

**Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”  
Facultad de Agronomía.  
Departamento de Agricultura.  
Año 2005.**

**EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA APLICACIÓN DE SISTEMA DE PAGO CON PAGO DE ANTICIPO.**

**Autores:**

**MSc: Emerita Martha González Pérez.**

**Ing: Mohamed Diakite Lamine**

**Ing: Bárbara Caridad González Pérez.**

**Ing: Mario Teseiro Plà**

**MSc: Rigoberto Cruz Álvarez.**

**INTRODUCCIÓN.**

Cuba, país subdesarrollado pero con una historia diferente al resto de las sociedades latinoamericanas, enfrenta una crisis económica provocada por la desaparición del campo socialista (y con ello la desaparición de la mayoría de los vínculos comerciales), por errores internos y el recrudecimiento del bloqueo de Estados Unidos. En las políticas que ha propuesto el Estado se trata, en ocasiones de forma homogénea, de llevar adelante la economía y los logros sociales de la Revolución. A partir de 1992 se iniciaron varias transformaciones en lo económico que trataron de paliar la difícil situación en la que se encontraba el país (Pérez, 1997).

En la agricultura ocurrieron grandes cambios, considerados por algunos del alcance de una reforma agraria. La nueva configuración de la propiedad estatal, el cambio paulatino en las relaciones de propiedad y por ello el surgimiento de nuevos actores que por un tiempo estuvieron limitados o no existían plantea una situación radicalmente diferente a la anterior (González, 1995).

A partir de septiembre de 1993 se implementa dentro de la propiedad estatal una política para homogeneizar la redistribución del área, propiedad y resultados de la producción en búsqueda de "... hacer más eficiente la agricultura cañera y no cañera... y aplicar fórmulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de materiales..." La Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) es la nueva forma de organización resultante dentro de la propiedad estatal. Se basan en cuatro principios fundamentales: 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 de los obreros y su familia a partir de un esfuerzo cooperado, asociar los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada, desarrollar ampliamente la autonomía de gestión y

administrar sus recursos y hacerse autosuficiente en el orden productivo (MINAGRI, 1993).

La creación de las UBPC, a pesar de la difícil situación que atraviesa el país, ha reportado diferentes beneficios tanto para la producción agropecuaria como para sus trabajadores, pero a pesar de sus ventajas, se hace necesario superar las deficiencias que aún afrontan, por lo que es fundamental el logro de la eficiencia y competitividad de las mismas, tomando como base al hombre, actor de este proceso (Domínguez, 2001).

En el marco del proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se emprende en Cuba en estos momentos el hombre como elemento más dinámico del proceso de producción, el sistema salarial y de estimulación constituyen un tema de fundamental importancia. Es una necesidad la elevación de la producción y la eficiencia a ritmos superiores, con un mejor empleo de los recursos y una reducción considerable de los costos y la posibilidad de elevar los salarios y otros ingresos para una mejor distribución de la riqueza social (Camacho 2002).

Las empresas han de ser las que elaboren sus sistemas de pago y estimulación, ello implica la necesidad de un alto nivel de responsabilidad y autocontrol, de estudiar la factibilidad de cada medida y de la relación costo-beneficio que las mismas implican y debe trabajar eficaz y eficientemente y al mismo tiempo debe eliminarse cualquier traba que limite burocráticamente que los trabajadores reciban el salario en correspondencia con los resultados en cantidad y calidad de su trabajo (MTSS, 2000).

La UBPC "Ceiba Mocha" perteneciente a la Empresa de Cultivos Varios de Matanzas no está ajena a los planteamientos anteriores, por lo que busca para mejorar su situación financiera vías para lograr la debida correlación que debe existir entre el desarrollo de la estructura financiera o las fuentes de financiación de la entidad y el desarrollo de la estructura económica o capacidad productiva, que se materializa en los activos de la entidad. En ella se está aplicando en determinadas áreas un sistema de pago del obrero agrícola vinculado a los resultados finales de la producción con pago de anticipo, que comprometa a los mismos a la obtención de mejores resultados económicos.

Con este trabajo se pretende evaluar en esta UBPC, la efectividad económica de un sistema de pago del obrero agrícola vinculado a los resultados finales de la producción con pago de anticipo.

## **DESARROLLO.**

### **Aspectos a considerar para la aplicación de formas y sistemas de pago.**

Es importante tener en cuenta lo planteado por Vega (2001) en cuanto a que las escasas ventas, altos costos, dificultades con el abastecimiento, excesivo endeudamiento minan constantemente la salud de la entidad, apareciendo las pérdidas, dificultades en el flujo de cajas y otros síntomas, por lo que los directivos

tratan de elevar las ventas, bajar los costos y mejorar las condiciones con sus proveedores.

En nuestra economía a pesar de que el estado mantiene a las entidades con pérdidas en situación de equilibrio mediante la asignación de subsidios o la concesión de créditos blandos, lógicamente este equilibrio no es el deseado; el equilibrio ideal es aquel mediante el cual se alcancen de la mejor manera los objetivos financieros de la empresa, para conseguir esto es necesario que la empresa consiga una buena rentabilidad y una adecuada solvencia.

Una entidad se encuentra en situación de equilibrio cuando se pueden satisfacer en su plazo de vencimiento todas las obligaciones contraídas. Para que se materialice este equilibrio, que resulta ser el deseado deberán darse las siguientes condiciones (Vega, 2001):

Primero, vender su producción en un plazo igual o inferior al plazo de pago a los proveedores.

Segundo, que la venta de sus existencias de productos proporcione a la empresa un importe igual a la suma de los componentes siguientes:

- Costo de las existencias destinadas a las ventas.
- Costo atribuible a la venta de esas existencias.
- Distribución de beneficios y margen o beneficio para la empresa.

Por lo anteriormente planteado y según Angarica (2003), es una necesidad para la entidad lograr incrementar los volúmenes de producción y cumplir en primer lugar los compromisos con el estado para satisfacer las necesidades de la población y disminuir los costos para obtener mayores ventas, ganancias y, rentabilidad haciendo más eficiente y eficaz el proceso de producción agrícola, para mejorar su situación económica, mejor uso de los bienes de capital y por ende mejorar su situación financiera saliendo del nivel de endeudamiento y de suspensión de pagos.

Según el decreto ley 142 del MINAGRI para hacer más eficiente la agricultura cañera y no cañera y con el propósito de aplicar fórmulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de recursos materiales, el Buró Político del Comité Central del Partido acordó la aplicación de los principios como:

- La vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.
- Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.

- Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.

Para el cumplimiento de estos principios, es imprescindible lograr una buena organización de la entidad, por lo que debemos partir de lo planteado por Domínguez, (2001) en cuanto a que la organización es una actividad básica de la administración y se utiliza para agrupar y estructurar todos los recursos sean humanos o no con la intención de alcanzar objetivos predeterminados. De todos los recursos, el elemento humano es el más importante. A través de la organización, las personas son agrupadas de la mejor forma para realizar tareas interrelacionadas y poder trabajar en grupo. La organización existe porque el trabajo a ser realizado es demasiado para que una única persona lo pueda ejecutar. De ahí la necesidad de muchos auxiliares, lo que lleva a un nuevo problema: el de conseguir la coordinación entre las personas.

