



Universidad de Sancti Spíritus

“José Martí Pérez”



Facultad de Contabilidad y Finanzas.

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: “Perfeccionamiento de los sistemas de pagos por resultados en la UBPC las Nuevas del Municipio de la Sierpe.

Autor: María Teresa Ortega Pérez.

Tutor (a): Lic. Yudith Amador Rodríguez.

Curso: 2012-2013.

“Año 55 de la Revolución”

Pensamiento



“todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo, a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales, a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia”

Fidel.

Agradecimiento

- ❖ A mi madre y mi padre, por guiarme por el camino correcto.

- ❖ A mi tutora Yudith Amador Rodríguez, por apoyarme en mi trabajo.

- ❖ A los profesores, que en el transcurso de estos 6 años me han formado como profesional.

- ❖ En fin a todas las personas que hicieron de este trabajo una realidad y

a nuestra gran Revolución Socialista.

Dedicatoria

- ❖ A mi hija y mi esposo por apoyarme incondicionalmente.
- ❖ A todos los que con su colaboración hicieron posible la realización de este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO:	
CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos relacionados con los sistemas de pago por resultados.	6
1.1 Sistemas de gestión del capital humano en las Empresas cubanas	6
1.2 Sistemas de Pagos.	10
1.3 Importancia del pago por los resultados	13
1.4 Principios para la aplicación los sistemas de pagos por resultados	13
1.5 La estimulación o la compensación laboral como actividad clave de los Recursos Humanos	14
CAPÍTULO II: Metodología para el control y el cálculo de los sistemas de pago por resultado.	23
2. 1. Caracterización de La UBPC Las Nuevas.	23
2.2. Perfeccionamiento de los sistemas de pagos para el año 2012.	29
2.3. Análisis comparativo del comportamiento de los indicadores económicos antes y después de perfeccionar el sistema de pago.	39
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Síntesis

El siguiente trabajo se realizó en la UBPC Las Nuevas del Municipio de La Sierpe, y tuvo como propósito perfeccionar la aplicación de los sistemas de pago por resultados después del cambio del precio de venta del arroz y su influencia en los resultados que presentan los principales indicadores. El estudio se comenzó con una revisión bibliográfica, donde se abordó sobre la Organización del Trabajo, la productividad del trabajo y los factores que influyen sobre el mismo, así como las formas de pago que se manejan según las concepciones más modernas que se aplican en las empresas cubanas, importancia y principios de los sistemas de pago, así como la estimulación o la compensación laboral como actividad clave de los Recursos Humanos.. En el Capítulo 2 se caracterizó a la empresa, se realiza el perfeccionamiento de los sistemas de pagos para el año 2012 y se realiza un análisis comparativo del comportamiento de los indicadores económicos antes y después de perfeccionar el sistema de pago. Del estudio y análisis se arribaron a conclusiones muy importantes, dándose a conocer una serie de recomendaciones que con su aplicación se podrá dar cumplimiento a los Lineamientos Económicos del VI Congreso del PCC, así como recordar lo planteado por el Comandante en Jefe Fidel Castro en el V Congreso del PCC " El hombre tiene más virtudes que lo que se imagina, y nuestro deber es descubrirlas, estimularlas, desarrollarlas en el trabajo.

INTRODUCCIÓN

Situación Problemática

Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados.

El pago por los resultados está dirigido a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida; obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingresos total, cumplir el plan de producción o servicios seleccionados; cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en aquellas entidades laborales que por sus características corresponden y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

En la UBPC las Nuevas el sistema de pago que se utiliza en la producción de arroz es el de indicadores directos a la producción y los servicios, al estar directamente vinculados al trabajo que desarrollan los colectivos laborales. Se expresan mediante el cumplimiento o sobre cumplimiento del plan de unidades de producción realizadas, de valores, de equipos reparados u otra forma de medir el resultado, siempre con la calidad requerida y en correspondencia con las características de la actividad de que se trata. La producción de arroz en los últimos años venía presentando deterioro en sus resultados, debido que el precio de venta que existía no se correspondía con los gastos en que se incurrían al producir el cereal, situación que limitó la aplicación de sistemas de pagos que estimularan al trabajador e incentivara a incrementar el nivel de producción. Al producirse cambios en el año 2011 referidos al incremento del precio de las

producciones de arroz húmedo limpio, se hizo necesario perfeccionar los sistemas de pagos para lograr mayor productividad.

Dadas estas manifestaciones se pretende estudiar como problema de la investigación:

Planteamiento del Problema Científico:

Ineficiencia del sistema de pago de los trabajadores abarcados en la producción de arroz por la falta de estímulos que incentive al trabajador para obtener una mayor productividad con una reducción de los costos.

Objetivos de la investigación:

Objetivo General:

Perfeccionar la aplicación de los sistemas de pago por resultados en la UBPC las Nuevas.

Objetivos Específicos:

1. Realizar la fundamentación teórica que sustente las normas y los procesos de control y cálculo de los pagos por resultados.
2. Diagnosticar el proceso de cálculo del salario por los resultados en la producción de arroz en la UBPC las Nuevas.
3. Perfeccionar los sistemas de pago por resultados y las fórmulas empleadas para el cálculo en la producción de arroz en la UBPC las Nuevas.

Pregunta científica

¿Es posible maximizar los resultados económicos productivos de la UBPC Las Nuevas del municipio La Sierpe si se perfeccionan los sistemas de pagos por resultados?

Resultados Esperados

Se establecerá un nuevo sistema de pago para los trabajadores abarcados en la producción de arroz, sobre la base de lo establecido en el reglamento general sobre las formas y sistemas de pagos, contenido en la Resolución 9 /2008 del MTSS, ajustando los indicadores y formas de cálculo a las condiciones reales de la entidad con el objetivo de aprovechar la jornada laboral y estimular al trabajador para obtener altas producciones y disminución de los costos.

Métodos empleados

Entre los métodos utilizados se empleó, el **histórico lógico** permitió, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis de las tendencias históricas sobre la aplicación de los sistemas de pagos.

El **análisis-síntesis**, permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, al análisis de los cálculos que se deben realizar para la aplicación de los sistemas de pagos en la UBPC las Nuevas, además permitirá estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para determinar la posible utilidad del instrumento seleccionado en la transformación de la situación actual.

El **inductivo-deductivo** permitió ir de los elementos particulares al general, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de análisis e interpretación de los elementos seleccionados y con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.

El método **de lo abstracto a lo concreto** posibilitó, a través del estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomar las ideas positivas de cada una de ellas, respecto a los sistemas de pagos que se han ido aplicando en la UBPC las

Nuevas en un período contable por una unidad económica y llegar a concretar el propio criterio de la investigadora con relación a la problemática actual que se presenta.

Técnicas de búsqueda de información

La revisión de documentos nos permite obtener información sobre los sistemas de pagos que ha aplicado la UBPC las Nuevas para de ellos recopilar los datos necesarios y así dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Una de las técnicas más utilizadas es el trabajo en grupo para la valoración de los diferentes criterios presentes en la bibliografía y en su aplicación práctica que tienen los profesionales y los expertos.

La computación será utilizada durante el transcurso de la investigación como la principal herramienta para almacenar la información.

La Comparación de datos nos da la posibilidad de comparar los datos recopilados para realizar una valoración de los cálculos que se realizan en cada sistema de pago aplicado en la UBPC las Nuevas.

Aporte metodológico: La correcta determinación de las formas y sistemas de pago, en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnico-organizativas y de control de las diversas actividades de la economía.

Aporte práctico: Adecuada aplicación de los sistemas de pagos.

Estructura del trabajo de diploma.

