

SISTEMAS DE PAGO EN EXPLOTACIONES FRUTICOLAS: RESULTADOS Y CONSIDERACIONES

Macarena Pons Porcile, Ingeniero Agrónomo
Antonio Novoa Saa, Ingeniero Agrónomo
PDP GESTION Copefrut
Julio 2002

El Programa de Desarrollo de Proveedores impulsado por la empresa Copefrut S.A. en la temática de gestión, tiene como uno de sus tópicos prioritarios la administración de recursos humanos. Ello debido a la incidencia que esta área temática tiene en los resultados económicos y en la calidad de la fruta producida en las empresas que lo forman. Cualquier acción que permita incrementar la productividad de los trabajadores, y con ello sus remuneraciones, tendrá un efecto significativo sobre el desarrollo económico y social del personal y, con seguridad, se lograrán reducciones de costos y aumentos en la competitividad de la empresa.

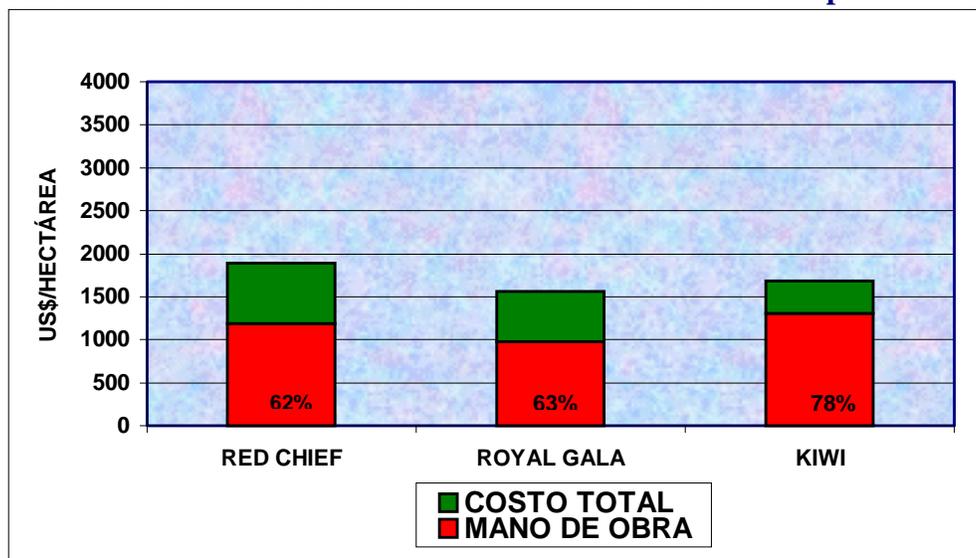
Existe la creencia entre productores agrícolas que al implementar sistemas de administración de recursos humanos a nivel de predio se encarecen las operaciones, puesto que estos sistemas apuntan a aumentar las remuneraciones de los empleados. El presente artículo presenta resultados reales recopilados por el PDP Gestión Copefrut, que muestran cómo la aplicación de sistemas de incentivos, control y evaluación de recursos humanos en explotaciones frutícolas, reducen los costos unitarios y al mismo tiempo incrementan las remuneraciones de los empleados, logrando un beneficio tanto para productores como trabajadores.

Costos de Mano de Obra en Predios Frutícolas

Los costos de mano de obra suelen representar el 50% o más de los costos directos totales en el sector frutícola. A modo de ejemplo, los registros del PDP Gestión Copefrut para la temporada 2000/01 indican que el 62% de los costos en la variedad de manzanos Red Chief correspondió al ítem de mano de obra. Asimismo, en la variedad Royal Gala este ítem representó un 63%, mientras que en Kiwi fue un 78% (Gráfico 1).

Gráfico 1.

Costos Promedios Totales v/s Costo Promedio Mano de Obra Temporada 2000-2001



PDP GESTION COPEFRUT

Se complementa tal información con la presentada en el Cuadro 1, donde se observan los costos promedios por hectárea de mano de obra, insumos y maquinaria para las dos variedades de manzanas y para Kiwi, de los distintos predios pertenecientes al PDP Gestión Copefrut. En ellos se demuestra la gran incidencia de la mano de obra en los costos totales, la que es seguida por los insumos y en último término por la maquinaria. Los valores también indican que existe una alta dispersión entre aquellos huertos con bajos costos (mínimos) en comparación con los de altos costos (máximos). Esto radica en las características productivas de cada huerto y en la eficiencia con que se utilizan los recursos.

Cuadro 1.
Costos Promedios, Máximos y Mínimos de Tres Variedades Frutales.

