
CUÁL ES LA MEJOR FORMA DE RETRIBUCIÓN ECONÓMICA DEL TRABAJO?

Dr. Enrique Quesada

La forma de retribuir el trabajo de profesionales y trabajadores vinculados a las empresas ha sufrido variaciones desde que éstas existen como tales. El pago por trabajo a destajo, el pago por horas de trabajo, por producto terminado, la retribución fija o la compensación por objetivos o una mezcla de algunas o todas estas formas han sido aplicadas en busca de mayor rentabilidad de las empresas y conformidad de los colaboradores. De hecho, la política retributiva influye decisivamente en la eficacia empresarial. Esta incidencia se puede sintetizar en dos grandes aspectos: por un lado, porque la remuneración es un importante factor del costo de la empresa, básicamente fijo y por otro debido a que se trata de una potente herramienta de gestión del capital humano.

Por tanto, la remuneración puede convertirse en un poderoso instrumento de gestión estratégica, necesario para canalizar los esfuerzos del personal en una dirección afín con los objetivos de la organización.

Existe una forma mejor que otra de retribuir el trabajo actualmente?

Según los resultados y las opiniones de expertos, la introducción de porciones variables de la retribución en función de la evaluación del desempeño que mide, entre otras cosas, el cumplimiento de objetivos previamente pactados, permite traducir en términos concretos el concepto de retribución vinculada al mayor o mejor desempeño y se convierte en una herramienta dinamizadora de las empresas. Desarrollando el concepto, es justo y razonable que una parte más importante del salario sea fija (aquella suficiente para abastecer las necesidades básicas) pero también es conveniente que otra parte del mismo (habitualmente hasta el 30% del salario) se perciba en función del cumplimiento de objetivos previamente pactados entre el trabajador y la empresa. La retribución fija, percibida por igual por quienes se esfuerzan y quienes no, además de ser injusta para los primeros, es niveladora hacia abajo en cuanto al compromiso y el rendimiento del conjunto de los colaboradores y los beneficios obtenidos tanto por las organizaciones como por la sociedad.

La introducción de una parte variable en la retribución de los empleados de acuerdo al cumplimiento de objetivos, al premiar el esfuerzo aunque sea de forma limitada, permite atraer o retener a los buenos profesionales y empleados más valiosos, estimular el rendimiento individual y colectivo, fomentar la adhesión de los empleados a la empresa y la identificación con sus objetivos, favorecer la adquisición y desarrollo de competencias mediante una recompensa selectiva que premie la posesión de aquellos conocimientos y habilidades que respondan a las necesidades críticas presentes y futuras de la organización. Por otro lado este sistema permite incrementar el grado de satisfacción y calidad de vida

laboral y actuar como factor desencadenante o catalizador de los proyectos de cambio y desarrollo organizacional.

Se puede aplicar la retribución por desempeño en el sector público de salud?

No solo se puede sino que por responsabilidad social, se debe. La parte más importante del presupuesto de salud de Mendoza, cerca del 80%, se destina a pagar recursos humanos. Desde siempre la retribución ha sido fija, sin incentivos, sin cumplimiento de objetivos cuanti o cualitativos, sin promoción ni estímulo a la innovación, etc. El resultado, sin que por ello afirmemos que es la única razón, ha sido igual o menor producción en consultas, egresos, cirugías, más gasto global, ignorancia o escaso conocimiento respecto de la calidad de los servicios, indicadores de salud globales poco satisfactorios, investigación poco desarrollada, insatisfacción de usuarios y trabajadores.

Cuál sería el modelo a aplicar entonces?

Desde que el sector educación aplicó en la provincia el “ítem aula”, que fue muy criticado por algunos pero también elogiado dentro y fuera de la provincia por otros, se actualizó el tema y se vio que produjo efectos positivos al menos en cuanto a la mayor presencia del docente ante los alumnos. Por lo tanto, sabemos ahora que es posible introducir incentivos en el sector público.