El informe quedará estructurado en **introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos**. En el **primer capítulo** se realizará la fundamentación teórica que sustente las normas y los procesos de control y cálculo de los pagos por resultados. Y en el **segundo capítulo** se presentará la caracterización de la entidad, se realizará un diagnóstico del proceso de cálculo del salario por los resultados en la producción de arroz en la UBPC las Nuevas y se perfeccionarán los sistemas de pago por resultados y las fórmulas empleadas para el cálculo en la producción de arroz en la UBPC las Nuevas.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS

En el desarrollo del presente capítulo se abordan fundamentos teóricos relacionados con la aplicación y efectividad de los sistemas de pago por resultados en el sistema de gestión de capital humano en las empresas cubanas, la importancia y significación que tiene el mismo, y se profundiza en los procedimientos para su determinación de acuerdo a lo establecido por las políticas orientadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

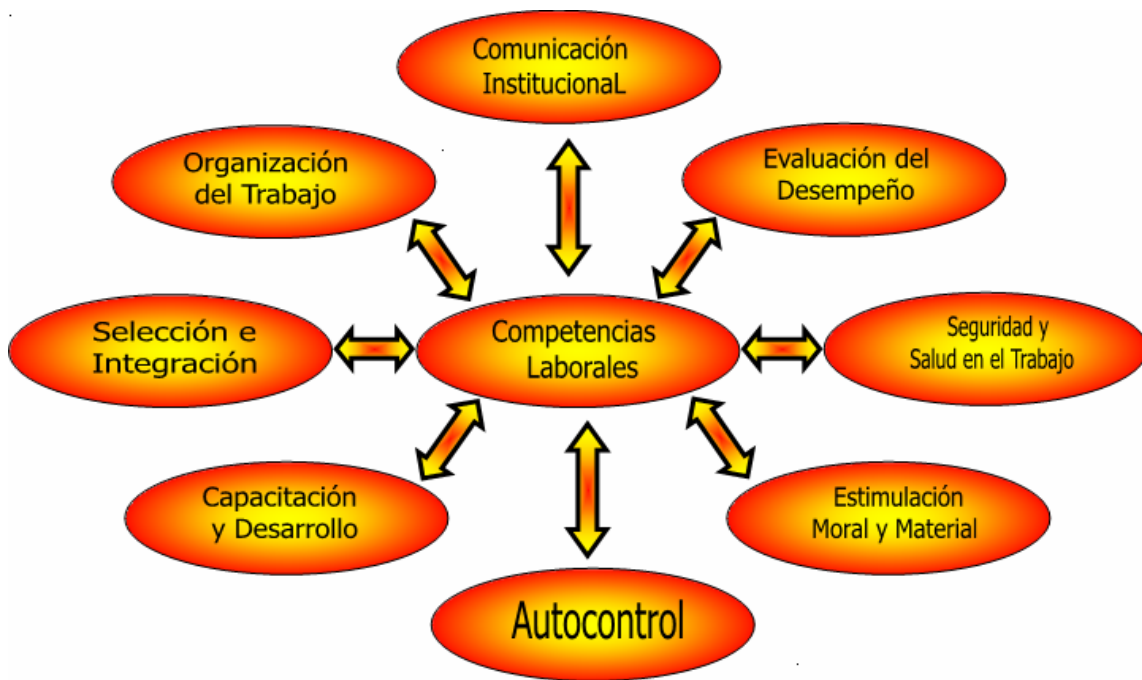
1.1 Sistema de Gestión del Capital Humano en las Empresas Cubanas

“Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”, Normas Cubanas 3000/2007.

Se parte del presupuesto de que el capital humano es entendido como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. Estos conceptos coinciden con la definición expresada en el Decreto 281 del Consejo de Ministros de fecha 17 de agosto de 2007, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en el Capítulo VII, aportando además que la gestión de capital humano debe ser aplicada de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores

Las empresas que aplican un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas, deben efectuar una valoración sistemática de la eficacia de su implantación. La gestión del capital humano, se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño de los miembros de la organización, en las posiciones adecuadas y en el momento adecuado

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se resume en el esquema siguiente, según Normas Cubanas 3001/2007



❖ **Selección e integración**

Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración. Existe en el Sistema Integral de Gestión de Capital Humano (SIGCH) un procedimiento documentado para el ejercicio del mismo.

❖ **Idoneidad demostrada**

Para determinar la idoneidad de todos los trabajadores, la dirección de la empresa u organización superior de dirección, se rige por el cumplimiento de los siguientes requisitos generales: Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida, experiencias y conocimientos, demostrados en el resultado concreto obtenido en su trabajo, cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas en la empresa u organización superior de dirección, calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador. Para lo cual existe un procedimiento documentado dentro del SIGCH.

❖ **Capacitación y desarrollo**

Las empresas definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa u organización superior de dirección, de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores.

❖ **Evaluación del desempeño**

Es la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecutan, durante un periodo de tiempo y de su potencial de

desarrollo en el ámbito de la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde a las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, desarrollo, acorde a las necesidades.

❖ **Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)**

Abarca una concepción integral de lo que se entiende por seguridad en el ámbito laboral, expresado en la prevención de los riesgos que puedan afectar a las personas, las instalaciones y el ambiente incluyendo los daños que inciden en la calidad de los productos y servicios, la competitividad y la eficiencia económica.

❖ **Organización del trabajo**

Es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos económicos y ambientales establecidos.

❖ **Competencias Laborales**

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

❖ **Autocontrol**

Actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano.

Es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión integrada de capital humano.

Puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión integrada de los capital humano. Asimismo, puede ayudar a identificar los procesos y actividades que precisan mejoras y a determinar las prioridades.

1.2 Sistemas de pago

La correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnico-organizativas y de control de las diversas actividades de la economía, son consustanciales al principio socialista de distribución, donde cada cuál reciba en correspondencia con su aporte, es decir, el pago por la cantidad y calidad.

Las formas de pago constituyen uno de los elementos del sistema salarial para remunerar el trabajo en función de su naturaleza.

Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en la organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados. Estos tienen una doble función, por una parte están concebidos para elevar constantemente la calidad, el ahorro, la producción, la prestación de los servicios y la eficiencia. Por otra parte, da la posibilidad de elevar la calidad de vida de los trabajadores y su familia en correspondencia con los resultados de su trabajo.

Los trabajadores, en su entidad laboral, no pueden estar abarcados simultáneamente en más de un sistema de pago.

Los trabajadores que en la misma entidad laboral, realizan actividades diferentes en distintos periodos de tiempo, deben estar abarcados en el sistema de pago específico para cada periodo o actividad, incluyendo los contratados por tiempo determinado en la misma entidad donde laboran.

El diseño de los sistemas de pago deben estar provistos de estudios de la organización del trabajo, en los cuales se diagnostiquen los problemas técnicos-organizativos existentes en los diferentes procesos de producción y/o servicios y aplicación de estos se logre alcanzar lo previsto, y consecuentemente la motivación de los trabajadores por la labor que realizan.

Formas de pago:

- ✓ a tiempo;
- ✓ por los resultados.

Pago a tiempo: establece que el salario se devenga en función del tiempo trabajado y se aplica fundamentalmente en las unidades presupuestadas. En las empresas se emplea cuando no resulta posible aplicar un sistema de pago por los resultados o no son medibles los gastos de trabajo o siéndolo, no es aconsejable su utilización dadas las características del proceso productivo o de servicios.

Al determinar la magnitud del tiempo laborado, con el objetivo de calcular la remuneración de los trabajadores que devengan su salario mediante la forma de pago a tiempo, se toman en cuenta, además de las ausencias al trabajo, las infracciones del horario establecido, entendiéndose por ello, a los efectos de lo que por la presente se regula, las impuntualidades al comienzo de la labor y en la hora

de entrada de almuerzo o comida, las salidas antes de concluir con la labor, así como otras ausencias al puesto de trabajo durante la jornada laboral.

Las experiencias de sistemas de pago por resultados en Cuba no han estado exentas de la gravitación de las incertidumbres en que ha operado nuestra economía en cuanto a abastecimientos e insumos, el comercio exterior, por los problemas contractuales existentes e incluso por la morosidad que se ha manifestado por parte del país con el pago de algunos insumos recibidos de exterior que han provocado constantes renegociaciones, sin dejar de reconocer que nuestras insuficiencias en cuanto al descontrol, la negligencia, la falta de exigencia, el poco aprovechamiento al potencial productivo que contamos y la mala calidad en servicios y producciones que se ejecutan, que han motivado por año que no exista una correlación salario medio/productividad favorable que permitan con mayor prontitud la aplicación gradual de los lineamientos **170 y 171** del VI Congreso del Partido.

El perfeccionamiento del modelo económico en Cuba, aprobó líneas concretas en aras de que el país logre un desarrollo superior en el Comercio Exterior lo que se reflejan en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución .del No **72 al 75**

Pago por resultados, es por el que los trabajadores reciben sus salarios en función de la eficacia y calidad de sus labores. Éste deja atrás definitivamente la práctica dañina de métodos que promueven la distribución igualitaria de los ingresos. Busca uniformar la política salarial entre las empresas en perfeccionamiento empresarial y las que no están en este proceso, con el fin de obtener mejores resultados de producción y servicios.

El pago por resultados no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para lograr mayores incrementos de la productividad, la eficiencia y la calidad.