Período:	05-2000 al 04-2001	US\$/Ha						
		Mano de Obra	%	Insumos	%	Maquinaria	%	Total
Manzana Red Chief	Promedio	1.084	62	498	29	160	9	1.742
	Máximo	1.355		732		280		
	Mínimo	783		363		77		
Manzana Royal Gala	Promedio	980	62,5	437	28	150	9,5	1.567
	Máximo	1.796		1.218		350		
	Mínimo	441		79		68		
KIWI (Hayward)	Promedio	1.363	78	317	18	77	4	1.757
	Máximo	2.754		841		162		
	Mínimo	672		112		16		

Fuente: PDP Copefrut

Sistema de Pago a Trato v/s Pago al Día

El pago de incentivos generalmente es fijado para premiar los resultados de un desempeño específico más que para retribuir por un tiempo y por un trabajo realizado. Por esto, el objetivo de aplicar un sistema de incentivos se fundamenta en motivar a los trabajadores a alcanzar o sobrepasar una meta que sea beneficiosa tanto para el productor como para el trabajador.

El incentivo más utilizado en la agricultura es el pago a trato. Este consiste por ejemplo en el pago de cierto monto por kilo cosechado, árbol podado, etc. Esto se contrasta con el pago al día, en el que se paga un monto fijo, independiente del rendimiento logrado por el trabajador. El pago a trato se ajusta más al trabajo realizado por cuadrillas en labores como poda, raleo y cosecha, en vez de otras labores, como aplicación de productos químicos. Estos son más difíciles de medir, especialmente en términos de cantidad y calidad.

La razón más común para preferir el pago a trato es el potencial de reducir los costos y que los trabajadores puedan obtener una mayor remuneración con menos horas de trabajo, aunque esto les signifique un mayor esfuerzo. Sin embargo, los tratos deben fluctuar a medida que varía la productividad y estar basados en criterios que tengan una alta correlación entre los logros y la retribución.

Durante la presente temporada productores vinculados al PDP Gestión Copefrut trabajaron en la evaluación de sistemas de incentivos a los trabajadores, específicamente a través de pagos a trato por labor. A modo de ejemplo, a continuación se presentan los resultados obtenidos por un productor que en la temporada 2000-2001 trabajó su cosecha de la variedad de peras Packham's únicamente con pago al día, y en la temporada 2001-2002 realizó un presupuesto que consistió en un sueldo base sobre un mínimo de rendimiento, más trato, pagando por unidad adicional de cosecha (capacho cosechero) una retribución suplementaria. En esta experiencia se apreció una disminución notoria de los costos, las Jornada Hombre necesarias para completar la labor y un aumento del rendimiento por persona.

En el Cuadro 2 se observa que con un sistema de pago al día, el rendimiento por jornada hombre fue de 44,5 capachos y el costo por capacho cosechado de \$101.

Cuadro 2
Producción, Rendimientos y Costos de Mano de Obra Según Sistema de Pago al día
Temporada 2000 - 2001

PRODUCCION				JH Utilizadas	RENDIMIENTO	
Kilos	Bins	Kg/Bin	Capachos (12 kilos)		Bins /JH	Capachos /JH
204.000	475	429	17.000	382	1,24	44,5

COSTOS						
Sueldo/ JH	Extra	Total / JH	/Bin	/Capacho	TOTAL	/ Hectárea
\$ 4.500	\$ 0	\$ 4.500	\$ 3.619	\$ 101	\$ 1.719.000	\$ 354.433
USD 8,01	USD 0,00	USD 8,01	USD 6,44	USD 0,18	USD 3.059	USD 631

Predio zona de Curicó de peras packham's de 4,85 ha. 1US\$ = \$562

Para implementar el sistema de incentivos mediante el pago a trato, se confeccionó un presupuesto para fijar los parámetros de cosecha mínima y la pauta de pago. En el Cuadro 3 se observa que a partir de los 55 capachos cosechados se comienzan a pagar \$50 adicionales por capacho. En otras palabras, el trabajador debe cosechar por lo menos 55 capachos para comenzar a recibir el beneficio adicional.

