



**FEDERACIÓN ARGENTINA
DE CONSEJOS PROFESIONALES
DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CENTRO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS
(CECYT)**

**INFORME
ÁREA ADMINISTRACIÓN
(aprobado por Junta de Gobierno 26/09/2014)**

**MODELO DE RETRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR PRODUCTIVIDAD
EN EL SECTOR INDUSTRIAL MADERERO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DE MISIONES. ACTUALES POSIBILIDADES Y DIFICULTADES PARA
SU APLICACIÓN Y DESARROLLO.**

**MODEL OF HUMAN RESOURCES REMUNERATION FOR PRODUCTIVITY IN THE
TIMBER INDUSTRY FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF MISIONES.
CURRENT OPPORTUNITIES AND DIFFICULTIES FOR APPLICATION AND
DEVELOPMENT.**

Brondani Nancy Anahí¹

¹ Doctorada en Administración, Magister en Administración Estratégica de Negocios, Especialista en Gestión de Recursos Humanos, Especialista en Docencia Universitaria, Especialista en Concursos y Quiebras, Contador Público, Profesora de Ciencias Económicas y Empresariales. Docente e Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones y la Universidad Gastón Dachary. Av. Lavalle N° 1943, CP 3300, Posadas (Misiones) – nancy10bron@hotmail.com.



INDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCION	4
MATERIALES Y MÉTODOS	6
RESULTADOS	7
CONCLUSIONES	14
BIBLIOGRAFÍA	18



**MODELO DE RETRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR PRODUCTIVIDAD
EN EL SECTOR INDUSTRIAL MADERERO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DE MISIONES. ACTUALES POSIBILIDADES Y DIFICULTADES PARA
SU APLICACIÓN Y DESARROLLO.**

**MODEL OF HUMAN RESOURCES REMUNERATION FOR PRODUCTIVITY IN THE
TIMBER INDUSTRY FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF MISIONES.
CURRENT OPPORTUNITIES AND DIFFICULTIES FOR APPLICATION AND
DEVELOPMENT.**

SUMMARY: In the research, was used the qualitative and quantitative method, based on the comparison of remuneration levels expressed in current absolute monetary values and relative percentages. The linear function of productivity formulated was parameterized based on a miniMAX sample interval remuneration for tertile, composed by operators and employees of a standard timber of Misiones. It was verified the falsity of the null hypothesis and was showed that timber entrepreneurs from Misiones have a meager conceptual understanding of the term productivity and insufficient or no applicability within it, making impossible to achieve an acceptable quality level of labor and management for the sector activity. By continuing to use the hourly remuneration system, are wasted the stimulus to improve competitiveness and increase productivity.

Key words: Timber Small and Medium Enterpris Timber. Work Institute. Human Resource Development. Productivity equitable income distribution.



RESUMEN: En la investigación, se trabajó con el método cuali-cuantitativo, en base al cotejo de niveles retributivos expresados en valores monetarios absolutos corrientes y relativos porcentuales. La función lineal de productividad formulada se parametrizó en base al intervalo de muestra miniMÁX retributivo para el tercil compuesto por operarios y empleados de una maderera tipo de Misiones. Se verificó la falsedad de la hipótesis nula y se evidenció que los empresarios madereros de Misiones tienen una exigua comprensión conceptual del término productividad e insuficiente o nula aplicabilidad del mismo, lo que no permite alcanzar un nivel de calidad laboral y de gestión aceptables para el sector de actividad. Al continuar empleando el sistema retributivo por criterio horario se desperdician los estímulos para mejorar la competitividad e incrementar la productividad.

Palabras claves: Pequeñas y Medianas Empresas Madereras, Instituto del trabajo, Desarrollo de Recursos Humanos, Productividad, Distribución del ingreso con equidad.

INTRODUCCION El presente trabajo constituye una fracción investigativa de la variable recursos humanos, respecto al estado y condición actual del sector maderero PyME en Misiones. Tiene como propósito comparar fortalezas y debilidades de los criterios retributivos al factor trabajo en base al horario o por productividad, señalando la necesidad de pensar y aplicar esta segunda opción, como más conveniente al enfoque del desarrollo de los recursos humanos en el trabajo. La premisa que guía este trabajo establece que si, se implementara un sistema retributivo mixto (tramo fijo más tramo variable), de acuerdo a medidas de desempeño en relación a objetivos, como motor estratégico de productividad, entonces, podría sustentarse una mejor forma de estímulo material a los recursos humanos, minimizando riesgos y nudos improductivos. La importancia relativa actual del factor humano en función de la población económicamente activa (25 a 65 años de edad según el INDEC), en el sector industrial maderero de Misiones, constituyen el núcleo de interés y centro de análisis temático. El sector presenta cierta