El sistema de pago por los resultados busca que el salario se incremente, tras las huellas de una eficiencia económica, traducida en la obtención de bienes y/o servicios con calidad que satisfagan la demanda de la sociedad.

1.3 Importancia del Pago por los Resultados

El pago por los resultados está dirigido a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida; obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingresos total, cumplir el plan de producción o servicios seleccionados, cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en aquellas entidades laborales que por sus características corresponden y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características de la actividad laboral que realiza el trabajador.

En una empresa deben existir tantos sistemas de pago por resultados como actividades diferentes haya en esa entidad, es decir, de acuerdo con la naturaleza de la labor que realice el trabajador.

1.4 Principios para la aplicación de los Sistemas de Pago por Resultados

- Se aplica como resultado de la implantación de estudios de organización del trabajo, la producción y los servicios.
- El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido y lo más próximo a la fecha de cumplimiento de los indicadores que se evalúan, de manera

que identifique lo percibido en salario con los resultados obtenidos en el período que se analiza.

- No se puede aprobar en ningún caso, pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados, correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.
- Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Los sistemas de pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.
- Los sistemas de pago en las empresas son autofinanciados. En el caso de las unidades presupuestadas se financian por el presupuesto de salario aprobado.
- El pago por los resultados se materializa por el cumplimiento real de los indicadores establecidos en cada sistema de pago.
- Debe garantizarse la exactitud de la medición de los resultados obtenidos, así como que la contabilidad refleje fielmente los hechos económicos de la entidad.
- Garantizar el pago del salario en la fecha establecida.

1.5. La estimulación o la compensación laboral como actividad clave de los Recursos Humanos.

La estimulación al trabajo o la compensación como sistema trasciende la estimulación salarial, aunque ésta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. La compensación comprende a todas las acciones de la organización que afecten a sus empleados, de ahí que la identifiquemos como el sistema de los Recursos Humanos asumido. Por eso es tan importante que se planeen y regulen esas acciones para hacerlas efectivas en aras de los objetivos de la organización.

La estimulación o compensación no siempre comporta la motivación en los empleados (como pudiera resultar de acciones de sanción, despido o encarcelamiento), pero el profesional de los Recursos Humanos 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 salariales.

Por **SISTEMA DE ESTIMULACION AL TRABAJO O DE COMPENSACION LABORAL EFECTIVA**, entendemos las acciones de los Recursos Humanos 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-costo hay equidad en el intercambio. Pero como hemos insistido en la concepción de que los recursos humanos son una inversión y no un costo, preferimos hablar en términos de balance beneficio-beneficio, pues el desempeño significa un beneficio al empleado ofrecido por la organización, y la compensación extraída del valor añadido significa un beneficio a la organización ofrecido por el empleado.

O podemos expresarlo de la manera en que lo hiciera F.Engels (1883), en su discurso ante la tumba de Marx: "Así como Darwin descubrió la ley del desarrollo de la naturaleza orgánica, Marx descubrió la ley del desarrollo de la historia

humana: el hecho, tan sencillo, pero oculto hasta él bajo la maleza ideológica, de que el hombre necesita, en primer lugar, comer, beber, tener un techo y vestirse antes de poder hacer política, ciencia, arte, religión, etc." (Marx y Engels, 1963).

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 de los Recursos Humanos 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 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 a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro.

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.

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.

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.

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.

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.

Estudiosos más recientes como C. Rogers (1986), E.H. Shein (1988), K. Ishikawa (1988) y F.L. González (1989) han insistido en la importancia del consenso en la participación y el desarrollo de esas necesidades superiores de logro como los motivadores más fuertes y efectivos de la realización en el trabajo.

Otra notable teoría, también ubicada en este enfoque, con cuyos resultados han coincidido nuestras investigaciones (Cuesta, 1990, 1991) y que aporta elementos muy interesantes, es la "teoría del mantenimiento de la motivación" desarrollada por F. 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 "insatisfactores" y no funcionarían entonces los factores de motivación.

Las formas de pago en su materialización tienen diversas expresiones o modalidades técnicas organizativos, que son denominadas sistemas de pago o salariales. 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 (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.

Los sistemas de pago por rendimiento fundamentalmente se utilizan para aquellos empleados donde es posible controlar y cuantificar exactamente los resultados de la actividad laboral, permitiéndose el establecimiento de las normas de producción o de tiempo. La función estimulativa principal que han cumplido es acelerar los ritmos productivos de los trabajadores.

Es muy interesante destacar que en 1951 la 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”. 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 que 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, donde el resultado de la labor no depende de individuos aislados sino del conjunto

de individuos, insertándose la labor en un flujo o proceso de producción o servicio relacionando la actividad de unos puestos de trabajo con otros.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UBPC LAS NUEVAS DEL MUNICIPIO LA SIERPE.

En este capítulo se caracteriza la UBPC, además se le realiza un diagnóstico del proceso de cálculo del salario y se exponen las causas que justifican la problemática planteada, dando respuesta a la segunda tarea de investigación. Luego se revisan los sistemas de pagos por los resultados y las fórmulas empleadas para el cálculo en la producción de arroz en la UBPC las Nuevas del Municipio de la Sierpe, y finalmente se exponen los resultados de su aplicación.

2.1 Caracterización de la UBPC las Nuevas del Municipio la Sierpe.

La UBPC Las Nuevas con domicilio legal en el consejo popular Las Nuevas municipio La Sierpe, provincia Sancti Spíritus, creada según Decreto-Ley N°. 142 de 20 de septiembre de 1993 que dispone la creación de las UBPC de las actuales estructuras empresariales del Ministerio de la Agricultura, es una organización económica y social integrada por obreros, con autonomía, que recibieron tierras en usufructo por tiempo indefinido y posee personalidad jurídica propia.

Fue aprobada su Constitución el 5 de octubre de 1993 según Resolución No. 15 de esa propia fecha y quedó constituida mediante acta de Constitución de fecha 10 de octubre de 1993 y se encuentra inscrita en el REANE, normativa y metodológicamente se rige por las regulaciones dictadas por el MINAGRI, por el Reglamento General, Reglamento Interno, por los acuerdos de la Asamblea General, y por la legislación vigente que le sea aplicable y en su funcionamiento tendrá en cuenta las organizaciones políticas y de masas del centro.

Como se observa en el **Anexo No. 1** la estructura de la dirección de la Empresa esta formada por un Administrador, el Asesor Jurídico y 7 Jefes de Departamentos

ubicados en los Departamentos de Producción, Recursos Humanos, Economía, Maquinaria, Aseguramiento, Ganadería y Autoconsumo

Para acometer esta actividad la UBPCA cuenta con los lotes arroceros agrupados en un área de 268.26 caballerías que rotan según corresponda a la Campaña arrocera, una granja de autoconsumo dedicada a los cultivos varios con 3.00 caballerías y 80.00 caballerías dedicadas a la ganadería y la cría de patos. Además tiene una pista de aviación con el objetivo de garantizar las atenciones culturales a sus cultivos así como otras instalaciones: 3 talleres de Maquinaria, un Comedor central, el almacén de insumos, una nave de cría porcina y la oficina.

Los lotes arroceros son unidades económicas con un presupuesto de gastos e ingresos elaborado por sus propios trabajadores con pleno acuerdo con la Junta Administrativa y venden su producción a las Unidades industriales del propio CAI.

La finca de autoconsumo garantiza el autoabastecimiento a los trabajadores y familiares. Se encuentran también las Unidades de Maquinaria, Aseguramiento y Ganadera. Las dos primeras se dedican a la producción de servicios dentro de la misma UBPC, en tanto que la Ganadera vende de su producción para el Balance Nacional.

Los principios fundamentales en que se sustenta el funcionamiento de la UBPC Las Nuevas son:

- La vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.
- El autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familiares con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de la vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.
- Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.

Su objeto social se basa en:

1. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional arroz consumo con destino al balance y de forma mayorista y minorista en el Mercado Agropecuario Estatal.
2. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional leche de ganado vacuno y bufalino, con destino a la Empresa Láctea del territorio, el consumo social (Centros del sistema MINED, MINSAP, MES, MININT Y MINFAR) que le sea autorizado, a comercio (cruzamiento) en los casos autorizados y de forma minorista a los miembros y trabajadores de la entidad que se desempeñan como ordeñadores, cumpliendo las regulaciones establecidas.
3. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional derivados de la leche (quesos) con destino a la industria láctea en los casos en que se dificulte el acopio de leche fresca.
4. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional cueros de ganado mayor a partir de los sacrificios de animales que se autoricen por accidentes o depauperación, así como cueros de ganado menor con la empresa que la atiende.
5. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional ganado menor (cerdos, ovinos, caprinos, conejos) en pie y sus carnes con destino a la Empresa Porcina del territorio, a la Empresa de Ganado Menor, a la Administración del Mercado agropecuario Estatal y de forma minorista como concurrente en el Mercado Agropecuario Estatal, en los Puntos de ventas autorizados por el Consejo de la Administración Municipal y a los miembros y trabajadores de la entidad, según lo aprobado en su Reglamento Interno, así como de forma mayorista pie de cría de las referidas especies a entidades del MINAG y MINAZ.

6. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, animales comerciales de ganado mayor en pie con las empresas pecuarias, con la empresa que la atiende, con las empresas comercializadoras mayoristas del MINAG, así como animales de trabajo a las entidades del sistema MINAG y el MINAZ.
7. Producir y comercializar de forma mayorista, viandas, hortalizas, granos, cítricos, aves rusticas y sus huevos, frutas vegetales y plantas condimentosas frescas o secas en estado natural o procesados artesanalmente, a la empresa que la atiende, con las Empresas Acopiadoras y Comercializadoras Mayoristas del MINAG, al consumo social (Centros del sistema MINED, MINSAP, MES, MININT y MINFAR) que le sea autorizado y a la administración del Mercado agropecuario Estatal y de forma minorista como concurrente en el Mercado Agropecuario Estatal, en los Puntos de Venta autorizados por el Consejo de la Administración Municipal y a los miembros y trabajadores de la entidad según lo aprobado en su Reglamento Interno, todo ello en moneda nacional.
8. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional plantas medicinales frescos o secos con destino al MINSAP, cumpliendo las regulaciones establecidas.
9. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional peces de agua dulce a las entidades del Ministerio de la Industria Pesquera, al consumo social (Centros del sistema MINED, MINSAP, MES, MININT y MINFAR) que le sea autorizado, a entidades del sistema del MINAG y de forma minorista a los miembros y trabajadores de la entidad.
10. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, materia orgánica, humus de lombriz, subproductos de las cosechas para alimento animal, pienso criollo, semillas botánicas y agámicas.
11. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, Semilla de caña y caña de azúcar y pastos, con destino al MINAZ, como alimento

- animal a las entidades del sistema del MINAG y los excedentes a la entidad de comercio, gastronomía y servicios del territorio.
12. Producir para Comercializar de forma mayorista en moneda nacional miel de abejas, cera, propóleos, veneno de abejas y abejas reinas con destino a la Organización económica o establecimientos avícolas del territorio.
 13. Producir para Comercializar de forma mayorista carbón vegetal, leña para combustible, postes de marabú, postes vivos, guano, cujes, yagua y palmiche y de forma mayorista y minorista carbón vegetal y leña para combustible en el Mercado Agropecuario Estatal, en moneda nacional.
 14. Producir y comercializar de forma mayorista posturas de frutales, forestales, de flores y plantas ornamentales, según las cifras directivas y los destinos definidos en el plan, así como comercializar los excedentes de forma mayorista con la Empresa Productora y Comercializadora de Frutas Selectas, Flores y Plantas Ornamentales, con la empresa que la atiende, con otras entidades estatales y cooperativas del territorio y de otras provincias según las regulaciones establecidas por el MINAG y de forma mayorista y/o minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, todo ello en moneda nacional.
 15. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional útiles y sus similares para el trabajo en la producción agropecuaria, tales como yugos, frontiles, sogas y sombreros y otros, con destino a las entidades del sistema del MINAG Y el MINAZ.
 16. Brindar servicio de maquinaria agrícola, de transporte de carga, talleres, herrería, de tracción animal, alquiler de equipos e implementos agrícolas y de equipos de transporte de carga, soldadura, ponchera, carpintería, a las entidades del MINAG y el MINAZ del territorio y transporte de personal, en moneda nacional.
 17. Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de viviendas a los miembros y trabajadores de la entidad, en moneda nacional.

18. Brindar servicios de comedor, cafetería y de recreación a los miembros y trabajadores de la entidad, en moneda nacional.

Misión.

La UBPC Las Nuevas tiene como misión: producir y logara la comercialización de productos agropecuarios en moneda nacional, siendo la producción fundamental el arroz cáscara húmedo para el consumo nacional y la producción de semilla de arroz, así como la ceba de ganado vacuno y en menor escala la producción de cultivos varios, la ganadería menor contando para ello el personal necesario en el cual prima la seriedad y confianza en el éxito.

Visión

La UBPC Las Nuevas es una unidad productora de excelencia del sistema de producción cooperativa del MINAGRI autofinanciada que para su trabajo cuenta con instalaciones, medios y áreas para el desarrollo de la producción arrocera, con capacidad multidisciplinaria para transferir y asimilar tecnología, aportando productos y servicio de alta calidad a la industria.

Áreas de Resultados claves definidos:

1. Gestión de los recursos humanos y capacitación.
2. Gestión económica financiera.
3. Gestión de la producción.
4. Gestión de aseguramiento a la producción.
5. Gestión de aplicación de la ciencia y la técnica.
6. Gestión de la maquinaria.

2.2. Perfeccionamiento de los Sistemas de pago para el año 2012

En la UBPC Las Nuevas del Municipio de La Sierpe los sistemas de pagos que se aplicaban era una tasa por quintal cosechado sin interesar si los resultados que tenia el lote después de cosechar el cultivo, al cambiar el precio de venta del arroz se hizo necesario perfeccionar estos sistemas de pagos con el objetivo de que los trabajadores gasten lo que realmente necesitan para que se obtengan altos rendimientos y mayor productividad, por tal situación mostramos el nuevo sistema de pago perfeccionado, demostrando que los trabajadores mejoran sus salarios y crece la producción del cereal.

Objetivos.

1. Incrementar los rendimientos agrícolas.
2. Disminuir los costos de la producción planificados.
3. Incrementar el salario de los trabajadores en estrecha relación con la productividad del trabajo.

Indicador formador para la etapa de fomento.

Durante el periodo de siembra y atenciones culturales se le pagara el anticipo básico según tiempo real de trabajo condicionando al cumplimiento de la programación del trabajo.

Indicador formador para el cierre del ciclo productivo.

Por ciento de utilidades finales según rendimientos, diferenciados por campañas y rangos, incrementándose el por ciento a partir del rendimiento alcanzado.

Indicadores condicionantes.

1. Cumplir la programación de trabajo y la tecnología establecida.

2. Cumplir con los rendimientos planificados para pagar los por cientos.
3. Gasto de salario por peso de ventas totales.

Formación del salario.

El salario se forma al multiplicar el porcentaje de distribución según el rendimiento alcanzado por la utilidad obtenida en el lote distribuida en partes iguales para todos los integrantes, se establece un por ciento inicial a partir de un rendimiento de 1000 qq/cab que es de donde se parte para la aplicación del % de estimulación.

Trabajadores abarcados.

Este sistema de pago abarca a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales que participan directamente en el proceso productivo. Se muestra en la tabla 2.1

Tabla 2.1 Trabajadores Abarcados.

LOTES ARROCEROS	Anticipo Mensual	A. Diario
Jefe de Lotes	520.00	21.83
Técnico de lote	500.00	20.98
Controlador Económico	480.00	20.14
Anegadores	450.00	18.89
Otros trabajadores de apoyo	450.00	18.89

Certificación de los resultados finales. Tabla 2.2

No	INDICADORES	CERTIFICADO POR.
1	Producción total campo y lote	J. Producción UBPC
2	Gasto salario x peso de venta plan y real	J. Económico UBPC
3	Rendimiento x cab. campo y lote	J. Producción UBPC

Período de pago.

1. El periodo de pago del anticipo se realizará quincenal en función del cumplimiento de lo establecido.
2. Al finalizar la campaña obtenido los resultados, se hará la liquidación del salario a obtener según los rendimientos logrados.

Pagos por los rendimientos obtenidos Tabla 2.3

Rendimiento (qq/cab)	Porcentaje Distribución %
1000-1100	21
1101-1200	24
1201-1300	27
1301-1400	29
1401-1500	31
Más de 1500	33

Método de distribución de resultados de la campaña

El pago se realizará colectivo por los integrantes del lote en partes iguales.

Indicadores que condicionan el pago de los resultados finales total o imparcialmente.

El deterioro de los indicadores de trabajo y salario así como eficiencia del costo limitaran total o parcial la cuantía del salario por producción hasta erradicar el deterioro.