En la Resolución 28 MTSS (2003), aparecen definidos los elementos, objetivos, principios y factores siguientes de la organización del trabajo:

### **Elementos**

La organización del trabajo la integra un conjunto de elementos interrelacionados; creando las condiciones laborales óptimas, para que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

Los principales elementos que están directamente relacionados con los factores que intervienen en el trabajo, son:

- División y cooperación del trabajo.
- Métodos y procedimientos de trabajo.
- Organización y servicio de los puestos de trabajo.
- Medición y Normación del Trabajo.
- Condiciones de Trabajo.

Teniendo en cuenta la interdependencia del trabajo con el medio donde se desarrolla, la observancia de un orden y armonía de todos los elementos que lo componen y las formas de retribución por el trabajo y, con el fin de darle integralidad a dichos estudios, deben incorporarse al mismo los siguientes elementos:

- Disciplina laboral.
- Organización del salario.

## **Objetivos**

- Contribuir al incremento sostenido de la Productividad del Trabajo para elevar la eficiencia y eficacia., lo que se logra a través del incremento de la producción o los servicios por la reducción de los costos y por la elevación de la calidad de producciones y servicios a los clientes y a la población.
- Dotar a los dirigentes de las empresas cubanas de un procedimiento que permita incorporar estudios de Organización del Trabajo integrados a los objetivos estratégicos de la entidad.

## **Principios**

- **Integralidad**: Considerar no solo los recursos humanos, sino los materiales y financieros con que cuenta la entidad.
- **Sistematicidad**: Búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la empresa.
- **Participación activa de los trabajadores**: Tanto en los estudios, como en el diseño de las medidas y su control, deben participar todos los trabajadores con el objetivo de contar con sus aportes e iniciativas.

## **Factores**

Los externos; es decir los que están presentes en el entorno, e influyen en la consecución de los objetivos productivos y económicos trazados.

Los internos, que están presentes en las reservas existentes en la entidad y permiten modificar las condiciones de trabajo y elevar la eficiencia del trabajo.

### • **Factores externos**

Sobre la base de los principios anteriores, es necesario definir cuál es el entorno donde está insertada la entidad, que no solo se circunscribe a conocer los destinos de la producción o servicios, las características del mercado, la posición respecto a otras empresas similares, sino que debe tener en cuenta también la estrategia de los niveles superiores, y las características y fuentes de los insumos. El análisis de los factores externos permite modificar su incidencia y beneficiar los resultados productivos de la entidad. Los principales factores externos que deben tenerse en cuenta son:

- **Tecnológicos**: Introducción de nuevas tecnologías, conocimientos técnicos necesarios, procesos y métodos de producción, materiales y componentes, etc.
- **Económicos**: Fuente de financiamiento, disponibilidad de suministros de las

materias primas, inmediatez de los productos o servicios comprados, calidad, costos, características y necesidades de los diferentes clientes que sirven la empresa; competidores, dimensión y crecimiento del mercado.

o Políticos: Orientaciones del nivel de dirección superior en cuanto a la política laboral, financiera y mercantil, relaciones con el sindicato y clima laboral existente.

o Sociales: Papel e imagen de la empresa en la sociedad.

### • **Factores internos**

Constituyen los principales factores que los dirigentes de las entidades deben analizar por la incidencia en los objetivos a obtener; estos están asociados a las características y diseño de los productos y servicios, la disposición del espacio, formas de manipulación de las materias primas y materiales; aplicación de los logros científico-técnicos; organización y planificación de la producción; nivel de calidad alcanzado; calificación y profesionalidad de la fuerza de trabajo con que se cuenta y condiciones de trabajo.

Según Mateo (1994) dentro de la organización, la organización de los recursos humanos constituyen un aspecto fundamental para el logro de los objetivos de las entidades.

### **Algunos conceptos de organización de los recursos humanos**

La organización de los recursos humanos, denominada también como Gestión de Recursos Humanos, representa el conjunto de actividades o prácticas que se realizan en una organización para obtener, mantener y desarrollar su recurso máspreciado el hombre (Gervasio, 1997).

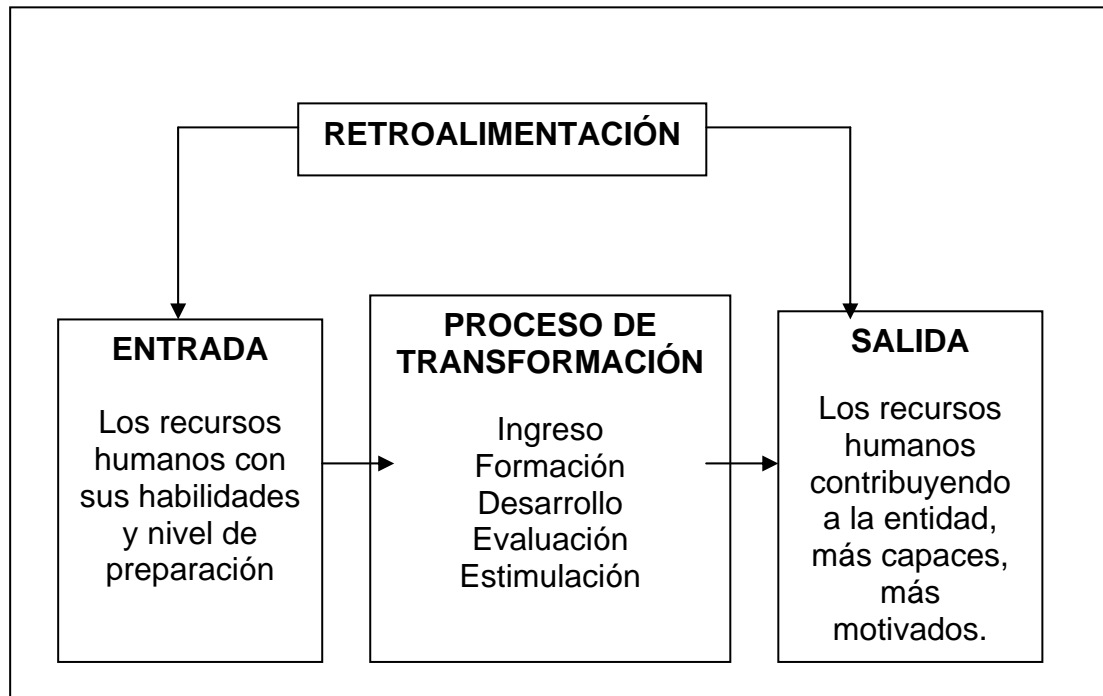
Zarragotía, María y Cruz, Maria T. (1996) argumentan que el sistema de gestión de recursos humanos no es una ligera modificación del actual trabajo de personal, sino que se esta planteando formas del comportamiento y formas del pensar que llevan a concepciones diferentes en está área de actividades. Debiendo manifestarse en un mejor desempeño del trabajo, que la evaluación de ese desempeño está estrechamente vinculada a los resultados obtenidos, que la retribución está basada en los resultados obtenidos de forma individual y colectiva, que las promociones se apoyan cada vez más planas y flexibles, conllevando la disminución de los niveles intermedios y propiciando una mayor descentralización en la toma de decisiones, lo que exige más responsabilidad en todos los trabajadores.

