

Pagos de Incentivo¹



Ed Perry

“Mis costos de mano de obra bajaron un 50% por la misma cantidad de producción... La persona que trabajaba con más esfuerzo estaba ganando [el doble, al día, que los más lentos]. Yo utilizo programas de pagos de incentivo también para otros trabajos [además de la remoción, trasplante, y empaque de las plantas en bolsas de arpillera], tales como enmacetar las plantas —¡Ojalá pudiese utilizar incentivos para todo!”²

Agricultor de Almacigos

El pago de incentivos generalmente se establece para premiar los resultados de un desempeño específico en lugar de retribuir sólo por tiempo de trabajo realizado. Si bien los incentivos no son una respuesta a todos los retos de gestión, pueden tener una gran influencia en el mejoramiento del desempeño del trabajador.

En este capítulo analizaremos los *incentivos casuales* y los *incentivos*

estructurados. A pesar que cada uno recompensa comportamientos específicos del empleado, éstos difieren sustancialmente. En un programa de incentivos estructurados los trabajadores conocen de antemano la relación exacta entre su desempeño y los incentivos que recibirán. En un programa de incentivos casuales, en cambio, los trabajadores no saben cuándo dichos premios serán otorgados.

INCENTIVOS CASUALES

La simplicidad inherente a los incentivos casuales atrae a una gran mayoría de agricultores, muchos de los cuales no considerarían un incentivo estructurado. Los incentivos casuales pueden consistir en una palmadita en la espalda, un agradecimiento sincero, dinero en efectivo, una cena para dos en un restaurante local, o un par de boletos para un espectáculo o un partido de fútbol. Los mismos trabajadores pueden ofrecerle excelentes sugerencias e ideas sobre qué premios usar. Podría darle a los empleados la posibilidad de elegir entre distintos premios.

El premio es más efectivo cuando se incluyen elogios específicos: “Esto es por reducir las averías de maquinaria durante toda la cosecha”, por ejemplo, es preferible a, “Gracias por su buen desempeño”. Para ser de utilidad estos incentivos casuales deben ofrecerse a intervalos no regulares.

Un estímulo que se da en forma rutinaria, pronto se convierte en parte del paquete de compensación esperado. Los incentivos casuales son un modo de comunicar al empleado que usted ha notado sus esfuerzos. Las personas se motivan cuando se les reconocen sus puntos buenos en forma positiva.

Desventajas. Los posibles inconvenientes de los incentivos casuales pueden incluir 1) *envidia* entre los empleados, 2) el sentimiento entre los trabajadores que existe *favoritismo* de parte del supervisor y 3) la utilización de estos premios puede promover la *distancia social*.

Mientras que hay momentos en los que elogiar a los trabajadores en público puede ser lo indicado, en otras circunstancias tales muestras de aprobación pueden causar más mal que bien. Cuando los colegas del trabajador elogiado sienten que el reconocimiento comprende una comparación directa o implícita con ellos mismos, pueden sentir envidia y molestia.

Aun cuando los trabajadores probablemente les contarán a otros sobre sus premios, la fuerza negativa de la comparación, al ser entregado el incentivo casual en forma privada, es reducida. Sin embargo, es muy posible que los trabajadores sientan que los premios se entregan de una manera caprichosa o arbitraria.

Una alternativa para superar el problema de las envidias y del favoritismo puede ser que el reconocimiento sea sugerido por los propios trabajadores y que ellos nombren a los colegas que en su concepto merezcan recibir estos premios. El proceso de nominación debe ser simple. Cuando el reconocimiento proviene de los colegas es improbable que cause resentimiento y es una de las formas más sinceras de elogio. Es más, este tipo de reconocimiento puede ser entregado en público. Desdichadamente, existe la posibilidad que los empleados reciban estas retribuciones por ser considerados más populares que por su desempeño.

A veces los trabajadores buscan *retroalimentación positiva*: el reconocimiento de que sus esfuerzos han sido notados. Si bien los incentivos casuales suelen ser muy apreciados, también pueden ser usados para mantener una distancia social con los trabajadores. Esto podría suceder, por ejemplo, en el caso que un empleado reciba un premio monetario y él en cambio estaba buscando una mayor integración al grupo, o la proximidad psicológica. Sólo usted puede discernir las necesidades de sus empleados en una situación dada. Después de todo, tanto los trabajadores como las situaciones varían.

Planes de Sugerencias. Los planes de sugerencias también pueden ser

Los incentivos casuales pueden consistir en una palmadita en la espalda, un agradecimiento sincero, dinero en efectivo, una cena para dos en un restaurante local, o un par de boletos para el rodeo, exposición agrícola o un partido de fútbol.





Los elogios públicos hacia un empleado pueden causar envidias entre los trabajadores.

manejados dentro de un programa de incentivos casuales. Se puede recompensar al personal por sugerencias cuya aplicación haya resultado en ahorros o incrementos en la productividad. Un agricultor prácticamente regalaba zanahorias porque su balanza no pesaba correctamente. Cuando decidió corregir el defecto, por sugerencia de un empleado que solicitaba frecuentes ajustes de la misma, los ahorros anuales fueron del orden de miles de dólares.³

La ejecución de las sugerencias que utilizan poco capital o mano de obra, tales como el mantenimiento de ajustes en la balanza, deberían resultar en mayor gratificación. Las sugerencias más costosas o difíciles de implementar podrían no redundar en premios, sino en un simple reconocimiento verbal al trabajador.

Debe decidir si va a involucrar a todos los trabajadores en la retribución cuando acepta una sugerencia, o sólo a sus autores. Quizás lo ideal sería un balance entre fomentar el trabajo en equipo y promover la creatividad individual.

Independientemente del enfoque utilizado, un sistema de sugerencias funcional necesita contener estipulaciones para el seguimiento administrativo. Es importante que se haga saber inmediatamente a quienes han hecho sugerencias, que han sido recibidas, así como también las disposiciones por tomar.

A pesar de los beneficios del pago a trato, los trabajadores de cuadrillas 1) piensan que el pago a trato muchas veces es injusto (ya que los agricultores bajan el trato cuando le va bien al trabajador), 2) prefieren el ritmo más lento del pago por horas, y 3) asocian otros beneficios positivos al pago por horas.



Aunque no todas las sugerencias serán utilizadas, los empleados deben ser informados regularmente del avance de sus ideas. Un plan de incentivos estructurados, que veremos enseguida, ayuda tanto a los empleados como a la administración a mejorar las comunicaciones.

INCENTIVOS ESTRUCTURADOS

Los incentivos estructurados pueden ayudar a dirigir y canalizar los esfuerzos de los empleados. Otros beneficios incluyen la certeza de los costos y la reducción de los mismos para el agricultor. Los beneficios para el empleado incluyen una mayor remuneración y satisfacción.

Los sentimientos de los agricultores con respecto a los incentivos estructurados generalmente pueden dividirse en cuatro tipos:

1. *Los incentivos funcionaban bien* y han ayudado a motivar o mantener la alta productividad del personal. Un productor lechero, por ejemplo, gasta de US\$ 5.000 a US\$ 7.000 cada año para implementar su programa de incentivos y obtiene un retorno de US\$ 55.000 a US\$ 57.000. Muchos agricultores experimentan un ahorro de costos del 40% cuando van de salarios al día a salarios a trato (o destajo, contrato).

2. *Retos impuestos por los incentivos*⁴ incluyen: a) *mala calidad* de trabajo (o el abandono de objetivos importantes que no están relacionados directamente con el incentivo); b) *falta de cambios en el desempeño* del trabajador; c) *difficultad* en establecer normas; d) *cambios* en los métodos de trabajo o tecnología; y e) *esfuerzo excesivo* en el mantenimiento de registros.

3. *Los incentivos no son aplicables a las necesidades de gestión actuales.*

4. *Los incentivos no son utilizados, por existir una falta de información sobre cómo hacerlo.*

Los trabajadores también están divididos en cuanto a sus opiniones sobre el pago de incentivos. Un empleado de una lechería dijo que los incentivos son lo que los agricultores pagan cuando no quieren dar salarios

justos a los trabajadores. Otro ordeñador, en contraste, se mostró muy entusiasmado con el programa de incentivos que el dueño había implementado, ya que lo hizo sentirse parte de un equipo. Los empleados que trabajan en cuadrillas en huertas, viñedos y en la cosecha de verduras también están divididos en sus opiniones con respecto a los incentivos. A pesar de los beneficios del pago a trato, en un estudio se vio que los trabajadores estaban divididos entre aquellos que favorecían el pago al día y aquellos que preferían el pago a trato. La razón más común por preferir el pago a trato era el potencial de incrementar los ingresos. Los trabajadores podían adquirir mayor remuneración con menos horas de trabajo, aunque les costara un esfuerzo mayor para lograrlo. La preferencia hacia el pago al día, en cambio, estaba basada en tres categorías generales. Los trabajadores de cuadrillas 1) pensaban que el pago a trato era *injusto* (les preocupaba principalmente lo que llamaban *el juego de trampas* al respecto de qué criterio se usaría para determinar la cantidad del trato en cuestión); 2) preferían el *ritmo más lento* del pago al día, y 3) *asociaban otros beneficios* positivos al pago al día.⁵

Pienso que los incentivos estructurados, cuando están bien diseñados y cuando protegen tanto al agricultor como al trabajador, dan excelentes resultados.

