



XI CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES

VIII CONFERENCIA SOBRE ECONOMÍA EMPRESARIAL

“Implementación del Pago por Destajo Individual para los gestores comerciales postales, que se desempeñan en los ventanillos de la Oficina de Correos Santa Clara 1”

Implementation of the payment for Individual piecework for the agents commercial who works in sale position in Santa Clara 1 post office

Alexey Fernández Campuzano¹, Allan Aguilera Martínez²

1- Ing. Alexey Fernández Campuzano. Empresa de Correos Villa Clara, Cuba.
director_rrh@vcl.ecc.cu

2- Dr. Allan Aguilera Martínez. Dpto Ingeniería Industrial, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba, aaguilera@uclv.edu.cu:

Resumen

La Empresa de Correos Villa Clara ha diseñado sistemas de pagos desde el año 2009, los cuales se han ido modificando constantemente, sin embargo no han resuelto los problemas de desmotivación, permanencia de los trabajadores, productividad y calidad de los servicios. Para el estudio se tomó como muestra el cargo de gestor comercial postal de la Oficina de Correos de Santa Clara 1, la unidad que mayor impacto tiene en el cumplimiento del plan de ingresos de la provincia. Con el presente trabajo se persigue diseñar y validar un sistema de pago por destajo individual para lograr resolver los problemas antes descritos. Para realizar la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos relacionados con la observación directa, entrevistas no estructuradas y análisis estadísticos de indicadores. Los principales resultados obtenidos con aplicación del nuevo sistema de pago (destajo individual), demostró su pertinencia en términos de productividad de los trabajadores, salario medio, ingresos por los servicios prestados de la unidad y demás indicadores de empleo y salario en la Oficina de Correos de Santa Clara 1.





Abstract

The Company of Mail Villa Clara has designed systems of payments from the year 2009, which have been constantly modifying, however they have not solved the discourage problems, the workers' permanency, productivity and quality of the services. For the study it was taken the sample of the position of agent commercial of Santa Clara 1 post office, the office that has had the bigger impact in the realization of the revenues plan of the whole company. With the present work it is pursued to design and to validate a payment system to be able to solve the problems before described. To carry out the investigation theoretical and empiric methods related with the direct observation they were used, non-structured and statistical analysis of indicators. The main results obtained with the application of the new payment system (individual piecework), it demonstrated its relevancy in terms of the workers' productivity, average wage, revenues and other employment indicators and wage in Santa Clara 1 post office.

Palabras Clave: Sistema de Pago; Salario; Motivación; Productividad.

Keywords: Payment Sistem, Wage, Motivation, Productivity.

1. Introducción

La Empresa de Correos Villa Clara tiene como proyección estratégica definida ser una organización que presta el Servicios Postal Universal y otros servicios asociados de alto impacto social y económico, con elevados índices de calidad, asegurando su rentabilidad y eficacia, empleando tecnologías de avanzada, con trabajadores motivados y desarrollados profesionalmente que contribuyen al resultado exitoso y al desarrollo continuo de la actividad postal que gozan de un alto reconocimiento social.

La motivación laboral está dada por muchos elementos, estabilidad laboral, posibilidades de ascenso, ambiente de trabajo, conciliación de la vida laboral y la social, la flexibilidad, pero sin dudas el de mayor peso es el salario, **un sueldo bueno** es lo que busca la mayoría de los trabajadores, tanto a nivel nacional o internacional, a la hora de elegir una compañía en la cual llevar a cabo su actividad.





Para el diseño de un buen sistema de pago o plan de compensación, como se maneja en la literatura actual, según Azorín Escolano son necesarios cuatro objetivos generales que son:

Relacionar esfuerzos, resultados, y recompensas

En un plan de compensación ideal debería darse la relación esfuerzos = resultados = recompensas. Sin embargo, encontramos que lo que se da en los planes en la práctica es resultados = recompensas, es decir, la clave para recompensar son los resultados. Esta situación puede ser frustrante, pues una persona puede trabajar duro (gastando mucho esfuerzo) pero recibir pequeñas recompensas porque el resultado de tales esfuerzos es mínimo. En el caso contrario, pueden ocurrir situaciones en que pequeños esfuerzos vayan acompañados con grandes resultados y, consecuentemente, con grandes recompensas.