El incumplimiento del plan de producción invalida de forma total el pago de los resultados finales.

Hechos o conductas que invalidan totalmente la obtención del pago según los rendimientos alcanzados.

Los trabajadores que sean penalizados del colectivo laboral o tecnología no tendrán derecho al pago por los resultados finales según los rendimientos obtenidos.

- 1- Los trabajadores que laboran menos del 70% del tiempo durante la atención al colectivo, pues causen baja antes de transcurrido este periodo de tiempo no tendrá derecho al pago por los rendimientos obtenidos

NOTA. En caso de que esto suceda el colectivo del lote determinara que hacer con el pago del trabajador

- 2- El colectivo del lote será el responsable de la protección del arroz desde el campo hasta la industria, en caso de existir indisciplina en el cuidado del mismo, el lote puede ser penalizado según la gravedad de la indisciplina

Parámetros a medir a los trabajadores abarcados en el sistema para la bonificación al anticipo saneamiento \$ 50.00.

Mantener limpio de malas hiervas diques muros de riego y drenaje, obras de fabricas y la parte que le corresponde a cada campo de los canales secundarios de riego y drenaje.

Manejo de agua \$50.00.

Mantenimiento de la lámina de aniego permanente establecidos de los voladeros, ahorro del agua y drenaje de cosecha.

Control fitosanitario \$ 50.00.

Mantener desratizado el área , balizado uniforme para la aplicación de sólidos y líquidos se debe realizar la información a tiempo a la dirección del lote en caso de presencia de plagas o enfermedades mochileo de los cayos de hiervas existentes en las terrazas y correcta selección negativa de las mezclas varietales.

Disciplina laboral y población \$50.00

No permitir impuntualidades, buen aprovechamiento de la jornada laboral y no tener una ausencia injustificada además deben garantizar una población de 150 plantas x metros cuadrados.

NOTA. El incumplimiento de uno de estos parámetros invalida la bonificación al anticipo

EJEMPLO. Si tiene saneamiento y muros limpios pero los diques no, pierden el \$ 50.00 los integrantes del campo.

Funciones de los integrantes del lote.

Anegadores

El cumplimiento de la disciplina tecnológica es un aspecto determinante en la creación de las condiciones en que debe ejecutar su trabajo el anegador y consiguientemente en los resultados de producción que se obtengan. En tal sentido el anegador debe:

- a) Ejecutar en los casos que corresponda o supervisar en otros, que se realice en el campo asignado las labores con la calidad que se precisa en las exigencias agrotécnicas tal y como se indica a continuación.
- b) Ejecutar las atenciones culturales que se aplican después de la siembra y que son comunes a todas las tecnologías de siembra:
 - ✓ Todo lo concerniente a riego y desagüe.
 - ✓ Ejecución de la resiembra incluyendo el moteo.
 - ✓ Detección de plagas y enfermedades.
 - ✓ Balizado de los campos.
 - ✓ Control de roedores.
 - ✓ Acondicionamiento de los campos para la aplicación de los herbicidas y fertilizantes.
 - ✓ Limpieza de obras de fábricas.
 - ✓ Canales de riego y drenaje.
 - ✓ Chequeo de la calidad de las labores de aviación en siembra.
 - ✓ Eliminación de mezclas cuando estas no sean intensa.
 - ✓ Medición del nivel de agua en las terrazas y otras labores.
- c) Exigir porque se le dé mantenimiento a los canales de riegos y drenaje secundarios y terciarios antes de la siembra del campo.
- d) Exigir porque la siembra del campo ya se trate de variedades del ciclo medio o corto, se ejecuten acorde a los períodos de calendario.

- e) Alcanzar en el campo la densidad de siembra que se establece en el Instructivo Técnico del cultivo del arroz según variedad, tecnología de producción y época del arroz con una adecuada profundidad de la semilla.
- f) Exigir porque la fertilización fosfórica y potásica se ejecute de conformidad con las recomendaciones que se registran para el campo, en el cartograma agroquímico actualizado. Del mismo modo que se cumplimente con la fertilización nitrogenada, atendiendo a las dosis y nivel de fraccionamiento que se establecen por las recomendaciones técnicas orientadas, según época del año en que ocurre la germinación, variedad de arroz y calidad de la población del campo.
- g) Participa en la detección y control de insectos y enfermedades.

Controlar el efecto de las aplicaciones de pesticida en evitación de nuevas aplicaciones en condiciones donde se compruebe que las hojas nuevas no presentan daños.

- h) Garantizar en la siembra en seco, que el riego de germinación se ejecute en un plazo no mayor de las 72 horas después de sembrado el campo, así como que se ejecuten con calidad los siguientes pases de agua hasta que el campo entre en la etapa de aniego permanente, factor determinante para la obtención de altos rendimientos agrícolas.
- i) Ejecutar convenientemente el tratamiento indicado para el control de malezas. En lo fundamental del tipo de las gramíneas, observando las especificaciones dadas para el control cuando además está presente la plumilla.
- j) De conformidad con las exigencias de la tecnología de producción, trabajar por alcanzar los rendimientos agrícolas siguientes.
- k) Velar por el cuidado del campo de arroz, ya sea ante la presencia de aves en horario nocturno ó previniendo el hurto de arroz cuando el campo esté maduro.

Técnico Agrícola:

El técnico agrícola del lote es responsable del cumplimiento de las normas técnicas y de sanidad vegetal para lo cual:

- ✓ Participa en la confección del plan de producción y el presupuesto de gastos.
- ✓ Es el responsable de todas las atenciones técnicas al cultivo.
- ✓ Responde por la calidad de todas las labores agrotécnicas que se realizan.
- ✓ Realiza el muestreo fitosanitario de los campos y las pruebas de eficiencia de las aplicaciones.
- ✓ Ejecuta el conteo de la población por terrazas.
- ✓ Participa en la determinación de las dosis a emplear en las aplicaciones.
- ✓ Chequea la calidad de las aplicaciones de la aviación y las que se realizan de forma manual.
- ✓ Exige por el correcto uso del agua.
- ✓ Es el responsable del estaquillado de los campos.
- ✓ Chequea las pérdidas de cosecha y vela por la regulación de las cosechadoras.
- ✓ Exige por el saneamiento de las áreas.
- ✓ Velar por el cuidado del campo de arroz, ya sea ante la presencia de aves en horario nocturno ó previniendo el hurto de arroz cuando el campo esté maduro.

Controlador Económico:

El técnico en control económico garantiza el control adecuado y sistemático del lote para lo cual realiza las funciones siguientes:

- ✓ Participa en la confección del plan de producción y del presupuesto de gastos.
- ✓ Es el responsable del control del presupuesto y sus ajustes.
- ✓ Controla todos los insumos y materiales que consume el lote por campo.

- ✓ Controla en las pistas las cantidades de productos que se aplican a cada campo.
- ✓ Alerta al jefe de lote sobre alteraciones del presupuesto.
- ✓ Realiza las conciliaciones mensuales de los gastos.
- ✓ Confecciona el informe mensual del cumplimiento del presupuesto para que sea analizado con todos los trabajadores.
- ✓ Mantiene el control de los sistemas de pago y estimulación de los integrantes del lote.
- ✓ Controla todos los medios de trabajo, útiles y herramientas con que cuenta el lote (tridentes, pares de guantes, pares de botas, machetes, mochilas, etc.)
- ✓ Controla los vales de las carretas que son enviadas al secadero, con la producción del lote.
- ✓ Velar por el cuidado del campo de arroz, ya sea ante la presencia de aves en horario nocturno ó previniendo el hurto de arroz cuando el campo esté maduro.

Jefe de Lote

El trabajo del anegador se ejecuta bajo supervisión del Jefe de Lote Arrocerero para el que se establece las funciones principales siguientes:

- ✓ Controla los vales de las carretas que son enviadas al secadero, con la producción del lote.
- ✓ Garantiza la tecnología prevista a aplicar en el lote, con la calidad requerida, previo análisis y discusión con la Dirección de la Brigada y controla el trabajo velando por la calidad de cualquier tipo de actividad, mecanizada o manual que se realiza en el lote.
- ✓ Participa en las discusiones para la planificación anual de todas las actividades del lote. Exige la tecnología prevista para la preparación de la tierra y participa durante el proceso de siembra velando por su calidad.

