

Anexo 2. CAPITAL HUMANO PARA SISTEMAS OVINOS INTENSIVOS

Implementación de un sistema de remuneración por resultados:

Para algunas actividades del agro es frecuente utilizar un sistema de **remuneración por resultados asociado a la productividad**. Diversos estudios realizados para evaluar los sistemas de remuneración por resultados muestran, que de funcionar correctamente **representan una baja de costos laborales en términos relativos**. Esto significa que si bien en valores absolutos la empresa paga una mayor remuneración al trabajador, la misma se compensa con una **mayor productividad** obtenida por dicho trabajo.

Si por ejemplo los sueldos promedio están un 20% por encima del laudo entonces es más factible establecer un acuerdo con incentivos por parte del contratante. En este caso puede establecer un sueldo base cercano al laudo y una partida variable por encima de 20% en la medida de que se alcancen ciertos objetivos a determinar. El supuesto 20% no es en realidad un incentivo para el trabajador ya que es lo que cobraría en términos normales (sin incentivo), pero aquel empleado que se siente capacitado de lograr los objetivos y con ello lograr un resultado por encima del 20% de margen, entonces puede realmente verse motivado por el sistema.

En estos casos el empleador no asume mayores riesgos ya que en caso de que no se alcancen los objetivos, estaría abonando menos que en ejemplo original (supuesto 20% sobre laudo). En caso de superar los objetivos, remuneraría por encima de ese monto pero compensado con una mayor productividad.

Por lo antes mencionado es que es muy importante para el funcionamiento de este tipo de sistemas la **definición clara de los objetivos**. El mismo no debe utilizarse con el fin de pagar menos (estableciendo objetivos inalcanzables), sino por el contrario, con el fin de **compartir la mejora de productividad**.

Ejemplo de indicador para determinar los resultados:

A continuación se detalla un ejemplo de cómo definir un indicador que cumpla con las características necesarias para poder aplicar el sistema de remuneración con incentivos.

Mortandad de ovinos:

En base al promedio de los 2 años anteriores, tomando las declaraciones juradas y planillas de contralor, estimar la mortandad promedio, y establecer un estímulo por disminución.

El indicador podría definirse de la siguiente forma:

Indicador: Corderos vivos o faenados al el mes de abril del año n+1 > 80%

Corderos nacidos entre junio y octubre del año n

Suponemos un valor de partida del 80% la cual no es una cifra arbitraria, sino que surge de valores observados en promedio de las últimas 2 zafas. Por lo tanto, no sería incorrecto establecer esa cifra como punto de partida y superarla no sería un objetivo inalcanzable.

Partimos de la base de que se considera que un mejor desempeño de los empleados, además de otras medidas productivas que se puedan tomar, tendrá un impacto positivo en este indicador. Una mayor dedicación al cuidado de aspectos sanitarios, aplicar mecanismos para ahuyentar predadores, o establecer resguardos para los animales son acciones que procuran lograr que más animales lleguen a cumplir su fin productivo. En esto tanto empleador como el empleado ponen lo suyo (cooperación), ya que el fin es mejorar la producción de ovinos.

Se deberá **establecer claramente el período que se considerará para la base de los cálculos del indicador**. En el indicador de ejemplo el mismo está claramente definido ya que considera para el denominador a todos aquellos corderos que sobrevivan a la primera semana de vida (nacidos de junio a octubre). En el numerador se incluyen tanto los animales que habiendo nacido en el periodo considerado, aún están vivos o han sido faenados (al mes de abril).

Se supone que la diferencia entre ambos componentes corresponde a corderos que murieron por diversos motivos, es decir, no llegaron a cumplir con su fin productivo. Obviamente puede suceder que su muerte o faltante corresponda a motivos ajenos a aquellos sobre los cuales el empleado tiene injerencia directa (ejemplo abigeato), por eso tiene que quedar claro cuáles son las excepciones.

Faltaría finalmente establecer la forma en que se va a remunerar en el caso de alcanzar el objetivo planteado. Asimismo en caso de corresponder, cuándo se pagaría dicha partida.

