



**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*<sup>1</sup>

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**<sup>2</sup> 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

---

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

<sup>2</sup> 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%<sup>3</sup>), 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 pasos<sup>4</sup>:

- 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

---

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

<sup>4</sup> 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.