Ejemplos de incentivos estructurados

Un incentivo estructurado 1) debe ser capaz de *fluctuar* (remuneración variable) a medida que cambia la productividad y 2) está basado en criterios que implican la *conexión específica entre los logros y la retribución*. Esta conexión debe ser comprendida por ambos administradores y empleados.

Ejemplos de incentivos típicos:

- Pago a trato para podar o cosechar.
- Permitir a los trabajadores retirarse temprano, pagando la jornada completa, cuando terminan una tarea.
- Gratificación al fin de la temporada para los empleados que se quedan hasta el final.

- Incentivo por calidad o producción.
- Gratificación por reducción de costos de producción.
- Participación en las ganancias.

Ejemplos de pagos o beneficios que no son incentivos:

- La mayoría de los beneficios obligatorios tales como seguro de desempleo, compensación de trabajadores heridos en el trabajo
- Beneficios que una vez obtenidos, tal como vivienda, no fluctúan.
- Aumentos o ascensos que traen remuneración más alta, que una vez ganados, raramente se pierden.
- Remuneración o aguinaldo relacionado al tiempo trabajado (excepto los bonos por asistencia al trabajo o turnos nocturnos u otros horarios difíciles).

PASOS PARA ESTABLECER INCENTIVOS ESTRUCTURADOS

Esta sección suministra siete directrices útiles para decidir si vale establecer (y cómo diseñar y buscar fallas) programas de incentivos estructurados.

- Analizar el reto y determinar si los incentivos son apropiados
- Relacionar el pago con el rendimiento
- Anticipar filtraciones
- Establecer normas y determinar el pago
- Proteger a los trabajadores de consecuencias negativas
- Mejorar las comunicaciones
- Revisar el programa periódicamente

Paso N° 1. Analizar el reto y determinar si los incentivos son apropiados

El propósito de un programa de incentivos debe ser lo más claro y específico posible. El paso lento en la cosecha de arándanos, el alto nivel de mortalidad en la crianza de cerdos y el abuso de las licencias para ausentarse por razones médicas son ejemplos de problemas específicos y mensurables.

Sin embargo, el hecho que una meta pueda medirse de modo claro y específico no significa que se beneficie con el uso de incentivos. Los estímulos pueden no ser la solución apropiada para motivar a aquellos empleados que carecen de entrenamiento o de habilidades para desempeñarse. Ningún incentivo ayudará a un administrador sin experiencia en la producción avícola, por ejemplo, a cumplir con sus deberes. Existen muchas herramientas de gestión y a veces los incentivos no son la única o la ideal. Un productor de lechería intentó varias opciones para mejorar la calidad de la leche ordeñada por uno de sus empleados. Llamó a un veterinario para demostrar las técnicas de ordeña apropiadas, pero la mejora tuvo una duración muy corta. El trabajador sabía cómo hacer bien la tarea, aunque no cumplía. El productor decidió no implementar un programa de incentivos, sino que le advirtió al trabajador: “mejore su rendimiento o eventualmente

será despedido”. El ordeñador mejoró de tal manera que a los pocos meses el dueño le dio un aumento.

Es posible clasificar el desempeño de un empleado como 1) inferior, 2) bueno o 3) superior. El desempeño bueno es lo que se puede esperar de un trabajador por el solo hecho que tiene un trabajo. El premiar a un trabajador con incentivos para que lleve su trabajo de nivel inferior a uno bueno sería como pagar dos veces: 1) para que el trabajador se *presente al trabajo*; y 2) para *que trabaje*. En cambio, un programa de incentivos puede premiar al trabajador que continúa en su desempeño superior, o lo estimula a sobresalir si ya trabaja bien.

Los incentivos diseñados para lidiar con los problemas de seguridad en el predio me parecen inapropiados. Estos incentivos tienden más por disuadir a los trabajadores de hacer los reclamos, que a reducir accidentes. Los trabajadores podrían esconder incidentes de lesiones

RECUADRO 8-1

Incentivos de Seguridad

Los incentivos de seguridad premian a los trabajadores con buenos registros de seguridad (los registros son frecuentemente medidos en términos de accidentes suficientemente serios para tener que presentar un informe) o por aportar sugerencias sobre medidas de seguridad. Los premios por sugerencias valiosas relacionadas con la seguridad pueden dar buenos resultados así como también sugerencias sobre otros temas tales como la reducción de desperdicios o el aumento de la productividad. Sin embargo, parece extraño tener que pagarles a los trabajadores *¡para que no se lastimen!* Después de todo, es el empleado quien puede sufrir más en caso de lesiones o enfermedades. En cambio, los agricultores podrían mejorar su índice de seguridad a través de: 1) una política de estimular un clima de seguridad en el trabajo, 2) entrenamiento del empleado, 3) evaluación de peligros y medidas correctivas, 4) comités paritarios de

seguridad, 5) implantación de un sistema de acción disciplinaria por transgresión de medidas de seguridad, y 6) selección cuidadosa de los empleados, incluyendo el uso de exámenes físicos antes de emplear al trabajador.

En algunas instancias, los incentivos por seguridad que remuneran la baja cantidad de accidentes, pueden interpretarse como ilegales, ya que dan la impresión que castigan al trabajador por aplicar demandas de compensación sobre la base de accidentes.

El agricultor que desee recompensar a los empleados por un largo período libre de accidentes laborales, podría implementar un incentivo casual. Un reconocimiento simple *y para todos los empleados*, algo no monetario como una gorra de la empresa o una merienda campestre, está dentro del margen de algo apropiado. Junto con el reconocimiento, se debe hacer énfasis en el cumplimiento de los reglamentos de seguridad y en el reporte de las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, aun aquellas que parezcan insignificantes.

o enfermedades para ganar un premio, o para evitar la ira de sus compañeros (ver Recuadro 8-1).

Un agricultor que paga bien, provee un ambiente de trabajo positivo y tiene una lista de espera de trabajadores que quieren trabajar con él, frecuentemente no necesita recurrir a incentivos para obtener mejor asistencia y puntualidad, con la excepción de algunos trabajos de temporada.

Los agricultores han tenido bastante éxito al ofrecer incentivos a los empleados para finalizar la temporada y aun para regresar en la próxima. El enfoque más típico ha sido el pago de un porcentaje del incentivo a trato (p. ej. por cada caja cosechada). Este se entrega a cada empleado que se queda hasta el fin de la temporada. En Chile ha existido durante muchos años un sistema similar, más con una gratificación equivalente si los empleados se presentan para la próxima temporada.

Dado que encontrar mano de obra para la agricultura se está poniendo cada día más difícil, este sistema puede dar muy buenos resultados. También se puede otorgar un pago adicional como reconocimiento al trabajo desarrollado en condiciones particularmente difíciles, tales como el realizado en una lechería durante los meses de intensas lluvias.

La tradición no es siempre el mejor indicador de cuáles enfoques van a funcionar bajo el programa de pagos de incentivo.

Si bien azadonar y otras formas de remoción manual de hierbas o malezas han sido tradicionalmente pagadas al día, por lo menos un agricultor ha tenido éxito cancelando por hilera. El agricultor tenía trabajadores que limpiaban tres hileras diarias cuando se les pagaba al día pero una vez pagados a trato, los mismos aumentaron su desempeño dentro de un rango de 9 a 16 hileras diarias.

Frecuentemente se necesitan incentivos para contrarrestar los efectos que la dinámica de grupo tiene sobre el desempeño. Las cuadrillas de trabajadores pagados al día tienden a desempeñarse tan rápido como el trabajador más lento. Los podadores pagados al día tienden a unirse, mientras que aquellos pagados por parra tienden a



dispersarse, algunos trabajando mucho más rápido que otros.

Por ejemplo, los podadores de viñedos remunerados a trato trabajan en promedio un 37% más rápido que aquellos pagados al día. Las cuadrillas retribuidas al día requieren un promedio de 65 horas laborales para podar una hectaria mientras que en contraste, cuando se les paga a trato, sólo requieren un promedio de 47,5 horas laborales.⁶ Los agricultores que han establecido un sistema de pago a trato con éxito, también han tenido que fomentar la buena calidad del desempeño, lo que veremos más detalladamente en la sección sobre *cómo anticipar filtraciones*.

