



JORGE EDMUNDO WICHA ALVAREZ

Profesor, Universidad Mayor

REMUNERACIONES

wicha@agrotecnologica.cl

Setiembre de 2003

CHILE

“El dinero puede ser un gran estímulo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo, lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria”

*Lawler y Porter*¹

El presente caso tuvo como objeto comprobar en terreno lo señalado en el libro de Gregorio Billikopf en el capítulo 7 y 8 (*Administración Laboral Agrícola*) donde se explica que la remuneración para que sea efectiva debe estar vinculada al desempeño, mientras que los incentivos pueden producir un nexo más claro entre la remuneración y el desempeño, indicando eso si que no son aptos para todos los trabajos.

DESARROLLO

En un predio ubicado en **Chile**² dedicado principalmente a la producción de tomate bajo invernadero para mercado interno, especialmente supermercados, con una superficie dedicada a ese propósito de 10 hectáreas, se remuneraba a los empleados en forma fija tanto para los empleados temporales como los con contrato indefinido, esto significaba que sus remuneraciones no variaban según el rendimiento de cada persona.

El administrador y dueño del predio es un hombre tremendamente tradicionalista en sus procedimientos de administración, no visualizando el modo de operar de otros predios dedicados al mismo rubro y manteniendo la creencia de no dar información ni tampoco pedirla en cuanto a cultivos se refería.

El día en que solicitó mi presencia fue debido a que su hijo alumno de agronomía le había contado que en clases le habían enseñado que existían sistemas computacionales para poder llevar en forma ordenada las labores del predio y que de esta forma le deparaba grandes ahorros de tiempo e información valiosa para tomar decisiones. Habíamos conversado esa tarde la forma de proceder para poder instalar en su campo el sistema de gestión agrícola y entre los antecedentes que le solicité fue el saber como remuneraba a sus empleados, en esa oportunidad no hice comentarios con respecto a sus procedimientos.

A la semana siguiente invite al propietario del predio a una empresa agrícola que estaban utilizando el sistema de gestión, ese era uno de los objetivos que yo tenía pero

¹ Edward E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness* (Nueva York: Mc-Hill, 1971).

² Quinta Región de Valparaíso, Provincia de San Felipe de Aconcagua, comuna de Putaendo.

la verdad que me interesaba mucho que él conociera otras formas de remunerar, visitamos un predio dedicado a la producción de uva de exportación y yo sabía que en ese predio a los empleados se les remuneraba de acuerdo a sus esfuerzos.

Una vez de vuelta en su predio le comenté en relación al importante ahorro en costos que se le lograba remunerando a los empleados según sus rendimientos en terreno (a trato) los cuales en algunos casos podían llegar hasta el 20% en comparación a los costos de su predio (yo sabía que incluso podían llegar hasta el 40%³), la primera impresión que le causo fue de sorpresa, sin embargo, debido a su acuciosidad como administrador antiguo quedo meditativo (modismo chileno: “con la bala pasada”).

En la tarde de ese mismo día me llamó por teléfono y me indicó que le parecía interesante el sistema pero que tenía mucho temor en relación a que la calidad de los trabajos de campo que requería, tenían que ser muy alta debido a que sus productos tenían como destino una importante cadena de supermercados y la verdad es que le miraban (revisaban) cada uno de los frutos de tomate que él les vendía, provocándole rechazos si estos no cumplían con los estándares de calidad y que si se repetía a situación podía incluso perder su estado de proveedor.

Una vez que estaba claro que el empresario estaba necesitado de una solución a sus dudas le planteé que él podía aplicar el sistema de pago a trato en su predio pero que debido a sus requerimientos tenía que desarrollar un sistema muy ordenado de Incentivos Estructurados y que tenía que seguir las siguientes pautas o pasos⁴:

- 1° **Analizar el reto**, el cual era incentivar según rendimiento de cada trabajador, lo cual le iba a implicar llevar registros personales, cosa que antes no hacía. Debía además tener claramente capacitados a sus empleados en las labores que iban a desarrollar sino el incentivo se iba a ver anulado por falta de capacidad en desarrollar o en entender los objetivos.
- 2° **Relacionar el pago con el rendimiento**, el agricultor tenía que entender claramente que el empleado tenía que ganar sin limitaciones en sus remuneraciones de acuerdo a la labor exigida según una tabla de unidades realizadas e ingresos a pagar, se le señaló además que los empleados que más rendían lo hacían hasta 8 veces más que los de menor rendimiento y por lo tanto su salario tenía que verse reflejado en forma directamente proporcional a su rendimiento.
- 3° **Forma de evitar filtraciones o rendijas**, siendo la más importante a lograr en este predio, la calidad. Ante la preocupación del administrador relacionada a que sus empleados eran antiguos y eran poco dados a los cambios se le recomendó las siguientes “reglas de oro”:
 - Mantuviera un monto de las remuneraciones por día trabajado, pero que existiera una proporción pagada a “trato” más

³ Billikopf Encina, Gregorio. *Administración Laboral Agrícola*, pg. 108, Universidad de California, 2003.