Controlar las actividades de los vendedores

Un buen plan de remuneración debería actuar como un supervisor invisible de la fuerza productiva, controlando y dirigiendo las actividades de la misma. Esto quiere decir que debe mantener al vendedor motivado para realizar las tareas que llevan al éxito de la empresa.

Asegurar un correcto trato a los consumidores

Un buen plan de compensación debe motivar al trabajador a tratar a los clientes correctamente, lo cual llevaría a la satisfacción de estos últimos.

Atraer y mantener trabajadores competentes

Un buen plan ayuda a adquirir trabajadores con la calidad que la empresa desea. El plan debería contribuir a atraer empleados a la empresa y a retener a aquellos que la organización desee mantener, y puede también desalentar a los candidatos indeseables y promover la renuncia de los empleados cuya permanencia sea inconveniente. (Azorín E A, 1997)

Para que los trabajadores sean eficientes, productivos y rentables, es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que les motive para continuar esforzándose día a día. La satisfacción laboral está íntimamente





relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores. Según avalan diversos estudios, un trabajador satisfecho puede llegar a ser hasta un 12% más productivo al mes.

En el país en aras de lograr mayor motivación por el trabajo, mejorar los salarios de los trabajadores y aumentar la productividad ha realizados muchos esfuerzos, primero las reformas salariales, cambios en los calificadores de cargo, utilizándose cargos de perfil amplio y nueva escala salarial, desde el año 2009 ha implementado diversas formas de pago, aprobándose en el propio año la Resolución 9 del MTSS de Formas y Sistemas de Pago, donde existían diferentes formas de pago, los pagos por destajo individual, colectivo, indirecto, progresivos y los pagos por resultados por el cumplimiento de diferentes indicadores, luego esta fue derogada por la Resolución 17 del 2014 del propio ministerio donde solo se aprueban dos formas de pago a Tiempo y por Rendimiento y dentro del mismo mantienen los pagos por destajo y el pago por los Resultados estableciendo indicadores directivos y límites, y esta resolución luego derogada por la Resolución 6 del 2016 del MTSS donde se mantienen las mismas formas de pago, pero se incluyen otros indicadores límites y directivos en el caso del pago los Resultados.

Otro punto de vista sobre la implementación de las formas de pago por los resultados lo tiene (Rodríguez González, L 2008) y se hace varias preguntas:

¿El sistema salarial actualmente vigente cumple con el principio de pago por la calidad y cantidad de trabajo aportado? ¿Liquida la tendencia al igualitarismo salarial? Siendo objetivos hay que contestar: NO. ¿Por qué? Entre otros aspectos señala:

La escala de complejidad y sus tarifas no diferencian adecuadamente este factor (salario básico), La situación actual de la escala trae como consecuencia que las diferencias salariales entre grupos lleguen a ser hasta de 5 pesos. En cuanto a los calificadores, en muchos casos los contenidos de trabajo no se corresponden con la división del trabajo, hay poca precisión en las diferencias de una familia de cargos. En general, los requisitos son de instrucción educacional, la metodología de evaluación del trabajo no tiene fundamentación técnica; el calificador de cargos comunes de obreros no es único, etc., etc. Los salarios actuales no se corresponden con el nivel de precios existente.





Es controversial el significado del término pago por “rendimiento” y pago por “resultados”, porque en realidad se paga para que el hombre tenga un rendimiento dado, o lo que es lo mismo, un determinado resultado. (Azorín E A, 1997)

En el libro Clientes para siempre de Carl Sewell y Paul Brown en uno de sus capítulos expresa: “Ahorre pagando más (Sewell C, 1994)

