

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPIRITUS**

“ JOSÉ MARTÍ PÉREZ ”

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIO DE TÉCNICAS AVANZADAS DE
DIRECCIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**



Título:

**Procedimiento para Diseño e
Implementación de un Sistema de pago en
el lote arrocero de la UBPC Las Nuevas**

Autor: Ernesto Eusebio Herrera Hernández

Tutor: Dr. C Eberto Pablo Gutiérrez Morales

Consultante: MSC. Epifania E. Hernández Menéndez.

2007

“Año 49 de la Revolución”

El objetivo general de la investigación es diseñar e implementar un procedimiento general con sus procedimientos específicos de un sistema de pago que permita incrementar resultados productivos y económicos en el lote arrocero de la UBPCA Las Nuevas.

Primeramente se confecciona el marco teórico-referencial a partir del análisis minucioso de la literatura tanto nacional como internacional sobre sistema de pago y resultados productivos y económicos. Los procedimientos hallados en la literatura se analizaron minuciosamente proponiéndose un procedimiento general con dos procedimientos específicos para aplicar un sistema de pago que permita incrementar resultados productivos y económicos en el lote arrocero de la UBPCA Las Nuevas. El mismo está estructurado en cuatro pasos sometidos en todo momento al control y supervisión: El Procedimiento se inicia con la **Identificación de la entidad**. En el paso de **Diseño del sistema de pago** es un procedimiento específico, cuenta con seis etapas. El tercer paso es otro procedimiento específico para la **Aplicación del sistema de pago**, cuenta con ocho etapas. El último paso, **Valoración de los resultados del procedimiento** se encarga de establecer una valoración de indicadores productivos y económicos en el lote arrocero realizando una comparación del promedio alcanzado en años anteriores y el año en que se aplica el sistema de pago.

Seguidamente se implementó el procedimiento en el lote arrocero alcanzándose un mejoramiento de los resultados productivos y económicos., Se arribaron a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación y recomendaciones que muestran la importancia de esta Tesis de Maestría.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Introducción al capítulo.....	6
1.2 La compensación laboral una actividad clave de los recursos humanos.....	7
1.3 La teoría de la motivación humana	10
1.4 La redistribución como complemento de sueldo.....	14
1.5 Formas y Sistemas de Pagos.....	15
1.6 Los resultados productivos y económicos.....	20
1.7 Relación entre sistemas de pago y resultados productivos y económicos	29
1.8 Comportamiento de la problemática en al entidad.....	30
1.9 Conclusiones del capítulo I.....	31
CAPÍTULO II.....	32
2.1 Introducción al capítulo.....	32
2.2 Procedimiento general con sus procedimientos específico para diseñar y aplicar un sistema de pago que incremente resultados productivos y económicos.....	33
2.2.1 Identificación de la entidad.....	33
2.2.1. A Diseño de la encuesta.....	34
2.2.1.B Selección de la muestra.....	40
2.2.1.C Aplicación y resultados de la encuesta.....	43
2.2.2 Diseño del sistema de pago en el lote arrocero.....	45
2.2.3 Aplicación del sistema de pago en el lote arrocero.....	48
2.2.4: Valoración de los resultados del procedimiento.....	50
2.2.5 Control y retroalimentación.....	52
2.3 Conclusiones del Capitulo II	53
CAPÍTULO III.....	54

3.1 Introducción.....	54
3.2 Implementación del procedimiento general y específicos.....	54
3.3 Procedimiento Específico para el diseño del sistema de pago para el lote arrocero en la UBPCA Las Nuevas.....	60
3.4 Procedimiento Específico para la Aplicación del sistema de pago.....	63
3.5 Valoración de los resultados del procedimiento.....	66
3. 5 Control y retroalimentación.....	71
3.7 Beneficios de la implementación del procedimiento.....	71
3.8 Conclusiones del capítulo III.....	71
CONCLUSIONES GENERALES.....	72
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS	

En Cuba el salario se determina conforme con el principio de distribución socialista de cada cual según capacidad, a cada cual según su trabajo. Los trabajadores sin distinción de raza, color, sexo, edad u origen nacional, perciben igual salario por igual trabajo.

El Estado socialista garantiza a los trabajadores ocupados a tiempo de trabajo completo un salario mínimo mensual. El salario mínimo de los trabajadores de ocupación parcial es proporcional a la duración del tiempo de trabajo. El salario promedio que se paga a los trabajadores mientras cumplen obligaciones sociales y estatales en los de de conmemoración nacional, feriados y otras situaciones se calcula mediante el procedimiento que establece la legislación específica.

La remuneración del trabajo se determina de acuerdo con la calidad y cantidad del trabajo ejecutado. El nivel de los salarios depende de la complejidad del trabajo realizado, del rendimiento del tiempo laborado, de las condiciones en que se realiza el trabajo, de sus resultados y demás factores objetivos. El nivel general de las tarifas salariales y de los sueldos, así como las medidas fundamentales en materia salarial se deciden teniendo en cuenta el nivel de desarrollo económico-social del país por el Consejo de Ministros, o el parecer de la Central de Trabajadores.

Los calificadores de ocupaciones y cargos que contienen la evaluación de los trabajos y las exigencias a la calificación de los trabajadores para ocuparlos son aprobados por el Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social con la participación de los organismos y los sindicatos.

En dependencia de las condiciones organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control y medición de sus resultados, las formas de pago utilizables son a destajo o por rendimiento y a tiempo.

Los sistemas de la forma de pago a destajo o por rendimiento pueden ser individuales o colectivos. El salario de los trabajadores que cobran a destajo o por rendimiento es proporcional a la cantidad de productos elaborados o de servicios prestados y el de los trabajadores a tiempo, al realmente laborado.

Siempre que la naturaleza del trabajo lo permita, se paga por los sistemas de la forma de pago a destajo o rendimiento, con el fin de asegurar el incremento de la productividad y mejorar la utilización de los medios y tiempo de trabajo.

Para determinar la tasa de destajo, se utilizan la tarifa de la escala salarial correspondiente al trabajo que se ejecuta, el incremento por las condiciones laborales anormales, el coeficiente de interés económico-social y las normas de rendimiento o de tiempo.

La producción defectuosa imputable al trabajador no se le paga o se le abona en cuantía reducida en dependencia del grado de utilización de los productos elaborados por este.

Como complemento de los sistemas de pagos se pueden abonar primas por el cumplimiento y sobrecumplimiento de indicadores que miden la eficiencia laboral.

El trabajador que desempeñe su actividad en condiciones laborales reconocidas como anormales recibe el incremento salarial previamente aprobado, durante el tiempo que trabaje bajo esas condiciones.

En los casos autorizados por la ley, el trabajo realizado en los turnos nocturnos y mixtos se remunera en cuantía mayor que el que se realiza en los restantes turnos.

Al trabajador que de manera habitual desarrolla dentro de la jornada laboral y en la propia entidad, además de su ocupación cargo principal, otro u otros de distintos oficios o profesiones que tienen carácter adicional, se le paga un incremento salarial en la cuantía y según los requisitos establecidos. La simultaneidad de ocupaciones o cargos puede realizarse total o parcialmente.

En algunas ocupaciones o cargos y actividades se establecen pagos por adelantado de servicios prestados, a los fines de estimular la estabilidad de la fuerza de trabajo y lograr el aumento de la eficiencia de los trabajadores.

Las administraciones de las entidades laborales están en la obligación de pagar a sus trabajadores los salarios sobre la base de las tarifas o sueldos, incrementos salariales, plus salarial y otros pagos adicionales legalmente establecidos.

Por lo tanto, la dominación de la propiedad socialista sobre los medios de producción condiciona el crecimiento invariable de la productividad del trabajo social; cuanto más elevada es la productividad social del trabajo, tanto mayor es el Producto Interno Bruto, tanto más íntegramente se asegura el bienestar y el desarrollo universal de los miembros de la sociedad. Estos nexos objetivos de causa y efecto constituyen la ley del crecimiento invariable de la productividad del trabajo social en la sociedad. Los trabajadores de las entidades laborales autorizadas a formar fondos de premios pueden ser estimulados materialmente por el cumplimiento o sobrecumplimiento de

indicadores previstos previamente seleccionados, que propendan a una mayor eficiencia económica.

El fondo de premios se distribuye por la administración de la entidad laboral previo acuerdo con la organización sindical, sobre la base del reglamento aprobado al efecto. Se pueden establecer primas especiales para estimular el cumplimiento o sobre cumplimiento de objetivos económicos específicos.

El crecimiento de la productividad del trabajo exige, ante todo, que se asegure la base material de la gran industria, así como la elevación del nivel cultural y de instrucción de las grandes masas de la población. También es una condición del ascenso económico la elevación de la disciplina de los trabajadores, la maestría en el trabajo y su mejor organización.

Al poner al descubierto el significado de la elevación de la productividad del trabajo en la formación comunista, Lenin señalaba: ... “la productividad del trabajo es, en última instancia, lo más importante, lo decisivo para el triunfo del nuevo régimen social. El capitalismo consiguió una productividad del trabajo desconocida bajo el feudalismo.

En el Informe Central al Primer Congreso del PCC, Fidel expresó: Con la Revolución se crearon las condiciones para la organización científica del trabajo. (OCT)

Al profundizar en la dinámica de la organización del trabajo, Martínez reafirma que: ... “la Organización Científica del Trabajo se basa en los logros de la ciencia y la experiencia de vanguardia y su implantación sistemática en la producción permite la mejor vinculación de la técnica y el hombre con el proceso único de producción, el aprovechamiento más eficiente de los recursos laborales y materiales y el incremento constante de la productividad del trabajo, contribuyendo a la protección de la salud del hombre y a la gradual transformación del trabajo en la primera necesidad vital ”

Los elementos de la Organización Científica del Trabajo lo conforman: La división y cooperación del trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, la organización y servicio de los puestos de trabajo, las condiciones y regímenes de trabajo y descanso, la disciplina del trabajo, normación del trabajo y organización de los salarios.

Al valorarse la Organización Científica del Trabajo como un elemento muy dinámico en las condiciones actuales se hace necesario lograr un perfeccionamiento constante en la rama más dinámica de la economía que contribuya al despegue de aquellos que por determinadas condiciones históricas concretas estén atrasadas. Con relación a esto, García expresa que: ... “la fuerza productiva más importante de la sociedad es la fuerza de trabajo. Su planificación, organización y control constituyen tareas de primer orden en cualquier empresa y más en las empresas agrícolas que siempre presentan limitaciones con sus recursos laborales ”...

Este autor define la organización del trabajo como el conjunto de medidas de carácter técnico organizativo y de higiene, que permitan conjugar los objetos de trabajo, los medios de trabajo y el propio trabajo con el objetivo de elevar la producción, la productividad del trabajo y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Dentro de los elementos de la Organización Científica del Trabajo la normación del trabajo es el elemento resumen, pues a partir de las condiciones técnicas existentes se fijan los gastos de trabajo, considerando el ahorro de tiempo que se produce como consecuencia del perfeccionamiento de los restantes elementos de la organización del trabajo. Esto permite el establecimiento del deber socio – laboral del trabajador, contribuye al mejoramiento de la organización del trabajo, al incremento de la productividad, a la organización de los salarios y a fijar bases firmes para la planificación del trabajo y la producción.