En el caso de nuestro país no sería posible llegar a la Eficiencia sin una Dirección de los Recursos Humanos que considere al hombre como el elemento central, más valioso y decisivo de todo el sistema. O sea, se trata de que la organización perfeccionada dé paso a un nuevo tipo de relación de los trabajadores con el proceso de trabajo, que requiere que participe activamente en las decisiones, en los problemas y en los beneficios de su centro de trabajo (Rodríguez, 2000).

Según Domínguez (2001) los novedosos conceptos elaborados en otros países acerca de la organización de los recursos humanos se pueden asimilar y aplicar en nuestras condiciones siempre y cuando se ubiquen en el contexto socialista. Mucho antes de que estos artículos se elaboraran y se hablara en las organizaciones capitalistas de motivación, participación, manejo de estrés, flexibilidad, inteligencia emocional y preparación para el cambio, etc., los pensadores del marxismo y sus más destacados y reales continuadores habían ubicado al hombre con sus necesidades, aspiraciones e intereses en el centro de su ideología y su práctica revolucionaria y Cuba lo ha llevado a la práctica desde enero de 1959.

Por tanto el objetivo general de la gestión de recursos humanos no se cumple si las diferentes prácticas o actividades de recursos humanos actúan aisladamente. Es necesario que se integren en un sistema en el que existe entrada, transformaciones, salida y retroalimentación: (Ver Gráfico).

Gráfico: La gestión de recursos humanos como un sistema (Figuroa, 1996).



Al analizar la gestión de los recursos humanos como un sistema, es de vital importancia la estimulación dentro del proceso de transformación. Lograr personas motivadas significa que participen en lo que hacen, nadie puede estar motivado por aquello en que no participa, esto implica involucrarse de alguna forma en las decisiones y recibir los beneficios del éxito de la organización (Business Tips, 1997). En esto la organización salarial juega un papel importante ya que con ella se puede lograr incrementar la eficiencia de los trabajadores pero siempre que se acompañe de una buena política de estimulación y la correcta aplicación de las formas y sistemas de pago.

## **Estimulación del trabajo**

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros. La carencia de sistemas de estimulación integrales y coherentes basados en el enfoque sistémico así como su aplicación consistente, es considerada por Álvarez (2001), como la causa principal que subyace en la poca eficacia y eficiencia en esta función en el mundo y también en nuestro país por lo que se constituye un problema científico a resolver.

La verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy y muy en especial en el socialismo, debe comprender la motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria

Al diseñar sistemas de estimulación los resultados en el incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores, la eficacia y eficiencia organizacional y social mejoran de forma continua (Álvarez, 2001).

Según Hackman (1990) en la estimulación del trabajo un elemento importante lo constituye la organización de los salarios y dentro de la misma las diferentes formas y sistemas de pago que garanticen la misma.

## **Formas y sistemas de pago**

Los sistemas de pago y estimulación tienen que estar vinculados con las características específicas del proceso productivo o de servicio de que se trate. Esto es de gran importancia pues por una inadecuada aplicación pueden producirse graves afectaciones en el aspecto funcional, organizativo, político y económico para la empresa. Existen dos formas de pago (Huidora, 1997).

### **1. Forma de pago a tiempo**

- Es utilizada cuando no es posible normar el trabajo o no resulte factible hacerlo. El trabajador recibe su salario en correspondencia a la tarifa horaria del cargo y el tiempo realmente trabajado. Ello no significa que el rendimiento no tenga ninguna importancia ya que se espera del mismo un desempeño eficiente, pues ello constituye un parámetro fundamental de su idoneidad demostrada (IEIT, 2000).

#### **a) Por tarifa horaria**

En este sistema, la magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado (una vez deducidas las horas perdidas a causa de ausencias, interrupciones o infracciones del horario de trabajo) por la tarifa de la escala correspondiente a la complejidad del trabajo que se realice, incrementada en



los casos que proceda. Se utiliza fundamentalmente en los obreros y trabajadores de servicio vinculados directamente al proceso de producción o de servicios (Huidora, 1997).

### **b) A sueldo**

En este sistema el salario se calcula sobre la base del sueldo mensual de la escala salarial, incrementado en los casos que proceda.,

## **2. Forma de pago a Rendimiento**

Se emplea cuando se puedan determinar los gastos de trabajo o cuantificar el resultado del mismo a través de normas de trabajo específicas y su monto estará en correspondencia con la cantidad de trabajo realizada. En la forma de pago por rendimiento pueden aplicarse diferentes sistemas de pago, de acuerdo a las características y condiciones de cada actividad de producción o servicios. En los sistemas a rendimiento usualmente se aplican tasas salariales que se determinan de forma individual y colectiva, en correspondencia con la tarifa de la escala salarial y con incrementos en los casos que proceda (IEIT, 2000).

La forma de pago a rendimiento puede adoptar como variante el pago individual o colectivo.

### **a) Pago a destajo individual**

Los sistemas de pago individuales se aplican cuando el obrero o trabajador no puede ayudar ni ser ayudado por sus compañeros o cuando así lo aconseje la organización del trabajo, en cuyo caso, es un error forzarle a unir su producción o servicio a la de otros, pues en un plazo más o menos corto tenderá a limitar su producción (Chiavenato, 1998).

### **b) Sistema de pago a destajo colectivo.**

Los sistemas de pago colectivos constituyen el modo de calcular y distribuir el salario creado por el grupo de trabajadores, entre los miembros que lo componen.

### **c) Sistema de pago por acuerdo o trabajo terminado**

El salario se paga por el cumplimiento de determinado conjunto de trabajos que constituye la tarea acordada. La magnitud del salario acordado se determina basándose en las normas de rendimiento o de tiempo y la tarifa correspondiente a la complejidad de cada tipo de trabajo comprendida en la tarea dada, incrementada en los casos que proceda (Stoner, 1995)

La utilización de este sistema generalmente está enlazado con la determinación del período de tiempo para la ejecución completa de la tarea acordada, conociéndose

con antelación el volumen de trabajo a realizar y la magnitud de salario acordada por su cumplimiento (López, 1996).

