

INCENTIVOS NO REMUNERATORIOS PARA LA PRODUCTIVIDAD

Ofrecemos en esta entrega un caso práctico real sobre la aplicación de un programa de incentivos no remuneratorios para la productividad. El material nos fue entregado por la firma CONCAP S.A. -CONSULTORES DE CAPACITACION y ORGANIZACION- y es la síntesis del trabajo que realizaron exitosamente en la firma PINDAPOY S.A. en el área de cosecha de fruta cítrica; se detallan la situación encontrada en la empresa, las acciones tomadas y los resultados obtenidos a través de gráficos comparativos, haciéndose por último una evaluación cuantificada del programa.

SITUACION ENCONTRADA EN LA COMPAÑIA

1- Existía un histórico de confrontación entre la empresa y el sector, que utilizaban los periodos pre y post exportación para presionarse recíprocamente.

2- El sindicato había ocupado de hecho el control del área.

3- Los estándares de producción estaban muy por debajo de los promedios históricos: 22/25 chalecos por cosechador, siendo 70 un rendimiento aceptable.

4- Una casi ausencia de mandos intermedios que eran meros recorredores y custodios de disciplina.

5- Elevado índice de alcoholismo; baja ostensible en el ritmo de recolección; escasa y mala utilización de las herramientas e instalaciones de la empresa; alto nivel de conflictos interpersonales; ausentismo muy elevado; etc...

ACCIONES TOMADAS

* Se organizaron jornadas de capacitación con los capataces y seccionados.

* Se organizaron asados para discutir la problemática del sector.

* Se realizaron reuniones entre los capataces y los cosecheros.

* Los reclamos y consultas administrativas se canalizaron a través de los capataces.

* Se involucró al sector de administración para prestar un rápido auxilio.

* Se llevaron a cabo actividades de esparcimiento para las horas ociosas y días de lluvia.

* Las cuadrillas eligieron un nombre y dejaron de tener un número. A través de competencias deportivas se fue introduciendo el concepto de solidaridad con el grupo, hasta lograr un cambio en la filosofía de dejar de trabajar por horas para empezar a

trabajar por objetivos de producción.

* Se dieron premios no anunciados a las mejores cuadrillas y a los mejores cosechadores.

* Nunca se pidieron cosas a cambio de cada estímulo. Incluso se produjo una renuncia espontánea de los delegados sindicales de mayor peso.

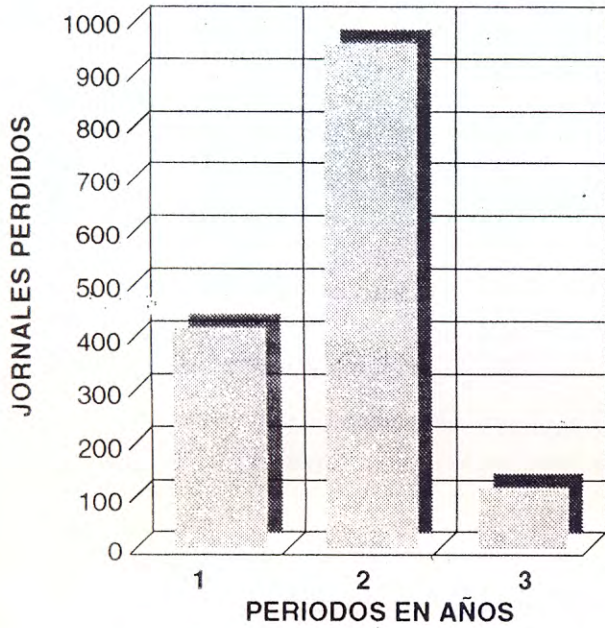
* Se les entregó la comida con un menú nutritivo y compensado respetando los gustos y hábitos.

* Reconstruyeron las viviendas asignadas por la empresa y realizaron su propio mantenimiento de las herramientas.

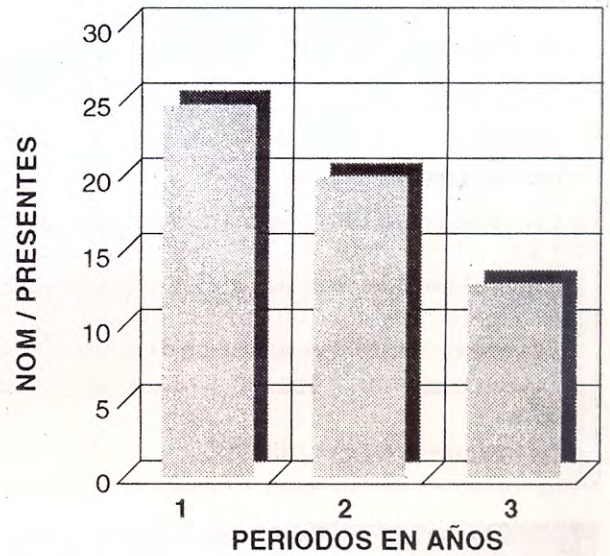
* Visitaron otras áreas para comprender la problemática global de la Compañía y encarar ellos mismos una acción integradora.