Los agricultores a veces ofrecen incentivos para que los trabajadores se queden hasta el fin de la temporada, tal como un pago adicional por día trabajado o por unidad cosechada que se entrega el último día de la temporada.



La participación directa en las ganancias, en lugar de actuar como un motivador, puede tener un efecto contrario en la moral de los empleados. No sólo dependen las ganancias del rendimiento de todo el predio, sino que también ellas son muy veleidosas. Este es el caso especialmente en las empresas agrícolas donde puede haber una serie de años buenos seguidos por una racha de malos.

Paso N° 2. Relacionar el pago con el rendimiento

Algunos agricultores ofrecen planes de participación de ganancias al final de la temporada “porque este año nos fue bien”. Lamentablemente, existen demasiados factores que afectan las ganancias del predio además de la productividad de los trabajadores. El clima y el mercado son dos factores externos que afectan las utilidades, mientras que el proceso de contabilidad es uno interno. Los trabajadores deben confiar que el predio agrícola reportará las ganancias de forma imparcial y honesta.

Los trabajadores a veces no perciben la conexión entre sus esfuerzos y las ganancias. Puede haber, además, una gran confusión en las mentes del personal en cuanto a las entradas brutas y los costos incurridos para obtener utilidades. Otro peligro son los períodos de buenas temporadas cuando las ganancias se incrementan, seguidos por varios años de déficit. Si bien muchos trabajadores comprenderán esto al recibir sus cheques de participación directa en las ganancias reducidos por un año, pocos van a tolerar un período malo que dure más, sin sentirse insatisfechos. Un gerente chileno, motivado con los bonos de participación directa en las ganancias que el dueño había establecido, compartía conmigo su entusiasmo. Por esto trabajó más el año siguiente y se sintió defraudado cuando el cheque de participación directa en las ganancias de ese año fue considerablemente menor que el del año anterior. Poco después abandonó su trabajo.

En otro ejemplo, un trabajador de un predio de cría de equinos y ganado me contaba: “Me esfuerzo lo mismo todos los meses, pero algunos meses recibo un bono adicional por la participación directa en las ganancias”. El empleado del predio me explicaba que, como el bono no era resultado de un esfuerzo especial de su parte y los recibía solamente algunos meses, los consideraba como “caídos del cielo”.

En algunos casos, la participación directa en las ganancias, en lugar de actuar como un motivador, puede tener un efecto contrario en la moral de los empleados. Las ganancias no sólo dependen del rendimiento de toda la empresa, sino que también ellas son muy veleidosas. Esto es así en todas las empresas, pero lo es aún más en las operaciones agrícolas, donde puede haber una serie de años buenos seguidos por una racha de malos.

La participación en los riesgos está relacionada con la participación directa en las ganancias. Los empleados reciben un bono de participación directa en las ganancias más alto que lo normal en años buenos, a cambio de recibir un sueldo base más bajo en años malos. O sea, en contraposición con el sistema normal de participación directa en las ganancias, en años malos los empleados no sólo dejan de ganar un bono, sino que también pierden parte de su sueldo base; en años buenos ganan bonos mucho más superiores a los que hubiesen ganado normalmente. “El empleado se arriesga junto con la compañía... Claramente, en los planes de participación de riesgos, hay un desplazamiento de parte de los riesgos involucrados en los negocios, de la compañía hacia los empleados”. No es de sorprender que las compañías prefieran más este método que los empleados.⁷

En cualquiera circunstancia donde los trabajadores sean premiados o castigados por algo sobre lo cual tengan poco control, tiende a resultar en una fuerza laboral con colaboradores cínicos y desilusionados. Aun después de lo antedicho, es posible que algunos agricultores puedan encontrar algún provecho al dar un *pequeño* bono de

participación directa en las ganancias, como herramienta educativa, a los administradores a niveles altos o medios. Un método mucho más efectivo que la participación directa en las ganancias, es separar todos los elementos que estén bajo el control del personal y que puedan afectar las utilidades de la empresa, y premiarlos por haber conseguido tales resultados.

Un ejecutivo del grupo de compañías *Fortune 500*, después de explicar tres de sus más importantes metas: hacer una contribución importante, desarrollar productos excelentes y hacer que la organización sea un lugar óptimo para trabajar, causó un impacto pretendiendo que se había olvidado de la cuarta meta: “La cuarta meta... debe haber una cuarta meta. La mencioné en una conferencia en la Universidad (mencionó el nombre de una universidad cercana). Ah, sí, la cuarta meta es ¡generar utilidades!”⁸ Tarde o temprano, cuando exista un potencial de obtener ingresos, el predio agrícola los obtendrá a medida que los empleados mejoren su capacidad para realizar cambios en las áreas que pueden controlar.

Al programar incentivos puede ser necesario tomar en cuenta las fluctuaciones de temporada y otros factores. Al intentar el control de la mastitis en el rebaño, por ejemplo, el administrador de una lechería debe considerar variables fuera del control de sus trabajadores. Debido a que la mastitis es causada por varios factores, es deseable considerarlos todos. Un ordeñador, por ejemplo, pronto se descorazonaría si, no importa cuán diligentemente él usara una técnica de prevención específica, el nivel de mastitis fuese sensible al inadecuado mantenimiento de la maquinaria, o a fluctuaciones estacionales causadas por factores ambientales.

Un modo de clasificar los incentivos es viendo si se dan a *individuos*, a *grupos pequeños* o a *todo el personal* del predio. Los planes de incentivos individuales ofrecen el vínculo más claro entre el esfuerzo del trabajador y la recompensa. Probablemente el más conocido de todos los incentivos en la agricultura es el pago a trato,

especialmente en las labores de fruticultura y horticultura. Este método se ajusta más al trabajo realizado en cuadrillas (p. ej. cosecha de naranjas, podado de viñedos), que al riego, adiestramiento de equinos, mecánica u otros trabajos que son más difíciles de medir en términos de cantidad y calidad.

Los incentivos entregados tanto a grupos pequeños como a todo el predio funcionan mejor cuando es difícil hacer distinciones entre las contribuciones individuales, o donde la cooperación y el trabajo en equipo son de importancia vital. Los incentivos grupales, sin embargo, no fomentan en forma automática el trabajo en equipo. Los trabajadores más productivos pueden resentirse con los trabajadores menos motivados o más lentos.

Un encargado explicaba que cuando se les pagaba a los trabajadores por medio de un trato grupal, los empleados con más potencial productivo eran los primeros en reducir su desempeño a un nivel más lento que los de sus colegas. Esto no es de extrañarse, ya que según los estudios que vimos en los primeros capítulos, sabemos que los trabajadores más rápidos generalmente pueden desempeñarse a una velocidad de cuatro a ocho veces mayor que los más lentos. Muchos de ellos se dirán, “¿para qué apurarme tanto cuando vamos a ganar por parejo?” En otro predio donde a los trabajadores se les pagaba un incentivo grupal, pasa a menudo que los trabajadores más rápidos cosechan lo que ellos consideran lo justo, tal como diez cajas de producto, y entonces “como que empiezan a jugar fútbol con las hojas y toman muchos viajes al baño” y encuentran otras formas de trabajar más lento. También pasa que a veces “los trabajadores más rápidos les ponen mucha presión a los lentos para que se apuren”, explicaba el administrador de un predio, “y hemos tenido casos en que algunos trabajadores se han sentido tan hostigados que querían renunciar sus puestos. El sistema ha causado tensión y conflicto entre los trabajadores”.

A medida que el vínculo entre el trabajo individual y la remuneración mengua, también disminuye el efecto

RECUADRO 8-2

Métodos hacia el mejoramiento de la calidad cuando se paga a trato

Pago al día más un suplemento a trato. Cuanto mayor es la proporción de remuneración pagada al día, menos importancia le da el empleado a la velocidad del trabajo. En tal caso, los agricultores probablemente no obtendrán el valor esperado por medio de esta inversión. Los trabajadores de cuadrillas pagados al día trabajan a un ritmo sustancialmente más lento que los trabajadores a trato, sin que se observen mejoras significativas en la calidad.⁹

Límite de velocidad. Es cierto que los trabajadores que producen más rápido que lo que su habilidad permita, lo hacen descuidando la calidad. Desgraciadamente, para ser efectiva la implantación de un sistema de normas de velocidad, su ejecución tendrá que ser realizada 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. Además, el concepto de un límite de velocidad no toma en cuenta la variación natural de desempeño de un individuo a través de un día.

Disciplina. Se establecen normas mínimas y los trabajadores se exponen a ser amonestados si no cumplen con ellas. Esta metodología es muy común y trabaja bastante bien (véase el Capítulo 14).