Cuadro 3
Parámetros de cosecha y pauta de pago para un sistema de pago al día más un incentivo a trato
Temporada 2001-2002

PRODUCCION				JH Presupuestadas	Rend. Mínimo		Rendimiento ESPERADO Capachos/JH
Kilos	Bins	Kg/Bin	Capachos		Bins /JH	Capachos /JH	
204.000	476	429	17.000	213	1,54	55,0	80,0

COSTOS						
Sueldo Base/JH	\$50/Capacho Extra	Costo/JH 80 capachos	/Bin	/Capacho	TOTAL	/ Hectárea
\$ 4.000	\$ 1250	\$ 5.250	\$ 2.346	\$ 66	\$ 1.115.625	\$ 230.026
USD 6,02	USD 1,88	USD 7,89	USD 3,53	USD 0,1	USD 1.678	USD 346

Predio zona de Curicó de peras packham's de 4,85 ha. 1US\$ = \$665

El rendimiento real obtenido utilizando el sistema de incentivo mediante un pago a trato dio importantes frutos, puesto que en promedio por trabajador se cosecharon 77,2 capachos, 32,7 capachos más que con el sistema pagado al día, lo que significa una mejora de 73% (Cuadro 4). Al mismo tiempo, el costo por capacho cosechado disminuyó en \$35 (34,7%), de \$101/capacho con el sistema sin incentivo a \$66/capacho aplicando el pago a trato. El aumento en el costo por hectárea se debe a que hubo un aumento de 33% en rendimiento del huerto en la temporada 2001-2002, por lo que se requirió un mayor número de jornadas para cosechar la fruta.

Cuadro 4
Rendimientos y Costos de Mano de Obra en un Sistema Pagado al Día más un Incentivo a Trato.

Temporada 2001-2002

PRODUCCION				JH Presupuestadas	Rend. Mínimo		Rendimiento
Kilos	Bins	Kg/Bin	Capachos		Bins /JH	Capachos /JH	REAL Capachos/JH
272.283	649	420	22.690	294	1,57	55,0	77,2

COSTOS						
Sueldo Base/JH	\$50/Capacho Extra	Costo/JH base + extra	/Bin	/Capacho	TOTAL	/ Hectárea
\$ 4.000	\$ 1.109	\$ 5.109	\$ 2.314	\$ 66	\$ 1.502.013	\$ 309.693
USD 6,02	USD 1,67	USD 7,68	USD 3,48	USD 0,10	USD 2.259	USD 466

Predio zona de Curicó de peras packham's de 4,85 ha. 1US\$ = \$665

Consideraciones acerca de la calidad del producto

A pesar de las importantes reducciones de costo y mejoras en los rendimientos por trabajador dado por el sistema de incentivo, en el caso anterior no se incluyeron criterios de calidad de la fruta cosechada, ni de fruta dejada en el suelo o en el árbol.

El trabajador estará motivado a cosechar la mayor cantidad de fruta posible, puesto que será premiado por eso, pero al productor le interesa que se coseche más fruta de alta calidad, que cumpla con los requisitos exigidos por la empresa exportadora y el mercado.

Por esto, los agricultores que han establecido un sistema de pago a trato con éxito, también han tenido que fomentar la buena calidad del desempeño. La principal razón para no utilizar los incentivos a trato es la calidad, por ello hoy día, mayoritariamente se prefiere el pago al día sobre la remuneración a trato.

En el Cuadro 5 se observan datos de rendimientos de cosecha, costos y un parámetro de calidad (% de embalaje) para la cosecha de manzanas Royal Gala y Scarlett, en las cuales se aplicaron distintos sistemas de pago. El sistema de pago a trato más día o trato puro (en el caso de la variedad Scarlett) fueron los que presentaron los porcentajes de embalaje más bajos (calidad), a pesar de tener los rendimientos por trabajador más altos y los costos por kilo cosechado más bajos. Se debe precisar que la variedad Royal Gala es de difícil cosecha ya que necesita muchos floreos en busca de color, por eso es muy difícil encontrar un trato puro como sistema de remuneración.

Cuadro 5
Formas de Pagos, Rendimientos y Calidad en Cosecha
Temporada 2000-2001.

Variedad: Royal Gala								
Huertos	\$			Rendimiento		Costo		%
	DIA	Capacho	Bins	Capacho/J.H.	Bins/J.H.	Total \$	Kilo \$	Embalaje
1	5.000			39	1,3	5.000	10,26	86,00
2	4.500			39	1,3	4.500	9,23	76,46
3	5.000			36	1,2	5.000	11,11	75,68
4	4.300			40	1,3	4.300	8,60	75,54
5	2.100	42		84	2,8	5.628	5,36	68,72
6	3.934		800	57	1,9	5.454	7,65	50,74

Variedad: Scarlett								
Huertos	\$			Rendimiento		Costo		%
	Día	Capacho	Bins	Capacho/J.H.	Bins/J.H.	Total (\$)	Kilo (\$)	Embalaje
1	4.300			73	2,4	4.300	4,71	78,46
2		52		93	3,1	4.836	4,16	64,20
3	3.934		800	180	6	8.734	3,88	45,25

PDP Gestión Copefrut S.A.