#### **d) Sistema de pago a destajo indirecto**

El salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores que él atiende. Se emplea cuando por el carácter del trabajo no es posible establecer el registro de su trabajo individual, pero de cuyo resultado depende el rendimiento de los que atiende

#### **e) Sistema de pago a destajo progresivo**

Se denomina destajo progresivo aquel en el cual el salario crece más rápidamente que el rendimiento. Dicho sistema se basa en las tasas de destajo progresivo que pueden ser aplicadas tanto en el destajo individual como en los destajos de tipo colectivo. Dada sus características el destajo progresivo es utilizado fundamentalmente en aquellas actividades en que se necesita estimular fuertemente por su alta rentabilidad, así como en los puestos de trabajo que constituyen los cuellos de botella (Cuesta, 1997).

#### **f) Sistema de pago por los resultados finales de la producción**

La necesidad de avanzar en la eficiencia de las empresas y en la creación de las mejoras organizativas en las que aspiran a pasar al Perfeccionamiento Empresarial ha creado a su vez, la necesidad de avanzar en los sistemas de pago por los resultados finales de la producción o los servicios. Con ello las empresas que aún no están en Perfeccionamiento tendrán la posibilidad de avanzar en los aspectos organizativos y normativos (IEIT, 2000).

Con este objetivo se definen como sistema de pago por los resultados las fórmulas económicas de gestión que vinculen la eficiencia de la actividad con los ingresos que reciben los trabajadores y donde los mismos, de manera consciente, participan directamente en la obtención de una mayor utilidad, como expresión final del incremento de la producción o los servicios y la reducción de los costos (Velásquez, 1999).

Para la UBPC de Ceiba Mocha es una necesidad aplicar sistemas de pago por los resultados finales de la producción, para vincular la eficiencia de la actividad con los ingresos que reciban los trabajadores, para lograr mayor producción que influya en un mayor beneficio económico. Desde la campaña 2003-2004 se está aplicando diferentes sistemas de pago por los resultados finales, es decir vinculando al hombre al área y específicamente una forma de pago, que considera además el pago de anticipo, con las siguientes características:

Por otra parte, para establecer la vinculación del hombre al área el decreto ley 142 en el artículo 40 de su sección tercera señala que: Toda UBPC debe concretar en su Reglamento Interno las medidas organizativas y económicas que se requieran para

cumplir el principio de la vinculación del hombre al área. El mismo decreto en los artículos 41 y 42 de su sección segunda indica los siguientes:

- El ingreso de los miembros de las UBPC estará en función de los resultados finales de la producción y de la cantidad del trabajo realizado.
- Se considera anticipo todos los ingresos que el cooperativista obtenga antes de cerrar el ciclo económico de la UBPC y constituye un adelanto de las posibles utilidades, por lo que su magnitud debe estar en relación con la situación económica de la entidad, para no poner en peligro los resultados finales. En la determinación de los anticipos debe tenerse en cuenta la complejidad del trabajo que se considere y su pago debe estar en correspondencia con los resultados productivos de cada área o actividad.

### **Determinación de la evaluación económica de la aplicación del pago del obrero agrícola vinculado a los resultados finales de la producción con pago de anticipo.**

Según BCC (2000), cada sistema debe ser evaluado económicamente, ya que su objetivo debe ser la obtención de mejores resultados productivos y económicos, que repercuten en mayor eficiencia y eficacia de la entidad. Para lo cual se ha de tomar en cuenta no sólo un indicador sino un sistema de indicadores.

La evaluación del sistema es un aspecto fundamental en el análisis de la eficacia del sistema. Recordemos que se define como eficacia la medida de hasta qué punto se han alcanzado los objetivos que se pretendían y con ello lograr los efectos deseados referido al desarrollo de la organización y de las personas. Por ello, la evaluación del sistema tiene que contemplar tanto la eficiencia económica general de la empresa como el análisis de cómo se han comportado los indicadores críticos, que son de especial importancia para la mejora de la gestión.

Según Teseiro (1995), la eficiencia de las empresas se debe medir a través del comportamiento de su gestión, reflejado en un conjunto interrelacionado de indicadores que expresan de manera integral su funcionamiento, en realidad los indicadores económicos son un medio cuantitativo concreto de expresión de la interacción de los fenómenos económicos.

Ehul y Spensel (1996), expresaron que un indicador importante es la determinación de la ganancia o beneficio que representa el valor obtenido por encima de los costos totales que se han producido en el proceso de la obtención de bienes o servicios, es la que garantiza la reproducción ampliada, el consumo ampliado o la acumulación mediante las inversiones y que cuando se produce realmente lo que se necesita y lo que se revierte en un mayor beneficio sé esta trabajando con eficacia. Es también muy común y acertado utilizar el término rentabilidad, que es en realidad la que valora la eficacia obtenida, pues mide la relación que existe entre el beneficio obtenido y el capital invertido en forma relativa y porcentual.

Rodríguez (2002) indica que la rentabilidad de una empresa se puede expresar como el monto de la ganancia obtenida como resultado de su proceso de producción o servicio. Por tales razones la dirección de la entidad debe velar por el comportamiento de estos índices pues mientras mayores sean sus resultados, mayor será la prosperidad para la empresa. Cuanto mayor sea su valor, mejor será para la empresa, pues sus resultados reflejarán en cuanto la entidad ha sido productiva. Podemos establecer que una empresa que está interesada en incrementar su Rentabilidad Económica debe trabajar primeramente con vistas a:

- Aumentar sus Ventas o sus Ingresos como elemento común para ambos índices y como segundo aspecto deberá trabajar tanto en la reducción de sus Gastos con vistas a obtener una mayor Utilidad del Periodo y así mostrar un índice de Margen Neto elevado.
- Incrementar la Rotación de sus Activos o lo que muchos suelen llamar también Rotación de la empresa que se expresa en el aumento del peso de Ventas por peso de Activo o lo que es lo mismo lograr un aumento en sus Ventas con un menor volumen de Activos.

Al decir de Rodríguez (2002) el objetivo final de toda entidad deberá estar dirigido a elevar su rentabilidad Lograr sus fortalezas y que sus resultados alcancen los límites permisibles. Esto solo se puede alcanzar interactuando de forma constante en los niveles de producción y venta Otro aspecto imprescindible son los Gastos, no se resuelve nada incrementando las ventas si no hay una política de ahorro que se materialice en una alta Rentabilidad.

Por lo que Vega (2001) define al análisis económico como el método que a partir de una serie de supuestos, nos permite llegar a deducciones lógicas sobre la conducción económica de las personas, las entidades y las naciones, pero se deben diferenciar los conceptos de eficiencia, cuando los recursos disponibles comprometidos o inmovilizados en una entidad deberán ser utilizados totalmente, ya que ellos están concebidos para la creación de bienes o servicios, cuando se utilizan totalmente, cuando se trabaja en la frontera de posibilidades productivas, bajo cualquier combinación de producciones, es decir cuando existen recursos que no se utilizan plenamente, no habrá jamás eficiencia y eficacia.

Pagés (1995) señala que lo determinante es la eficacia en la economía, es necesario lograrla por la vía de la eficiencia.