Nuestra opinión es que en el sector público de salud de Mendoza se puede aplicar un sistema de retribución que incluya una parte variable del salario cuyas líneas generales serían:

1. Definir anualmente los objetivos de cada establecimiento, de cada servicio y de cada persona en función de la estrategia institucional, la producción y calidad esperada y las características del puesto que ocupa la persona, respectivamente.
2. El sistema debe asegurar que los objetivos, además de conocidos y aceptados por todos, sean evaluables, alcanzables, orientados a resultados, acotados en el tiempo, específicos y relacionados con los objetivos de la organización.
3. Los objetivos de los establecimientos sanitarios (hospitales, centros de salud) son los definidos entre la autoridad sanitaria y los responsables de los mismos y tendrán que ver con su nivel de actividad, con la calidad de los servicios y la conformidad de los usuarios. Los objetivos de los servicios son determinados entre la conducción del establecimiento y el jefe del servicio y finalmente los objetivos personales tienen que ver con el cumplimiento de horarios, presencia diaria, número de pacientes atendidos o procedimientos realizados, actividades de gestión realizadas satisfactoriamente, calidad del trabajo personal, etc.
4. Se requiere evaluar el nivel de alcance de los objetivos previamente establecidos para un período determinado, que habitualmente es un año. Los objetivos institucionales, de cada servicio y personales no tienen igual importancia por lo que deben ser ponderados. También debe fijarse los distintos niveles de cumplimiento para cada uno de ellos.

5. El método para asignar la porción variable de la retribución sería el siguiente: Una vez definido el monto de dinero asignado como retribución variable se aplica una fórmula que relaciona el cumplimiento de objetivos del establecimiento (hospital por ejemplo), el cumplimiento de objetivos del servicio en que trabaja la persona y el cumplimiento de objetivos de la persona en cuestión por un lado. Por otro lado, se fija la ponderación que se otorga a cada nivel de objetivo.

El esquema es:

$$\left(\frac{\text{Objetivos cumplidos por el establecimiento} \times \text{ponderación establecimiento}}{\text{Objetivos máximos del establecimiento}} \right) + \left(\frac{\text{Objetivos cumplidos por el servicio en que trabaja la persona} \times \text{ponderación del servicio}}{\text{Objetivos máximos del servicio}} \right) + \left(\frac{\text{Objetivos personales cumplidos por } x \times \text{ponderación personal}}{\text{Objetivos máximos de la persona}} \right) = \text{Parte variable en } \$.$$
 Es obvio que la porción variable puede oscilar entre el 0 y el 100% de lo establecido.

Esta innovación en la gestión de recursos humanos tiene como base dejar de considerar al personal como “gasto” para verlo como “inversión”. En otras palabras, el ahora llamado “capital humano de la empresa” no es un mal necesario, sino un bien de potencialidades enormes, que depende de una adecuada gestión integral, uno de cuyos aspectos importantes, aunque no el único, es la retribución monetaria.

En conclusión, compensar económicamente el trabajo mediante la aplicación de un método de evaluación de desempeño y la consecuente retribución parcial variable por objetivos establecería un sistema en que se asegura un ingreso fijo suficiente para todos y se premia con un adicional a quienes se esfuerzan por encima del promedio. Esto permite mejorar resultados de la institución, lo que conlleva a un mejor servicio para los usuarios y un espacio donde los empleados tienen el desafío de desarrollarse y demostrar sus capacidades y habilidades siendo estas premiadas.



METODOLOGÍA DE ASIGNACIÓN DE PORCIÓN VARIABLE DE LA RETRIBUCIÓN (SIMULACIÓN)

Pond. Area	Area	Objetivos	Punt.Max.	Nota Real	% Pond. Obtenida	Incentivo
30%	Hospital	Egresos	25	25		
		Consultas	20	15		
		Urgencias	10	8		
		Cirugias	10	7		
		Balance ingresos-gastos	10	7		
		Organización de Areas Gerenciales	15	10		
		Ejecucion Presupuestaria	10	3		
		Total Area		100	75	22,50%
20%	Servicio	Indice de Inf. Hospitalarias	15	15		
		Guias de Práctica Clínica	15	15		
		Comités Técnicos	15	15		
		Coordinador de Calidad Médico y de Enfermería	20	20		
		Reunión Clínico Quirúrgico Mensual	15	15		
		Reingresos por la misma causa	5	5		
		Pacientes "curados" al alta	5	5		
		Listas de espera quirúrgica	10	10		
		Total Area		100	100	20,00%
50%	Persona	Presencia todos los dias laborables	40	20		
		Cumplimiento de normas y protocolos	15	10		
		Quejas de los pacientes	25	20		
		Actividad de gestion	20	18		
Total Area		100	68	34,00%	\$680	
	Incentivo Máximo	\$2.000				
	TOTAL GENERAL				\$1.530	