- ✓ Coordina las aplicaciones de herbicidas y toda las actividad fitosanitaria con la pista de aviación y con los especialistas de la granja; controlando el trabajo de los bandeleros y el estaquillado de los campos.
- ✓ Vela porque la fertilización se realice según las normas y procedimientos indicados.
- ✓ Supervisa sistemáticamente el nivel de agua en todos los campos de su lote, orientando en cada caso a los anegadores las medidas a tomar, exigiendo a los mismos el cumplimiento de su contenido de trabajo.
- ✓ Participa en el muestreo de humedad de los campos previo al corte y durante la cosecha, evitando que se produzcan pérdidas.
- ✓ Vela para que no entren animales que puedan dañar la plantación y en evitación de los hurtos.
- ✓ Garantiza y responde por los registros primarios (controles) de las actividades que se efectúan en el lote (Reporte Diario del Lote o Libreta).
- ✓ Velar por el cuidado del campo de arroz, ya sea ante la presencia de aves en horario nocturno ó previniendo el hurto de arroz cuando el campo esté maduro.

Reglamento de distribución del sistema de pago

Como conocemos nuestro objetivo principal es la producción de semilla de alta calidad, es por ello que para el pago de las utilidades finales para obtener ese beneficio, el lote tiene que garantizar el 80% de la producción de semilla el lote que no obtenga esa producción cobrara la estimulación según el % de semilla entregada. Se ratificara que el personal de apoyo recibirá la estimulación, según la jornada trabajada. Ejemplo, Se anexa al sistema de pago de las posibles utilidades por rendimientos se muestra en la tabla 2.4.El trabajador que sea sancionado dentro del mes pierde la estimulación del mismo. El lote que se le detecte hurto de arroz, se analizara en el consejo de dirección y se determinara el % de la penalización del estímulo que le pertenezca.

Tabla 2.4

Distribución del sistema de pago

Área	15	RENDIMIENTO				
INDICADORES	1050	1150	1250	1350	1450	1550
Producción	15750	17250	18750	20250	21750	23250
Precio Venta	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00
Costo Venta	70.00	63.91	58.80	54.44	50.69	47.42
Valor Producción	2047500.00	2242500.00	2437500.00	2632500.00	2827500.00	3022500.00
Costo Producción	1102500.00	1102500.00	1102500.00	1102500.00	1102500.00	1102500.00
Ganancia	945000.00	1140000.00	1335000.00	1530000.00	1725000.00	1920000.00
% Distribución	21	24	27	29	31	33
Valor Distribución	198450.00	273600.00	360450.00	443700.00	534750.00	633600.00
Cantidad Trabajadores	11	11	11	11	11	11
Promedio por Trabajador	18040.91	24872.73	32768.18	40336.36	48613.64	57600.00

2.3 Análisis comparativo del comportamiento de los indicadores económicos antes y después de perfeccionar el sistema de pago.

Para la realización de este trabajo se analizará el comportamiento de varios indicadores económicos – productivos con el objetivo de compararlos y llegar a conclusiones respecto a que es necesario el perfeccionamiento de los sistemas de pago partiendo del cambio del precio de venta del arroz.

Los indicadores son los siguientes

Niveles de producción: Representa el total de los niveles de producción de arroz

Rendimiento: Se entiende por rendimiento el producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados. Es un indicador que mide eficiencia y eficacia de las operaciones.

Se obtiene dividiendo el total de la producción entre el área sembrada.

Costo por peso: Este indicador económico constituye uno de los más importantes para determinar la eficiencia económica de cualquier entidad.

Se obtiene dividiendo el costo entre el valor de los ingresos, real o planificado, según se trate.

Es necesario plantearse periodo tras periodo rebajar este índice que significa una mejor utilización de las materias primas, los materiales, piezas de repuesto y sobre todo los combustibles ya que el país carece de fuentes energéticas, así como el salario como pago justo de la fuerza de trabajo de acuerdo con el rendimiento.

Productividad: La productividad del trabajo categoría fundamental de la producción material. Expresa la potencia real (en funciones) del trabajo concreto, creador de bienes materiales, y si existen las condiciones necesarias, también como creador de valores.

Estadísticamente es el indicador que muestra la efectividad de la actividad laboral del hombre en la esfera productiva realizada con un nivel medio de intensidad del trabajo, y se mide por la cantidad de unidades de producción elaboradas en una unidad de tiempo (Productividad en términos físicos) y/o la cantidad de valor creado por unidad de tiempo (productividad en valores).

La productividad del trabajo como indicador para medir la eficiencia o efectividad del trabajo social en el sistema socialista puede cuantificarse por obrero, por empresas de la misma rama, en unidades físicas, en unidades de tiempo empleado para la elaboración de una unidad de producto.

La medición de la productividad del trabajo en términos de valor permite uniformar el cálculo, y al relacionar la producción en valor con el promedio anual de

trabajadores como indicador refleja la cantidad de hombres-año trabajador, nos permite calcular la productividad de un trabajador al año.

Salario Medio: Se define como el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador, de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo aportado. Desde el punto de vista de la estadística es el resultado de dividir el fondo de salario por el promedio de trabajadores. Para el año planificado se obtiene a partir del salario medio del periodo que se tome como base, añadiéndole el resultado del cálculo de los factores que determinen su variación.

La planificación del salario medio y su correlación con la productividad es el factor más importante y decisivo del proceso de producción, la fuerza de trabajo, requiere el análisis de la productividad del trabajo y los factores para la elevación de sus ritmos de crecimiento, puesto que este indicador caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo y su ahorro es elemento vital de la actividad y gestión económica de la empresa.

Por otra parte, el aumento constante y acelerado de la productividad del trabajo es una ley económica objetiva de la sociedad y representa la premisa principal del progreso económico, político, social y cultural de la sociedad socialista, por lo que es preciso garantizar el plan, con el incremento de los volúmenes de producción que se lleven a cabo, el crecimiento de la producción fundamentalmente a costa del aumento de la productividad del trabajo y no a través del incremento del número de trabajadores.

Al elaborar el plan de salarios para la entidad, es preciso asegurar la correlación entre su crecimiento y el incremento de la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el de salario medio; ello permite la disminución del costo por unidad de producción y el aumento consecuente de la ganancia de la entidad, a la vez que garantiza el equilibrio entre el poder adquisitivo y la disponibilidad para el consumo.

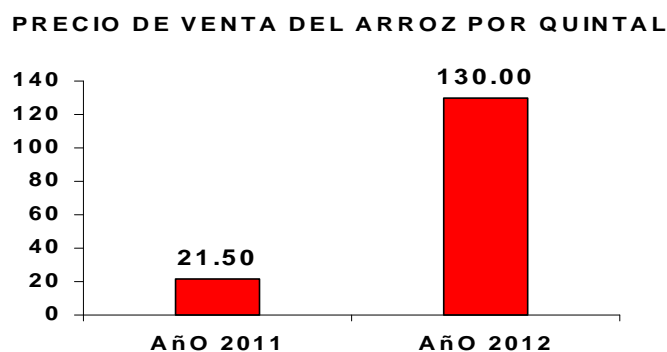
Ganancia: Es la acumulación monetaria que se produce en las empresas al deducir del total de ingresos, el total de los gastos de un periodo determinado. Esta refleja como indicador resumen, la eficiencia de la gestión económica de las entidades. En los casos en que los ingresos sean menores que los gastos, el resultado se denomina pérdida.

Se realiza una comparación del comportamiento que presentan los principales indicadores de la UBPC las Nuevas antes y después de perfeccionar el sistema de pago con el objetivo de incentivar al trabajador para obtener una mayor productividad con una reducción de los costos.

Mostrándose en el ANEXO 2.

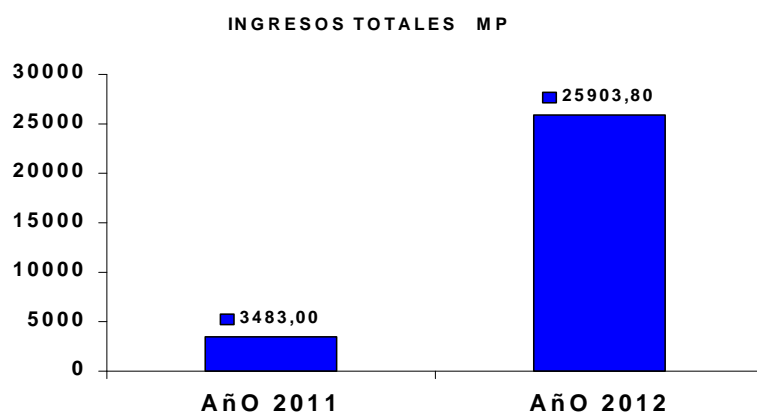
Al realizar la comparación de los principales indicadores antes y después de perfeccionar el sistema de pago de los trabajadores abarcados en la producción de arroz, se puede apreciar que el precio de venta por quintal crece de 21.50 pesos por quintal a 130.00 pesos aumentando 5 veces más en el año 2012 con respecto al año 2011. Mostrándose en la **Gráfico 2.1**.