### **Características de la UBPC y del sistema de pago aplicado en la misma.**

La UBPC pertenece a la Empresa de Cultivos Varios de Matanzas y se encuentra ubicada en la carretera central a unos 15 Km. de la ciudad de Matanzas. Cuenta con un total de 37 fincas y una superficie de 322 ha de las cuales 268 están dedicadas a los cultivos varios, de ellas 1 ha se dedica a los cultivos protegidos; las otras 54 ha se emplean para la ganadería, oficinas, almacenes y talleres (Santana, 2005).

El sistema de pago consiste en un anticipo de hasta 750 pesos por mes. Este sistema de pago fue una propuesta del delegado de la agricultura a la UBPC. Después de analizada se llevó como propuesta a la asamblea de trabajadores y fue aprobada por unanimidad. Para su control se conformó una comisión de penalización compuesta por (Perdomo, 2005):

- El jefe de producción (jefe de la comisión).
- El jefe de economía.
- El jefe de maquinaria y riego.
- El jefe de recursos humanos.
- Un trabajador del sindicato.
- Un trabajador invitado.

Esta comisión realiza visitas a las fincas donde se aplica el pago del anticipo los días 12 y 25 de cada mes puesto que el cobro es quincenal. Se observa el cultivo para analizar todos los parámetros necesarios para poder cobrar el anticipo. Si no se cumple todos los requisitos hasta el 98% se aplicará las penalizaciones siguientes de descuento sobre el cobro:

- Grado de cobertura con malezas 10%.
- Densidad de población hasta 20%.
- Riego hasta 20%.

En el plátano además de los parámetros anteriores se mide también:

- Deshije 20%.
- Deshoje 10%.
- Corte de pampa 10%.

Al terminar la valoración en el campo se analiza la decisión tomada junto con el trabajador.

Al final del ciclo después y realizadas las ventas, se calculan las ganancias, las cuales se reparten a su mitad entre el trabajador y la UBPC, al monto correspondiente al trabajador se restan la seguridad social y las vacaciones.

No obstante, al día siguiente de pasar la comisión de penalización por las fincas, es supervisado por el administrador, de no cumplirse realmente los parámetros establecidos, se le aplica la penalización al salario de los miembros de la comisión.

## **Evaluación económica de la aplicación del sistema de pago.**

Para poder desarrollar la evaluación económica de la aplicación del sistema de pago con pago de anticipo se utilizó diferentes métodos de investigación de la ciencia, tanto teóricos como empíricos, según Álvarez (2001) destacándose el método histórico y el lógico, el análisis y la síntesis, el método inductivo y el deductivo, el de elevación de lo abstracto a lo concreto así el de la observación, igualmente ha sido necesario utilizar múltiples técnicas asociadas a estos tipos de estudios, y que de una forma u otra se manifiestan y recogen en el trabajo.

- Se determinó la eficiencia económica a partir de los siguientes indicadores económicos:
  1. Ingresos: Producción total X Precio de venta
  2. Ganancias: Ingresos – Gastos
  3. Rentabilidad:  $(\text{Ganancias} / \text{Gastos}) \times 100$
  4. Costo por peso: Total de gastos / Ingresos
  5. Costo unitario: Total de gastos / Producción total
  6. Productividad física o valoral: Producción en tonelada o en pesos / cantidad de trabajadores
- Se utilizaron diferentes técnicas y métodos del análisis económico financiero tales como: Comparativo o de las diferencias, de las Razones o Ratios estructurales, el método gráfico, estadístico, según Vega (2001).

### **Pasos realizados:**

1. Se recopiló la información necesaria de la campaña 2003-2004 para el estudio del sistema de pago utilizado en la entidad realizándose entrevistas al administrador, al jefe de recursos humanos, al jefe del departamento de Economía y a jefes de producción y a los obreros de las fincas analizadas.
2. Se definieron las fincas en las que se aplicó el mismo, para un total de 13, se tomó una muestra de 9 fincas y los cinco principales cultivos de la entidad en las que se aplica, tales como: la Yuca, el Plátano, la Col, el Tomate y el Boniato.
3. Se evaluó económicamente la aplicación de este sistema de pago con la determinación de diferentes indicadores económicos, tales como: Total de gastos, costo unitario, costo por peso, ingreso, beneficio, rentabilidad, y productividad física, mediante su comparación con antes de aplicar el mismo. Metodología de Angarica (2003).

**Resultados obtenidos:**

**Comparación de los resultados con y sin el sistema de pago aplicado**

**Tabla 1. Resultados en el cultivo del boniato, finca 35.**

<b>PARTIDAS DEL COSTO</b>	<b>UM</b>	<b>Real sin sistema</b>	<b>Real con sistema</b>	<b>Diferencia absoluta</b>	<b>Diferencia relativa %</b>
<b>Mat. Primas y Mat.</b>					
Semillas y Posturas	Pesos	-	-	-	-
Fertilizantes	Pesos	-	346,00	-	-
Sanidad Vegetal	Pesos	-	45,00	-	-
Combustibles y Lubricantes	Pesos	130,61	89,00	(41,61)	(31,86)
Otros Materiales Directos	Pesos	-	-	-	-
Energía	Pesos	-	394,05	-	-
<b>Gastos de Fuerza de Trabajo</b>					
Salario	Pesos	98,33	1624,00	1525,67	1551,58
Contribución a la Seguridad Social	Pesos	9,29	203,00	193,71	2085,15
Depreciación	Pesos	5,19	18,54	13,35	257,23
<b>Gastos Indirectos</b>					
Maquinaria	Pesos	66,51	135,00	68,49	102,98
Riego	Pesos	18,14	186,21	168,07	926,52
Otros (dirección)	Pesos	106,24	342,00	235,76	221,91
Área total	ha	1,00	1,00	0,00	0,00
Precio de venta	Pesos/t	629,30	629,30	0,00	0,00
<b>INDICADORES</b>					
Total de gastos	Pesos	434,31	3382,80	2948,49	678,89
Producción total	t	4,65	10,18	5,53	118,92
Ingresos	Pesos	2926,25	6406,27	3480,03	118,92
Ganancias	Pesos	2491,94	3023,47	531,54	21,33
Rentabilidad	%	573,77	89,38	(484,39)	(84,42)
Costo por peso	Peso	0,15	0,53	0,38	255,78
Costo unitario	Peso/t	93,40	332,30	238,90	255,78
Productividad	t/hombre	4,65	10,18	5,53	118,92
Productividad	\$/homb.	2926,25	6406,27	3480,03	118,92

Con la aplicación del sistema se logra un incremento de los gastos, la producción, los ingresos, el costo por peso, costo unitario y la productividad, exceptuando la rentabilidad que disminuye dado fundamentalmente a la disminución de los gastos sin la aplicación del sistema, ya que se dejan de realizar muchas atenciones a los cultivos por la falta de motivación de los trabajadores.