Desde el año 2009 con la aplicación de la Resolución 9 de MTSS se ha tratado de diseñar sistemas de pago para los gestores, utilizándose en ese momento sistema de pago INDICADORES DIRECTOS DE LA PRODUCCION O LOS SERVICIOS, en el cual se analizaba el cumplimiento del plan de la brigada de gestoras, se distribuía el dinero a partir de un coeficiente de participación laboral (CPL) y los resultados no premiaban en desempeño de los trabajadores, ni el interés por sentarse en el ventanillo a atender directamente al público durante las 8 horas de labor, luego el sistema de PAGO POR DESTAJO 1x1 con la característica igual del cumplimiento de un plan de manera colectiva, se trató también de abarcarlas a PAGO POR LOS RESULTADOS donde tampoco veían premiado su trabajo de manera individual, puesto que a pesar de su trabajo y ser las que mayor repercusión tenían en el cumplimiento del plan su salario tenía muy poca diferencia con la misma gestora que trabajaba a su lado con pocos ingresos

La Empresa de Correos Villa Clara y sus trabajadores han estado inmersos en todas estas reformas salariales y cambios en las formas y sistemas de pago, pero ninguna hasta la fecha ha logrado motivar a los trabajadores, permanencia y a su vez mejorar indicadores económicos y de salarios y de empleo, a pesar del interés por mejorar el sistema de estimulación.

Con el diseño de un sistema de pago a destajo individual para los gestores comerciales que operan en los ventanillos de las oficinas de correos se valida los buenos resultados alcanzados con la implementación.

Para el diseño del sistema de pago se tuvo en cuenta la legislación vigente.

SISTEMA DE PAGO A DESTAJO INDIVIDUAL PARA LOS TRABAJADORES QUE SE DESEMPEÑAN EN LOS CARGOS DE GESTOR A COMERCIAL POSTAL EN LOS VENTANILLOS DE LAS OFICINAS DE CORREOS





PRIMERO: Constituyen objetivos del sistema de pago los resultados a alcanzar siguientes:

- Satisfacer los requerimientos de los servicios postales de la población.
- Garantizar en el ventanillo de la oficina de correos los servicios: Postal universal básicos y de cobros y pagos, que se describen en las presentes bases generales.
- Incrementar la calidad de los servicios postales universales básicos y servicios de cobros y pagos.
- Cumplir el Plan y el Presupuesto.
- Incrementar la productividad del trabajo.
- Mantener un ahorro relativo del salario por peso de ingreso.
- Remunerar el trabajo acorde con su naturaleza, sus características técnicas y los resultados esperados.
- Elevar el potencial de ingresos de los trabajadores abarcados por el Sistema de pago.

SEGUNDO: Se establecen como Indicadores del sistema los siguientes:

Indicador formador

1. Nivel de cumplimiento de la norma de servicio individual de cada trabajador por el ingreso propio del servicio y la venta ejecutada.

Indicadores condicionantes

1. Cumplimiento de las legislaciones vigentes en Seguridad y Salud en el Trabajo.
2. Cumplimiento de los indicadores de Calidad establecidos para cada servicio

Penalizaciones

Por el incumplimiento de estos indicadores a los trabajadores abarcados en el sistema de pago, se aplicará un descuento al salario obtenido por sobre cumplimiento (diferencia del salario formado por el pago a destajo y el salario según tiempo real trabajado), según los por cientos establecidos en el Reglamento de este sistema.

TERCERO: El salario se formará atendiendo al cumplimiento de las normas definidas de acuerdo a la tasa correspondiente a cada tipo de servicio, y por el cumplimiento de los servicios indicadores.





$$\text{Tasa de Destajo} = \frac{\text{Tarifa escala, más pagos adicionales que procedan (Salario / Horas)}}{\text{Norma de rendimiento (Servicio / Horas)}}$$

Salario Formado = Tasa de destajo X Cantidad de servicios ejecutado.

Servicio	Norma	Tasa	Importe
SPU	194.66	0.15	29.20
COBROS Y PAGOS	670.04	0.20	134.01
VENTA DE MERCANCIAS	1167.88	0.10	116.79
TOTAL			280.00

CUARTO: El trabajador puede estar comprendido de manera simultánea en más de una forma de pago, bajo la forma de pago por rendimiento, en correspondencia con su aporte individual e incidencia en los resultados alcanzados.