Incentivo de calidad. Este método puede requerir más tiempo de preparación, pero posee el mejor potencial. Establezca inspecciones de *control de calidad* aleatorias o de sorpresa. Las evaluaciones que resulten en puntuaciones inferiores a las normas estipuladas podrían ocasionar entrenamiento adicional o sanciones. Las puntuaciones superiores podrían ganar una gratificación. Por ejemplo,

un agricultor de cerezas puede pagar US\$ 3 por cajón cosechado con un multiplicador potencial de 1,084 por buena calidad ó 1,25 por calidad superior (aproximadamente 25 ó 75 centavos de dólar por cajón, respectivamente). Tres trabajadores que cosechan 24 cajones cada uno en el día ganarían US\$ 72 (ninguna gratificación), US\$ 78,05 por un trabajo bien hecho o US\$ 90 por un desempeño superior. La gratificación por calidad debe resultar en una remuneración suficientemente mayor para el empleado cuidadoso, cuando se contrasta con otro que sólo está preocupado de obtener más unidades.

Ganarse 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. Como condición para trabajar en la cuadrilla con retribución a trato, se espera que los trabajadores mantengan un elevado nivel de desempeño y calidad. Este método puede combinarse en forma efectiva con el incentivo de calidad o el de disciplina ya mencionado.

Cuando los jefes de cuadrilla, administradores o contratistas agrícolas son retribuidos en proporción a las ganancias de sus trabajadores, los agricultores pueden estar fomentando inadvertidamente una menor atención a la calidad. De otra manera, a los supervisores no les convendría hacer mucho hincapié en el factor calidad ya que los trabajadores tendrían que laborar más lentos y ganar menos. Esto es, a menos que las ganancias de los trabajadores ya estén vinculadas a la calidad.

motivador del incentivo sobre el individuo. Cuando se utilizan incentivos para grupos pequeños, tal como cuadrillas de 3 ó 4 cosechadores llenando un mismo cajón (o *bin*), es fundamental que los trabajadores puedan escoger sus propios compañeros. Cuando los trabajadores que poseen un control parcial sobre los resultados no están incluidos en el plan de incentivos, pueden surgir conflictos. Por ejemplo, puede crecer la tensión entre una cuadrilla de empaque de melones bajo el sistema de pago a trato, y el conductor del equipamiento, pagado al día.

Paso N° 3. Anticipar filtraciones (o rendijas)

Cuando se es muy específico sobre un solo resultado, puede suceder que los trabajadores lo obtengan a costa de todos los demás. Ejemplos incluyen al administrador de un rebaño lechero que redujo el número promedio de inseminaciones por concepción, pero lo hizo descartando varias de las mejores vacas; el administrador que mejoró el rendimiento de la cosecha, pero los gastos para conseguirlo fueron superiores a las ganancias obtenidas; y las embaladoras de uva de mesa que comenzaron a golpear demasiado la fruta cuando se les pagó por caja.

Permitir que los trabajadores “se vayan a casa” (con un día completo de remuneración) cuando terminan una cantidad determinada de tareas (p. ej. la ordeña, la poda de un cuartel, o llenar un coloso de uvas durante la vendimia) tiene el mismo efecto motivador que la mayoría de los planes de incentivos basados en los resultados, y problemas similares. El incentivo para estos trabajadores es terminar lo más rápidamente posible e irse a casa.

Los trabajadores de lechería que son recompensados por detectar vacas en celo (como parte del programa de reproducción) pueden encontrar un número inusualmente alto de vacas en celo. En cambio, se les podría pagar sólo por aquellas vacas detectadas en celo que después resulten preñadas.

La filtración principal a los incentivos a trato es *la calidad*. Los



Colección Gregorio Billikopf Erché

agricultores que prefieren el pago al día sobre la remuneración a trato, frecuentemente citan la calidad como el motivo de su preferencia. Existen varios enfoques para motivar a los trabajadores de cuadrilla a que mantengan alta calidad, y los analizaremos en el recuadro 8-2.

Paso N° 4. Establecer normas y determinar el pago

Este proceso involucra clarificar el desempeño esperado, considerar las variables de la agricultura, notar cuándo es justo eliminar incentivos, contemplar el potencial de ahorros y ganancias, determinar el salario básico del trabajador frente al pago de incentivos, anticipar los efectos de cambios tecnológicos o biológicos, y convertir una escala de normas en pagos específicos.

Clarificar el desempeño esperado. La primera tarea es establecer y definir las normas.

- La poda de los parrones ¿incluye la remoción de los chupones? ¿Atar las cañas al alambrado? ¿Aserruchar las ramas muertas? ¿Sacar el sarmiento que cae bajo los parrones?
- ¿Los cálculos de mortalidad incluyen todos los terneros, aun los nacidos

Cuando se paga a trato, los incentivos de calidad requieren más esfuerzo para hacerlos marchar, pero poseen más potencial. Comience por identificar la variación aceptable de la calidad del trabajo. Establezca inspecciones de control de calidad aleatorias o de sorpresa. Las evaluaciones que resulten en puntuaciones inferiores a las normas estipuladas podrían ocasionar entrenamiento suplementario o sanciones; las superiores, una gratificación adicional por unidad.



Los trabajadores de lechería que son recompensados por detectar vacas en celo (como parte del programa de reproducción) pueden encontrar un número inusualmente alto de vacas en celo. En cambio, se les podría pagar sólo por aquellas vacas detectadas en celo que después resulten preñadas.

muestran o mueren por rayos? ¿Un veterinario realizará una autopsia de los terneros muertos y decidirá si fue una pérdida previsible?

- ¿Cuán llenas deben estar las cajas de frutillas?
- ¿Cómo afectará el grado de calidad, la cantidad de cerezas sin pedúnculo, picadas o magulladas o de mal color en cada cajón?

Variaciones agrícolas. Deben ser consideradas las variaciones en el rendimiento de frutos por árbol, el vigor de la vid y todas las condiciones que puedan afectar el desempeño del trabajador. Cada producto posee su propia particularidad. En la poda de la parra, hay que considerar las múltiples variaciones posibles entre los cuarteles, desde la variedad, método de entrenamiento y distancia entre las parras. Pese a todos estos factores múltiples, son *la edad y el vigor* de la parra los que contribuyen más a la dificultad de la poda.¹⁰ Parece haber una relación bastante estrecha entre el esfuerzo requerido para la poda y el peso del sarmiento (dentro del mismo sistema de poda). El pago a trato podría estar basado en un índice del peso del sarmiento de una muestra de vides tomadas en forma aleatoria dentro del cuartel. Entonces, decidir el costo de la poda de parras debilitadas por enfermedades, viñedos muy jóvenes o aquellos que están en su auge productivo, sería mucho más sencillo y considerado justo por todos los involucrados. La densidad de la cosecha, de la misma manera, puede ser usada para tomar decisiones sobre el pago a

trato. Este método está siendo utilizado con éxito en un huerto frutal,¹¹ en el raleo.

Eliminación de incentivos. Las circunstancias específicas para eliminar un incentivo deben estar claramente relacionadas con el incentivo y deben ser explicadas anticipadamente. Por ejemplo, los empleados que reciben un incentivo al obtener una alta calidad de leche, podrían perderlo si: 1) la leche se calentó porque nadie activó el estanque de refrigeración, 2) las vacas con antibióticos fueron ordeñadas hacia el estanque principal, o 3) hubo negligencia en el reemplazo de los filtros de las líneas.

No tiene sentido eliminar el incentivo de calidad (p. ej. en la cosecha de cerezas) para los empleados que cometan infracciones no relacionadas, tal como llegar tarde, o estar involucrados en una pelea. Cualquier eliminación prolongada de incentivos pone en riesgo la motivación que el programa de incentivos pudiese haber fomentado. Vale recalcar además, que los *castigos* —en los que el agricultor le quita parte de su salario a los empleados basándose en algún mal que hayan cometido— tienen un efecto inmensamente negativo en cuanto a la motivación del personal. Si la trasgresión es tan grave, tal vez el agricultor debería considerar la disciplina o el despido del empleado.

Potencial de ahorros y ganancias. Un productor lechero que intenta reducir la mortalidad de terneros podría preguntarse: ¿cuánto me cuesta cada vez que muere un ternero?¹² Tristemente muchos empresarios piensan más en términos de cuánto esperan que sus trabajadores *ganen al día*, en vez de cuánto se *reducirán los costos* con el programa de incentivos (p. ej. costo por hectárea). En un programa de pagos por incentivo bien diseñado, un agricultor debería percibir que *cuanto más ganen sus empleados, mayor serán sus ganancias*.

