvese que la unidad de medida de la actividad es arbitraria, por desconocimiento del coeficiente  $k$  de la fórmula  $T = k a t$ , y que por tanto, el trabajo ya no vendrá medido en kilográmetros, sino en una unidad proporcional que llamaremos «punto de trabajo», que luego definiremos. Deriva esto de que se ignora cuál es la medida expresada en kilográmetros por segundo, es decir, la potencia instantánea que corresponde a la que hemos llamado actividad normal.

### 1.5. MEDIDA DE TIEMPO

La medida de tiempo es, junto con el análisis de movimientos, uno de los dos fines del cronometraje.

El cronometraje—que nunca ha de efectuarse sin hacer antes el estudio del método más conveniente para llevar a cabo el trabajo que se trate de medir y normalizar dicho método, de modo que no experimente variación alguna durante la observación—permite determinar, con errores inferiores al 1 por 100 los tiempos necesarios para efectuar las diferentes operaciones elementales en que, como resultado del análisis, se descompone un trabajo cualquiera.

Pero, como hemos dicho, el conocimiento de los tiempos elementales no es de ninguna utilidad, si no se conoce la actividad de cada uno de ellos, lo que constituye la mayor dificultad del cronometraje.

Sin embargo, realizándose por varios cronometradores medidas de tiempo numerosas a empleados diferentes y calculando los promedios, se llega a determinar actividades con error inferior al 5 por 100, lo que es suficiente en la mayoría de los casos. Cuando se requiera más precisión, habrá de realizarse el estudio con cámara cinematográfica, conectada a un cronómetro.

### 1.6. COEFICIENTES DE DESCANSO

La unidad de trabajo que hemos llamado «punto de trabajo» se definirá como «el trabajo realizado por un empleado normal durante un minuto, con actividad 100 por 100, teniendo en cuenta el coeficiente de descanso para compensar la fatiga y atender a sus necesidades personales.»

Este coeficiente de descanso significa que, si un obrero normal necesita un tiempo  $t$  a actividad 100 por 100 para realizar un trabajo  $T$ ,

se le concede un tiempo  $t(l + m)$  para ello, siendo  $m$  el coeficiente de descanso necesario para que pueda mantener durante toda la jornada la actividad 100 por 100 sin fatiga y atendiendo a sus necesidades personales.

Claro está que el empleado no se toma el pequeño intervalo de descanso después de cada trabajo elemental, sino que acumula estos momentos de reposo para disfrutarlos cuando le parece conveniente.

Los coeficientes de descanso son distintos según el sexo del trabajador, la clase de esfuerzo (físico, mental o mixto), el tipo de trabajo, etcétera. Sus valores están registrados en numerosas tablas, al alcance de cualquier persona interesada en el asunto, pudiendo tomarse, «grosso modo», como término medio un 12 por 100.

### 1.7. JORNADA ÚTIL

Otro concepto básico en un sistema de remuneración con incentivo es el de la determinación de la jornada útil de trabajo, que no es la reglamentada, ya que de ella hay que deducir al empezar y al acabar parte de las mismas: el tiempo suficiente para el control de firma o de ficha, las recogida de elementos de trabajo y el arreglo personal.

Se obtiene así la duración de la jornada útil de trabajo, que deberá expresarse en minutos.

### 1.8. PRECIO DE LA UNIDAD DE TRABAJO

Hemos explicado antes cómo se medía, en unidades homogéneas designadas «puntos de trabajo», el realizado por los distintos empleados, y sólo falta, por tanto, determinar a qué precio se valoran esas unidades de trabajo.

Para ello hay que hacer, previamente, una calificación de puestos de trabajo y establecer el salario tipo que debe corresponder a cada uno de ellos, según la dificultad, el esfuerzo, los conocimientos, la resistencia, el peligro, etc., que ofrezcan o requieran.

Después habrá de determinarse el trabajo mínimo, o lo que es igual, la actividad exigible, que suele ser en la industria el 60 por 100 y en la Administración algo más baja. Admitiendo el 50 por 100, resulta que la cantidad de puntos de trabajo exigibles en la jornada es la mitad del tiempo de duración de la jornada útil, dada en minutos.

Es decir, que si en una jornada de ocho horas, dividida en dos partes, damos un cuarto de hora de pérdida en cada entrada y salida,

la jornada útil será de 420 minutos y el trabajo exigible valdrá 210 puntos.

El precio del punto será, pues, el cociente de dividir el salario tipo por los puntos exigibles en la jornada.