El desarrollo de la agricultura y el incremento de la productividad son determinados en primer lugar, por las leyes económicas de la sociedad y depende, de las condiciones naturales (riqueza del suelo, riqueza de los yacimientos, etc.), del perfeccionamiento progresivo de las fuerzas sociales del trabajo por efecto de la producción en gran escala, la concentración de capital, la combinación del trabajo, la división del trabajo, la maquinaria, los métodos perfeccionados del trabajo, la aplicación de productos químicos, la reducción del tiempo y del espacio gracias a los medios de comunicación y del transporte, y todos los demás inventos mediante los cuales la ciencia obligó a las fuerzas naturales a ponerse al servicio del trabajo y se desarrolla el carácter social y cooperativo de este.

La producción de Arroz Nacional no está exenta del panorama que se plantea al inicio de nuestra introducción por lo que se ha visto deprimida en los últimos años ya que los rendimientos productivos han disminuido. Se carece de un sistema de pago que motive al trabajador del lote a obtener mejores resultados económicos y productivos. Los resultados económicos alcanzados no son significativos. La productividad alcanzada es baja. Los costos de producción son elevados. Falta sentido de pertenencia al lote. Se carece de fuerza de trabajo estable que garantice los niveles de producción requeridos. Hay baja producción lo que trae consigo bajos rendimientos y costos elevados todo lo anterior constituye la **situación problemática de la investigación**.

Es imprescindible para el lote arrocero mejorar los resultados económicos productivos por lo que se plantea como **problema de investigación** el siguiente:

La inexistencia de un procedimiento general con sus procedimientos específicos de un sistema de pago en el lote arrocero; no permite incrementar los resultados productivos y económicos.

Objetivos generales

Diseñar e implementar un procedimiento general con sus procedimientos específicos de un sistema de pago que permita incrementar resultados productivos y económicos en el lote arrocero de la UBPCA Las Nuevas.

Objetivos específicos

1. Estudiar y analizar bibliografía sobre Sistemas de pagos y resultados productivos y económicos en el lote arrocero
2. Proponer un procedimiento general con sus procedimientos específicos de un sistema de pago que permita incrementar resultados productivos y económicos en el lote arrocero de la UBPCA Las Nuevas.
3. Diseñar un procedimiento general con sus procedimientos específicos de un sistema de pago que permita incrementar resultados productivos y económicos en el lote arrocero de la UBPCA Las Nuevas.
4. Implementar el procedimiento diseñado.
5. Valorar beneficios y deficiencias de la implementación del procedimiento.

Con la implementación de este procedimiento no se pretende hacer un aporte como **novedad científica**, sino simplemente aplicarlo teniendo en cuenta el contexto cubano, esto hay que hacerlo con la mayor sencillez posible, ya que el lenguaje ha de ser entendido y asumido como propio, por todo el colectivo de trabajadores de la organización, después de realizar el análisis bibliográfico lo que constituye la **significación teórica** de nuestro trabajo.

La **Significación metodológica** consiste en que se propone, diseña y fundamenta un procedimiento que puede servir como instrumento para posteriores investigaciones.

La **significación práctica** que se espera para nuestra unidad es que el diseño y la implementación del sistema de pago progrese, sea aplicable y que los trabajadores logren un sentido de pertenencia hacia la labor que acometen por la importancia de la actividad que desempeñan tanto para la economía del país como para la alimentación del pueblo. La **Significación económica** consiste en que aplicando este procedimiento puede incidir de forma directa en los resultados de la UBPC y por ende del CAI, así como del sistema de la agricultura de forma general.

Objeto de estudio teórico

- Sistemas pagos y resultados productivos y económicos.

Objeto de estudio práctico

- Sistemas pagos y resultados productivos y económicos en el lote arrocero de la UBPCA Las Nuevas.

Los **métodos utilizados** en nuestro trabajo son: Histórico –Lógico, Análisis y Síntesis, Inducción y Deducción.

Las **técnicas** son: Análisis de tendencias, Comparación de datos, Observación, Encuestas, Trabajo en grupo y revisión de documentos.

La respuesta anticipada del problema de investigación que se propone por el investigador se formula de la siguiente forma: Si se diseña e implementa un procedimiento general con sus procedimientos específicos de un sistema de pago en el lote arrocero; se incrementan los resultados productivos y económicos.

La **investigación es de tipo: Teórica** ya que se realiza una amplia revisión bibliográfica de los sistemas de pago y resultados productivos y económicos.

Descriptiva: porque mide y evalúa un grupo de indicadores que caracterizan el tema estudiado. **Correlacional:** a los efectos de la investigación se considera la más importante ya que busca el efecto que se produce en los resultados productivos y económicos al aplicarse el sistema de pago en el Lote arrocero de la UBPC Las Nuevas diseñado por el autor. Además de ser **Explicativa:** Porque revela las causas que determinan la correlación entre sistema de pago y los resultados productivos y económicos.

Para cumplir con los objetivos propuestos el informe de la investigación cuenta con tres capítulos estructurados de la siguiente forma :En el primer capítulo se realiza una revisión bibliográfica que nos permite en el segundo capítulo proponer y elaborar un procedimiento general que cuenta con dos procedimientos específicos para diseñar y aplicar un sistema de pago en el lote arrocero de forma que los resultados económicos y productivos se incrementen así llegamos a la implementación del procedimiento en un tercer capítulo, arribándose a las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

1.1 Introducción al capítulo

Con la finalidad de construir el marco teórico referencial de la investigación se abordan los conceptos fundamentales de las formas y sistemas de pago, resultados productivos y económicos, mediante un análisis minucioso de la bibliografía.

Se recopilan los principios y factores a considerar en el análisis y diseño de sistemas de pago, además se valoran los pasos para implantar los sistemas de pago.

Así mismo, se investiga a cerca de la procedencia, introducción y programa de desarrollo del producto cuya producción se pretende incrementar a través de esta investigación, para la cual se propone como hilo conductor el que se representa en la figura 1.1.

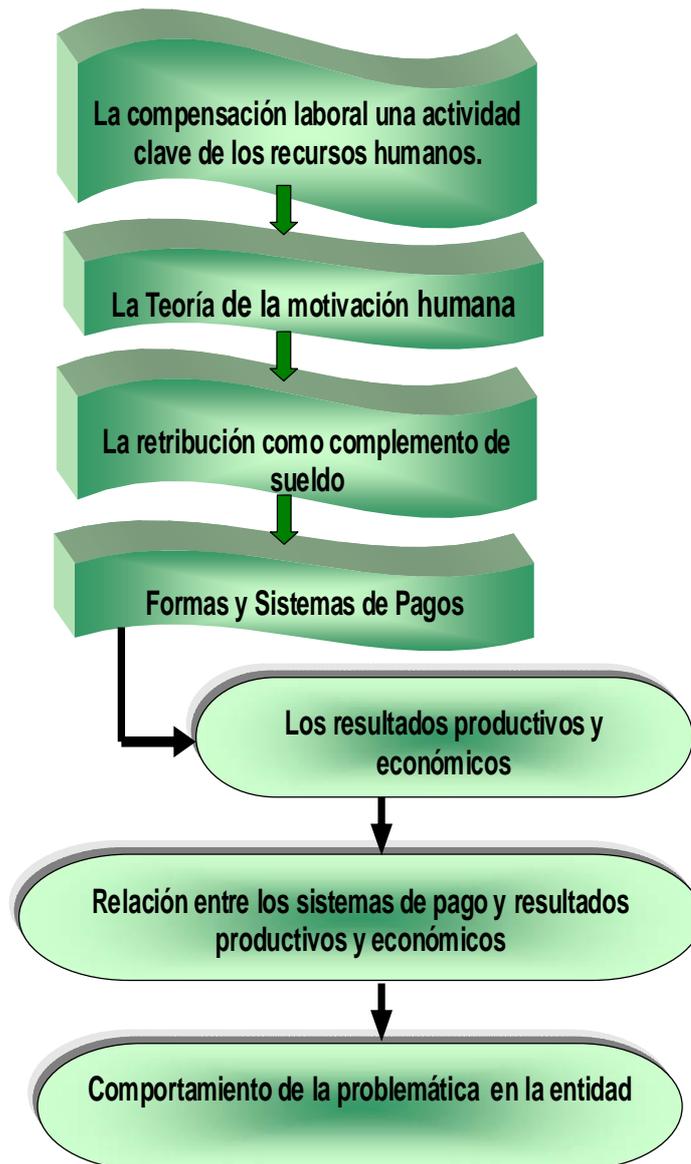


Figura No 1.1 Hilo Conductor de la investigación .Fuente: Elaboración propia.

1.2 La compensación laboral una actividad clave de los recursos humanos

La compensación laboral es una actividad clave de los Recursos Humanos. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que “esa persona” le entrega “específicamente a esa organización” para el cumplimiento de sus objetivos. Hay que considerar como “exclusividad” esa entrega, asumiendo el concepto de “cliente interno” que es ese empleado. La compensación laboral o estimulación al trabajo como sistema trasciende la estimulación salarial, es decir, abarca más, aunque ésta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. La estimulación o compensación no siempre permite la motivación en los empleados (como pudiera resultar de acciones de

sanción, despido o encarcelamiento), pero el profesional o directivo que la ejerza debe tratar de alcanzar siempre la motivación en la compensación, principalmente alcanzar la motivación positiva y de carácter intrínseco. Junto a la proyección del sistema de compensación laboral debe ir la motivación. Porque no hay una teoría única capaz de explicar el proceso motivacional, es necesario conocer acerca de las teorías más destacadas en la actualidad.

Y por el peso significativo que sigue teniendo el dinero (mediante el salario principalmente), debe prestarse atención especial al diseño de sistemas de pago o sistemas salariales. La concepción de la compensación laboral necesariamente tiene que estar precedida del correcto diseño de la "tecnología de las tareas". La compensación laboral está en función de los sistemas de trabajo que se asuman, a los cuales son inmanentes el tipo de organización del trabajo del personal: individual o de grupo, por turnos, brigadas, etc. Tanto la estimulación espiritual como la estimulación material, y en particular la salarial a través de los sistemas de pago, han de tener muy presente para su efectividad esa organización. UD. podrá apreciar esta última consideración cuando estudie los diferentes sistemas de pago.

Por compensación laboral serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.

Para la organización la compensación es un costo como el desempeño del empleado es un costo para él. Al estar balanceada la relación costo-costos hay equidad en el intercambio. Expresado en otros términos, de balance beneficio-beneficio, el desempeño significa un beneficio a la organización ofrecido por el empleado, y la compensación extraída del valor añadido significa un beneficio al empleado ofrecido por la organización. ACCIONES: Relaciones conceptuales de la compensación laboral al desempeño. Aunque más adelante se tratará sobre teorías motivacionales centradas en las necesidades, (Stoner et al., 1996). Según la teoría implícita en ese modelo, la motivación de una persona dependerá de:

1. Expectativas de la relación entre esfuerzo y buena actuación (buen desempeño).
2. Expectativas de la relación entre buena actuación y compensación.
3. Percepción de los atractivos de la compensación. Las acciones de compensación laboral, la primera es la determinante.

La compensación o estimulación al trabajo no puede desarrollarse como política o sistema al margen del fenómeno de la motivación. Y respecto a la motivación no hay

una teoría única capaz de explicarla. De ahí la necesidad de conocer las teorías motivacionales que hoy se reconocen como las más relevantes en el ámbito laboral.