Para este ejemplo se pueden adoptar distintos criterios:

- a) Pagar por el aumento marginal de la productividad.

De acuerdo al indicador establecido, cuando el porcentaje supera el 80%, entonces ese incremento en la producción se “comparte” entre ambas partes (empresa – empleado). La división de ese “incremento marginal” de producción se debe negociar en cada caso particular. Una empresa puede considerar por ejemplo, compartir 50% de ese incremento con el equipo de trabajo involucrado en ese resultado (no necesariamente será un logro individual). Ese resultado grupal se puede desagregar en individuales de acuerdo a la composición del equipo de trabajo.

Ejemplo numérico:

Situación original: Nacen 100 corderos y solo 80 llegan a su fin productivo (indicador 80%)

Situación luego de aplicar los incentivos: Nacen 100 corderos y 90 llegan a su fin productivo (indicador pasa a 90%)

Incremento en la producción 10 corderos

Valor unitario de un cordero pesado U\$S 60

Porcentaje acordado para compartir utilidad marginal 50%, es decir 30 dólares por cordero.

En este ejemplo el incentivo sería de U\$S 300. Dicho incentivo puede dividirse entre los que componen el equipo de trabajo, por ejemplo: Capataz 40%, operario especializado 35%, peón 25%.

En este ejemplo se logra incrementar la producción de corderos bajando la mortandad de los mismos. Si el empresario entiende que esta mayor producción está vinculada a un mejor desempeño de sus trabajadores, entonces será más propenso a compartir dicho incremento.

Si bien el ejemplo es sencillo sirve para graficar “conceptualmente” la idea de adoptar estos sistemas de remuneración incentivada.

También es importante entender que los mismos son **dinámicos**, es decir que los indicadores para determinar los **incentivos deben adaptarse a cada momento** para que sigan representando un incentivo.

En el ejemplo mostrado, la primera zafra logramos bajar la mortandad y por lo tanto mejorar la producción de corderos en un 12,5%, pero para la siguiente zafra el objetivo no tiene porqué ser el mismo. En este caso se puede establecer un incentivo por mantener el índice de la zafra pasada (en el ejemplo 90%) y a su vez un incremental en caso de superar el mismo.

Normalmente las posibilidades de incremento tienen un tope y alcanzado el mismo ya deja de ser un incentivo por eso es importante de que el sistema sea flexible.

- b) Pagar un “premio” fijo si se alcanza determinado objetivo. Suponemos que se hace por equipo de trabajo con igual distribución por componente que en el ejemplo a).

Ejemplo:

Indicador Mortandad	Partida para equipo	Capataz (40%)	Op. Especializado (35%)	Peón (25%)
<= 80	0	0	0	0
> 80 <90	20.000\$	8.000\$	7000\$	5000\$
>=90 < 95	30.000\$	12.000\$	10.500\$	7.500\$
>= 95	40.000\$	16.000\$	14.000\$	10.000\$

La casuística para determinar los incentivos en términos económicos puede ser variada, como por ejemplo combinar los dos criterios antes mencionados. Lo condición fundamental cualquiera sea el caso, es que al aplicar un incentivo el mismo represente un **beneficio para ambas partes**.

Nunca debe suceder que el pago de un incentivo sea mayor al valor en la producción que se genere. Por ejemplo en el punto a) se generaron 10 corderos adicionales llevando el indicador a 90%. Si se aplicara el incentivo en base al criterio mencionado en el punto b) se estaría pagando \$ 30.000 como incentivo cuando el incremento de la producción son U\$S 600 (equivalente a unos 26.000\$). Esto quiere decir que el incentivo no está bien determinado, ya que si bien se logra el objetivo de disminuir la mortandad de ovinos, lo que se paga como incentivo para lograr dicho objetivo, es mayor al valor de la producción adicional generada.



El ejemplo presentado procura que se comprenda conceptualmente cómo deben definirse los distintos indicadores que se considerarán para determinar los incentivos. Se pueden establecer un set de objetivos donde cada uno tenga un incentivo en caso de alcanzarse y a su vez un “premio” adicional en caso de lograrlos todos. Mientras se respeten los criterios básicos, las formas pueden ser diversas.

