

## El sistema de incentivos y el lean

Jordi Olivella Nadal\*

A estas alturas parece claro que, si una implantación lean se limita a los aspectos de producción, los resultados son limitados. Se impone establecer también cambios organizativos, de gestión, de contabilidad y de recursos humanos. Y no se trata de que la gente del lean quiera intervenir en todo –aunque siempre habrá quien piense que es eso. La cuestión es que si la estrategia de producción cambia hay que replantear todo cuanto fue diseñado para la estrategia de producción anterior.

Uno de los aspectos a reconsiderar, naturalmente, es el sistema de incentivos. No hace falta insistir en la importancia de la compensación en la relación laboral, y en la importancia de los incentivos en el comportamiento de los trabajadores. Los incentivos son pues, en buena lógica, un tema recurrente. ¿Podemos mantener el sistema de incentivos actual? ¿Hay que pagar por la polivalencia, o ello supone admitir qué es voluntaria? Y lo mismo podemos decir de la mejora: si la contribución a la mejora forma parte de las funciones de todos los trabajadores ¿porqué pagar un extra por las sugerencias, por ejemplo? Opiniones, desde luego, hay para todos los gustos. Pero la realidad es que no encontramos prácticas comunes respecto a incentivos en las empresas que aplican el lean. No hay prácticas comunes a las distintas empresas y ni siquiera un comportamiento igual en cada empresa a lo largo del tiempo y en los distintos países en los que operan.

Sin embargo, no debemos sacar conclusiones precipitadas. No podemos extrañarnos de que el país, la época histórica o la trayectoria de una empresa lleven a distintas soluciones en las relaciones laborales. Naturalmente, la estrategia de producción no es el único factor que se tiene en cuenta en la definición del sistema de incentivos, pero sí ha de ser uno de ellos. Aceptemos, pues, que no hay un sistema de incentivos propio del lean. Pero sí hay determinadas condiciones que es bueno, cuando no imprescindible, que el sistema de incentivos de una empresa que

*“La estrategia de producción no es el único factor que se tiene en cuenta en la definición del sistema de incentivos, pero sí ha de ser uno de ellos”*

---

\* Profesor titular de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC), miembro del Instituto de Organización i Control (IOC) de la UPC y miembro del Instituto Lean Management.

es, o quiere ser lean, cumpla.

Se trata de que los incentivos apoyen a los objetivos del lean pero, sobre todo, que, como mínimo, no dificulten su consecución. A veces, los incentivos, al fomentar el rendimiento individual de una unidad, por ejemplo, acaban perjudicando los verdaderos intereses de la empresa. Se trata de incentivos que atienden a objetivos demasiado simples y que no tienen en cuenta todos los efectos que pueden generar. Acaban provocando, en definitiva, resultados indeseados. Nos referimos, en este caso, a situaciones en las que se están incentivando conductas contrarias a la estrategia de producción de la empresa, al lean. A continuación se destacan algunas de estas situaciones:

Incentivo	Comportamiento	Consecuencia
Al volumen de producción	Producir aunque no exista una necesidad inmediata	Mayores inventarios
Al número de clientes atendidos	Dar prioridad a la rapidez	Alto número de errores y baja satisfacción
Al rendimiento de una estación de trabajo	Prioridad a todo lo relacionado con el rendimiento individual de la estación de trabajo	Desatención de los objetivos globales de la cadena de valor

#### **Incentivos que dificultan la consecución de los objetivos del lean**

Queda claro, pues, qué tipo de incentivos no son compatibles con el lean, pero, ¿qué incentivos son positivos para la producción lean? Se tratará de fomentar objetivos como los bajos inventarios, la calidad a la primera, la entrega a tiempo, la mejora continua, el trabajo en equipo y el compromiso con la organización. El sistema de objetivos será apropiado si, en su contexto, favorece estos objetivos, y no lo será si no lo hace. Podemos encontrar ejemplos de empresas que aplican la producción lean y que utilizan alguno o algunos de estos incentivos:

- Incentivo para el cumplimiento individual de los métodos de trabajo: 5s, control de calidad, u otros.
- Incentivo para el cumplimiento de objetivos de calidad y entrega a tiempo, a nivel de equipo.
- Incentivos a las sugerencias.
- Incentivos al nivel de polivalencia.

- Bono según los resultados financieros a nivel de planta o de empresa.
- Valoración por el superior, en lo relacionado al seguimiento de los métodos y al cumplimiento de los objetivos planteados.

También se da el caso de empresas lean en las que no se establece ningún tipo de incentivo, cuando menos en las escalas básicas.

No existe, en definitiva, un sistema de incentivos propio de las empresas que aplican o quieren aplicar la producción lean. Pero la estrategia de producción, y, en concreto, el hecho de que una empresa sea o quiera ser lean, sí condiciona el sistema de incentivos. En primer lugar, y cómo es natural, no se deben incentivar comportamientos opuestos al lean. Por otra parte, cuando las circunstancias del caso lo recomiendan, se pueden establecer incentivos, de uno u otro tipo, que apoyen a los objetivos del lean.