Existe un punto más allá del cual el mejoramiento de una variable requiere un esfuerzo sustancialmente mayor, produciendo resultados menos significativos. Los esfuerzos podrían ser

más efectivos si estuviesen dirigidos hacia otro sector. Hay un incremento sustancial en la producción de leche cuando el recuento de células somáticas se reduce a registros logarítmicos de 5 a 4 ó 3, pero las mejoras subsiguientes, sólo traen un pequeño incremento proporcional de la producción de leche. Para el trabajador también es mucho más fácil obtener las primeras mejoras.

Aquí deben balancearse dos principios opuestos o contradictorios: 1) el mayor esfuerzo por parte del trabajador debería resultar en un pago mayor, y 2) los mayores ingresos del empleado deberían resultar en mayores ganancias para el predio. En estos casos se debe crear una estructura de premios con un tope sobre el cual no se obtienen incrementos de pago adicionales.

Salario básico frente al pago de incentivos. Algunos incentivos constituyen el ciento por ciento del salario del trabajador. Otros incentivos se combinan con los ingresos básicos (véase el Capítulo 7). Como regla práctica, el porcentaje de salarios potenciales representado por incentivos debe considerar 1) el *control* que el trabajador tiene sobre los resultados premiados, 2) la *importancia* del resultado premiado con relación al puesto en general y 3) posibles *filtraciones* que no están cubiertas por los resultados premiados.

Por ejemplo, el personal que trabaja en la poda y la cosecha frecuentemente recibe el ciento por ciento de sus salarios a través de incentivos. Siempre que la calidad del trabajo se controle de alguna forma esto funcionará bien. Esto es, 1) los trabajadores tienen pleno control sobre su desempeño, 2) la importancia de la velocidad es esencial a la tarea, y 3) no se descuida ninguna filtración, dado que la calidad también es considerada.

En contraste, el administrador de un rebaño no tiene control total sobre la mortalidad de los terneros, ni la reducción de dicha mortalidad es su trabajo principal. Este mismo administrador tiene que estar involucrado además con el insumo de alimentos del rebaño, el mejoramiento de la calidad de la leche, la reducción de días abiertos y la supervisión de los

ordeñadores. Si la pérdida de un ternero es muy costosa, puede aumentar la importancia del incentivo. En este caso, entonces, un incentivo para reducir la mortalidad de terneros podría representar una remuneración entre el 5% y el 20% del salario potencial.

Considerar los efectos de cambios tecnológicos o biológicos. Si los agricultores están contemplando la posibilidad de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o hacer cambio biológicos (tal como plantar una nueva cepa), sería conveniente postergar la introducción de nuevos planes de incentivos hasta que dichos cambios se hayan llevado a cabo y su efectividad se haya evaluado. De otra manera, el agricultor no podrá estar seguro si fue el cambio tecnológico o el pago de incentivos el que produjo los resultados. Existe el riesgo de que los trabajadores puedan ser ya sea *culpados* o *remunerados* por algo sobre lo que tienen muy poco que ver. Por ejemplo, puede gastar grandes montos en nueva maquinaria la que automáticamente mejorará el rendimiento de los trabajadores. Si el incentivo existía de antes, sería pagar por la maquinaria dos veces: el costo de la maquinaria más el costo de la remuneración más alta para el trabajador. Entonces, cualquier cambio en tecnología o medición posee el potencial de cambiar una norma y puede llevar a la desconfianza si no se maneja de manera apropiada.

Convertir una escala de normas en pagos específicos. Si no existen datos históricos sobre el desempeño para tomar decisiones de pago acertados, usted querrá efectuar el trabajo personalmente, o pedir a otros en quienes confía a que lo hagan. Una alternativa permisible es emplear una cuadrilla provisoria con un pago a trato elevado, con el expreso propósito de establecer normas. En ningún caso la prueba debe ser ejecutada por empleados que eventualmente vayan a realizar el trabajo, o alguien que tenga interés personal en el resultado (p. ej. el capataz con familiares en la cuadrilla).

Cuando los agricultores les piden a los empleados que trabajen primero *al día* hasta que se fijen las normas, éstos

pueden desempeñarse a un nivel bajo (y a veces tratando de aparentar mucho esfuerzo). Los colaboradores se dan cuenta que si se desempeñan con un rendimiento elevado durante la prueba, ello resultará en salarios menores una vez que se establezca el salario a trato.

Una vez que se fijan las normas, el agricultor puede bajar los requisitos pero *nunca* hacerlos más difíciles. Un agricultor que cultivaba verduras subestimó el posible rendimiento del personal. Cuando los trabajadores ganaron mucho más de lo que el agricultor esperaba, bajó la remuneración del trato. El agricultor perdió credibilidad, la moral entre los empleados bajó drásticamente y muchos se fueron a buscar otros trabajos.

Paso N° 5. Proteger a los trabajadores de consecuencias negativas

Los incentivos crean en los trabajadores una serie de temores. Entre estos; el miedo: 1) a perder el empleo, 2) a un pago injusto y 3) a la disminución del salario. En la sección sobre filtraciones consideramos cómo proteger al agricultor cuando se usan incentivos. Para proteger a los empleados:

- Ofrezca salarios justos
- Informe a los trabajadores de cuánto están ganando

- Mantenga normas justas
- Emplee menos trabajadores durante períodos más prolongados
- Proteja a los empleados antiguos
- Sumínístreles información oportuna sobre su desempeño
- Sea sensible a las demandas físicas
- Estimule a los trabajadores a tomar su período de descanso
- Provea un entorno de trabajo seguro
- Evite los incentivos al azar

Ofrezca salarios justos. Cuando no recibe un salario básico justo, el trabajador está más inclinado a pensar que los incentivos son una excusa para pagar salarios más bajos, con metas o promesas que no se pueden alcanzar. O, cuando el incentivo sólo está bajo un control parcial, sin embargo debe ganarse para obtener un sueldo competitivo. En comparación, cuando los incentivos se suman a un salario básico generoso, pueden ser bastante pequeños y aun así ser bien recibidos. Los trabajadores pueden verlos como un incentivo casual: y así, proveerán una retroalimentación positiva y la percepción de pertenecer a un equipo. Sin embargo, si los incentivos no son suficientes para premiar el desempeño

RECUADRO 8-3

¿Los trabajadores a trato se van después de lograr una meta monetaria?

Algunos agricultores se resisten a incrementar los niveles remunerativos a trato para trabajadores de temporada. Tienen la hipótesis que los trabajadores tienen una determinada meta de ingresos por día y que cuando esta meta se ha cumplido, los trabajadores se irán a su casa. Los economistas explican este fenómeno como *el efecto de ingreso*: el incremento de los ingresos permite a los integrantes de las fuerzas laborales más tiempo para las actividades recreativas.

Pero los economistas también hablan del *efecto de sustitución*: a mayores ingresos más es lo que el

trabajador debe sacrificar en ingresos al dedicarse a actividades de tiempo libre. Un estudio en numerosas cosechas demostró que menos del 3% de los trabajadores de un total de 440 dejaron el trabajo después de completar alguna meta para el día. Alrededor del 11% de los entrevistados en algún momento dejó el trabajo más temprano, pero las razones dadas fueron: 1) estar demasiado acalorados o cansados; y 2) no ganar un sueldo que cubra sus necesidades (es decir, salarios bajos o poca densidad en la cosecha). En cualquier caso, los trabajadores estaban dispuestos a quedarse más tiempo cuando podían ganar más. Los trabajadores necesitan aprovechar todas las oportunidades de ingresos cuando consiguen un empleo de temporada. Ya habrá tiempo libre fuera de temporada.¹³

esperado, éstos no darán buenos resultados.

Informe a sus trabajadores sobre cuánto están ganando. Los cosechadores de pepinos de un predio californiano no sabían cuánto se les pagaría a trato por balde hasta el final del día. Una cuadrilla que raleaba duraznos no sabía cuánto le pagarían por árbol. En un tercer caso, trabajadores en Voronezh, Rusia, que armaban cajas para empacar fruta, no tenían idea de lo que ganarían por caja hasta el fin del mes. En cada uno de estos casos el agricultor, el contratista y el empresario correspondiente me explicó, “nuestros trabajadores nos tienen confianza”. En estos casos, lo que ocurre es que el agricultor piensa en pagar tanto por día y por ende cuanto más baldes llenaran, árboles ralearan, o cajas formaran, lo menos que ganarían los trabajadores por unidad.

Veamos un caso en que el agricultor piensa pagar \$ 10.000 (pesos chilenos) al día. Mientras que algunos trabajadores remunerados a trato ganarán más y otros menos, el trabajador promedio ganará los \$ 10.000. Eso significa que si un colaborador típico cosecha 200 cajas ese día, ganará \$50 por caja. Pero si cosecha 400 cajas, sólo ganará la mitad, ó \$ 25 por caja.