Estas y otras acciones programadas y ejecutadas sistemáticamente revirtieron los resultados históricos en los siguientes:

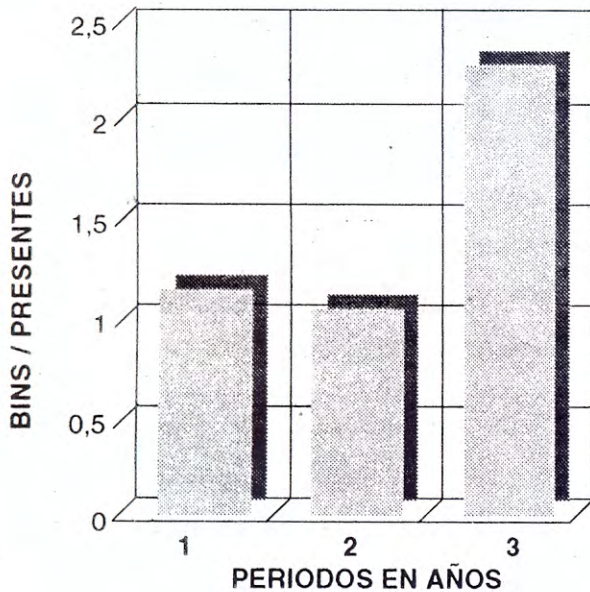
NIVEL DE CONFLICTOS



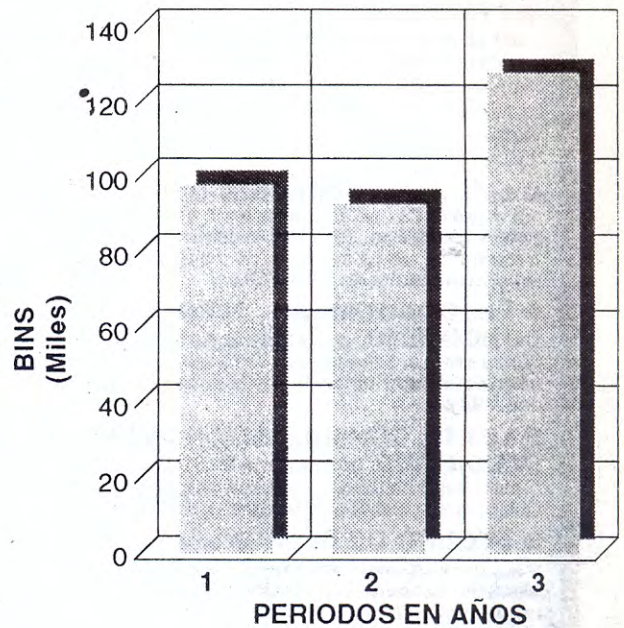
NIVEL DE AUSENTISMO



EFICIENCIA



EFFECTIVIDAD



NOTA: El programa se llevó a cabo en el año 3.

EVALUACION CUANTIFICADA DEL PROGRAMA

INDICADORES	INDICE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	MEJORA
NIVEL DE CONFLICTOS	UNOS PERDIDOS	430	970	137	5 VECES
NIVEL DE AUSENTISMO	% NOMINA	25	20	1	3.10%
EFICIENCIA	BIN/HOM/TA	1.2	1.1	2.3	93.00%
EFFECTIVIDAD	BIN 400Kg	95718	90694	129214	4.33%

COMENTARIOS:

La inversión consistió en el concepto de incentivos a la producción el 30% sobre el salario de convenio durante los años 1 y 2.

Durante el año 3 la empresa pagó en conceptos de incentivos no remunerativos el 6,25% sobre el salario de convenio.

La inversión total del programa fue de US\$ 90.000 equivalente a US\$ 30 por operario.

El ahorro total fue de US\$ 200.056,- lo que implica un ahorro por operario de US\$ 233 y de un 30% en los salarios pagados.

El programa se realizó en el año 3.