El profesional haciendo gestión de competencias recurrirá a una u otra, o a varias a la vez pues no siempre son excluyentes, para compensar motivando, y para compensar motivando positivamente de modo predominante (también existe la motivación negativa). Antes de pasar a reseñar esas teorías, es conveniente dejar asentados conceptos sobre la motivación respecto a los cuales existe en la actualidad bastante consenso.

Motivación: disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.

Necesidades: carencias que expresan la dependencia del mundo externo, de las demandas que se le hacen al individuo, actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida medio.

Toda necesidad implica la Satisfacción / Insatisfacción, constituyendo un ciclo como el que sigue: Impulso/ Necesidad - Medio / Instrumento - Satisfacción / Insatisfacción.

Motivación positiva: disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para conseguir algo que realmente atrae.

Motivación negativa: disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para así poder evitar algo que desagrada o moleste.

Motivación extrínseca: aquella que orienta la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc.

Motivación intrínseca: aquella que orienta la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro. Victor H. Vroom y Edward L. Deci en su obra *Motivación y alta dirección* (1982), al recorrer el sistema de Frederick W. Taylor expreso en 1911 en su libro *Principles of Scientific Management*, pasando por la "teoría de las relaciones humanas" de Elton Mayo que infiriera de los experimentos de Hawthorne de 1928 - 1933 expresados en su obra *The Human Problems of an Industrial Civilization* de 1946, hasta la "teoría Y" de Douglas M. McGregor con su *The Human Side of Enterprise* de 1960, logran con acierto clasificar enfoques en las estrategias de organización para desarrollar la motivación al trabajo, que no encontramos superada. Alterando el orden expuesto por Vroom y Deci para expresarlo cronológicamente, es cierto que tres enfoques básicos pueden distinguirse: el taylorismo centrado en el control externo, basado en la suposición de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño; el relativo

a las relaciones humanas, que supone que la gente será motivada a desempeñar su trabajo en forma efectiva en la medida en que esté satisfecha con ese trabajo, dándose las recompensas en tanto responda a las expectativas de la organización, la cual deviene fuente de las mismas; y la administración participativa, centrada en el control interno, donde se estimula la satisfacción por el trabajo en sí, el autocontrol, la iniciativa y la cooperatividad, siendo admisible identificarla con la teoría Y en oposición a la teoría X como consignará McGregor a las variantes taylorianas. El enfoque motivacional tayloriano, conductista de estímulo-respuesta (E-R) o de "la zanahoria y el palo", relega la atención a las diferentes motivaciones humanas. Sin embargo, el sistema Taylor hizo aportes incuestionables, y el propio pago a destajo individual que utilizó como motivación principal aún tiene vigencia para trabajos individuales o a domicilio, con independencia de determinados flujos o procesos cooperados, si se garantiza el necesario reconocimiento social o moral.

Elton Mayo fue la figura más descolante. De sus experimentos iniciales relacionando la iluminación con la productividad, llegó a concluir sobre la importancia de la atención a los grupos y de la influencia de los mismos en la psicología individual. Encabezó la conocida teoría de las "las relaciones humanas", a partir de la cual la consideración de los grupos laborales y sus relaciones interpersonales eran aspectos decisivos en la productividad del trabajo. Las conclusiones de E. Mayo al culminar sus trabajos en Hawthorne, y que tuvieron el consenso de los restantes investigadores, pueden resumirse así:

- La existencia de pequeños grupos sociales surge con inminencia como expresión objetiva de la necesidad de cada persona de sentir, de tener conciencia de su personalidad.
- Las relaciones entre los individuos se basan en sentimientos de simpatía y antipatía, poseyendo los grupos a que pertenecen sus propios valores, normas y reglas de conductas.
- Cada pequeño grupo, no formal o no oficial, bien ayuda a la administración o actúa contra esta.
- La administración tiene que tratar no tanto con individuos aislados como con los grupos de individuos, incluso con el sistema de grupos de individuos. El enfoque motivacional de la administración participativa es continuidad, en un estadio distinto del desarrollo, del enfoque de las relaciones humanas, y es discontinuación o ruptura radical con el enfoque tayloriano y sus variantes que McGregor denominara teoría X en contraste con su administración participativa que denominara teoría Y. Este enfoque busca la participación activa de los empleados en la gestión laboral, integrando la planeación y la ejecución

(identificándose con la administración por objetivos), buscando el autocontrol o control interno por parte del trabajador, aumentando la cooperación del trabajo para el logro en términos psicológicos de la satisfacción por el trabajo en sí a través de la autorrealización de la personalidad. La participación es inmanente a la gestión de competencias. En este tipo de enfoque se consideran las teorías motivacionales centradas en la satisfacción de las necesidades, buscando en especial la satisfacción de necesidades de logro o de autorrealización, o de desarrollo del trabajo en sí.

1.3 La teoría de la motivación humana

Se caracteriza por establecer en una serie de niveles las necesidades del hombre, definiendo una jerarquía de importancia. Ubicadas en la base de esa jerarquía piramidal están las necesidades fisiológicas, le siguen las necesidades de seguridad, de pertenencia o amor, de estimación y, por último, las necesidades de autorrealización donde yacen los motivos más fuertes que conducen a la plena realización humana. Las más potentes de todas son las necesidades fisiológicas, planteaba, pues para un ser humano que carece de todo en grado extremo, lo más factible es que su motivación principal sea satisfacerlas antes que cualquier otra. A una persona que le falte comida, seguridad, amor y estimación, probablemente tenga más ganas y necesidad de alimentos que cualquier otra cosa. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, ya no constituyen elemento motivacional, o como precisó: ya una necesidad satisfecha no es un motivador del comportamiento. Le siguen las necesidades de seguridad relacionadas con la protección, el orden, la organización, en evitación de peligros o agresiones que afecten la integridad. Una vez satisfechas se recurre a satisfacer las necesidades de pertenencia, vinculadas a la afiliación a otras personas o grupos humanos, para alcanzar amor o afecto. Al satisfacerlas le continúan las necesidades de estimación, de buen concepto de sí mismo, de respeto a sí mismo y de estimación hacia uno por los demás. AUTO – REALIZACION. Estimación Pertenencia Seguridad Fisiológicas Estratificación jerárquica de necesidades. Solo después que estén satisfechas esas necesidades básicas, que distingue como necesidades menores, pueden manifestarse las necesidades superiores, de crecimiento psicológico que son las necesidades de autorrealización. Dicho en los términos de McGregor: "Finalmente, como si coronaran la jerarquía de las necesidades del hombre, están las que podríamos llamar necesidades de autorrealización. Estas son las necesidades de realizar las propias potencialidades, de continuar desarrollándolas, de ser creativos en el sentido más amplio de la palabra. Es evidente que las condiciones de la vida moderna ofrecen una limitada oportunidad para dar expresión a otras necesidades relativamente débiles. La privación que la mayoría de la gente sufre de las otras

necesidades de más bajo nivel distrae sus energías hacia la lucha para satisfacer esas necesidades, y las necesidades de autorrealización permanecen aletargadas".

Las premisas del enfoque motivacional de administración participativa en la variante de McGregor o teoría Y son las siguientes:

1. La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva --dinero, materiales, equipos, gente-- en beneficio de los fines económicos (esta es la única premisa que se mantiene en común con la teoría X tayloriana).
2. La gente no es por naturaleza pasiva ni refractaria de las necesidades de la organización, en todo caso se ha vuelto así como resultado de su experiencia en las organizaciones.
3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición para dirigir el comportamiento hacia metas de la organización, todo eso está latente en la gente.
4. La tarea esencial de la administración es adecuar las condiciones de la organización y los métodos de operación de suerte que la gente pueda alcanzar sus propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización (Cuesta, 1990, 1991) aporta elementos muy interesantes, es la "teoría del mantenimiento de la motivación" desarrollada por Frederic Herzberg. En su teoría, diferencia las necesidades o los motivos en "satisfactores" e "insatisfactores". Los primeros son los que hay que garantizarle al trabajador de modo permanente pues son los que impulsan al alto rendimiento, asociados con las necesidades de realización, reconocimiento y promoción básicamente, relacionadas con "el trabajo en sí". Los posibles insatisfactores no propician esos altos rendimientos pues no son motivadores, pero no pueden dejar de estar asegurados pues sino, no se manifiestan los primeros. En su investigación con 200 ingenieros y contadores representativos de la industria de Pittsburgh, se les preguntó acerca de los hechos experimentados en el trabajo que hubieran resultado en una notable mejoría en su satisfacción laboral o que hubieran contribuido a su insatisfacción notablemente. Concluyó que los principales factores que determinan la satisfacción laboral y con ello la motivación, son el logro o realización, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y la promoción. Si se alcanza un ambiente donde esos factores puedan operar, la gente responderá positivamente, y a esos factores los calificó como motivadores. El mantenimiento de esos factores incluye la política de la compañía, la supervisión, los salarios, las relaciones interpersonales y las condiciones de

trabajo; pero ellos en sí no son motivadores, sino mantenedores, porque si no andan bien se convierten en "insatisfactorios" y no funcionarían entonces los factores de motivación.

Herzberg insistía en esclarecer el factor "reconocimiento", el cual se refiere al reconocimiento de logro, más que al reconocimiento como un medio de relaciones humanas; este último tipo de reconocimiento, apuntaba, no sirve como "satisfactorio". Además de esos resultados, se destaca el hecho descubierto que los motivos de satisfacción son distintos a los motivos de insatisfacción, y que, por tanto, los trabajadores con tendencia a la satisfacción difieren en la percepción de los motivos de los trabajadores con tendencia a la insatisfacción, lo que se traduce en que la modificación de los motivos de insatisfacción no significa que aumentará más aún la satisfacción de los que ya poseen esa tendencia, pues no se manifiestan en una dimensión lineal bipolar.

Adviértase lo interesante de lo anterior, pues la muestra de los estudios iniciales de Herzberg la constituían empleados calificados. Ilustremos ese hecho con una investigación referida por los psicólogos industriales de EE.UU coincidentes con observaciones sobre nuestra realidad laboral. El trabajo en la fábrica A requería menor grado de habilidad; en la fábrica B requería más; en la fábrica C, más todavía y en la fábrica D era donde requería el mayor grado. Las entrevistas con los trabajadores de esas fábricas revelaron que en la fábrica A la mayor fuente de satisfacción eran los salarios que ganaban, y que las condiciones de trabajo y la labor por sí misma contribuían muy poco a esa satisfacción. En la fábrica B las condiciones de trabajo suplementadas por los salarios eran la principal fuente de satisfacción. La tarea en sí misma y las condiciones de trabajo eran fuentes de satisfacción de importancia igual en la fábrica C; y en la fábrica D la propia tarea era la principal fuente de satisfacción. Dichas observaciones indican que donde la habilidad es lo más relevante, constituye importante fuente de satisfacción para los trabajadores y tiende a disminuir la importancia de los salarios y las condiciones de trabajo. Por lo contrario, cuando la pericia requerida es de un orden inferior deja de tener importancia, y los salarios y las condiciones de trabajo aumentan de valor como fuentes de satisfacción. Considerar esa distinción en las tendencias de la satisfacción donde los grupos de empleados con calificación o con pericia reflejan una percepción diferente a los que no la poseen, es interesante. Especialmente en la cantidad y calidad de las competencias. La teoría de Herzberg se continuó reafirmando en otras investigaciones, entre ellas por la realizada en la corporación Texas Instruments, resumida en la respuesta a tres importantes interrogantes: a) ¿Qué motiva a los empleados a trabajar eficientemente? Un reto

constante en la actividad que permita un sentimiento de realización o logro, de responsabilidad, de promoción, de disfrute del trabajo por sí mismo.

b) ¿Qué insatisface a los trabajadores? Fundamentalmente factores periféricos al contenido de trabajo, como la iluminación, las cafeterías, los derechos de antigüedad, salarios y otros semejantes. c) ¿Cuándo los trabajadores se convierten en insatisfechos? Cuando las oportunidades que le significan la realización son eliminadas, y ellos se convierten sensitivos al medio ambiente y empiezan a encontrar defectos.