**Tabla2. Resultados en el cultivo del boniato, finca 21**

<b>PARTIDAS DEL COSTO</b>	<b>UM</b>	<b>Real sin sistema</b>	<b>Real con sistema</b>	<b>Diferencia absoluta</b>	<b>Diferencia relativa %</b>
<b>Mat. Primas y Mat.</b>					
Semillas y Posturas	Pesos	-	-	-	-
Fertilizantes	Pesos	68,00	590,00	522,00	767,65
Sanidad Vegetal	Pesos	30,00	68,21	38,21	127,37
Combustibles y Lubricantes	Pesos	101,00	236,21	135,21	133,87
Otros Materiales Directos	Pesos	91,00	237,87	146,87	161,39
Energía	Pesos	-	1124,86	-	-
<b>Gastos de Fuerza de Trabajo</b>					
Salario	Pesos	396,50	3656,24	3259,74	822,13
Contribución a la Seguridad Social	Pesos	49,50	457,03	407,53	823,29
Depreciación	Pesos	42,00	189,01	147,01	350,02
<b>Gastos Indirectos</b>					
Maquinaria	Pesos	189,01	297,02	108,01	57,15
Riego	Pesos	99,02	495,00	395,98	399,90
Otros (dirección)	Pesos	991,84	1524,00	532,16	53,65
Área total	ha	2,00	2,00	0,00	0,00
Precio de venta	Pesos/t	651,00	933,10	282,10	43,33
<b>INDICADORES</b>					
Total de gastos	Pesos	2057,87	8875,45	6817,58	331,29
Producción total	t	6,40	17,28	10,88	170,00
Ingresos	Pesos	4166,40	16123,97	11957,57	287,00
Ganancias	Pesos	2108,53	7248,52	5139,99	243,77
Rentabilidad	%	102,46	81,67	(20,79)	(20,29)
Costo por peso	Peso	0,49	0,55	0,06	11,45
Costo unitario	Peso/t	321,54	513,63	192,08	59,74
Productividad	t/hombre	3,2	8,64	5,44	170
Productividad	\$/homb.	2083,2	8061,98	5978,78	287,00



**Tabla3. Resultados del cultivo de col, finca 11.**

<b>PARTIDAS DEL COSTO</b>	<b>UM</b>	<b>Real sin sistema</b>	<b>Real con sistema</b>	<b>Diferencia absoluta</b>	<b>Diferencia relativa %</b>
<b>Mat. Primas y Mat.</b>					
Semillas y Posturas	Pesos	198,00	295,00	97,00	48,99
Fertilizantes	Pesos	59,00	398,00	339,00	574,58
Sanidad Vegetal	Pesos	105,00	350,00	245,00	233,33
Combustibles y Lubricantes	Pesos	61,00	115,00	54,00	88,52
Otros Materiales Directos	Pesos	19,00	195,00	176	926,31
Energía	Pesos	59,00	395,00	336,00	569,49
<b>Gastos de Fuerza de Trabajo</b>					
Salario	Pesos	156,24	2864,00	2707,76	1733,08
Contribución a la Seguridad Social	Pesos	20,00	358,00	338,00	1690,00
Depreciación	Pesos	56,00	95,00	39,00	69,64
<b>Gastos Indirectos</b>					
Maquinaria	Pesos	159,00	295,00	136,00	85,53
Riego	Pesos	69,10	156,00	86,90	125,76
Otros (dirección)	Pesos	585,00	801,00	216,00	36,92
Área total	ha	1,00	1,00	0,00	0,00
Precio de venta	Pesos/t	325,50	325,50	0,00	0,00
<b>INDICADORES</b>					
Total de gastos	Pesos	1546,34	6317,00	4770,66	308,51
Producción total	t	11,52	42,90	31,38	272,40
Ingresos	Pesos	3749,76	13963,95	10214,19	272,40
Ganancias	Pesos	2203,42	7646,95	5443,53	247,05
Rentabilidad	%	142,49	121,05	(21,44)	(15,05)
Costo por peso	Peso	0,41	0,45	0,04	9,70
Costo unitario	Peso/t	134,23	147,25	13,02	9,70
Productividad	t/hombre	11,52	42,9	31,38	272,40
Productividad	\$/homb.	3749,76	13963,95	10214,19	272,40

**Tabla4. Resultados del cultivo de col, finca 29.**

<b>PARTIDAS DEL COSTO</b>	<b>UM</b>	<b>Real sin sistema</b>	<b>Real con sistema</b>	<b>Diferencia absoluta</b>	<b>Diferencia relativa %</b>
<b>Mat. Primas y Mat.</b>					
Semillas y Posturas	Pesos	329,00	485,00	156,00	47,42
Fertilizantes	Pesos	79,00	690,00	611,00	773,42
Sanidad Vegetal	Pesos	109,00	495,00	386,00	354,13
Combustibles y Lubricantes	Pesos	141,02	198,24	57,22	40,58
Otros Materiales Directos	Pesos	52,00	206,21	154,21	296,55
Energía	Pesos	-	695,00	-	-
<b>Gastos de Fuerza de Trabajo</b>					
Salario	Pesos	456,00	5426,00	4970,00	1089,91
Contribución a la Seguridad Social	Pesos	57,00	678,25	621,25	1089,91
Depreciación	Pesos	79,00	191,02	112,02	141,80
<b>Gastos Indirectos</b>					
Maquinaria	Pesos	239,50	402,00	162,50	67,85
Riego	Pesos	101,00	121,02	20,02	19,82
Otros (dirección)	Pesos	756,00	2021,04	1265,04	167,33
Área total	ha	2,00	2,00	0,00	0,00
Precio de venta	Pesos/t	434,00	477,40	43,40	10,00
<b>INDICADORES</b>					
Total de gastos	Pesos	2398,52	11608,78	9210,26	384,00
Producción total	t	30,87	69,86	38,99	126,30
Ingresos	Pesos	13397,58	33351,16	19953,58	148,93
Ganancias	Pesos	10999,06	21742,38	10743,32	97,67
Rentabilidad	%	458,58	187,29	(271,28)	(59,16)
Costo por peso	Peso	0,18	0,35	0,17	94,43
Costo unitario	Peso/t	77,70	166,17	88,47	113,87
Productividad	t/homb.	15,43	34,93	19,49	126,37
Productividad	\$/homb	6698,79	16675,58	9976,79	148,93