Muchas veces los agricultores piensan que los trabajadores no se dan cuenta de estas artimañas. Un empleado en el raleo, sin embargo, expresó su frustración por no saber cuál era el pago a trato, y señalando hacía el fin de una larga hilera dijo: “si supiera cuanto me pagarán por árbol, ya hubiera terminado la hilera y estaría encaminado de vuelta”.

Mantenga normas justas. Aun cuando se fije el precio a trato u otro incentivo, los trabajadores pueden vacilar o mostrarse indecisos a demostrarles a los agricultores su pleno potencial de desempeño. Recibí una llamada de un agricultor que se sentía desesperado porque tenía algunos podadores que estaban ganando demasiado en su estimación. “Estoy por reducir el precio de lo que les pago a los trabajadores a trato,” me dijo. “De 23 a 22 centavos por parra”. Le expliqué que

seguramente la mitad de los trabajadores abandonarían sus empleos, que serían los mejores podadores, y que el resto nunca le volvería a tener confianza. “Lo estaba poniendo a prueba,” me contestó medio deprimido. “La semana pasada les bajé el trato a los trabajadores ¡y la mitad ya se me fue!”.

Los miembros de la cuadrilla a veces ejercen presión en los colegas que producen más para que trabajen más

Los agricultores no derivarán los beneficios máximos del pago a trato hasta que los trabajadores tengan confianza que un desempeño que les acarree una alta ganancia hoy no se traducirá en un castigo mañana.



lento. Temen que las normas sean elevadas (p. ej. deberán poner mayor esfuerzo para recibir lo mismo), ya sea ahora o en años futuros. Un trabajador contó que en un puesto previo le habían ofrecido US\$ 1 por caja de damascos cosechados. Cuando cosechó más de 100 cajas dentro de unas pocas horas, de repente le cambiaron el precio por caja a la mitad de lo que le habían ofrecido. Otro trabajador explicó, “Si empezamos a ganar demasiada plata al trato, nos dicen que también debemos remover malezas, lo que reduce nuestras ganancias”.¹⁴

Cuando los empresarios erróneamente traducen las ganancias a trato de los trabajadores, a ingresos típicos al día, suelen ocurrir estos desastres. Vale la pena reiterar que deberían, en cambio, haberse enfocado más en los ahorros por tarea o hectárea y estar dichosos si los trabajadores resultaban altamente remunerados.

Con el fin de contrarrestar la tendencia de los administradores a bajar el pago a trato, un supervisor de producción perspicaz formó cuadrillas donde los trabajadores que producían más fueran balanceados con los más lentos. Esto satisfizo a la administración (debido a que el costo promedio al día no era demasiado alto) y aun así permitía a los trabajadores rápidos ganar más, sin el temor de ver reducidos sus ingresos.¹⁵ Esta práctica, por supuesto, no resuelve el problema real, ni supera enteramente la falta de motivación para realizar un trabajo de un modo más rápido y efectivo. Por ejemplo, este gerente de producción no podría usar una prueba práctica para aumentar la cantidad de trabajadores de rendimiento superior, debido al enfoque erróneo. Los administradores del predio no verían con buenos ojos que los trabajadores comenzasen a ganar más.

El cambio de normas puede no ser tan obvio. Por ejemplo, cuando las cuadrillas pagadas al día reciben un incremento por costo de la vida, los agricultores pueden falsamente razonar que quienes reciben pago a trato no lo necesitan, ya que están ganando el doble. Sin el aumento, sin embargo, el premio por el esfuerzo que se da a estos

trabajadores va disminuyendo. Estos trabajadores pagados a trato hacen un esfuerzo considerablemente mayor, como puede ser atestiguado por cualquiera que los haya visto corriendo por el campo mientras cargan cajas o baldes de frutas o verduras.

Los incentivos pueden estar mal diseñados. Por ejemplo, un agricultor de plantas de almácigos le daba a los empleados un incentivo basado en el *porcentaje de aumento de productividad* por encima de desempeños anteriores, y notó que los trabajadores “alcanzaban un umbral esperado y luego no había más cambios”. Cuanto más mejoran los trabajadores, más difícil será sobrepasar los niveles de desempeño previos y ganarse el incentivo. Dicho empleador tuvo que abandonar el plan de incentivos. Me pregunto si el desempeño de los empleados también revirtió a un nivel inferior.

Concluiremos los ejemplos con uno más alentador. Llamó desanimado un distinguido viñatero californiano: “¡Tenemos un podador que está ganando casi ocho veces más que el salario mínimo!” se quejó. “¡Debemos estar haciendo algo mal!” Quería bajar el precio por unidad al trato, pero afortunadamente llamó antes de cometer la misma equivocación que hemos descrito varias veces.

Pude explicarle que esta cantidad no estaba fuera de las posibilidades cuando se consideraban los resultados de las investigaciones. El mejor trabajador en una cuadrilla, en términos típicos, es capaz de desempeñarse cuatro a ocho veces mejor que el más lento. Felicité al viñatero, ya que había conseguido la confianza de sus trabajadores.

A veces los agricultores reciben bajos precios por sus productos. Cuando son forzados a cortar los pagos de incentivo para poder mantener su negocio, es muy factible que pierdan la confianza de los trabajadores. Parte de una efectiva política administrativa es separar una porción de las ganancias del predio para proteger los futuros ingresos de los trabajadores. Esto ayudará a suavizar algunas de las asperezas o fragosidades tan inherentes al trabajo agrícola.

Algunos trabajos requieren un *esfuerzo* extraordinario mientras que otros significan *tiempo* extraordinario (p. ej. tiempo empleado para mejorar la calidad). Los incentivos deberían tomar en cuenta el tiempo requerido para terminar una tarea. Por ejemplo, si el trabajador empleó media hora más para completar el turno de ordeña (para aumentar la calidad de la leche), el incentivo debería pagar más que la media hora por turno que el productor de lechería tendría que haber pagado basado en la remuneración al día.

Emplee menos trabajadores por períodos más prolongados. Los trabajadores tienen menos propensión a disminuir el ritmo cuando saben que hay suficiente trabajo por hacer. Ayuda, por lo tanto, cuando el agricultor planta distintas variedades o cultivos para que maduren en un tiempo más prolongado y el trabajador sepa que tiene asegurado el trabajo durante la temporada. Cuando los plazos a cumplir no son muy críticos, frecuentemente es preferible emplear menos gente pero más calificada para efectuar la tarea. Usted puede llegar a ahorrar dinero al mismo tiempo que prolonga la temporada y paga más a los empleados.

En la agricultura frecuentemente hay poca continuidad en las cuadrillas de trabajadores de un año al otro. Mientras que comúnmente esto presenta un desafío en el entrenamiento de tales trabajadores, existe también una ventaja para los agricultores. Si establece un sistema de pagos de incentivos tiene libertad para formar una cuadrilla de tamaño suficientemente pequeño como para que tenga trabajo durante toda la temporada. Es aconsejable, por supuesto, que los agricultores intenten mantener a sus mejores empleados, e ir paulatinamente reduciendo la rotación estacional. Asimismo, los agricultores que emplean a trabajadores de planta, pueden tener una política de reducir su fuerza laboral por desgaste en vez de por despidos.

Proteja a trabajadores antiguos. Tarde o temprano los agricultores necesitan hacer frente al problema de los empleados antiguos que ya no rinden en

forma excepcional. Muchos agricultores sienten responsabilidad hacia tales trabajadores y frecuentemente los transfieren a tareas menos agotadoras o arduas. Por ejemplo, algunos agricultores les dan tareas remuneradas al día a los trabajadores de más edad, tal como inspeccionar fruta durante la cosecha. Por supuesto, no es infrecuente que los trabajadores mayores de edad tengan un mayor rendimiento que los trabajadores jóvenes e inexpertos; presunciones sobre la capacidad de los trabajadores basadas en la edad o sexo frecuentemente no tienen fundamentos.

Sumínistrelas información oportuna sobre su desempeño. La comunicación eficiente de la evaluación de desempeño del trabajador es crítica. Para un empleado pagado a trato, que lo manden de regreso a rehacer una tarea debido a la mala calidad de la misma, significa una reducción del ingreso. Los supervisores necesitan proveer un entrenamiento claro y evaluar el desempeño de los trabajadores en el momento oportuno. Aquellos agricultores que han implementado la recomendación de hacer que los trabajadores se ganen el derecho a trabajar en una cuadrilla con pago a trato (ver Recuadro 8-2), demostrando antes una buena comprensión de los temas relacionados con la calidad, probablemente tendrán menos problemas con falta de comunicación con sus empleados.

El simple acto de confeccionar un listado de criterios que son importantes para usted y posteriormente compartirlos con los trabajadores, ayudará a mejorar la calidad. El tomar el próximo paso, de compartir con los empleados retroalimentación sobre sus desempeños, puede cimentar los buenos hábitos. También ayuda el suministrar ejemplos de lo que se considera un trabajo de buena calidad. Por ejemplo, se puede suministrar una tabla codificada a color para ilustrar una muestra de los requisitos de madurez para un trabajo bien completado.