contradicción entre, el significado que se le atribuye como elemento decisivo de productividad (en lo que a sistemas de retribución al factor trabajo y al factor capital corresponden), y lo que se observa en esta fracción de la población económicamente activa. Aparecen notables asimetrías en la distribución del ingreso sectorial, que inciden de manera desigual en la satisfacción de necesidades básicas, en su calidad de vida y su posicionamiento social. En directa relación al tema que se plantea en este trabajo, cuyo foco de análisis está en la provincia de Misiones, se encuentra el aporte de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible “Rio+20” de junio de 2012, acerca de una serie de conclusiones para la reconsideración que habrán de interpretar y decidir las empresas, los organismos de la administración pública y las organizaciones de la sociedad civil, respecto a: los recursos humanos que, (a distintos niveles y con diferentes perfiles formativos y calificaciones ocupacionales) trabajan en la foresto-industria mundial y, la inmediata necesidad de trazar nuevas políticas de formación y desarrollo profesional, orientados al objeto de tener en cuenta el cuidado ambiental y de las especies maderables, con la debida atención de las necesidades del componente humano, promoviendo su bienestar laboral y desarrollo personal. A la luz de las observaciones “in situ” y la obtención de datos, se presentan señales y síntomas no favorables para este recurso empresarial, que de continuar presentes, tienden a degradar más el desarrollo del factor humano involucrado. Se puede advertir rotación excesiva, elevado número de accidentes evitables, puestos de trabajo no declarados, insuficiencia en la formación técnica y calificación necesaria al desempeño, trabajadores subsalario - aceptantes, costos ocultos por demoras y desperdicios de materia prima. Factores que, en la actualidad, forman el menú que caracteriza el estado del arte situacional de la mano de obra ocupada en aserraderos y fábricas en la provincia de Misiones. Constituyendo así un silencioso elemento condicionante de la productividad y competitividad de las PyMEs del sector. En términos de la investigación e informe de la CEPAL del año 2010, la no consideración



e inadecuada valoración de estos conceptos y operadores, fomentan y otorgan cronicidad a prácticas en las organizaciones tal que, en directa referencia al recurso humano, restringen las condiciones ambientales del trabajo y permiten un subdesarrollo del mismo. Rodrigo Gálvez Peirano, con visión economicista sostiene que *es necesario crear y practicar la cultura de inversión en capital humano (formación, actualización y perfeccionamiento del conocimiento, habilidades y destrezas) como base de la productividad y competitividad con equidad social, entendida ésta última como atributo redistribuidor de riqueza material.* (Gálvez Peirano, 2010). A su vez, y también extensible a la foresto-industria, la OIT en un estudio conjunto llevado a cabo con la FAO y la CEPAL publicado en el 2010 advierte que: *...Pese al boom agrícola, más de la mitad de la población rural es pobre, por lo tanto, la generación de trabajo decente en el sector agrícola de América Latina es indispensable para combatir la persistente pobreza y para respaldar la generación de más y mejores empleos en la región. Pese al crecimiento económico registrado por América Latina durante gran parte de las últimas décadas, al aumento de las agro-exportaciones y al auge agrícola, la pobreza entre la población rural bajó sólo de 60 a 52 por ciento entre 1980 y 2008, En consecuencia, cumplir normativa laboral y formalizar empleo es clave para reducir la pobreza.*

MATERIALES Y MÉTODOS: En el presente trabajo se plantea como hipótesis que: si, a escala microeconómica (cada PyME maderera), extensible a escala meso-económica (sector foresto-industrial maderero de Misiones), se implementara un sistema de distribución de ingresos mixto (**dim**: componente fijo + componente variable), basado en medir el desempeño en relación a objetivos, como motor estratégico del plan de productividad, entonces, podría sustentarse una mejor forma de estímulo material a los recursos humanos, minimizando riesgos y nudos improductivos (**r,ni**), orientado a inducir mayor eficiencia, eficacia y equidad (**e,e,e**), [**dim** ⇒ (<