### 1.9. CÁLCULO DE LA PRIMA

Con lo expuesto tenemos ya todo lo necesario para efectuar el cálculo de la prima en un sistema de salarios con incentivo. Se puede tener, en efecto:

- a) Un inventario de trabajos normalizados, es decir, de trabajos claramente definidos en su comienzo, proceso y terminación, debidamente cronometrados y valorados.
- b) Una tarea o trabajo mínimo exigible según la jornada útil.
- c) Un precio del punto de trabajo de cada categoría.

Entonces, si se abre una ficha de trabajo para cada empleado en la que figuran anotadas las distintas operaciones y los puntos concedidos a las mismas, se calcula el trabajo total realizado sumando los trabajos parciales ejecutados, que son el producto de las veces que se hace cada operación por los puntos asignados.

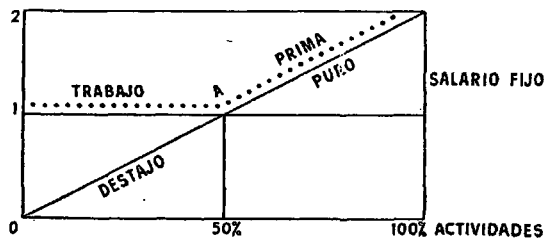
Se restan luego del total de puntos producidos los puntos exigibles, y la diferencia son los puntos de prima.

Los puntos de prima multiplicados por el precio del punto dan la prima en pesetas ganada por cada empleado.

De esta forma, el empleado que trabaje a actividad óptima, o sea al 100 por 100, conseguirá exactamente una retribución doble del que se limita a rendir el mínimo exigible.

En todos los casos se garantiza el salario-tipo correspondiente a una actividad del 50 por 100, como se aprecia en la figura, ya que no se admite el destajo puro en ninguna legislación laboral.

### SALARIOS



En el caso de jefes, encargados y demás personal que no tenga producción directa, se calculan unas primas indirectas en función de los rendimientos de los operarios que trabajan a sus órdenes.

## 2. APLICACION

### 2.1. EL TRABAJO ADMINISTRATIVO

Los fundamentos que se acaban de exponer son aplicables a cualquier tipo de trabajo, tanto industrial como administrativo, ya que toda operación que se ejecuta en el taller o en la oficina supone un esfuerzo físico y otro mental, al menos de simple atención (salvo, quizá, los de alta dirección, puramente intelectuales), que pueden realizarse más o menos de prisa, es decir, con mayor o menor actividad.

La única condición exigida es que el trabajo se repita suficiente número de veces para que compense la normalización y valoración del mismo, pues sería antieconómico preparar y cronometrar trabajos que han de realizarse una sola vez.

Esta repetición se da en la casi totalidad de los trabajos que realiza el personal auxiliar de las oficinas administrativas, tanto públicas como particulares. Citemos sólo, a título de ejemplo, lo siguiente:

- *Redacción de cartas u oficios.*
- *Reproducción mecanográfica.*
- *Impresión de direcciones en sobres.*
- *Cálculo de facturas o recibos.*
- *Archivo y desarchivo de documentos*
- *Confrontación o diligencia de documentos.*
- *Anotación de datos en impresos.*
- *Evacuación de informes tipo.*
- *Confección de estados o relaciones.*
- *Comprobación o liquidación de declaraciones.*
- *Contabilización en libros auxiliares.*
- *Operaciones combinadas de las anteriores.*

### 2.2. ÁMBITO DEL ENSAYO

Se trata de hacer un ensayo experimental, durante seis meses, en una sala de mecanografía de un Ministerio, con objeto de extenderlo

más tarde al resto del personal del Centro a que pertenece, si el resultado responde a las previsiones hechas.

Ha dado comienzo el ensayo el día 1.º de febrero y participan en él las siguientes personas seleccionadas por su aptitud, experiencia y comportamiento, de modo que constituyan un grupo homogéneo:

- 1 *encargado*;
- 18 *mecanógrafas*;
- 3 *preparadoras*;
- 1 *botones*;

bajo el mando directo del Jefe de la Sección, siendo dirigido el ensayo por un colaborador técnico, con la ayuda de un funcionario que ha recibido una formación especializada como cronometrador.

### 2.3. PLAN DE TRABAJO

El trabajo se ha normalizado y consistirá en hacer copias de borradores mecanografiados, extractos de recortes del *Boletín Oficial del Estado*, sobrescritos en serie, «clichés» para multicopista, etc.

Las mecanógrafas se limitan exclusivamente a escribir y no necesitan moverse de sus puestos de trabajo, ya que las preparadoras y el botones se encargan de facilitarles todo lo necesario. Una de ellas revisa los borradores y confecciona los extractos; otra, prepara los juegos de papel con sus calcos, y la tercera, se dedica a ordenar y clasificar los trabajos. El botones se ocupa del traslado de papeles y documentos y la realización de pequeños encargos.