El reconocimiento social al reconocimiento por el buen desempeño o logro le conferimos en la actualidad una gran importancia estimulativa. El reforzamiento positivo a ese desempeño efectivo y eficiente, o el buen "oficio de la alabanza", lo consideramos de gran valor motivacional.

Como bien afirma Bob Nelson (1996), pocos conceptos de administración tienen una base tan sólida como el de reforzamiento positivo (recompensar un comportamiento que se quiere mantener). Este autor refiriendo un estudio sobre más de 1500 empleados de diferentes ambientes de trabajo, realizado por Gerald H. Grahnam, expone que se concluyó que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Según ese estudio, las cinco técnicas de motivación más importantes son: 1. Que el gerente felicite personalmente a los empleados que hayan hecho un buen trabajo. 2. Que el gerente envíe notas personales de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño. 3. Que la empresa se base en el desempeño para ascender a los empleados. 4. Que el gerente haga público el reconocimiento del buen desempeño de los empleados. 5. Que el gerente haga reuniones que suban la moral de los empleados para celebrar los triunfos. Parece indudable, como lo han demostrado varios estudios, que quien más influye en la satisfacción que se deriva del trabajo es el jefe inmediato. En público, un "apretón de manos" en gesto hacia el buen desempeño, o ante la obra concluida decir "¡bien!, muy bien" o "gracias, muchas gracias" o dar unas "palmadas en la espalda", significan estímulos relevantes, sin costo o valor económico pero de gran valor humano y social.

Acerca del reforzamiento positivo y su acción estimulativa, siempre nos ha parecido insuperable la valoración que en los oficios de la alabanza ofreciera Martí, profundo conocedor del ser humano y defensor de lo mejor de él, de sus virtudes y valores: "La generosidad congrega a los hombres, y la aspereza los aparta. El elogio oportuno fomenta el mérito; y la falta del elogio oportuno lo desanima. Sólo el corazón heroico puede prescindir de la aprobación humana; y la falta de aprobación mina el mismo corazón heroico (...) El corazón se agría cuando no se le reconoce a tiempo la virtud.

El corazón virtuoso se enciende con el reconocimiento, y se apaga sin él. O muda o muere. Y a los corazones virtuosos, ni hay que hacerlos mudar, ni que dejarlos morir. El

mundo es torre, y hay que irle poniendo piedras: otros, los hombres negativos, prefieren echarlas abajo". (Martí, 1876).

En términos operativos de gestión, existen principios que consideramos de gran utilidad:

Primer Principio: Destaque los éxitos más que los fracasos. Uno tiende a descuidar los aspectos positivos si vive buscando constantemente los negativos.

Segundo Principio: Exprese su reconocimiento y premie en forma abierta y pública. Si no se hace en público, el reconocimiento pierde mucho de su efecto y no consigue el propósito para el cual está previsto.

Tercer principio: Exprese su reconocimiento de manera personal y sincera. Evite dar un reconocimiento que parezca afectado o excesivo.

Cuarto Principio: Adecue el reconocimiento y el premio a las necesidades peculiares de la gente que ha de recibirlos.

Quinto Principio: Es esencial ser oportuno. Reconozca la contribución a lo largo de un trabajo. Premie esa contribución en el preciso momento en que algo se ha logrado. Las demoras debilitan el efecto de la mayoría de los reconocimientos.

Sexto Principio: Esfuércese por establecer una conexión inequívoca y clara entre los logros y los premios. Asegúrese de que la gente entienda por qué la premian y cuáles son los criterios utilizados para establecer las recompensas.

Séptimo principio: Agradezca el reconocimiento. Es decir, exprésele su agradecimiento a quienes le reconocen a otros que hacen lo mejor para la empresa

Al tratar las teorías motivacionales y el reconocimiento social, básicamente hemos comprendido acciones espirituales o psicosociales. En la vertiente o división de las acciones materiales, acerca de sistemas de trabajo se trató en capítulos anteriores. Ahora abordaremos las acciones económicas, fundamentalmente las salariales.

1.4 La redistribución como complemento de sueldo

En la forma, esas retribuciones pueden consistir en un complemento de sueldo, o en una distribución de beneficios, ya sea indirecta o disfrazada, o también en el pago de los gastos profesionales. También puede consistir en la utilización de bienes a precio reducido, o gratuitos; o el tener acceso a ciertas redes de relaciones ventajosas, a compras agrupadas, o a ciertas ventajas comerciales. Las retribuciones más cotizadas o preferidas son el vehículo de empresa, la vivienda y su restauración. También pueden consistir en viajes, préstamos personales, servicios prestados en horarios de trabajo, los chequeos médicos, etc. A las remuneraciones en especie se les considera como símbolos de la atención que un directivo concede a sus colaboradores directos. Y aquí se da la combinación entre reconocimiento social y remuneración. Louart cita como ejemplo las palabras de un directivo: "Lo hemos probado todo: los porcentajes sobre las

ventas, la oferta gratuita de acciones de la empresa, los seminarios de motivación, la descentralización de las decisiones. Pero, para mantener el ánimo de nuestros ejecutivos, nada tiene tanto aliciente como un viaje, un regalo o una prima pagada discretamente Derivación técnico organizativa del salario total. Sin embargo, en el ámbito de la estimulación al trabajo, las absolutizaciones no valen. Los estímulos varían como lo hace la vida misma. Más bien se trata de “inyectar vitaminas” diferentes (Beer et al., 1989) citando a uno de los protagonistas del caso de estudio relativo al Plan Scanlon. La estimulación salarial, que técnicamente se expresa a través de los sistemas de pago, tiene como precedencia lógica, técnicamente argumentada, las actividades claves de Gestión Recursos Humanos relativas a análisis y diseño de puestos, valoración de puestos (Moreno y Cuesta, 1986) y evaluación del desempeño, Estructura y elementos del sistema salarial Existen dos formas de pago tradicionalmente conocidas: A: formas de pago por rendimiento. B. Formas de pago por tiempo. Las formas de pago en su materialización tienen diversas expresiones o modalidades técnico organizativo, que son denominadas sistemas de pago o salarial. Los sistemas de pago o salariales constituyen la expresión técnico organizativa de un conjunto de elementos asociados al principio de la distribución con arreglo al trabajo (calidad y cantidad de trabajo) tales como escala, profesiograma o perfil de cargos o competencias (calificador), tarifa y forma de pago, cuya misión es distribuir el salario total correspondiente a cada empleado, diferenciándose por los objetivos de estimulación individual o de grupo perseguidos y las medidas típicas del desempeño que se utilicen.

1.5 Formas y Sistemas de Pagos

Aunque los sistemas de pago en sus titulaciones varían por países e incluso por empresas, seguidamente vamos a recurrir a una clasificación internacional vigente, la utilizada por la Organización Internacional del Trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 1985), con el fin de reseñar los principales sistemas de pagos, que esencialmente coinciden con los adoptados en nuestro país.

Sistemas Variantes Medidas típicas del rendimiento

A. Pago por rendimiento

1. Individual a) Trabajo por pieza o destajo b) Sistemas de primas c) Mejora o simplificación del trabajo.
2. De grupo a) Trabajo por pieza o a destajo b) Sistemas de primas
3. De sección, departamento, establecimiento o empresa.

B. Pago por tiempo

4. Sistemas puros

5. Salario fijo con rendimiento controlado (SFRC) individual o de grupo. a) Tasa fija por tiempo b) Tasa por tiempo más prima fijas c) Tasa por tiempo basada en el rendimiento durante períodos anteriores.

6. Sistemas basados en los méritos a) Ajustes de las tasas por tiempo Las mismas que para 1 a)

Los trabajadores comparten entre sí la totalidad o una parte de la diferencia entre los costos previstos y los costos efectivos si estos son menores que aquellos. Ninguna con o sin sanciones expresamente previstas por rendimiento insuficiente. Varias fórmulas de primas. Remuneración según Contrato, o mediante primas, o vinculada con alguna fórmula al rendimiento medio en períodos anteriores Aumentos periódicos de la remuneración, fijos o dependientes de la evaluación del rendimiento. Las mismas que para 1 b) La relación entre costos de mano de obra u otros costos y el volumen de la producción, o de las ventas, o el valor de venta de la producción, o los costos totales de producción, o el valor añadido. Ninguna las mismas que para 1 b) Las mismas que para 1 b) Evaluación subjetiva basada en el desempeño general en el trabajo, en la consecución de los objetivos convenidos o en criterios relacionados con las características personales o con él.

b) Primas variables: Primas de diferentes montos y frecuencias, comportamiento efectivo en el trabajo. Los sistemas de pago por tiempo, se concuerda en general, se utilizan para aquellos empleados donde, por las características del trabajo que realizan, no es posible establecer para el desempeño normas de producción o de tiempo (directivos, profesionales, técnicos), o no obstante poder establecerse, no es aconsejable económicamente implantar el pago por rendimiento por depender el cumplimiento del trabajo fundamentalmente de los equipos o la tecnología. Con el desarrollo de la tecnología dura (hard), donde se ha manifestado eso último apuntado, la tendencia ha sido a ir a los sistemas de pago por tiempo y no al destajo, buscándose la función estimulativa móvil (incentivos) mediante primas. De los pagos por tiempo que la Organización Internacional del Trabajo en su libro Introducción al estudio del Trabajo denomina sistemas puros, en el país se han establecido los siguientes: tarifa horaria, jornal y sueldo. • Tarifa horaria: su función estimulativa está relacionada con las irregularidades en la ejecución del contenido de trabajo, el cual no se expresa en una continuidad comprendida por la jornada laboral. Se ha utilizado en aquellos empleados que se les contrata para realizar labores demarcadas en períodos de tiempo cortos relativamente dentro de las jornadas, donde no pueden aplicarse los pagos por jornal o por sueldo. La cuantía de pago se determina multiplicando las horas trabajadas (TL) por la tarifa escala (Te) más tarifa incrementada (Ti) en los casos que proceda.

Sueldo: su función estimulativa está acorde con el cumplimiento de determinado contenido de trabajo definido mensualmente. Ha sido en el país el más utilizado para remunerar a los empleados administrativos, de servicios, técnicos y dirigentes. La magnitud del salario se determina sobre la base del sueldo mensual, según escala, incrementada en los casos que proceda, al que se le deduce el resultado de multiplicar las horas dejadas de trabajar por el cociente que resulte de dividir el sueldo por las horas fijadas en el mes laboral (190,6 h en el país). Como lo muestran las investigaciones referidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su libro de 1985.