r,ni \wedge > e,e,e]. A efectos de su demostración, se trabajó con un enfoque cualitativo mediante una muestra de 96 encuestas, compuesta por 48 operarios/administrativos sindicalizados, 32 gerentes/encargados de producción, y 16 empresarios, puntualizándose interrogantes semi estructurados a niveles empresario, gerencial y de personal. A nivel cuantitativo, se trabajan datos en valores absolutos monetarios corrientes (\$) y valores relativos porcentuales (%), a efectos de comparar dos formatos de sistemas retributivos de los recursos humanos en este tipo de empresas. Uno por criterio horario y otro por productividad, con escalas de distancias retributivas por intervalos terciles. La función lineal de productividad formulada, corresponde al modelo rectilíneo definible por dos puntos determinantes del intervalo retributivo para el tercil operarios/empleados tomado como ejemplo. El presente análisis, se realiza en un contexto de marcada ausencia de datos e información de organismos públicos y entidades del sector empresario que al presente, permite ratificar lo afirmado en la investigación llevada a cabo por Gustavo Braier, con patrocinio de la FAO y las Secretarías de la Nación, de Ambiente y Desarrollo Sustentable, y de Agricultura (Braier,2004).

RESULTADOS: Se interpretan y evalúan las respuestas de 96 PyMEs (entre 5 a 10 puestos de trabajo) madereras de Misiones al 30/11/12, referentes a ¿Cuál es el modelo de gestión de RR HH vigente en el sector industrial maderero PyMEs de Misiones? Este interrogante permitió plantear el supuesto de que: **si**, al menos el 68 % [intervalo de aceptación = 1σ] de los participantes, tiene claro el modelo en aplicación, entonces, ese indicio podría estar mostrando un cierto nivel de cultura organizacional, como condición básica necesaria para emprender un programa de calidad y/o productividad. La Hipótesis nula resulta falsa, de acuerdo a la cuantificación de respuestas obtenidas con las encuestas llevadas a cabo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Modelos de gestión de RR. HH., actualmente percibidos por quienes trabajan en las PyMEs madereras de Misiones.

Table 1 HR management models currently perceived by those working in SMEs timber of Misiones.

Modelos					
Niveles de respuestas	NS / NC	Autoritario Conservador	Contingente Dinamizador	Participativo Innovador	Total nivel
Empresarios	2	4	7	3	16
Gerentes / Encargados	12	10	2	8	32
Operarios / Empleados	27	10	10	1	48
Total modelo	41	24	19	12	96
%	42,7	25,0	19,8	12,5	100

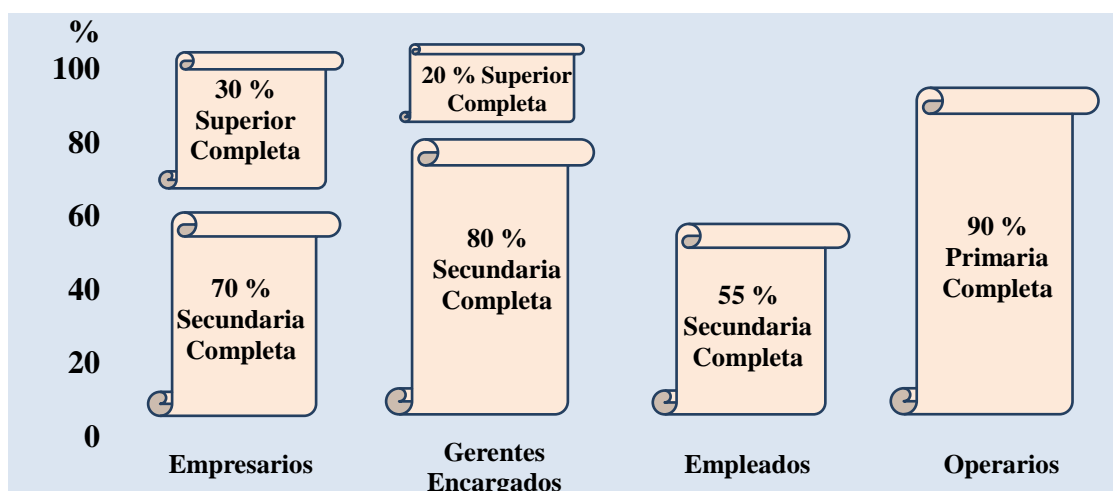
[**57,3** observado < 68,0 esperado]

Fuente: Elaboración propia

Un principio de explicación a la distribución de valores y proporciones de respuestas obtenidas, lo puede proporcionar el conjunto de datos de los dos gráficos siguientes, referentes a sistema educativo y capacitación profesional:

Gráfico 1. Distribución actual de formación básica por sistema educativo, en el personal PyMEs del sector maderero en la provincia de Misiones

Graphic 1 State and condition of basic training for staff education system in the timber sector SMEs in the province of Misiones