**Tabla5. Resultados en el cultivo del tomate, finca 32**

<b>PARTIDAS DEL COSTO</b>	<b>UM</b>	<b>Real sin sistema</b>	<b>Real con sistema</b>	<b>Diferencia absoluta</b>	<b>Diferencia relativa %</b>
<b>Mat. Primas y Mat.</b>					
Semillas y Posturas	Pesos	205,00	365,00	160,00	78,05
Fertilizantes	Pesos	105,00	420,00	315,00	300,00
Sanidad Vegetal	Pesos	95,00	156,00	61,00	64,21
Combustibles y Lubricantes	Pesos	56,00	61,00	5,00	8,93
Otros Materiales Directos	Pesos	91,00	51,00	(40)	(43,95)
Energía	Pesos	115,00	326,00	211,00	183,48
<b>Gastos de Fuerza de Trabajo</b>					
Salario	Pesos	456,24	2625,00	2168,76	475,36
Contribución a la Seguridad Social	Pesos	59,00	328,00	269,00	455,93
Depreciación	Pesos	95,00	42,00	(53,00)	(55,79)
<b>Gastos Indirectos</b>					
Maquinaria	Pesos	95,00	142,00	47,00	49,47
Riego	Pesos	98,00	132,00	34,00	34,69
Otros (dirección)	Pesos	250,00	399,00	149,00	59,60
Área total	ha	1,00	1,00	0,00	0,00
Precio de venta	Pesos/t	868,00	868,00	0,00	0,00
<b>INDICADORES</b>					
Total de gastos	Pesos	1720,24	5047,00	3326,76	193,39
Producción total	t	4,83	12,90	8,07	167,08
Ingresos	Pesos	4192,44	11197,20	7004,76	167,08
Ganancias	Pesos	2472,20	6150,20	3678,00	148,77
Rentabilidad	%	143,71	121,86	(21,85)	(15,21)
Costo por peso	Peso	0,41	0,45	0,04	9,85
Costo unitario	Peso/t	356,16	391,24	35,08	9,85
Productividad	t/hombre	4,83	12,9	8,07	167,08
Productividad	\$/homb.	4192,44	11197,20	7004,76	167,08

**Tabla6. Resultados en el cultivo del tomate, finca 37.**

<b>PARTIDAS DEL COSTO</b>	<b>UM</b>	<b>Real sin sistema</b>	<b>Real con sistema</b>	<b>Diferencia absoluta</b>	<b>Diferencia relativa %</b>
<b>Mat. Primas y Mat.</b>					
Semillas y Posturas	Pesos	375,00	587,21	212,21	56,59
Fertilizantes	Pesos	67,00	690,00	623,00	929,85
Sanidad Vegetal	Pesos	127,84	235,16	107,32	83,95
Combustibles y Lubricantes	Pesos	68,21	126,24	58,03	85,08
Otros Materiales Directos	Pesos	195,00	206,00	11	5,64
Energía	Pesos	-	836,24	-	-
<b>Gastos de Fuerza de Trabajo</b>					
Salario	Pesos	387,21	5487,24	5100,03	1317,12
Contribución a la Seguridad Social	Pesos	48,40	685,90	637,50	1317,15
Depreciación	Pesos	65,21	101,00	35,79	54,88
<b>Gastos Indirectos</b>					
Maquinaria	Pesos	136,24	390,00	253,76	186,26
Riego	Pesos	206,21	456,21	250,00	121,24
Otros (dirección)	Pesos	748,21	1021,00	272,79	36,46
Área total	ha	2,00	2,00	0,00	0,00
Precio de venta	Pesos/t	1302,00	1410,50	108,50	8,33
<b>INDICADORES</b>					
Total de gastos	Pesos	2424,53	10822,20	8397,67	346,36
Producción total	t	4,65	11,84	7,19	154,62
Ingresos	Pesos	6054,30	16700,32	10646,02	175,84
Ganancias	Pesos	3629,77	5878,12	2248,35	61,94
Rentabilidad	%	149,71	54,32	(95,39)	(63,72)
Costo por peso	Peso	0,40	0,65	0,25	61,82
Costo unitario	Peso/t	521,40	914,04	392,63	75,30
Productividad	t/hombre	2,32	5,92	3,59	155,17
Productividad	\$/homb.	3027,15	8350,16	5323,01	175,84

En las tablas anteriores, es decir 2, 3, 4, 5 y 6, se observa el mismo comportamiento de la tabla 1.

**Tabla7. Resultados en el cultivo de la yuca, finca 3**

<b>PARTIDAS DEL COSTO</b>	<b>UM</b>	<b>Real sin sistema</b>	<b>Real con sistema</b>	<b>Diferencia absoluta</b>	<b>Diferencia relativa %</b>
<b>Mat. Primas y Mat.</b>					
Semillas y Posturas	Pesos	-	-	-	-
Fertilizantes	Pesos	315,00	680,00	365,00	115,87
Sanidad Vegetal	Pesos	59,00	110,00	51,00	86,44
Combustibles y Lubricantes	Pesos	105,00	280,00	175,00	166,67
Otros Materiales Directos	Pesos	101,00	110,00	9	8,91
Energía	Pesos	355,00	489,00	134,00	37,75
<b>Gastos de Fuerza de Trabajo</b>					
Salario	Pesos	995,00	1250,00	255,00	25,63
Contribución a la Seguridad Social	Pesos	99,00	156,00	57,00	57,58
Depreciación	Pesos	68,00	65,00	(3,00)	(4,41)
<b>Gastos Indirectos</b>					
Maquinaria	Pesos	-	-	-	-
Riego	Pesos	68,00	168,00	100,00	147,06
Otros (dirección)	Pesos	289,00	295,00	6,00	2,08
Área total	ha	1,00	1,00	0,00	0,00
Precio de venta	Pesos/t	629,30	629,30	0,00	0,00
<b>INDICADORES</b>					
Total de gastos	Pesos	2386,00	3538,00	1152,00	48,28
Producción total	t	5,48	9,61	4,13	75,36
Ingresos	Pesos	3448,56	6047,57	2599,01	75,36
Ganancias	Pesos	1062,56	2509,57	1447,01	136,18
Rentabilidad	%	44,53	70,93	26,40	59,28
Costo por peso	Peso	0,69	0,59	(0,11)	(15,44)
Costo unitario	Peso/t	435,40	368,16	(67,24)	(15,44)
Productividad	t/hombre	5,48	9,61	4,13	75,36
Productividad	\$/homb.	3448,56	6047,57	2599,01	75,36

En esta tabla se observa una reducción de los costos por peso y unitario mientras que los demás indicadores tuvieron un incremento.