QUINTO: El salario base de cálculo será la suma del salario escala más los pagos adicionales que se establezcan en la empresa (SE + PA).

Dónde:

SE: Salario grupo escala establecido para el cargo de acuerdo al calificador aprobado.

PA: Pagos adicionales que procedan.

2. Metodología

Para realizar la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos relacionados con la observación directa, entrevistas no estructuradas y análisis estadísticos comparados de los indicadores económicos de salarios, ausentismo, servicios prestados, ventas, promedio de trabajadores, en los últimos tres años de la Oficina de Correos Santa Clara 1.



3. Resultados y discusión

En el libro Clientes para siempre de Carl Sewell y Paul Brown en uno de sus capítulos expresa: “Ahorre pagando más” y hoy puedo entender. Se muestran los resultados en la tabla.

Tabla I Análisis comparativo de los pagos y los ahorros en los años 2010-2016

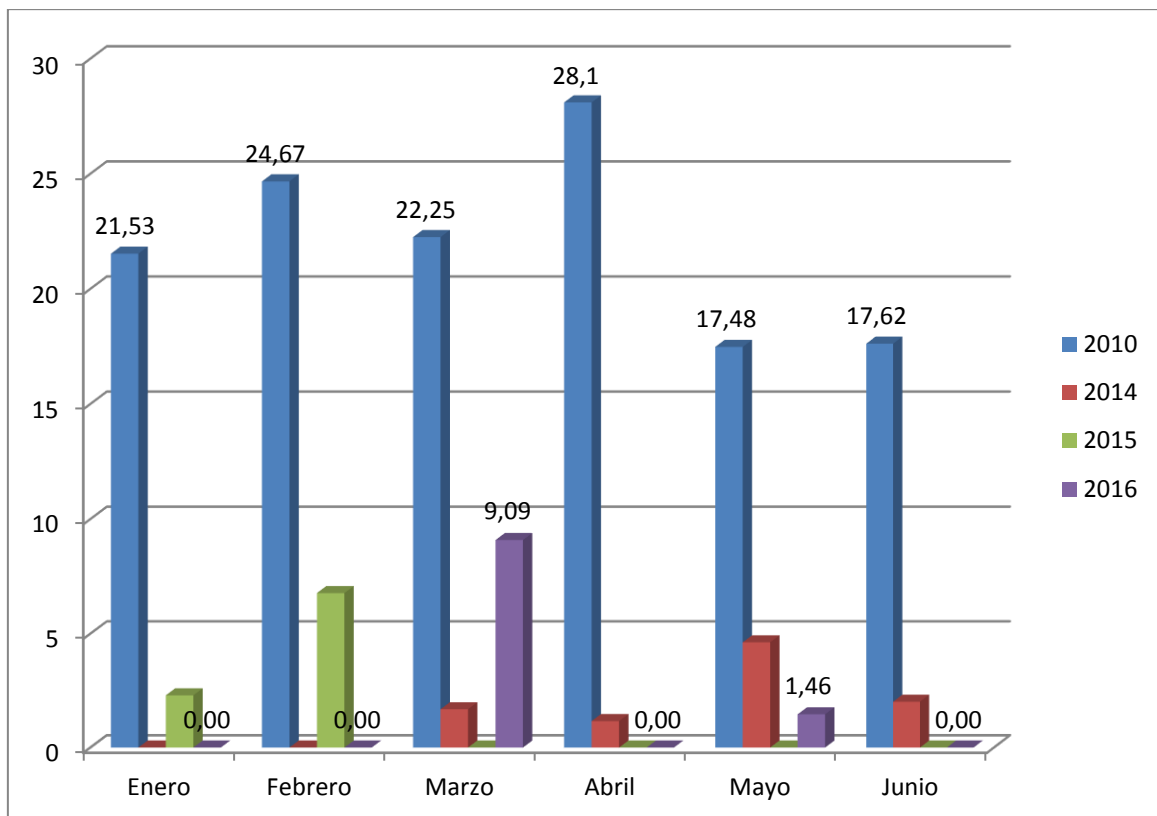
Datos	Primer Semestre		Diferencia
	2010	2016	
Cantidad de Gestoras de Ventanillo	16	8	
Salario Básico semestre	26,880.00	12,563.24	
Por Rendimiento	609.38	21,085.05	
Total	27,489.38	33,648.29	
Salario Medio	286.35	686.70	
Salario Equivalenta a Trabajar con 8	572.70	686.7	-114.00
Estipendio Alimentario	1382.4	691.2	691.20
Ropa y calzado	480	240	240.00
Electricidad (Unidades)	8	4	0.00
Ingresos MP al Año	1568.59	1,629.11	-60.52
			0.00
Utilidad o Perdida			756.67