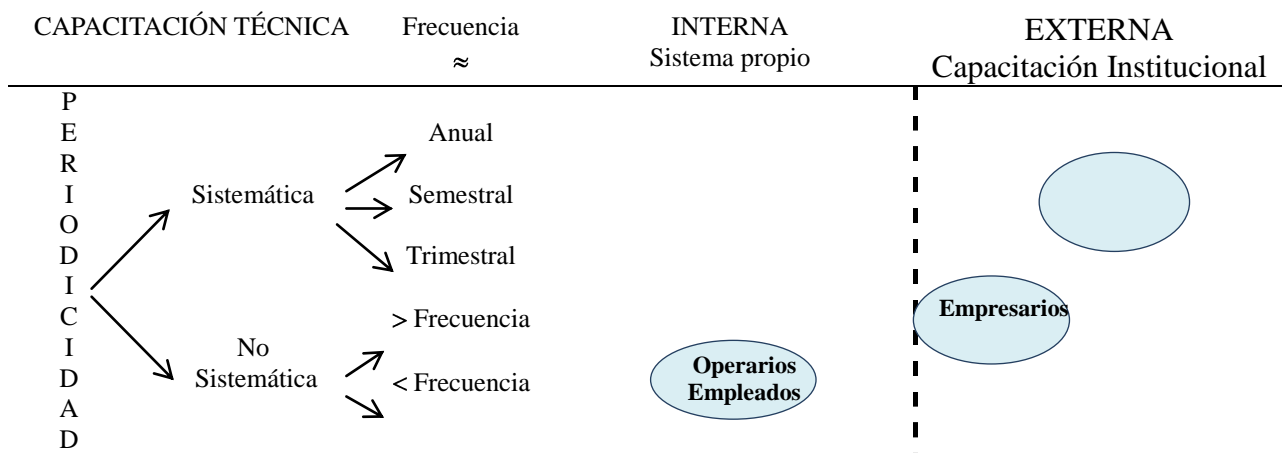


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, puede considerarse bajo el nivel de educación básica alcanzado por los recursos humanos laborales que forman la estructura de una empresa maderera pequeña y mediana en Misiones. Cabe destacar que esta insuficiencia es muy notable en los empleados de administración y operarios de producción, nivel de incidencia participante directa en las prácticas de productividad que, necesariamente demanda una línea de base de conocimientos para lograr mejores niveles de rendimiento y efectividad en el trabajo.

Gráfico 2. Capacitación, actualización y perfeccionamiento específicos por sistema profesional

Graphic 2. Training, updating and improving professional system specific



Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que quienes más capacitación necesitan, la obtienen de manera no sistemática y con menor frecuencia dentro de las posibilidades y oportunidades que ofrece el sistema interno de la empresa maderera, lo que lleva a suponer que “se hace cuando se puede”, en tiempo y costo.

Necesariamente el sistema de remuneración establece relaciones estructurales y funcionales con los demás sistemas operativos de la empresa y factores de gestión, poniendo en principio y por ejemplo, un objetivo de ventas netas año, para orientar la labor de la maderera, y distribuir ingresos con equidad, a partir de la pauta indicativa establecida por la Secretaría PyMEs de la Nación, aún desactualizada por el contexto inflacionario existente, que se vería

compensado por disminución de demanda, pero que puede servir de referencia procedimental, teniendo en cuenta los datos que muestra la siguiente Tabla:

Tabla 2. Ventas totales anuales en pesos (\$) para clasificar MiPyMEs en Argentina

Table 2. Total annual sales in dollars (\$) to classify SMEs in Argentina

Tamaño/Sector	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 610.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000	\$ 590.000	\$ 760.000
Pequeña	\$ 4.100.000	\$ 10.300.000	\$ 14.000.000	\$ 4.300.000	\$ 4.800.000
Mediana	\$ 24.100.000	\$ 82.200.000	\$ 111.900.000	\$ 28.300.000	\$ 37.700.000

*Fuente: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional
Resolución n° 21/2010*

Los datos observables en la Tabla 3 permiten el menú de interpretaciones que sigue a continuación:

Tabla 3. Simulación retributiva por criterio horario, a valores 2013

Table 3. Simulation remuneration by time criterion at 2013 values

Plantel de referencia Maderera PyME	Retribución		Puestos de trabajo	Masa retributiva mes	
	unitaria %	mes (\$)		(\$)	%
Empresario	57,14	21.000	1	21.000	36,36
Gerente / Encargado	28,57	10.500	1	10.500	18,19
Operarios + Empleados	14,29	5.250	5	26.250	45,45
Total	100	36.750	7	57.750	100
Puestos de trabajo media		3 12.250		7 8.250	