Gráfico 2.1



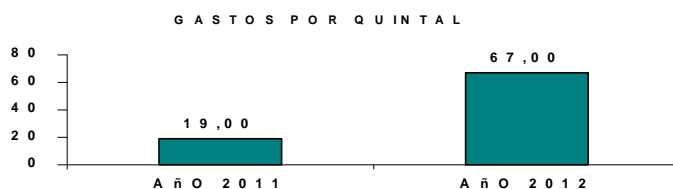
Al incrementarse el precio de venta del arroz por quintal los ingresos totales crecen considerablemente, aumentando en 22420.80 miles de pesos en el año 2012 con respecto al año 2011, situación que se muestra en la **Gráfico 2.2.**

Gráfico 2.2.



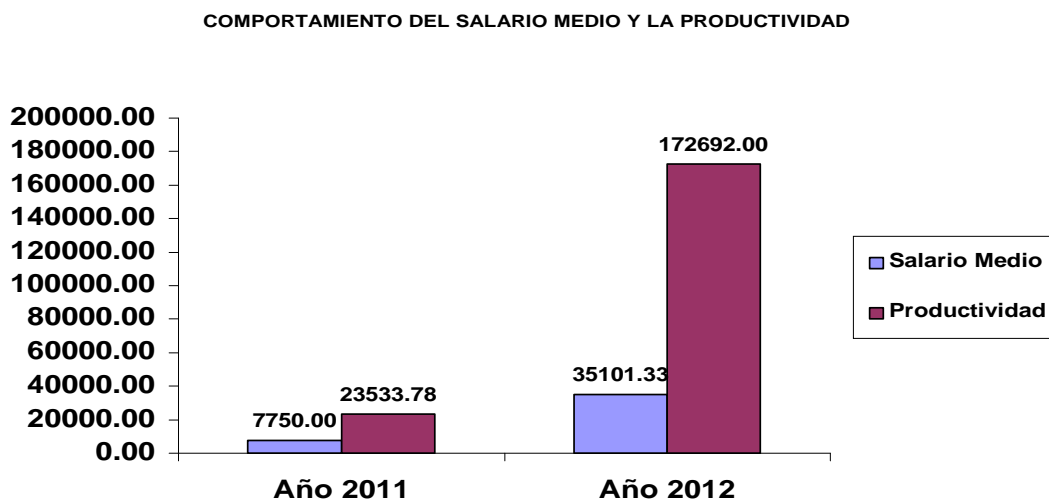
Aparejado al precio del arroz se incrementan los insumos y servicios recibidos para la atención al cultivo por lo que los gastos por quintal crecen 3.5 veces más en el año 2012 con relación al año 2011. Apiciándose en la **Gráfico 2.3.**

Gráfico 2.3.



El salario medio crece en 27351.33 y la productividad en 149158.22 pesos respectivamente en el año 2012 con relación al 2011, esta situación se produce debido a que al aumentar los precios de venta por quintal se perfeccionan los sistemas de pagos con el objetivo de incentivar a los trabajadores para obtener una mayor productividad con una reducción de los costos, a pesar de existir crecimiento en el salario medio este indicador guarda relación con el total de ingresos. Mostrándose en la **Gráfico 2.4**

Gráfico 2.4



A modo de resumen se puede apreciar que el rendimiento por caballería aumenta en 150 quintales en el año 2012 con relación al año 2011, **Gráfico 2.5**, el costo por peso total disminuye en 0.36 pesos en el año 2012 con respecto al 2011 **Gráfico 2.6**, el gasto de salario por peso de ingresos disminuye en 0.05 pesos en el año 2012 con respecto al 2011 **Gráfico 2.7** y la utilidad aumenta en 12148.4 miles de pesos en el 2012 con relación al 2011 **Gráfico 2.8**.

Gráfico 2.5

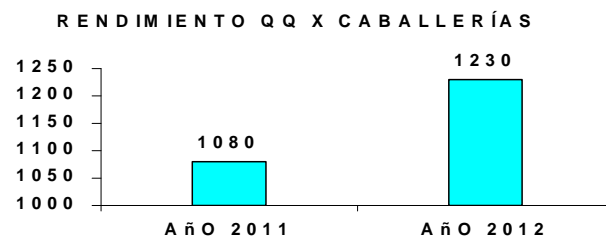


Gráfico 2.6

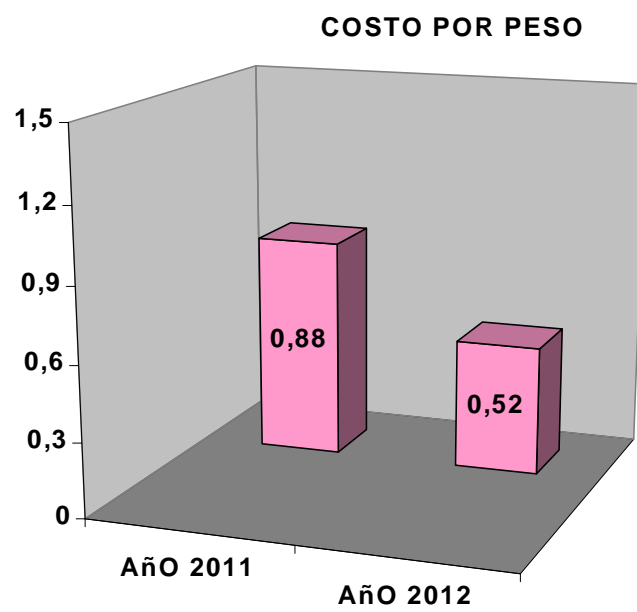


Gráfico 2.7

GASTO DE SALARIO X PESO DE INGRESOS

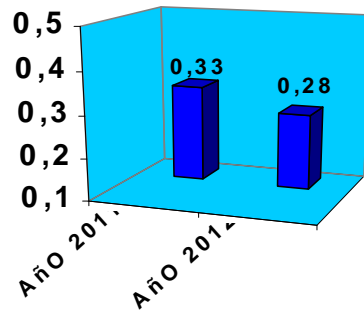
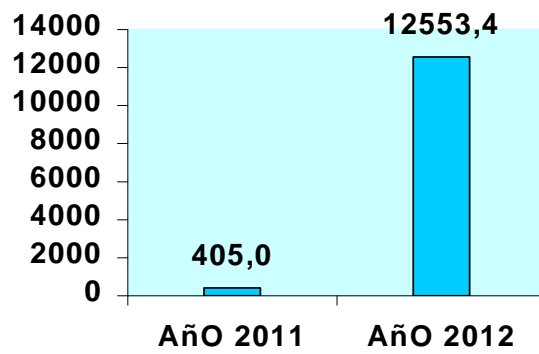


Gráfico 2.8

UTILIDAD MP



Al realizar las comparaciones antes y después de el perfeccionamiento de los sistemas de pagos se comprueba que la entidad objeto de investigación muestra sus principales indicadores de forma positiva.

Conclusiones

1. Para la realización de este trabajo se ha empleado una bibliografía actualizada y con rigor científico, así como resoluciones y normativas del Ministerio de trabajo y Seguridad Social y del Ministerio de la Agricultura.
2. Al analizar los principales indicadores se observan resultados favorables, motivados por un aumento del precio de venta del arroz que propicia altos rendimientos y aumento en la productividad.
3. El perfeccionamiento de los sistemas de pago por resultados incrementa los rendimientos productivos en la UBPC “Las Nuevas” del municipio La Sierpe.

Recomendaciones

1. La dirección de la UBPC debe: considerar la aplicación de los instrumentos análisis económicos propuestos, de manera que le permita estudiar, analizar y evaluar el empleo de la fuerza de trabajo y su correspondiente remuneración.
2. Seguir perfeccionando los sistemas de pagos en la medida en que los trabajadores sean capaces de aumentar la utilidad, los rendimientos y la productividad de la UBPC con una reducción de los gastos.