La tendencia de la remuneración salarial en países desarrollados, no es a abandonar del todo el pago por rendimiento, ni acogerse del todo al pago por tiempo. Más bien hay que acudir a sistemas “transicionales” de pago, es tender a usar los sistemas de SFRC: salario fijo con rendimiento controlado. Ofreciéndose en los mismos un peso relativamente mayor al salario fijo y algo menor al salario móvil o variable mediante primas.

Tendencia en el uso de los sistemas de pago a tiempo normado con primas o de SFRC se manifiesta en Noruega, Dinamarca, Inglaterra, EE.UU. y Francia. Excepción es Japón, que es singular en el contexto de países industrializados, donde la tendencia es abandonar del todo la remuneración por rendimiento (en particular la individual) y pasar al pago por tiempo por gestión colectiva con primas de empresa, debido a las formas de organización del trabajo predominantes. El pago por rendimiento está más difundido en las industrias que compiten fuertemente tanto para la venta de sus productos como para la obtención de mano de obra, y en aquellas en que la proporción correspondiente a los salarios en el valor creado es relativamente alto y, por tanto, relativamente bajo el grado de mecanización y automatización, tendiéndose a la estimulación por grupos en estos momentos. El sistema de SFRC posee como característica principal, que el trabajador se compromete ante la administración a alcanzar un desempeño mínimo especificado, a cambio de determinada remuneración fija. En una de sus variantes es similar al pago de tiempo normado con primas $1 * 1$ (proporcional) que se ha aplicado en el país. En este sistema se acuerda determinado nivel de desempeño, pudiendo el trabajador optar por otros niveles con remuneración distinta. Al comienzo se coloca al trabajador en la “franja” de desempeño, cuyo nivel mínimo ha demostrado que es capaz de superar continuamente, pero si es suficientemente hábil y activo como para pasar a la franja superior y permanecer en ella, se le coloca en la nueva franja y se le concede una remuneración por tiempo superior.

Los administradores no tienen que preocuparse de los conflictos sobre las normas, del reparto equitativo de las tareas “fáciles” y “difíciles” y de la concesión de asignaciones

especiales, pudiendo dedicar más tiempo a planificar la producción, mejorar los métodos, valorar las necesidades de formación, etc. La mayores posibilidades de que se opte por el SFRC existen cuando la principal preocupación de la empresa es lograr desempeños estables y altos, uniformes y previsibles en términos de calidad y cantidad más bien que los máximos desempeños individuales, y esto a su vez es probable sobre todo cuando el ritmo de trabajo está dictado en gran medida por el ritmo de máquina o procesos, o cuando es necesario mantener un equilibrio entre las diversas partes de un sistema de producción. Un sistema similar refiere, el aplicado en la empresa Johnsonville Foods de Wisconsin, donde los trabajadores desempeñan la mayoría de las funciones tradicionales de un departamento de personal, tales como contratación, capacitación, evaluación, remuneración y despido. También toman decisiones sobre horarios, normas de desempeño, tareas, presupuestos, medidas de calidad y mejoras primordiales.

Allí las evaluaciones de desempeño las hacen los propios empleados. Así, trescientos trabajadores llenan formularios en los que se califican recíprocamente, en una escala de 1 a 9, en diecisiete aspectos específicos agrupados en tres categorías: desempeño, habilidad para trabajar en equipo y desarrollo personal. Todas las puntuaciones finales se pasan a un equipo de participación en las utilidades, que destaca cinco categorías de desempeño: 1) un pequeño grupo de trabajadores excepcionales (más o menos 5% del total); 2) un grupo un poco más grande de trabajadores mejores que el promedio (aproximadamente el 20%); 3) un grupo intermedio de más o menos un 50% del total de trabajadores; 4) un grupo por debajo del promedio (cerca del 20%); y finalmente, un pequeño grupo de trabajadores que no rinden nada y que a menudo quedan expuestos a perder su empleo. El total de las utilidades a repartir se divide por el número de trabajadores, para encontrar un valor promedio. En general, el personal está sumamente satisfecho con el sistema, en parte porque fue inventado, administrado y constantemente revisado por sus propios compañeros de trabajo, que se esfuerzan por hacerlo cada vez más equitativo. Es muy interesante destacar que en 1951 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó otro libro con el mismo título de La remuneración por rendimiento. Pero a diferencia de aquél, en éste de 1985 se enfatiza en las concepciones más que en los “mecanismos” o sistemas de pago. Hay una regularidad histórica en la comprensión del papel determinante de las concepciones en este terreno de la estimulación, donde la propia experiencia de nuestro país se inserta, señalando lo contraindicado de la pretendida “universalización” o uniformidad en la aplicación de sistemas o “mecanismos”. Hay que implementarlos ad hoc o de “traje a la medida”, tal como lo exige la gestión de competencias. No hay “sistema de pago óptimo”, sino concepciones válidas para buscar la optimización en determinadas

condiciones socioeconómicas y técnico organizativas específicas. Es muy importante tener en cuenta esto.

Es decisivo al gestionar competencias. No se puede absolutizar acerca de la efectividad de sistema de pago alguno.

Sus aplicaciones exigen una concepción casuística y creadora que, como tendencia actual están alejadas de su "pureza" a tiempo o por rendimiento.

Los sistemas de pago de grupos se aplican en trabajos en los cuales la cooperación entre los empleados es determinante para el logro del resultado final del desempeño, donde el resultado del desempeño no depende de individuos aislados sino del conjunto de individuos, insertándose el desempeño en un flujo o proceso de **producción o servicio** relacionando la actividad de unos puestos de trabajo con otros. Son de suma actualidad sus aplicaciones en empresas que, para el logro de su estrategia empresarial, han acogido el Cuadro de Mando Integral. Seguidamente, por la alta significación que van tomando los sistemas estimulativos de grupos o equipos, acorde a la tendencia hacia los sistemas de trabajo participativos y a la no parcelación en aras de abarcar procesos en el sentido de la Reingeniería, vamos a caracterizar sistemas de pago que incluyen a clásicos cuyos pilares técnicos se mantienen. Serán aludidos con fines de referencia o guía, a los efectos de las proyecciones nuevas o distintas que necesariamente habrán de realizarse. Los sistemas de pago a diseñar, y a gestionar para lograr una compensación efectiva del desempeño, se insiste, son resultantes del sistema de trabajo diseñado comprendiendo los Análisis y diseños de puestos y sus asociados perfiles de cargos o competencias. Técnicamente no concebirlos con esa lógica, es un error que mucho dañaría a la Gestión de los Recursos Humanos (GRH).

El sistema de pago a destajo colectivo directo se emplea cuando el desempeño de los empleados en su conjunto o como colectivo laboral es decisivo en la producción terminada o el resultado final, cuando las individualidades aportan partes o semiproductos al artículo o unidad de obra objeto del proceso productivo, cual es el caso de los ensamblajes o reparaciones. No requiere computar los resultados separados o individualmente, sino los conjuntos, considerando al grado de participación individual en tiempo.

Algo característico a todos los destajos colectivos es que la norma de trabajo colectiva que se adopte no resulta de la suma simple de las normas individuales existentes, porque ella significa una nueva cualidad distinta a la suma de las cantidades individuales.

Su función estimulativa es la garantía de la gestión colectiva y el desempeño consecuente, sobre cuya base se remunerará. Este sistema de pago compulsa a la

preocupación por el desempeño de cada uno de los miembros del grupo, ya que el retraso de alguno afecta la remuneración individual. Por estimular la cooperación despierta con ímpetu el espíritu de emulación o competencia, por lo cual facilita --y deben garantizarse-- los sistemas de reconocimientos morales o estímulos psicosociales. Este sistema de pago a destajo colectivo directo, que le denominamos clásico, ha sido efectivo en nuestra práctica empresarial en aquellos lugares donde la calificación es relativamente homogénea y la cohesión del grupo alta. En este sistema se utiliza la tasa de destajo colectiva, la cual se calcula sobre la base de las tarifas de la escala correspondiente a la complejidad de los trabajos a realizar, incrementadas en los casos en que procede, y la norma de rendimiento o de tiempo colectiva. El salario de la brigada o grupo obtenido por el resultado final de la gestión grupal, se distribuye entre sus miembros individualmente según la tarifa de la escala correspondiente a la calificación de cada empleado, incrementada en los casos en que proceda, y el tiempo realmente trabajado por cada uno de ellos, a través del CDS (coeficiente de distribución salarial).

El pago a destajo colectivo clásico o directo no discrimina en su función estimulativa otros indicadores que no sean calificación y tiempo trabajado. En consecuencia, no distingue la mayor productividad de unos respecto a otros, ni la mayor iniciativa, o la más efectiva polivalencia, etc. En tal sentido entraña una concepción igualitarista, que justamente es rechazada por esos trabajadores más eficientes que perciben "pago igual por trabajo desigual", puesto que los menos eficientes por el hecho de tener determinada calificación y participar en tiempo en el producto o servicio colectivo, ya reciben igual remuneración que los otros. Esos más eficientes actúan sobre los menos eficientes por la función estimulativa de ese sistema de pago, pero no hay distinción al remunerársele, lo cual moralmente desestimula su acción y materialmente no se corresponde con su aporte laboral. El Coeficiente de Participación Laboral (CPL) añadido al procedimiento que comprende el destajo colectivo clásico, introduce esa reclamada distinción reduciendo el igualitarismo en buena medida. Pero hay que cuidar mucho que ese coeficiente no se convierta en destajo individual (el cual sí discrimina totalmente los aportes individuales), porque desestimula el desempeño cooperativo, la actividad colectivista, que demanda la producción o el servicio que se realiza y, por lo cual justa y necesariamente se formó el equipo o grupo de trabajo. En términos operativos la concepción básica anterior, significa que el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) no puede llegar a que toda la remuneración alcanzada por la gestión grupal se otorgue por esos otros indicadores discriminantes. La concepción de resultado final de trabajo que se asume aquí es muy importante. Es más amplio que el concepto de producción final o terminada considerado en el anterior sistema de pago.

Aquí, además de incluir la producción realizada, el resultado final de trabajo incluye el grado de cumplimiento del volumen de productos planificados, su calidad (incluyendo el surtido), así como los gastos salariales y materiales (costos) previstos en el plan del equipo o grupo laboral. La parte del fondo de estimulación creado (como consecuencia del sobrecumplimiento en cantidad, calidad o reducción de costos, por ejemplo), se distribuye mediante las primas correspondientes a las dimensiones o indicadores asumidos por el Coeficiente de Participación Laboral (CPL), tanto como estímulos positivos o negativos (recompensa o sanción).

Procedimientos de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) bien probados.