Sea sensible a las demandas físicas. Los requerimientos físicos de un trabajo pagado a trato son tales que los



Si se trasmite la idea de que los empleados tienen casi aseguradas las metas, el incentivo podría actuar como efecto desmoralizador cuando las metas no se alcanzan. En cambio, los agricultores deberían explicarles a los empleados que las metas no serán fáciles de obtener, pero que valdrán la pena.

empleados necesitan trabajar menos horas que cuando se les paga al día,¹⁶ o se arriesgan a tener problemas de salud. Esto es especialmente verdad en trabajos de alta demanda física en el calor veraniego. Generalmente, lo máximo que pueden desempeñarse a trato son de siete a ocho horas. Es importante proveer bastante agua fría y tenerla suficientemente a mano de los trabajadores. Tal vez sea necesario capacitar a los empleados sobre la importancia de beber bastante agua. Fomentarles que tomen agua temprano (antes que les dé sed) y a intervalos frecuentes puede reducir la fatiga.¹⁷

A veces los agricultores son presionados para entregar la cosecha, pero necesitan resistir la tentación de presionar a su vez a los trabajadores a que se queden por mucho más tiempo de

lo usual. Algunos agricultores consiguen que los empleados sigan trabajando cuando la inminencia de lluvias amenaza con destruir la cosecha. Para ello elevan sustancialmente el precio a trato (lo que funciona muy bien en estos casos cuando los trabajadores tendrán el día siguiente libre para descansar). Otra alternativa sería utilizar más de un turno o trabajadores adicionales.

Estimule a los trabajadores a tomar su período de descanso. Una desventaja del pago a trato es que la mayoría de los empleados se privan del período de descanso (algunas veces proveído por ley, tal como 10 minutos de descanso dentro de cada cuatro horas de trabajo, sin contar el tiempo dado para colación).¹⁸ El asegurarse que los empleados tomen un descanso probablemente reduzca los accidentes y errores así como aumentará la preferencia de los trabajadores por el trabajo a trato. Mientras que quienes ejecutan tareas al día toman sus descansos establecidos por ley y lo hacen durante el tiempo pagado por el agricultor, aquellos que trabajan a trato lo hacen durante su propio tiempo. Una manera de estimular a los trabajadores a que tomen descansos programados, cuando se les paga a trato, es traer pan caliente o refrescos fríos. Aún más efectivo, es insistir en que los trabajadores tomen el descanso y pagarles por dicho período, ya sea basado en una remuneración específica o como una proporción de sus ingresos a trato.

Provea un entorno de trabajo seguro. El duro ritmo del trabajo a trato puede causarle a los trabajadores una mayor cantidad de lesiones en la espalda, u otras relacionadas con las tareas.¹⁹ Los agricultores querrán considerar medidas ergonómicas para facilitar un entorno laboral con menos lesiones o enfermedades. Algunos sugieren que el desempeño de los trabajadores debería limitarse, para protegerlos de lesiones. Desgraciadamente, como dijimos antes cuando discutíamos este tema relacionado con la calidad, limitar el desempeño total de los colaboradores puede ser efectivo sólo cuando se basa en individuos, no en grupos, ya que los

empleados varían en cuanto a su ritmo óptimo.

También se deben adoptar medidas preventivas contra lesiones al comienzo de la temporada, cuando los trabajadores pueden haber tenido prolongados períodos de inactividad. Es recomendable que los agricultores consulten a una institución de medicina ocupacional para diseñar un programa de precalentamiento o ejercicios para estirarse antes de entrar, o dar término, al trabajo. La efectiva selección de empleados, el entrenamiento y la supervisión son factores esenciales en la reducción de lesiones.

Evite los incentivos al azar. Los incentivos al azar utilizan la suerte (p. ej. la oportunidad de ganar un televisor o un viaje por medio de una lotería laboral) para premiar comportamientos o resultados laborales específicos. Frecuentemente, las personas de menos recursos son las que están especialmente atraídas por los juegos de azar, con la esperanza de conseguir bienes que casi nunca les sería posible sin el factor suerte. Los empresarios que utilizan esta clase de incentivos están jugando con el dinero del empleado.

En el corto plazo algunos de estos programas de incentivos al azar pueden llegar a producir los comportamientos o resultados específicos que el empleador está buscando. Pero ¿cuán apropiado o, para utilizar una palabra más fuerte, cuán ético es el uso de esta clase de incentivos?

Preguntas claves que los agricultores pueden hacerse a sí mismos antes de implementar un incentivo al “azar” son: ¿Es justo para cada trabajador? ¿Quién se beneficia con el incentivo? ¿El incentivo es ofrecido porque pagarle a cada trabajador costaría demasiado? ¿O porque lo que cada trabajador recibiría podría parecer muy poco? ¿Se premió a todos los trabajadores por sus esfuerzos en la tarea?

Paso N° 6. Mejorar las comunicaciones

Para mejorar las comunicaciones con y entre empleados:

- Construya relaciones interpersonales positivas

- Explique el programa
- Prepare un estilo de negociación
- Provea retroalimentación
- Esté abierto a sugerencias

Construya relaciones interpersonales positivas. Las relaciones interpersonales positivas entre la administración y los empleados, y entre los mismos empleados, son obligatorias antes de instalar un programa de incentivos grupales exitoso. Los incentivos a veces agregan algo de tensión, especialmente al comienzo, antes que se noten los resultados claramente. Va a aumentar la demanda de comunicación bidireccional, de retroalimentación y de trabajo en equipo. Si existen conflictos entre los trabajadores, éstos deberían solucionarse antes (véase el Capítulo 13), en vez de esperar a que se disipen después que se haya establecido el programa de incentivos.

Explique el programa. Un programa simple y comprensible ayudará a desarrollar la confianza. Como mínimo, todos los trabajadores necesitan saber qué se espera de ellos y cómo será remunerado su desempeño. Vale la pena pedirle que hagan comentarios pertinentes, antes de su ejecución. Con este enfoque es posible que el personal no sólo descubra fallas o defectos ocultos, sino que además acepte el desafío (véase el Capítulo 10). Mejor todavía, es involucrar a los trabajadores en el diseño del programa de incentivo desde su génesis.

Si se trasmite la idea que los empleados pueden fácilmente lograr las metas más altas (tales como logros relacionados con la calidad), el incentivo podría actuar como efecto desmoralizador cuando las metas no se alcancen. En cambio, los agricultores deberían explicarles a los empleados que las metas no serán fáciles de obtener, pero que valdrán la pena. Si los logros exceden las expectativas de los trabajadores, tanto mejor.

Prepare un estilo de negociación. Algunas negociaciones sobre los salarios pueden ser tradicionales. En la agricultura estacional algunos agricultores comienzan con un pago más bajo que lo que piensan que es justo, sabiendo que la tradición manda que los

salarios aumenten durante el transcurso de la temporada. Otros prefieren hacer saber a los trabajadores que no desean jugar el juego de variación de salarios. Aun otros ofrecen buenos incentivos a los trabajadores para que se queden hasta el fin de la temporada y para que no les convenga simplemente amenazar o abandonar sus empleos a media temporada en pos de mayores sueldos.

Cuando un viñatero anunció que pagaba US\$ 0,30 por parra podada, los miembros de la cuadrilla protestaron. No estaban dispuestos a trabajar por un sueldo tan bajo, argumentaron. Parecía que los trabajadores se rehusaban a trabajar. El agricultor se mantuvo firme y sin alterarse, y pronto los trabajadores sonrieron y dijeron que el salario estaba bien, de hecho, un centavo mejor que el año pasado.

Otro agricultor ofreció a los podadores, US\$ 0,28 por vid. Los trabajadores obstinadamente se rehusaban a trabajar por esta suma. Entonces el agricultor ofreció a la misma cuadrilla US\$ 22,40 por hilera. Los podadores aceptaron de buena gana ¡aunque el precio por parra era idéntico! Aun cuando este método le dio éxito a corto plazo, pudo haberlo obtenido a costa de la futura confianza con los trabajadores, los que tarde o temprano se darán cuenta del engaño.

Otro agricultor encontró mucha resistencia de los miembros de una cuadrilla después de anunciar el precio a trato. Éstos hicieron referencia a los pagos más altos del vecino. El agricultor le contestó a los trabajadores casi agresivamente que podían buscar trabajo con el vecino si no les gustaba el sueldo. La situación terminó en una disputa laboral ya que los trabajadores, que sintieron su amor propio algo herido, se vieron obligados a renunciar por no mostrarse derrotados ante el agricultor.