⁴ Billikopf Encina, Gregorio. *Administración Laboral Agrícola*, pg. 109, Universidad de California, 2003.

importante que lo ganado al día y que nunca disminuya el valor que transó a trato. [Aun más ideal es un sistema de trato directo y no combinación con pago al día en el que los trabajadores puedan ver sus esfuerzos premiados en una forma más directa y transparente. Lo que sí se podría hacer es un pago a trato pero garantizar que el trabajador no ganará menos que el pago al día.]

- Que pudiera estipular normas mínimas y si no son cumplidas los trabajadores fuesen amonestados.
 - Que viese la posibilidad de hacer inspecciones de calidad aleatoria en los sectores donde los trabajos fuesen dados a trato y que pudiese incentivar económicamente el cumplimiento de esas normas, incentivo que además fuese suficientemente mayor para el empleado cuidadoso en comparación al empleado que solo está dedicado a hacer muchas unidades.
 - Que no todos los empleados trabajen a trato, solo los que lo merezcan, al mostrar que comprenden el asunto de la calidad.
- 4° **Establecer normas y determinar el pago**, la norma tenía que ser clara y concisa y debían considerar las variables típicas de la agricultura y la determinación de las labores debían estar claramente identificadas, descritas e informadas,
- 5° **Proteger a sus trabajadores de consecuencias negativas**, era importante que el empresario supiera que los cambios salariales o de sistema provoca “resistencia al cambio” debido a la creencia a que los trabajadores que podían perder el trabajo más fácilmente si no llegaban a los rendimientos exigidos, a creer además que el pago podía ser injusto y que su salario con este sistema podía disminuir,

Paso más de un mes después de haber conversado con el agricultor cuando me sorprendió un llamado suyo en que me invitaba a su casa debido a que tenía que decirme algo muy importante. La noche de la invitación cenamos junto a su familia un delicioso asado y con gran extrañeza de mi parte catamos un vino de familia de 30 años de antigüedad, terminada la cena entramos a su escritorio y me contó como le había ido con las recomendaciones que le había dado, partió la conversación señalándome que estaba tremendamente agradecido debido a que implementó un sistema de remuneraciones a trato y que sus costos habían disminuido en un 28% en comparación a las faenas realizadas el año anterior y que incluso las terminó tres días antes y utilizó un 10% menos de empleados. Le pregunté que había hecho y me contó lo siguiente:

- Que había decidido a sus trabajadores remunerarles a parte de su sueldo base, recibirían un tanto según desempeño (rendimiento),

- Que dividió los invernaderos, otorgando un número de plantas a cada trabajador (en promedio 10.000 plantas por persona), las cuales serían responsables por estas durante toda la temporada,
- Los trabajadores eran evaluados por un ingeniero agrónomo externo que venía esporádicamente en la semana, él cual le ponía notas de 1 a 5. Que bajo nota 4 el trabajador tenía que hacer la labor nuevamente y que nota 5 implicaba un incentivo adicional,
- Los aspectos que el agrónomo evaluaba eran:
 - Control de malezas,
 - Raleo,
 - Deshoje,
 - Limpieza del área de trabajo,
 - Amarre,
 - Conducción,
 - Sanidad vegetal.
- Los bonos eran otorgados según el promedio de notas del mes, con la siguiente estructura:
 - Nota 5: Bono completo (5 pesos por planta).
 - Nota entre 4 y 5: Medio Bono (2,5 pesos por planta).
 - Nota inferior a 4: No hay bono.
- Una vez a la semana los trabajadores eran informados de sus notas y los aspectos a mejorar en la siguiente evaluación,

Felicité mucho al agricultor por el cambio que había provocado y además aprovechamos de complementar su sistema con algunas indicaciones, tales como:

- Que en la lista que publicaba semanalmente no identificara a los trabajadores por su nombre, solo lo hiciera a través de un código de forma de no provocar competencias internas.
- Recalcarle el hecho que el valor de los tratos no fuesen disminuidos nunca, ni que tampoco se les agregara trabajos a un mismo trato, a menos que aumentará el valor de este.
- Recomendarle que el sistema estuviera siempre evaluándose y que proveyera información continua a sus trabajadores.
- Que estuviese atento a las sugerencias que hicieran los propios trabajadores, a través de la creación de un libro creado para tal fin.

- Si por algún motivo debía eliminar los incentivos esto se hiciera por variables relacionadas directamente con la labor y no por otras causas, como por ejemplo llegar atrasado.

Al terminar la conversación no podía dejar de decirle “*que mientras más ganaran sus empleados, mayores iban a ser sus ganancias*” y que le comunicaría de cualquier otro factor que pudiese ayudar al sistema que él había implantado.