Fuente: Elaboración propia



Con relación al Índice de ausentismo, las ausencias se redujeron notablemente si se analizan los años 2010, 2011, 2015 y 2016, la mejora fue significativa, los resultados se muestran en el siguiente gráfico.

Grafico I Comportamiento del ausentismo del 2010 al 2016



Fuente: Elaboración propia

Análisis comparativos de los indicadores económicos de los últimos tres años de la Oficina de Correos Santa Clara 1.

En los últimos tres años la Oficina de Correos Santa Clara 1 ha alcanzado resultados muy favorables, con crecimientos en los reales de un año a otro en las ventas netas, valor agregado bruto, la productividad, a la vez han disminuido el promedio de trabajadores lo que ha permitido el aumento del salario de medio de los trabajadores, los resultados se muestran en la tabla siguiente y se ilustra en el gráfico.

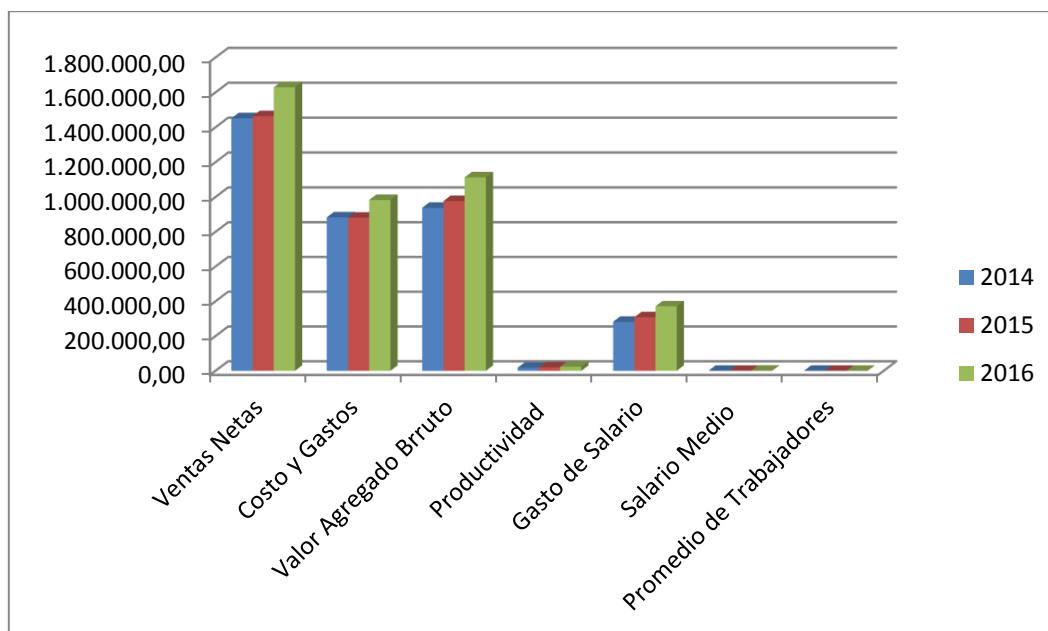


Tabla II Comportamiento de Indicadores Económicos seleccionados del 2014-2016

Oficina de Correo Santa Clara 1	Reales de los Últimos 3 Años		
Indicadores	2014	2015	2016
Ventas Netas (Pesos)	1,451,667.81	1,463,927.67	1,629,112.41
Costo y Gastos (Pesos)	883,354.91	881,448.73	983,369.19
Valor Agregado Bruto (Pesos)	938,451.74	976,865.38	1,112,940.51
Productividad	17,706.64	19,936.03	23,186.26
Gasto de Salario (Pesos)	282,239.22	308,279.86	371,197.61
Salario Medio (Pesos)	444	524	644
Promedio de Trabajadores (Unidades)	53	49	48

Fuente: Elaboración propia

Grafico II Comportamiento de Indicadores Económicos seleccionados del 2014-2016



Fuente: Elaboración propia



Análisis de la cantidad de servicios brindados en ventanillo en los últimos años.