Bibliografía

- Albornoz, F. (1999). *Diseño de formularios por computadora*. Consultado en: monografías.com.
- Armando Cuesta Santos 1997. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*.
-
- Betancourt, A (2008). *Metodología para el diseño de sistema de pago*.
- Cabanas, J.; M. Garito, (2005). *Capital intelectual, gestión del conocimiento y comunicación: factores claves del desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI. El verdadero reto de la gestión*. Congreso iberoamericano de comunicación universitaria, ponencia. Puebla, México.
- Colectivo de autores. (2006). *La gestión estratégica del capital humano*. Artículo de la revista Economía y Desarrollo, Cuba, 141:p.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto Ley 281, (2007). *Búsqueda de soluciones a las problemáticas relacionadas con las retribuciones y estimulaciones salariales en el sistema empresarial cubano*.
- Cuba. Resolución Ministerial 9, (2008). *Metodología de Sistema de Pagos*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba.
- *El sistema de pago por los resultados como estímulo para los trabajadores*. Consultado en:
www.cubaheadlines.com/es/2008/06/22/12025/cuba_usara_el_sistema_de_pago_por_resultados_como_estimulo_para_los_trabajadores.html
- *El sistema de pago por los resultados*. Consultado en:
<http://cubadata.blogspot.com/2008/11/el-sistema-de-pago-por-resultados-deber.html>
- González, L. (2008). *¿Eliminan el igualitarismo salarial los llamados sistemas de pago por resultados? ¿Son efectivos?* Facultad de Economía. UH, La Habana.

- Hurrutinier, A. (2009). *El sistemas de pago (sp), uno de los talones de Aquiles del perfeccionamiento empresarial cubano*. Consultado en:
[www.lademajagua.co.cu/index.php/economia/1608-nuevas-experiencias - en-el- sistema-de-pago](http://www.lademajagua.co.cu/index.php/economia/1608-nuevas-experiencias-en-el-sistema-de-pago)
- Pérez, L. (2009). *Nuevo sistema de pago por resultados*. Consultado en: www.bc.gov.cu/Espanol/sistema_pagos.asp.
- Pozo, S. (2007). *Auditoria de gestión*. Selección de temas. UH, La Habana,
- Resolución Ministerial 27, (2006). *Reglamento general sobre la organización del salario*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba.
- Resolución Ministerial 30, (2005). Escala única de los salarios.
- Resolución Ministerial 31, (2005). Categorización de las empresas.
- Resolución 9/2008 Reglamento General sobre las formas y Sistemas de pago del MTSS.
- Sampieri R. (2000). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. México. DF.
- Norma cubana, 3000, (2007) Oficina Nacional de Normación.
- Norma cubana, 3001, (2007) Oficina Nacional de Normación. Diseño e implementación de un sistema de Gestión Integral de los Recursos Humanos.
- Manual de Contabilidad, Normas, Procedimientos y Control Interno del Grupo Empresarial de Granos. Aprobado según Resolución 72/2010.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2010). Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social
- Viera, R. (2009). Taller sobre diseño y control de formularios. Puerto Rico. Monografías.com
- Weston and Brigham, “Fundamentos de administración financiera”, Reproducido por el MES, Cuba.
- Zúñiga, C. (2007). *Intervención en el capital humano. Una respuesta imprescindible*. Conferencia. Universidad autónoma de Baja California.

México.

Sitios Visitados:

<http://www.banxico.org.mx./sistemas-de-pago/index.html>.

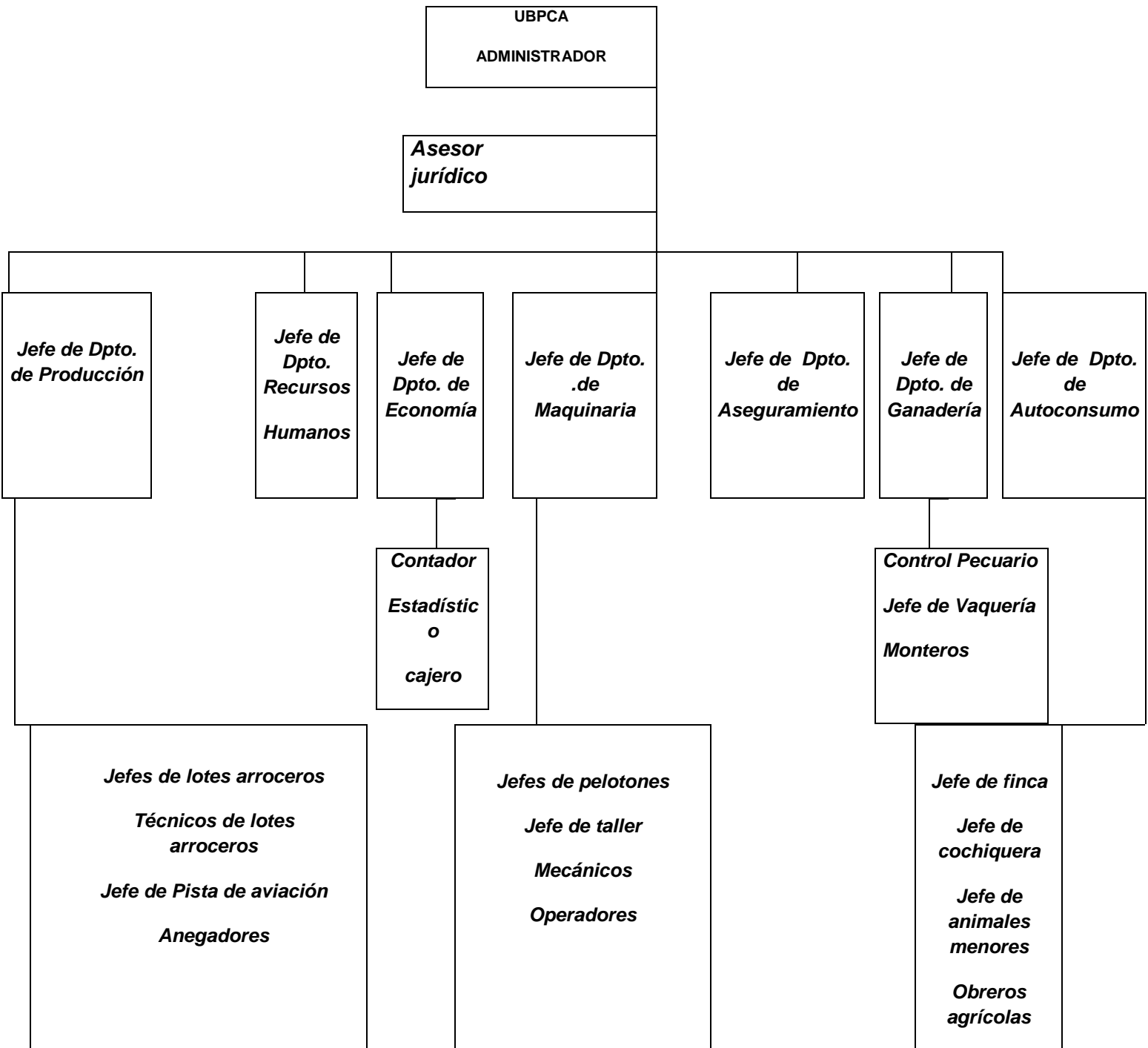
[http://www.es.wikipedia.org/wiki/categoría-sistemas de pago](http://www.es.wikipedia.org/wiki/categoría-sistemas_de_pago).

<http://www.bc.gov.cu/español/sistemas-pagos.asp>

<http://www.ecured.cu/index.php/sistemas-de-pago-por-resultados>.

Anexos

ANEXO No 1.



ANEXO 2. ANALISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES.

Indicadores fundamentales	U/M	Año Real 2011	Año Real 2012	%
Caballerías sembradas	Cab	150	162	108
Rendimiento obtenido por cab	QQ	1080	1230	114
Producción total	QQ	162000	199260	123
Precio de venta	Pesos	21.50	130.0	605
Ingresos totales	MP	3483.0	25903.8	743
Gasto por caballería	Pesos	20520.00	82409.88	402
Gasto por quintal	Pesos	19.00	67.00	353
Gastos totales	MP	3078.0	13350.4	434
Fondo salario	MP	1149.4	5265.2	458
Promedio de trabajadores	Uno	148	150	101
Salario medio	Pesos	7750.00	35101.33	453
Salario Medio Mensual	Pesos	645.83	2925.11	453
Productividad por trabajador	Pesos	23533.78	172692.00	734
Gasto de salario por peso de venta	Pesos	0.33	0.28	85
Gasto total por peso de ingreso	Pesos	0.88	0.52	59
Resultado económico	MP	405.0	12553.4	3100