Para facilitar este trabajo de preparación, que también está cronometrado y normalizado, se han proyectado unos clasificadores «ad hoc».

Los trabajos se someten a una comprobación para garantizar en cualquier caso una calidad mínima, siendo rechazadas y no abonadas las páginas que no alcancen tal mínimo. El Jefe de Sección es responsable de la programación de los trabajos, para lo cual deberá solicitar de los distintos jefes del Centro, en tiempo oportuno, los originales necesarios; el encargado tiene a su cargo la distribución y contabilización de los trabajos.

### 2.4. RENDIMIENTO MÍNIMO

El horario reglamentario en la Dependencia donde se está realizando el ensayo dura desde las ocho a las dos y media, y la



jornada teórica es, por tanto, de seis horas y media, que la tolerancia inveterada de la Administración convierte oficiosamente en seis.

La jornada útil será, sin embargo, de cinco horas, es decir, trescientos minutos, ya que se darán veinte minutos al empezar y otros al acabar, tal como se ha expuesto, y veinte minutos para desayunar, en atención a la jornada intensiva.

Se exigirá durante la jornada útil una actividad media del 50 por 100.

En consecuencia, cada funcionario deberá rendir al día un trabajo de 150 puntos.

## 2.5. PRECIO DEL PUNTO

Se ha partido de la calificación de auxiliares de primera para todas las mecanógrafas participantes en el ensayo.

La remuneración correspondiente a dicha categoría se compone de varias partidas, que a efectos de cálculo supondremos asciende a 2.725,50 pesetas al mes.

Admitiendo meses de veinticuatro días laborables, el salario tipo será, por tanto, de  $\frac{2.725,50}{24} = 113,56$  pesetas, y el precio del punto,

$$\frac{113,56}{150} = 0,75 \text{ pesetas.}$$

En el caso de que alguna funcionaria, por tener mayor categoría administrativa, tuviese una remuneración superior, percibiría la diferencia, sin que se considere a efectos de cálculo del salario tipo.

## 2.6. CÁLCULO DE LA PRIMA

La prima se calcula, como se ha dicho, en la primera parte, esto es, multiplicando los trabajos elementales ejecutados en el mes, por los puntos concedidos a cada uno de ellos y restando los puntos exigidos, que correspondan al mismo periodo.

La diferencia son los puntos de prima, que valorados al precio del punto, es decir, a 75 céntimos, dan la prima mensual en pesetas. El límite máximo teórico de percepción en concepto de prima sería, por tanto, de 2.725,50 pesetas al mes en el caso considerado. No es previsible, sin embargo, que en el periodo de ensayo se alcance el rendimiento óptimo, ya que esto representaría el doble del trabajo exigible una vez normalizadas y cronometradas las operaciones.

Conviene advertir que para el cómputo de puntos exigidos no se tienen en cuenta aquellas disminuciones de jornada útil, por falta justificada (enfermedad suficientemente acreditada, vacaciones reglamentarias, etc.).

En cambio se piensa establecer una bonificación por asistencia, consistente en determinado porcentaje de aumento sobre la prima cuando no se tenga ningún retraso ni ausencia en todo el mes.

## 2.7. EJEMPLO NUMÉRICO

Supongamos una mecanógrafa que en un mes de veinticuatro días laborables, tras de asistir todos los días a la oficina, ha realizado el siguiente trabajo:

	Puntos
250 copias tipo A a 8 puntos... ..	2.000
180 — — B a 10 — ... ..	1.800
220 — — C a 12 — ... ..	2.640
<i>Total</i> ... ..	6.440

Como la tarea exigible son  $24 \times 150 = 3.600$  puntos, los puntos de prima son  $6.440 - 3.600 = 2.840$ , y la prima correspondiente, 2.130 pesetas.

La actividad media desarrollada durante el mes por la citada mecanógrafa ha sido de  $\frac{6.440 \times 100}{2 \times 3.600} = 89,44$  por 100, es decir, muy buena.

## 2.8. RESULTADOS OBTENIDOS

Durante el transcurso del tiempo que lleva trabajando la sala de mecanografía a «control», esto es, con un sistema individual de incentivos, se ha apreciado un notable incremento del rendimiento. El aumento no puede calcularse exactamente porque con anterioridad no se hacían registros del trabajo realizado. Se estima, sin embargo, que en la actualidad es más del doble que antes y se espera que mejore más aún en los próximos meses.