En tablas y gráficos anteriores se puede demostrar que todos los indicadores económicos de la oficina de correos santa Clara 1 expresados en pesos son satisfactorios, pero estos pueden estar viciados de aumentos o disminuciones del precio de venta o cambios de tarifas, razón por la cual se analiza también los resultados en cantidad de servicios brindados en ventanillo, donde se refleja por lo general el aumento de los mismo en los últimos años, tomando como referencia el 2010, 2015 y 2016, que como diferencia se aplicaban distintas formas de pago, por los resultados colectivos en el 2010 y por destajo en los años 2015 y 2016.

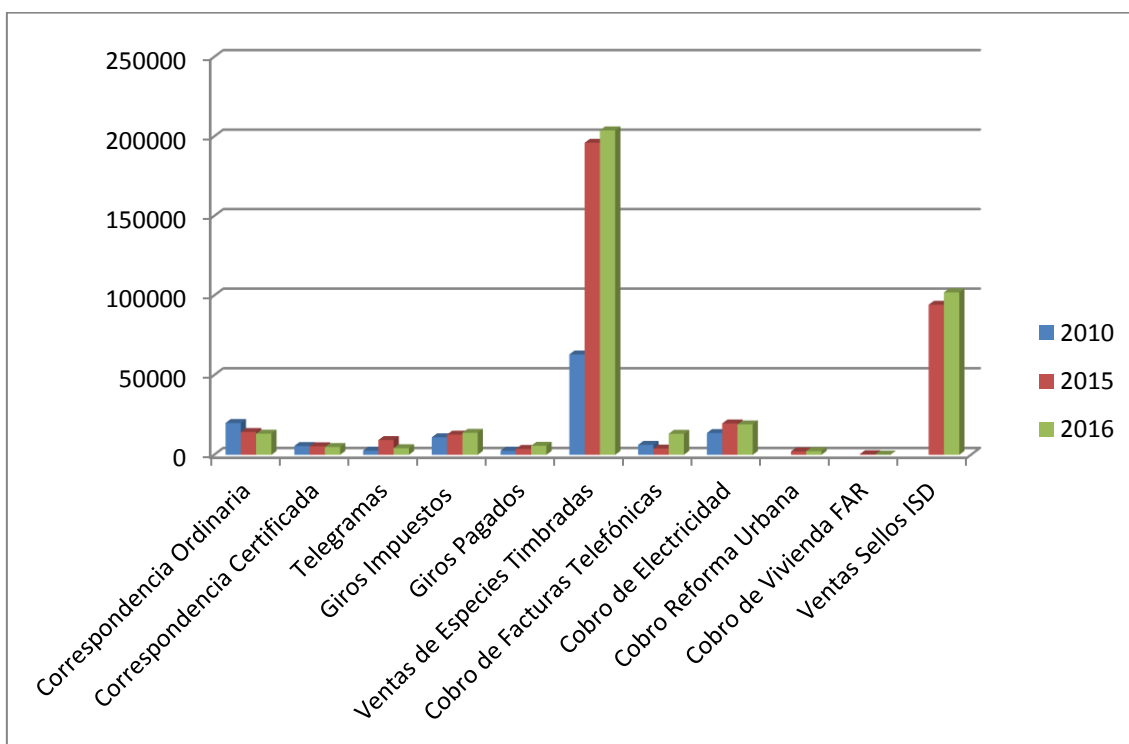
Se evidencia disminución en los servicios de correspondencia ordinaria, certificada y telegramas del año 2010 con respecto a los años 2015 y 2016, debido al desarrollo de las tecnologías de la información (telefonía móvil y fija, correo electrónico, internet, que han ido aumentando), en el caso de la seguridad social y asistencia la política del país de eliminar una gran cantidad de chequeras de asistencia social y el uso de tarjetas magnéticas en el caso de la seguridad social, para eliminar gastos asociados con la impresión de los cupones, también han provocado disminución de los servicios en ventanillo de los años 2015 y 2016 con respecto al año 2010, imposibilitando el aumento de los servicios por la gestión de las gestoras.