Los incentivos o primas no posibles para los empleados debido a que no puede recurrirse a los sistemas de pago por rendimiento, son concebidos para grupos o equipos de manera más sencilla en su procedimiento de cálculo. Uno de los sistemas para esos grupos de empleados que cobran a sueldo, es el del Coeficiente de Participación Laboral (CPL) y sus índices discriminantes son ponderados igualmente por el grupo o equipo de trabajo. El coeficiente básico (1,00) corresponde al sueldo, y las primas a los índices ponderados. Los sistemas de primas que en la clasificación referida de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su libro corresponden a sección, departamento, establecimiento o empresa, están relacionados con la eficiencia económica de esas áreas (ganancia y rentabilidad principalmente) como resultado de la gestión grupal que las mismas abarcan. Tanto lo que en esa clasificación la Organización Internacional del Trabajo (OIT) denomina sistemas de primas como sistemas de reducción de costos tienen como función estimulativa alcanzar la identificación del desempeño del grupo laboral con el desempeño logrado por el área en cuestión o la empresa. Así, de aplicarse alguno de esos sistemas de empresa, se busca que los empleados perciban que el aumento de eficiencia de su empresa les beneficia y viceversa con el aumento de eficiencia en el grupo de trabajo. La percepción de esa correlación y la recompensa salarial si la misma es positiva y alta, constituye la esencia estimulativa de estos sistemas. Esos sistemas de empresa (o departamento o establecimiento) se diferencian de los otros sistemas de primas vinculados directamente al desempeño del trabajador, en que se otorgan en períodos mayores al del pago normal, generalmente acogiendo períodos trimestrales, semestrales o anuales, y se vinculan a los indicadores de los balances de eficiencia económica de empresa. Significan un porcentaje de las ganancias de la empresa distribuidos de manera que se añadan al salario medio de cada empleado en el período a otorgarse. Tienen una gran importancia en el desarrollo del nivel de cohesión de los empleados y de identificación o de sentimiento de pertenencia a la empresa. Resultan de mayor efectividad cuando se asocian al reconocimiento social o estimulación psicosocial en

actos públicos y con los familiares de los trabajadores. Y son, además, de gran importancia económica puesto que estimulan el alto desempeño y el espíritu cooperativo en aras de cumplir con las obras o servicios en determinados períodos “picos” o decisivos para los objetivos económicos estratégicos de la empresa. Para finalizar esta reseña esencial sobre los sistemas de pago, no debemos dejar sin tratar el índice ϕ que correlaciona el aumento del salario medio con el aumento de la productividad del trabajo, posibilitando una caracterización fundamental de la dinámica salarial. El salario medio se define como la remuneración promedio que han de recibir los empleados, de acuerdo con la cantidad y la calidad de trabajo que se planea aportarán (salario medio planificado) o que han aportado (salario medio de base o real). Su magnitud vendrá dada por la relación entre el fondo de salario y el promedio de trabajadores, o sea: $S_m = F_{st} / NT$ donde, S_m : salario medio del período calculado. F_{st} : fondo de salario total del período calculado. NT : número de trabajadores promedio en el período calculado. Al analizar el índice salario medio para el período planificado y compararlo con su comportamiento histórico (ya sea por meses o por años), es necesario partir del conocimiento de los distintos aspectos o indicadores que lo condicionan o regulan.

Principios y factores a considerar en el análisis y diseño de sistemas de pago

En el análisis y diseño de Sistemas de Pago y Estimulación (SPE) las Empresas deben partir de la realización de un diagnóstico donde se detecten los principales problemas que confronta la Empresa y que pueden ser subsanados con la introducción de nuevos Sistemas de Pago y Estimulación o de cambios organizativos y de gestión que precisen del apoyo de un Sistema de Estimulación. Se ejemplifica la utilización del Diagnóstico en la detección de los problemas y su solución mediante los sistemas de pago por los resultados finales.

Se hace necesario profundizar en el análisis de los Indicadores Productivos y Económicos que den un punto de comparación (base) sobre el cual cuantificar los posibles resultados.

Por ello, puede ser de gran utilidad conformar sistemas de indicadores que en el aspecto cuantitativo y cualitativo sirvan en el análisis y proyección, entre los cuales se encuentran los datos y análisis económicos y los referentes a la productividad, portadores energéticos y materias primas utilizados, utilización de las capacidades, aprovechamiento de la jornada laboral, clima organizacional, calidad de la producción y otros que permitan un punto de referencia para resolver los problemas existentes, proyectar los resultados que se quieran obtener y constatar, posteriormente, los que se vayan obteniendo.

1.6 Los resultados productivos y económicos

Rendimiento una proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados

En un contexto empresarial, el concepto de rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización. (Miguel A .Benítez Miranda y María V. Miranda Dearribas en el libro Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección).

El Rendimiento, ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa. La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza. Sin embargo, la obtención de ganancias no es un fin en si para la producción socialista, sino que constituye una condición importantísima para poder ampliar la producción social y para poder satisfacer de manera más completa las necesidades de toda la sociedad. Bajo el capitalismo, el criterio supremo para determinar la conveniencia de que se establezcan tales o cuales empresas estriba en su rentabilidad. Si una empresa no produce ganancias, el capitalista no invertirá capitales en ella. En la sociedad socialista, el Estado, al resolver el problema concerniente a la existencia y desarrollo de una empresa, tiene en cuenta ante todo los intereses de la economía nacional, es decir, enfoca el problema de la rentabilidad desde el punto de vista de toda la economía nacional. Al mismo tiempo, la rentabilidad de las empresas y ramas de la industria tiene una importancia enorme para el desarrollo de la producción socialista. Se tiene en cuenta tanto al planificar las obras a realizar como al planificar la producción. Es de gran importancia planificar con acierto la magnitud de la ganancia y la cuota de rentabilidad o relación entre la suma del ingreso neto de la empresa y la suma del costo total de la producción realizada. Esta cuota la establece el Estado teniendo en cuenta las particularidades concretas de la producción. La cuota de rentabilidad ha de hallarse en un nivel que permita estimular eficientemente la lucha del personal de las empresas socialistas por reducir los gastos de trabajo vivo y de trabajo materializado. Un nivel excesivamente elevado o excesivamente bajo de la cuota de rentabilidad debilita dicho estímulo, no contribuye a movilizar a los trabajadores de la empresa en la lucha por reducir el costo de producción. La ganancia de la empresa se utiliza tanto para satisfacer las necesidades generales del Estado como para atender a las de la empresa misma. Una determinada parte de las ganancias ingresa en calidad de deducciones en el presupuesto del Estado. La parte de ganancia que queda en la empresa se destina a aumentar los medios de rotación, a financiar parcialmente las inversiones de fondos

básicos en consonancia con el plan financiero aprobado por la empresa y con el plan de obras básicas, así como para constituir el fondo de la empresa. La posibilidad de constituir un fondo de la empresa hace que el personal se sienta materialmente interesado en cumplir los planes del Estado, pues el volumen de dicho fondo depende del éxito con que se economicen los recursos materiales y laborales, se reduzca el costo de producción y se eleve la rentabilidad del trabajo de la empresa.

La producción es la creación y procesamiento de bienes y mercancías

Se considera uno de los principales procesos económicos, medio por el cual el trabajo humano crea riqueza. Respecto a los problemas que entraña la producción, tanto los productores privados como el sector público deben tener en cuenta diversas leyes económicas, datos sobre los precios y recursos disponibles. Los materiales o recursos utilizados en el proceso de producción se denominan factores de producción.

Los costos de producción

Entre los principales indicadores se encuentran los costos. Existen empresas que siguen una estrategia de líderes en costos que basan su rentabilidad en una alta rotación con un bajo margen. Es decir venden mucha cantidad pero ganan poco en cada venta. Otras empresas basan su rentabilidad en unos altos márgenes, pero una rotación baja. Es decir, venden poca cantidad pero ganan mucho en cada venta. Este es el caso de las Boutiques o tiendas de ropa cara que venden pocos vestidos pero ganan mucho con cada vestido que venden. Aunque en términos generales el costo de una cosa se computa por el esfuerzo invertido en obtenerla, en términos económicos significa la transformación o destrucción de valor en el transcurso de actividades onerosas destinadas a la producción de bienes o utilidades. Al sacrificio impuesto por el trabajo, hay que añadir la renuncia o abstinencia de ciertos goces. La llamada ley de costos se reducía, hasta hace poco, a estudiar la relación existente entre el costo de producción y el precio resultante de la competencia. El costo de producción influye en el precio tan sólo en la medida que influye en el volumen de la producción misma y, por lo tanto, en la oferta.

Las teorías modernas sobre el costo de producción se fundan en teoremas básicos relativos a variaciones en el rendimiento físico en tanto los factores son combinados en proporciones distintas y se varía el alcance de esas combinaciones. La ley de disminución de beneficios con respecto a la producción agrícola, se ha pretendido que fuese una ley general aplicable a todos los factores físicos de la producción. Por ella se afirma que si a un factor considerado constante en cantidad le son aplicadas dosis sucesivas de otros factores, al llegar a un determinado punto, fácilmente asequible, el conjunto rendimiento de la combinación aumentará en los distintos factores. Habrá, por consiguiente, beneficios conjuntos mayores dentro de la totalidad de la combinación,

pero en grado inferior de aumento y en proporción disminuyente de beneficios marginales por unidad en los diversos factores. El movimiento de costos de producción por unidad cifrables en dinero, a medida que el rendimiento aumente, dependerá del proceso seguido por los coeficientes técnicos de la producción y el precio, de los factores.

La obtención de beneficio máximo sobre el costo real de un producto constituye el principio económico fundamental y el objetivo de la dirección de las actividades económicas de un individuo o una colectividad. El costo límite en la producción es, por consiguiente, el que permite seguir produciendo con el mínimo de beneficios.

Miguel A .Benítez Miranda y María V. Miranda Dearribas en el libro Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección plantean que el costo es la expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción y realización de una mercancía o en la prestación de un servicio. Su utilización en la gestión y dirección de la producción de bienes o servicios es de singular importancia, dado que, no solo es necesario conocer los resultados generales, sino también la eficiencia con que se logra dichos resultados.

Objetivos principales de la contabilidad de los costos.

Del registro de los gastos y del análisis de su comportamiento se encarga la contabilidad de costos, la que tiene como objetivos principales los siguientes:

Evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad.

Servir de base para la determinación de los precios de los productos o servicios.

Facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar que permitan la selección de aquella variante, que brinde el mayor beneficio con el mínimo de gastos.

Clasificar los gastos de acuerdo a su naturaleza y origen

Analizar los gastos y su comportamiento, con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión.

Analizar la posibilidad de reducción de gastos.

Analizar los costos de cada subdivisión estructural de la empresa según su naturaleza, expresados monetariamente, que se aplican a una producción o servicio determinada, de donde se infiere que, no todos los gastos constituyen costos, aunque todos los costos son gastos.(Miguel A .Benítez Miranda y María V. Miranda Dearribas en el libro Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección)

Principios a tener en cuenta en la determinación de los costos.

No deben cargarse costos antes de que los mismos se hayan producido.

La aplicación de los costos requiere que el consumo necesario sea cierto, aunque su grado de terminación no este perfectamente determinado.

Los elementos a considerar en el costo, han de referirse al periodo de cálculo.

Clasificación de los gastos.

Deben clasificarse convenientemente, de manera que faciliten el análisis. A tales efectos los gastos se clasifican en:

a) por la forma en que se incorporan al producto:

Gastos directos, aquellos identificables con unidades específicas de una producción o servicio.

Gastos indirectos, los que no son identificables con el producto o servicio y que se relacionan con el de forma indirecta.

b) por la forma de su comportamiento, en el volumen o magnitud, del producto o servicio, pueden ser:

Gastos variables, los que sufren cambios en su magnitud, en proporción al volumen de producción.

Gastos fijos, los que permanecen inalterables en su magnitud, independientemente del aumento o disminución de los valores de producción.

c) por la responsabilidad de su control:

Gastos controlables, los que se identifican directamente con un nivel de actividad administrativa y que son susceptibles de control y actuación por el responsable del área.