Para revertir esta situación, se presentan a continuación los distintos enfoques del profesor de la Universidad de California, Gregorio Billikopf¹, que tienen por finalidad motivar a los trabajadores a que mantengan una alta calidad en sus operaciones y sea posible compatibilizar la calidad con un sistema de pago a trato. Los dos primeros se usan a veces pero no siempre dan buenos resultados y los otros tres resultan más exitosos:

Límite de velocidad. Cada persona tiene un nivel ideal en el que puede trabajar sin cometer grandes faltas. Sin embargo, la aplicación de un sistema de normas de velocidad es efectiva sólo si su ejecución se realiza individualmente. Un estándar máximo de velocidad establecido para todos los miembros de la cuadrilla, probablemente resulte en expectativas demasiado altas para algunos y demasiado fáciles para otros.

Pago al día más un suplemento a trato (el sistema evaluado anteriormente). Una combinación de pago al día y a trato puede motivar a los trabajadores, pero muchas veces el potencial motivador del pago a trato es insuficiente. Cuanto mayor sea la proporción de remuneración pagada por día, menos importancia le da el empleado a la velocidad del trabajo. Además, el simple hecho de pagar al día no garantiza la buena calidad. El productor puede determinar la motivación de su sistema de pago según sea la situación de sus mejores trabajadores, dentro de la cuadrilla. Si ellos están ganando de cuatro a ocho veces más que los peores, el sistema le está rindiendo resultados óptimos.

La disciplina. Junto con mostrarle a los trabajadores exactamente lo que se espera de ellos en término de calidad, la disciplina funciona bien. Eso es, siempre que el agricultor esté dispuesto a seguir las pautas disciplinarias.

¹ Billikopf, 2001. Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal. University of California.

Incentivo de calidad: Este método puede requerir más tiempo de preparación, pero posee el mejor potencial de éxito. Se comienza por identificar la variación aceptable de la calidad del trabajo, luego se establecen inspecciones de control de calidad aleatorias o sorpresivas. Según esto, las evaluaciones que resulten en puntuaciones inferiores a las normas estipuladas podrían ocasionar entrenamiento suplementario o sanciones, y las superiores, una gratificación adicional por unidad. En este caso el sólo hecho de compartir las puntuaciones con los trabajadores puede ayudarles a mejorar.

Lograr el derecho de trabajar en una cuadrilla remunerada a trato: Una herramienta de gestión efectiva es la de hacer que los empleados trabajen en una cuadrilla remunerada al día, hasta que puedan comprobar que comprenden completamente las consideraciones de calidad. Solamente cuando los trabajadores han demostrado un entendimiento completo de las pautas de calidad, se les permite pasar a la cuadrilla pagada a trato. Este sistema, combinado con la disciplina o con un incentivo de calidad puede dar buenos resultados.

Uno de los puntos más importantes a recordar es que los trabajadores tienen temor de ser castigados si les va muy bien en el trabajo a trato, explica Gregorio Billikopf. O sea, los agricultores muchas veces piensan que se han equivocado al pagar tantos pesos por bin, kilo, o capacho y les exigen más a los trabajadores cuando notan que algunos alcanzan a ganar de cuatro a ocho veces más de lo que ganaban al día. En vez de notar la reducción de sus propios costos unitarios, como ya se ha explicado, estos agricultores se enfocan en la remuneración recibida al día por estos trabajadores. Les parece mucho y por lo tanto la disminuyen ya sea en forma obvia o disimulada (por ejemplo al año siguiente).

Los trabajadores se dan cuenta, entonces, que mostrarle al patrón todo su potencial puede resultar en un castigo y disminución en el pago a trato. El agricultor que comprende estos principios y aquellos relacionados con la calidad y los conversa abiertamente con los trabajadores podrá obtener la confianza de éstos y con ello mejores resultados.

CONCLUSIONES

La aplicación de programas de incentivos en la agricultura es una herramienta que puede otorgar grandes beneficios a los productores y trabajadores. Lo importante es diseñar el sistema de manera que los trabajadores entiendan qué se espera de ellos, cómo serán beneficiados y conozcan cómo ha evolucionado su desempeño en el tiempo.

Reglas claras, definidas por el productor incluyendo sugerencias de los trabajadores son claves para el éxito de un sistema de incentivo.

*Los beneficios obtenidos de la aplicación de un sistema de incentivos cuando está bien diseñado y cuando protege tanto al agricultor como al trabajador, entrega excelentes resultados.

*La principal razón para no utilizar los incentivos a trato es la calidad.

*La disciplina, el incentivo a la calidad mediante evaluaciones, y el lograr el derecho de trabajar en una cuadrilla remunerada a trato, son las técnicas más exitosas para compatibilizar calidad y pago a trato.