**Tabla8, Resultados en el cultivo de la yuca, finca 31**

<b>PARTIDAS DEL COSTO</b>	<b>UM</b>	<b>Real sin sistema</b>	<b>Real con sistema</b>	<b>Diferencia absoluta</b>	<b>Diferencia relativa %</b>
<b>Mat. Primas y Mat.</b>					
Semillas y Posturas	Pesos	-	-	-	-
Fertilizantes	Pesos		1640,00	1640,00	
Sanidad Vegetal	Pesos	2,89	245,00	242,11	8377,51
Combustibles y Lubricantes	Pesos	34,08	953,06	918,98	2696,54
Otros Materiales Directos	Pesos	38,95	612,24	573,29	1471,86
Energía	Pesos	-	1057,24	-	-
<b>Gastos de Fuerza de Trabajo</b>					
Salario	Pesos	648,54	4546,00	3897,46	600,96
Contribución a la Seguridad Social	Pesos	81,06	568,25	487,19	601,02
Depreciación	Pesos	81,24	135,24	54,00	66,47
<b>Gastos Indirectos</b>					
Maquinaria	Pesos	156,24	398,21	241,97	154,87
Riego	Pesos	37,24	316,92	279,68	751,02
Otros (dirección)	Pesos	798,54	1324,56	526,02	65,87
Área total	ha	3,50	3,50	0,00	0,00
Precio de venta	Pesos/t	607,60	694,40	86,80	14,29
<b>INDICADORES</b>					
Total de gastos	Pesos	1878,78	11796,72	9917,94	527,89
Producción total	t	10,46	29,35	18,89	180,59
Ingresos	Pesos	6355,50	20380,64	14025,14	220,68
Ganancias	Pesos	4476,72	8583,92	4107,20	91,75
Rentabilidad	%	238,28	72,77	(165,51)	(69,46)
Costo por peso	Peso	0,30	0,58	0,28	95,80
Costo unitario	Peso/t	179,62	401,93	222,32	123,77
Productividad	t/hombre	3,48	9,78	6,29	180,59
Productividad	\$/homb.	3177,75	10190,32	7012,57	220,68

En esta tabla, exceptuando la rentabilidad que disminuyó; los demás indicadores se incrementaron al igual que en las demás tablas exceptuando la anterior cuyo comportamiento de los indicadores es diferente.

A partir de los resultados obtenidos en los diferentes análisis realizados y lo planteado por Cuesta (1997) que para el incremento de la eficiencia es importante la elevación de las ventas y la reducción de los costos y deben constituir el objetivo

principal a alcanzar, se considera económicamente eficiente la aplicación del sistema de pago, ya que en todos los cultivos y en las fincas analizadas se incrementan las producciones y las ventas, aunque no exista una disminución de los costos y un incremento de la rentabilidad, debido fundamentalmente a que este sistema de pago exige el cumplimiento estricto de la tecnología de los cultivos y un mayor gasto de salario. No obstante el comportamiento de los gastos obtenidos y de la rentabilidad cuando se aplica el sistema con respecto al plan es positivo, con una disminución en los gastos y un incremento de la rentabilidad. Además en todos los casos se incrementa la productividad del trabajo, que según Vega (2001), es considerada como el indicador generalizador de la eficiencia del trabajo vivo y en la Resolución 28 del MTSS (2003) se plantea que se debe contribuir al incremento sostenido de la misma para elevar la eficiencia y eficacia.

## **CONCLUSIONES**

➤ Es eficiente económicamente la aplicación del sistema de pago vinculado a los resultados finales de la producción con pago de anticipo utilizada en la campaña 2003-2004 en la UBPC analizada.

## **RECOMENDACIONES**

➤ Continuar extendiendo este sistema de pago por los resultados finales con pago de anticipo a otras áreas teniendo en cuenta:

- Que se considere al riego como el principal factor condicionante.
- Se analice el comportamiento histórico de los rendimientos de los cultivos sembrados en años anteriores y sus respectivas áreas, proponiendo realizar la extensión del mismo a las fincas y cultivos con mejores resultados económicos.
- Al término de cada campaña agrícola, realizar la evaluación económica con la metodología y los indicadores utilizados en este trabajo y en caso necesario corregir las deficiencias detectadas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.**

Álvarez, L. 2001. Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación; tesis para optar por el título de master en dirección. Holguín, Cuba.

Angarica, Lidia C. 2003. La economía en el sector agropecuario. La Habana. Universidad Agraria de La Habana.

BCC. Informe Económico 1999. (en línea) septiembre 2000. disponible en <http://www.eleconomista.cubaweb.cu> (Consulta: mayo 18 2005).

Business Tips On Cuba.1997 Vol.4. No.3, marzo.

Camacho, Leydis. Al siglo XXI con la economía creciendo (en línea) mayo 2002. disponible en <http://www.webcuba.com/economia.html> (Consulta: junio 11 2005).

Chiavenato, I. 1998. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill.

Cuesta, A. 1997. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ciudad de La Habana. Editorial ISPJAE. 195P.

Dominguez, LINA. 2001. Perfeccionar al hombre. Revista de Información Científica y tecnológica. Ciencia, Innovación y Desarrollo. Agencia de Información para el Desarrollo, vol. 6, No, 2.

Ehul, K. Spensel, S. 1996. Indices for measuring the sustainability and economic viability of farming system crop. Research monograph.

Figuroa, V. 1996. "El nuevo modelo agrario en Cuba bajo los marcos de la reforma económica". En: Universidad de La Habana, Facultad de Filosofía e Historia, Departamento de Sociología. Desarrollo y Participación. 1era. Edición. Ediciones de la Universidad de la Habana.

Gervasio, H. 1997. El sistema de Gestión de Recursos Humanos. Material complementario. Universidad Agraria de La Habana.

González, E; et/al. 1995. Las UBPC en el territorio de Consolación del Sur. Resultados y perspectivas en las nuevas formas de producción agropecuaria. La Habana.

Hackman, R; Oldham, G. 1990. Work redesign, Ed. Addison-Wesley Organization Development, Series Mass.

Huidora, A. 1997. Organización por procesos. Boletín de información del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid.

IEIT. 2000. La Evaluación del Desempeño. Sección 10 del Tomo 1 de Proyección Estratégica y Utilización de la Fuerza de Trabajo. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.

López, V. 1996. Las dimensiones esenciales de la motivación. Revista UPIICSA, México.



Mateo, M. 1994. La nueva organización del trabajo. Barcelona, España. Editorial Hispano Europea.

MINAGRI. 1993. Legislación sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa atendidas por el MINAGRI. Ciudad de La Habana. Cuba.

Pagés, Raisa. 1995. "La tríada de la eficiencia". Granma. (Cuba), 23:11

Perdomo, E. 2005. Comunicación personal.

Pérez, N. 1997. Participación y Producción Rural en Cuba. Ponencia presentada para el XX International Congress, Guadalajara, Jalisco.

Resolución 28. 2003. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

Rodríguez, L. 2000. Entrevista exclusiva. In: Revista El economista de Cuba. La Habana, ene/feb.

Rodríguez, J; et/ al 2002. Entrenamiento básico de Finanzas. La Habana. DISAIC casa consultora.

Santana, A. 2005. Comunicación personal.

Stoner J. 1995. Administración. Cuba. Edición, MES.

Teseiro, M; et/al. 1995. Folleto complementario de la disciplina Administración. Universidad de Matanzas" Camilo Cienfuegos".

Vega, J. 2001. Elementos económicos en el sector agropecuario. Universidad Agraria de La Habana, Cuba.

Velásquez, R. 1999. La Auditoria como Herramienta para el Control de los Recursos Humanos. INSOTEC, Holguín. 10P.

Zarragotia, MARIA et/al. 1996. Dirección de los Recursos Humanos. CETED, de la Universidad de La Habana.