Gastos no controlables, los que no pueden aumentarse o disminuirse por decisiones inmediatas de los dirigentes de las áreas, pues se derivan de las inversiones, obligaciones y erogaciones en gastos comunes a todas las áreas.

Clasificación de los gastos para su registro.

Los gastos para su registro, se agrupan por elementos y partidas de costos.

Clasificación por elementos:

Son elementos de gastos, aquellos que se identifican con su naturaleza económica, estén o no asociados directa o indirectamente con el producto o servicio. Por elementos del gasto, se consideran los incurridos, tanto en el proceso productivo o de servicios, como en el resto de las actividades, tales como administración, distribución, ventas y en otras ajenas a las actividades fundamentales de la entidad.

Los lineamientos generales del costo establecen como obligatorios los siguientes:

Materias primas y materiales, combustibles, energía, salarios, otros gastos de la fuerza de trabajo, depreciación y amortización, otros gastos monetarios, clasificación por partidas.

La agrupación de gastos por partidas, solo esta asociada al proceso de producción o de servicios, y la misma tiene como objetivos fundamentales la determinación y calculo del costo del producto, del servicio o proceso, por lo que se denominan partidas de costo.

Las partidas de costo agrupan los gastos, por la forma de inclusión en el producto, y por su incidencia directa o indirecta.

Las partidas establecidas son: partidas de costo directo, materias primas y materiales, salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo, otros gastos directos, partidas de costo indirecto, gastos indirectos de producción.

El registro de los gastos se garantiza a partir del sistema de contabilidad de costo y a través de ella, los gastos de producción pueden analizarse por área de responsabilidad o por centro de costo.

Las cuentas de gastos de producción deben analizarse por elementos de gastos, ello permite identificar su carácter directo o indirecto, según los procesos en que estos se originan.

Para diseñar un sistema de costos es necesario, tener una idea bien concebida del tipo de entidad o empresa para el que se diseña. Es necesario poder identificar los procesos que se llevan a cabo y de acuerdo con la teoría de los costos, plantear los instrumentos que permitan identificar y registrar los componentes del costo: materias primas y materiales, mano de obra y gastos indirectos aplicables a cada proceso.

En lo que respecta a que es lo que se va a costear, es necesario identificar el producto o servicio y como se va a medir. La determinación de los costos requiere, adicionalmente, la utilización de métodos de prorrateos, a fin de asignar, con base en los medios mas adecuados posibles, los gastos que no son directamente identificables con un producto o servicio.

Entre las bases que más se utilizan están:

Horas hombres, horas máquinas, consumo material directo, salarios directos, clasificación de los costos.

Las entidades, para fines de los sistemas de costos a aplicar, se pueden clasificar dentro de los siguientes grandes grupos: industriales (agrupa las extractivas o de transformación.), comerciales, servicios.

En consecuencia, los costos se pueden clasificar atendiendo al tipo de entidad que los incurre en: Costos de explotación (propios de las industrias extractivas), costos de producción (propios de las industrias de transformación), costos de operación (corresponden a entidades comerciales o de servicios).

Los sistemas de costos a utilizar se pueden clasificar:

1- según la fecha en que se obtiene o utiliza la información: históricos o reales, predeterminados o normados.

2- según la forma como operan los sistemas: absorbentes, directos.

3- según la forma como se acumulan los costos: por órdenes de producción, por procesos, métodos de planificación de los costos.

Los lineamientos generales del costo vigentes actualmente, establecen como el más adecuado, al método normativo, a través de los presupuestos de gastos por área de responsabilidad, en correspondencia con las condiciones existentes en las organizaciones económicas y considerando la necesidad de alcanzar una mayor eficiencia productiva.

Se reconoce también la posibilidad de la utilización del método analítico, en aquellos casos de empresas con muchos surtidos o en la elaboración de planes prospectivos, aunque no se recomienda por su complejidad y por los requerimientos de un nivel de aseguramiento técnico superior.

El método normativo consiste en la aplicación de normas y normativas, fundamentadas en la utilización de los equipos, materiales, combustibles, mano de obra, etc. este método posibilita el cálculo del costo planificado por cada área estructural de la empresa. El método normativo presenta dos vías de cálculo que se complementan.

Elas son: presupuesto de gastos y Costos unitarios.

Para los artículos que componen el surtido de producción, se confecciona la ficha de costo, utilizando para su cálculo las normas y normativas de consumo, así como las cuotas para la aplicación de gastos indirectos, previamente establecidas.

Los gastos indirectos de producción son aplicados a cada producto o grupo de productos, formando parte del costo fabril, a fin de facilitar el análisis al nivel de área, o fábrica o por producto.

Las bases de distribución serán definidas por cada organismo o empresa, teniendo en cuenta el tipo de gasto en cuestión y la afinidad de la base seleccionada para dichos gastos.

Los gastos generales de dirección y los de distribución y venta no forman parte de costo fabril.

Todo proceso productivo, consta de varias etapas, por lo que para mantener un control económico de estos procesos, es necesario que los productos que pasan de un departamento a otro, lo hagan con sus costos unitarios directos correctamente calculados.

Para ello deben cumplimentarse los siguientes requisitos:

Cálculo y utilización de la producción equivalente.

Determinación de los costos unitarios por partidas de costo.

Siempre debe utilizarse el mismo criterio de agregación, tanto para la planificación, como para el registro y cálculo del costo real. Las técnicas de valoración de los costos de producción que pueden aplicarse son:

Técnicas basadas en el uso de los costos reales.

Técnicas basadas en el uso de costos predeterminados

Los costos reales limitan las posibilidades de un análisis comparativo al no contar con una base normativa adecuada.

Los costos predeterminados son los que se calculan antes de comenzar el proceso productivo, pudiendo dividirse en costos estimados o costos estándar, en dependencia de la base que se utilice para su cálculo.

El costo estimado indica lo que podría costar un producto, con un grado de aproximación relativo, ante la inexistencia de normas que permitan calcularlo con más rigor.

En esta técnica, el costo real debe compararse con el estimado y ajustarse contra el primero; este ajuste puede ser por totales o por partidas de costos, debiendo, en ambos casos, efectuar un análisis lo más profundo posible, a fin de determinar las variaciones y sus causas, procediendo a realizar los ajustes de control interno que correspondan.

El costo estándar presupone la utilización de una base normativa rigurosa, una confiabilidad y exactitud en los datos que se utilicen para su cálculo y parámetros de medición que permitan determinar el origen de las desviaciones. En el costo estándar, las desviaciones, entre lo real y lo previsto, son muy pequeñas y por ello, no se distribuyen a los centros de costos productivos.

los lineamientos generales del costo, no obstante reconocer que el costo estándar constituye la técnica más avanzada de los costos predeterminados, establece como paso previo a su utilización, la aplicación del costo normado, etapa en la que deben asegurarse como requisitos para la aplicación del estándar, los aspectos siguientes:

Precisión y calidad en las normas de consumo material y mano de obra.

Establecimiento de presupuestos de gastos por áreas de responsabilidad

Calidad y precisión en los registros y datos que permitan el cálculo y análisis del costo.

Calidad en los esquemas tecnológicos que aseguren una explotación más eficaz de las maquinarias y equipos.

Los ingresos totales: Comprenden los importes, por las entregas a clientes, de productos terminados, trabajos efectuados, servicios prestados y mercancías adquiridas para comercializar.

Análisis de la Productividad del Trabajo

La productividad del trabajo aumenta, principalmente, a consecuencia de la implantación y el máximo aprovechamiento de la técnica superior, el aprovechamiento del tiempo de trabajo es también un factor importante de la productividad del trabajo. La utilización racional del tiempo de trabajo, es decir, el aprovechamiento completo de la fuerza de trabajo se asegura, en el socialismo, racionalizando la organización de la producción, liquidando las pérdidas de tiempo, empleando los mejores métodos de trabajo y fortaleciendo la disciplina del trabajo. Aumentar la productividad del trabajo

significa, señala Marx, " cualquier cambio sobrevenido en el proceso de trabajo, por virtud del cual se reduce el tiempo de trabajo socialmente necesario para la producción de unas mercancía ", es decir gracias al cual una cantidad más pequeña de trabajo adquiere potencia suficiente para producir una cantidad mayor de valores de uso.

Las reservas de crecimiento de la productividad del trabajo es abordada en forma clara por Pavón... quien expresa que: "Estos vienen dados por las posibilidades reales, no utilizadas, del empleo más completo de la capacidad productiva del trabajo, con vista a la reducción de los gastos de trabajo por unidad de producto, mediante el perfeccionamiento de la técnica, la tecnología y el mejoramiento de la organización de la producción, del trabajo y la dirección".

Para lograr incrementos sostenidos de la productividad del trabajo en correspondencia con los indicadores económicos del país, es necesario fortalecer el papel de la organización del trabajo como la base sobre la cual se sustente la aplicación del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en cada entidad.

Los factores que llevan implícito el aumento de la productividad del trabajo están divididos en dos grupos:

Los técnicos - materiales.

Los económicos – sociales.

Cada miembro de la sociedad está interesado en el aumento del salario, pero al mismo tiempo el salario representa un elemento de peso considerable en el costo de producción y por esta razón los intereses de las Empresas y de la economía es la disminución de los costos de producción. La solución a esta contradicción basada en la reducción de los costos por concepto de salarios de los trabajadores se lograría con el crecimiento preferente de la productividad en relación con el crecimiento del salario medio.

En Correspondencia con la Resolución Económica del V Congreso del PCC en la que se plantea que la eficiencia es el objeto central de la política económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país , la proyección de la productividad del trabajo deberá ser el punto de partida en la conformación del plan de empleo e ingreso, de lo cual se deriva el promedio de trabajadores, que en el año objeto de plan se sugiere para la consecución de los objetivos planteados por las entidades en cuestión .

La utilización racional de la fuerza de trabajo conlleva a un perfeccionamiento sistemático de la organización social del trabajo, que permite una estrecha vinculación entre la técnica y el hombre, elevar la productividad del trabajo, coadyuvar al crecimiento del bienestar material de los trabajadores, así como garantizar su

capacidad estable al cuidar su salud y contribuir a que el trabajo se convierta gradualmente en la primera necesidad del hombre.

Productividad del trabajo: Se calculará dividiendo la magnitud del indicador valor agregado entre el promedio de trabajadores, calculando dicho Valor, según el sector de que se trate, y el resultado se divide por la cantidad de meses del período.

$$\text{Productividad del Trabajo} = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Promedio Trabajadores}}$$

Promedio de trabajadores: Se consigna el número de trabajadores que, como promedio, utiliza el centro informante para realizar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante el período que se informa. Su cálculo se realizará en correspondencia con lo que a tal efecto, se determine a través del SIE-N 2001.

Los trabajadores declarados disponibles no forman parte del registro de trabajadores de la entidad.

Ingreso Monetario por Peso de Valor Agregado: Se calculará dividiendo la magnitud del indicador Ingreso Monetario entre el Valor Agregado.

En el indicador Otros Ingresos Monetarios se especificará de forma independiente lo que corresponda a Sistemas de Estímulos cuya cuantía se pueda prever; tal es el caso de por cientos sobre ventas, utilidades, entre otros. De igual forma la eficiencia de la categoría.

El análisis de la productividad puede tener como base la unidad producida o bien el volumen de unidades vendidas en un período determinado.