En cambio, este agricultor podría haber explicado calmadamente cómo llegó al nivel de salario, y haberles dicho a los empleados que confiaba que estuviesen dispuestos a trabajar para él con ese salario. Tal vez el vecino pagaba más, pero conservaba a los trabajadores

durante una temporada más corta, o no les daba tantos beneficios o regalías.

No todos pueden manejar las presiones de negociar con una cuadrilla. Personalmente preferiría colocar carteles con los salarios donde puedan ser vistos rápidamente por todos los interesados. El agricultor evita: 1) sorprender a los trabajadores, 2) regatear con la cuadrilla, o 3) arriesgar una confrontación que puede volverse incontrolable y causar problemas. Siempre y cuando, por supuesto, que el agricultor sepa que lo que ofrece es justo.

Provea retroalimentación. Los agricultores necesitan suministrar una retroalimentación frecuente a los trabajadores a despecho del intervalo usual entre pagos. Por ejemplo, los trabajadores de la cuadrilla pueden ser pagados semanalmente, pero recibir diariamente una información sobre su rendimiento. Esta retroalimentación puede darse en persona, o ser colocada en carteles. De cualquier modo, es importante conservar el anonimato del trabajador y no dar la impresión que el agricultor está fomentando la competencia entre empleados.

Un método efectivo de proveer retroalimentación es a través de un cheque de “pago agregado”.²⁰ Para una mayor efectividad, estos pagos agregados deberían entregarse, si no en días distintos al de pago, por lo menos en un cheque separado para recordar al que lo recibe que la compensación extraordinaria es por un propósito específico y durará solamente mientras dure la condición que lo ocasionó. Tal como la permanencia hasta el fin de la temporada, el trabajo durante un invierno muy lluvioso, o temporada de cosecha cuando los supervisores deben quedarse a trabajar más horas de lo acostumbrado.

Esté abierto a las sugerencias. Una vez que los incentivos se establezcan, puede que los trabajadores no se sientan satisfechos con éstos. Un productor lechero que empleaba a cinco trabajadores fue confrontado por dos de ellos. Le pidieron un aumento y la eliminación del programa de incentivos

que se había implementado el año anterior. En vez de preguntarles a los otros si también querían eliminar el programa de incentivos, la pregunta que les hizo a todos fue, “¿Qué podemos hacer para *mejorar* el sistema de incentivos?” Pronto los trabajadores estuvieron ganando unos US\$ 300 por mes en incentivos.²¹

Paso N° 7. Revisar el programa periódicamente

El mantenimiento de registros y el análisis estadístico son vitales para determinar el éxito del programa de incentivos. Los buenos controles ayudan a aislar los resultados obtenidos por medio del pago de incentivos y que se le atribuyen a ellos. Si el agricultor establece otros cambios de manera simultánea, nunca va a saber cuál ha sido el impacto del programa de incentivos. Existen muchos métodos de estadísticas que pueden ser utilizados para analizar los resultados. La planilla de cálculos de su computadora probablemente ya permita un acceso sencillo a dichos métodos. Es recomendable consultar a un experto en estadística, especialista laboral, asesor agrícola u otra persona que lo pueda ayudar a analizar los resultados.

Los resultados pueden indicar la dirección a seguir para implementar cambios o mejoras. Una vez que el programa esté en funcionamiento, cualquier cambio debe involucrar a los trabajadores para mantener la confianza que es tan esencial para el éxito de un programa de incentivos.

Los agricultores pueden beneficiarse al mantener registros aun si no proveen incentivos. Estos registros pueden ayudar a establecer las directrices básicas esenciales para el establecimiento de normas para desempeños futuros.

En algunos casos los programas de incentivos se dejan de lado demasiado pronto, sin darle al sistema el tiempo suficiente para funcionar. Varios agricultores que establecieron programas de incentivos exitosos han mencionado la necesidad de mostrar paciencia, a veces teniendo que esperar varios meses para que el programa funcione bien.

RESUMEN

El pago de incentivos tiene el potencial de aumentar la productividad del trabajador si es adecuadamente diseñado y mantenido. Aun cuando los empleados saben que la atención al detalle, el aumento de la productividad, o sugerencias pueden generar premios, los incentivos casuales deben ofrecerse a intervalos no esperados y el monto y tipo de premios deben variar.

Los programas de incentivos estructurados tienen más posibilidad de alcanzar el éxito si han: 1) establecido normas claras; 2) vinculan estrechamente el desempeño superior con el pago o un premio valioso; y 3) determinan qué tipo de rendimiento se desea estimular con el incentivo. Los incentivos efectivos deben ser diseñados de manera que cuanto mayor la suma ganada por el empleado, mayor es el beneficio obtenido también por el agricultor.

CAPÍTULO 8—OBRAS DE CONSULTA

1. Billikopf, G. (1992). Establishing and Trouble Shooting Incentive Pay Programs (Chapter 83) (pp. 793-802). *Large Dairy Herd Management*, (Van Horn, H. H. & Wilcox, Editors) , Champaign, IL: American Dairy Science Association.
2. Billikopf, G. (1995, October). APMP Study on Incentive Pay. Quote from *American Nurseryman* magazine portion of study.
3. Brown, W. A. (1994, January) The Executive Program for Agricultural Producers (TEPAP), Texas A&M University, Austin, Texas.
4. Billikopf, G. (1996, November-December) APMP Incentive-Pay Study Report and Crew workers split between hourly and piece-rate pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). *California Agriculture*.
5. Billikopf, G. (1996, November-December). Crew Workers Split Between Hourly and Piece-Rate Pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). *California Agriculture*.
6. Billikopf, G. y Norton, M. V. (1992, September-October). Pay Method Affects Vineyard Pruner Performance (Vol. 46-5) (pp. 12-13). *California Agriculture*.

7. Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (1999). *Compensation* (6th ed.) (pp. 317-318). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
8. Donaldson, G., & Lorsch J.W. (1984). Decision Making at the Top. New York: Basic Books. In Lax, D.A., & Sebenius, K.S. (1993). *Interests: The Measure of Negotiation* (2nd ed.) (p. 131). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* by Lewicki, R.J., Litterer, J.A., Saunders, D.M., & Minton, J.M.
9. Veá Billikopf, G. y Norton, M. V. (1992, September-October). Pay Method Affects Vineyard Pruner Performance (Vol. 46-5) (pp. 12-13). *California Agriculture*, and Billikopf, G. y Kissler, J. (1988). Hourly Versus Piece-Rate Paid Vineyard Pruners (pp. 13-14). Cited in Billikopf, G. *Agricultural Employment Testing: Opportunities for Increased Worker Performance. Giannini Foundation Special Report 88-1*. Oakland, CA: Giannini Foundation of Agricultural Economics, University of California.
10. Billikopf, G. y Norton, M. V. (1992, September-October). Pay Method Affects Vineyard Pruner Performance (Vol. 46-5) (pp. 12-13). *California Agriculture*, and Billikopf, G. y Kissler, J. (1988). Hourly Versus Piece-Rate Paid Vineyard Pruners (pp. 13-14). Cited in Billikopf, G. *Agricultural Employment Testing: Opportunities for Increased Worker Performance. Giannini Foundation Special Report 88-1*. Oakland, CA.: Giannini Foundation of Agricultural Economics, University of California.
11. Saldaña, A. (1998, April 14). Personal communication. Naumes Orchard Divisions. Modesto, CA.
12. Collar, C. (1991, February 5) Incentives for Reducing Calf Mortality. Employee Incentive Pay in Dairies conference. University of California. Modesto, CA.
13. Billikopf, G. (1995, January-February). High piece-rate wages do not reduce hours worked (Vol. 49-1) (pp. 17-18) *California Agriculture*.
14. Billikopf, G. (1996, November-December). Crew workers split between hourly and piece-rate pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). *California Agriculture*.
15. Saldana, A. (1998, April 14). Personal communication. Naumes Orchard Divisions. Modesto, CA.
16. Billikopf, G. (1995, January-February). High piece-rate wages do not reduce hours worked (Vol. 49-1) (pp. 17-18) *California Agriculture*.
17. Tal vez quiera reparar las pautas del American College of Sports Medicine Position Stand sobre "Exercise And Fluid Replacement." Entre las sugerencias ofrecidas ahí, por ejemplo, incluye el mantener el agua fría y "darle sabor para aumentar su palatabilidad y fomentar el reemplazo de líquido". Consulte con un medico, sin embargo.
18. Billikopf, G. (1996, November-December). Crew workers split between hourly and piece-rate pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). *California Agriculture*.
19. Sandoval, L. (1990) Personal communication. Agricultural Workers' Health Center.
20. Belcher, D. W. (1974). *Compensation Administration*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
21. Wagner, R. (1991, February 5). Dairy Farmer Experiences With Incentives. Employee Incentive Pay in Dairies conference. University of California. CA.