En el caso de los servicios brindados en ventanillos de giros impuestos y pagados, la venta de especies timbradas (sobres, especies timbradas y tarjetas postales franqueadas), cobro de facturas telefónicas, electricidad, reforma urbana y ventas de sellos ISD se nota un gran aumento en los años 2015 y 2016 con respecto al año 2010, servicios estos que si dependen en gran medida de la atención al cliente, la motivación y competencia de las gestoras, los resultados se muestran en la tabla siguiente y se ilustran en gráficos para su mejor comprensión.



Tabla III Análisis de la cantidad de servicios brindados en ventanillo en los últimos años.

Oficina de Correo Santa Clara 1	Años		
Servicios Prestados	2010	2015	2016
Correspondencia Ordinaria	19998	14311	13292
Correspondencia Certificada	5546	5389	4891
Telegramas	2630	9279	4168
Giros Impuestos	11000	12715	13849
Giros Pagados	2580	3738	5638
Ventas de Especies Timbradas	62985	196078	203860
Cobro de Facturas Telefónicas	6258	3958	13215
Cobro de Electricidad	13703	19709	19130
Cobro Reforma Urbana		2129	2339
Cobro de Vivienda FAR		368	187
Ventas Sellos ISD		94228	101971
Pago de Seguridad Social	3574	1890	1758
Pago de Asistencia Social	2893	938	946



Fuente Elaboración propia

4. Conclusiones

(Las conclusiones se derivan del trabajo realizado. Toda conclusión debe estar fundamentada en lo expuesto y discutido en el trabajo y debe reflejar el cumplimiento de los objetivos. Deben indicar cómo el trabajo contribuye o es un avance en el campo y objeto de estudio. Además deben sugerir usos y trabajos futuros).

1. La efectividad actual de los sistemas de pago por los resultados es limitada.
2. Es imprescindible diseñar un nuevo sistema salarial que responda al máximo al principio de pago por la calidad y cantidad del trabajo aportado y donde estén presentes todos los criterios y opiniones, su implantación debe ser paulatina, pero no para las calendas griegas.
3. Los pagos de forma individual, teniendo en cuenta la cantidad y calidad del trabajo han permitido alcanzar mayores resultados en la Oficina de Correo Santa Clara 1, que los pagos de forma colectiva, en función de los resultados de la brigada o de la unidad.
4. Pagando más se ahorra más.



5. La implementación del sistema de pago a destajo para las gestoras de ventanillo de la Oficina de Santa Clara 1 ha causado efectos positivos en indicadores como el índice de ausentismo, salario medio de las gestoras abarcadas y por ende resultados positivos en los indicadores económicos.
6. Se ha logrado aumento en la cantidad y calidad de los servicios prestados por las gestoras de ventanillo de la oficina de Correos de Santa Clara 1.

5. Referencias bibliográficas

1. Azorín Escolano, Alfredo. 1997: La remuneración de los vendedores. Una relación de Agencia.
2. Calvosilvosa, A. R., (1995): «Un modelo integrador para o diseño de incentivos para fuerzas de ventas», Tesis Doctoral, Universidad da Coruña.
3. González Rodríguez, Lázaro. 2008 ¿Eliminan el igualitarismo salarial los llamados sistemas de pago por resultados? ¿Son efectivos?
4. MTSS Resolución 9 del año 2009. Formas y Sistemas de pago
5. MTSS Resolución 17 del 2014. Formas y Sistemas de pago
6. MTSS Resolución 6 del 2016. Formas y Sistemas de pago
7. Sewell Carl, 1994 Clientes para siempre