Cuando el análisis se refiere al volumen de unidades vendidas, la productividad se determina en forma global, comprobada con los datos contables.

El problema radica en encontrar las bases para prorratear a cada uno de los productos los gastos que, aunque clasificados funcionalmente, su naturaleza es conjunta lo cual hace casi impracticable el tratar de separarlos en el momento en que se causan. Un camino consiste en estudiar cada renglón de gastos y encontrar la base funcional para su prorrateo. Otro camino puede ser utilizar una base diferente para cada partida.

Como ya se ha dicho, los gastos se acumulan en base a su función. El costo unitario funcional se obtiene dividiendo el importe de los gastos entre las unidades funcionales. El procedimiento más simplificado consiste en determinar el costo de distribución de cada peso de venta o de cada peso de costo de venta. (Vladislav Apalkov y Coautores

en su Metodología para el Cálculo de algunos factores que influyen en la productividad del trabajo en la Industria Azucarera).

Factores internos y externos que afectan la productividad.

Factores Internos: terrenos y edificios, materiales, Energía Máquinas y equipo, recursos humanos.

Factores Externos: disponibilidad de materiales o materias primas, mano de obra calificada, políticas estatales relativas a tributación y aranceles, infraestructura existente, disponibilidad de capital e intereses, medidas de ajuste aplicadas.

Análisis del Valor Agregado de la Producción

VALOR AGREGADO

$$VAP= VPB - CM+ SR.$$

Donde:

VAP es el Valor Agregado de la Producción

VPB es el Valor de la Producción Bruta o Total Producción Bruta = El Valor a precio de venta de los productos terminados en el período (vendidas o aún almacenadas) + Costo de Producción en Proceso; no incluye en este último, las producciones para insumo y los productos intermedios, salvo que ambos tengan un peso significativo en la actividad de la empresa, tanto calculados en la etapa del Plan como en el Real.

CM es el Consumo material: Comprende el gasto de materias primas y materiales auxiliares, así como la energía y los combustibles.

SR los Servicios Recibidos

Servicios recibidos: Se considerarán todos aquellos que se reciben de terceros, y son determinantes para la producción, o actividad que se desarrolla. Se corresponde con los Servicios Comprados, y equivale a la sumatoria en todas las sub - cuentas Otros Gastos Monetarios de todos los servicios pagados a otras entidades.

En el caso de aquellas entidades que desarrollan más de una actividad (producción, ventas y servicios), el Valor Agregado se determina como la suma del valor asociado a cada una de éstas, deduciéndoles el Consumo Material y los Servicios Recibidos. . – (Instrucciones para elaborar el Plan 2004. MEP)

1.7 Relación entre sistemas de pago y resultados productivos y económicos

El pago por resultados constituye la forma principal de retribución del trabajo en la actividad empresarial , con el objetivo de incrementar la productividad, elevar el índice de utilización de los equipos, disminuir los costos, aumentar la producción y los servicios, obtener las utilidades previstas en el plan, mejorar el aprovechamiento de la

jornada laboral y cumplir con los aportes en pesos convertibles cubanos planificados a la Caja Central o a la reserva, en los casos que corresponda, entre otros.

Los sistemas de pago por resultados constituyen mecanismos sustentados en la organización de la producción y del trabajo existente en cada actividad determinada, y se utilizan para estimular el cumplimiento y sobrecumplimiento de los indicadores básicos del plan de la entidad y, en consecuencia, incrementar el salario de los trabajadores.

1.8 Comportamiento de la problemática en al entidad

En el año 1750 se inició el cultivo del arroz en Cuba. Pero no fue hasta la mitad del siglo XX que empezó a ganar en importancia económica, cuando se introdujeron algunas variedades norteamericanas principalmente de Texas las que provenían originalmente de Asia, como la variedad

Hondura. Esta fue introducida en los Estados Unidos de América a finales del Siglo XIX, desde la India, conocido, en Cuba como Zayabaz. Del mismo modo las variedades Nira y Rexona (esta última conocida en Cuba como Resona). Llevada a los Estados Unidos de América desde Filipina, en el período de 1911 a 1916, la variedad Fortura, fue seleccionada de una variedad proveniente de Taiwán.

Estas variedades son conocidas como Pioneras en el mejoramiento genético en los Estados Unidos teniendo como característica principal la calidad del grano, así como una gran resistencia a la sequía. (Williamson. G, 1965).

Sin embargo tenía como inconveniente que presentaba alta susceptibilidad al acame y problemas con el ciclo vegetativo, ya que las variedades Fortura y Hondura son foto periódicas. Posteriormente, durante la década del 50 y los primeros años de los 60, se introdujeron en Cuba otras variedades como son Bluetonnet, Century y Patua 231. A partir del año 1967 se comenzaron a introducir variedades del tipo índica semienana del Instituto Internacional de Investigación del arroz (IRRE) en Filipina y del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en Colombia.

Entre los años 1940 al 1943 se realiza la primera siembra de arroz en nuestro territorio, por un productor llamado "Murillo" vecino de la ciudad de Sancti Spíritus. Esta cosecha fue vendida al primer molino arrocero de Luyanó, por un precio de 6.00 pesos el quintal. (Colectivo de autores, 1978).

Al triunfo de la Revolución y hasta 1960 se constituye "la zona de desarrollo agrario" dedicando un área aproximada de 180 caballerías. Ya para el año 1967 se inició un intenso programa de desarrollo de la producción arrocera, creándose el plan arroz Sur del Jíbaro, con una extensión de 1092.30 caballerías.

Actualmente, en el país existen seis empresas arroceras donde el CAI Arroceros Sur del Jíbaro representa el 40 % de la producción total constituyendo un aporte significativo en la producción nacional. Para garantizar dicho nivel de producción, es necesario profundizar en la estabilidad de la fuerza cooperativista como un elemento determinante para alcanzar los resultados productivos, económicos deseados, situación esta que continúa deteriorándose.

Valorar lo difícil de la vinculación del hombre al área y a los resultados finales que no ha sido posible su aplicación concreta y consecuente para que el cooperativista perciba un salario decoroso y cuantías de ingresos que sea capaz de respaldar con su sudor, esfuerzo y sacrificio.

1.9 Conclusiones del Capítulo I

1. El análisis de la literatura muestra la necesidad del estudio permanente de los sistemas de pagos con el objetivo de lograr la satisfacción necesaria en los trabajadores en busca de alcanzar incrementos sostenidos en los resultados productivos y económicos.
2. Los resultados productivos y económicos en el lote arroceros se ven afectados por la falta de un sistema de pago que motive al trabajador
3. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre sistemas de pagos y su relación con los resultados productivos y económicos, no obstante, no se encontraron antecedentes en la literatura consultada de procedimientos que integren coherentemente estos términos, lo que se confirma la necesidad de su desarrollo.

2.1 Introducción al Capítulo

La propuesta de un procedimiento general con sus procedimientos específicos para incrementar los resultados productivos y económicos a partir del diseño y aplicación de un sistema de pago en el lote arroceros, es el objetivo fundamental del presente capítulo. El basamento teórico- conceptual y metodológico adquirido en el capítulo 1 resultó de gran utilidad para el diseño del instrumento propuesto. El mismo está estructurado en cuatro etapas que se explican a continuación, y el desarrollo de algunas de estas etapas se apoya en la aplicación de procedimientos específicos para diseñar e implementar el sistema de pago en el lote arroceros.

2.2 Procedimiento general con sus procedimientos específicos para diseñar y aplicar un sistema de pago que incremente resultados productivos y económicos

En el presente epígrafe se proponen los pasos del procedimiento para incrementar los resultados productivos y económicos de la entidad. Apoyados en procedimientos específicos para diseñar y aplicar un sistema de pago en el lote arrocero en un cuarto momento se valoran los resultados del procedimiento y el mecanismo de control y retroalimentación está presente durante todo el proceso. **(Ver Figura 2.1)**

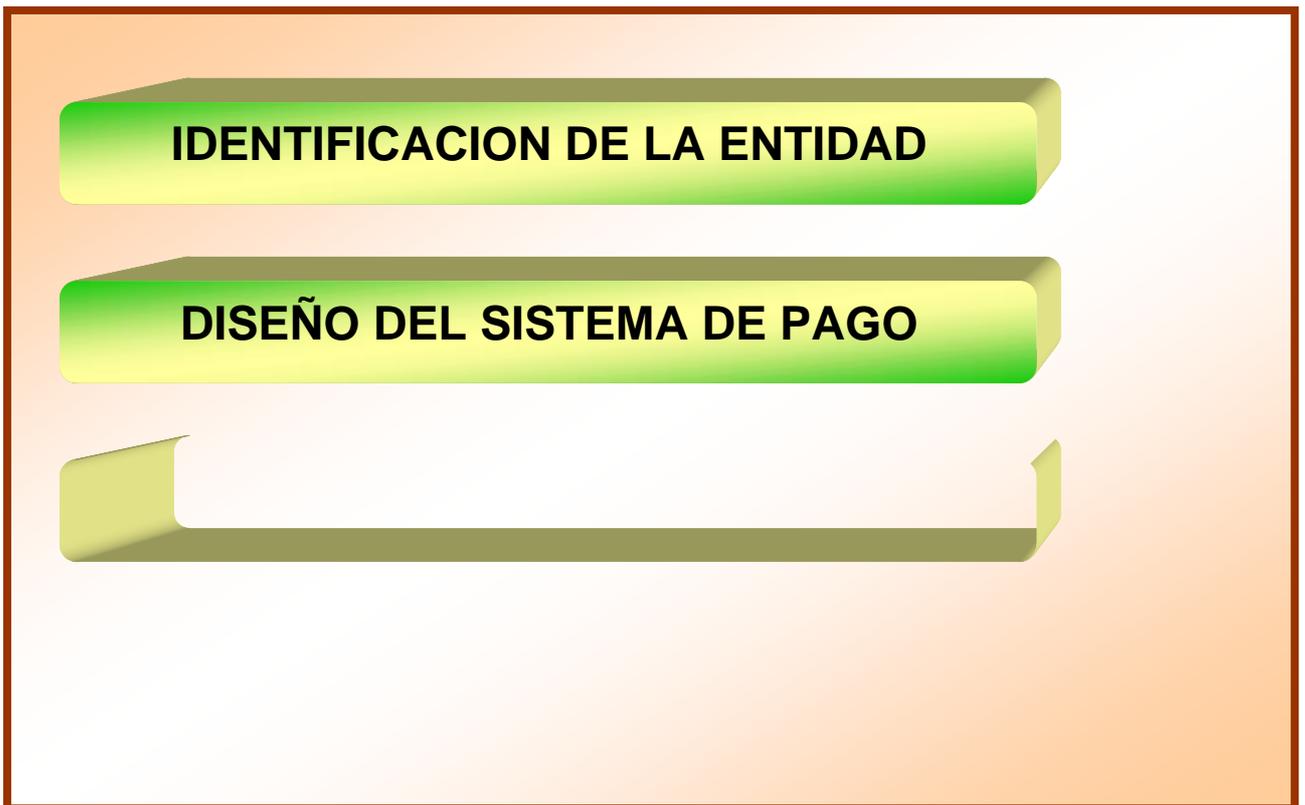


Figura No 2.1 Procedimiento general con sus procedimientos específicos para diseñar y aplicar un sistema de pago que incremente resultados productivos y económicos, Fuente: Elaboración propia.