Fuente: Elaboración propia, en base a datos obtenidos por examen documental de fuente empresarial y sindical

En relación a la retribución unitaria mensual, la distancia entre los terciles no constituye una condición que favorezca y estimule a operarios y empleados a trabajar con enfoque de productividad, porque de hacerse así y manteniendo constante el criterio de distribución, el tercil superior (empresario), lleva la mayor amplitud de utilidades (Teoría de plus valía de Karl Marx, citado por Borisov, Zhamín y Makarova) en relación al tercil inferior, como se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 4. Brecha internivel de escala retributiva por criterio horario

Table 4. Gap internivel of pay scale by time criterion

Plantel de referencia Maderera PyME	Retribución		Distancia		
	unitaria %	mes (\$)	E	G/E	O/E
Empresario	57,14	21.000	1	2	4
Gerente / Encargado	28,57	10.500		1	2
Operarios + Empleados	14,29	5.250			1

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Tabla 3

Respecto al concepto masa retributiva por mes, los valores observables producen un impacto visual diferente al concepto anterior, y da la apariencia que es el tercil inferior, el mejor retribuido. Este es el sutil fundamento preferentemente utilizado por los empleadores al momento de las negociaciones salariales de convenio. Otra realidad ofrece el enfoque retributivo por productividad aplicable en modo integral e integrador, al esfuerzo cooperativo de todo el grupo humano que trabaja en la PyME maderera con mejor entendimiento pragmático del concepto de igualdad, equidad y justicia social, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Simulación retributiva por productividad, a valores 2013

Table 5. Simulation retributive for productivity at 2013 values

Plantel de referencia Maderera PyME	Retribución unitaria mes		Puestos de trabajo	Masa retributiva mes	
	%	(\$)		(\$)	%
Empresario	44,45	18.000	1	18.000	36,36
Gerente / Encargado	33,33	13.500	1	13.500	18,19
Operarios + Empleados	22,22	9.000	5	45.000	45,45
Total	100	40.500	7	76.500	100
Puestos de trabajo Media		3 13.500		7 10.930	

Fuente: Elaboración propia, en base a datos miniMÁX optimizados por simulación

Los datos observables en la Tabla 4 permiten el siguiente menú de interpretaciones: En relación a la retribución unitaria mes, la distancia entre los terciles sí constituye una condición tendiente a favorecer y estimular a gerentes/encargados, operarios y empleados a trabajar con enfoque de productividad, porque de hacerse así es concreta la fracción de beneficio redistribuible por mayor esfuerzo productivo, del tercil superior (empresario), hacia los dos terciles siguientes, como se muestra en el siguiente esquema:

Tabla 6. Brecha internivel de escala retributiva por productividad

Table 6. Gap internivel of pay scale by productivity

Plantel de referencia Maderera PyME	Retribución unitaria mes		Distancia		
	%	(\$)	E	G/E	O/E
Empresario	44,45	18.000	1	1,33	2,00
Gerente / Encargado	33,33	13.500		1	1,50
Operarios + Empleados	22,22	9.000			1

Fuente: elaboración propia, en base a datos de Tabla 5

Tabla 7. Esquema comparativo de distribución retributiva

Table 7. Comparative distribution Scheme retributive

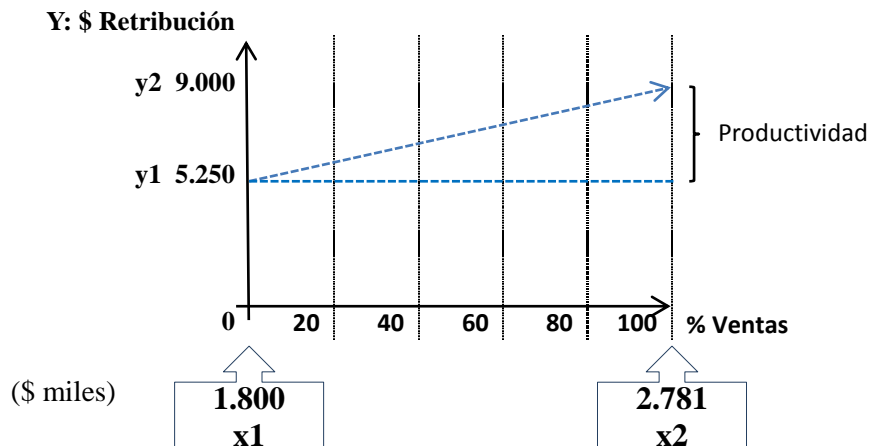
Ítems	Por criterio horario	Por productividad	±
Ventas anuales estimadas	1.800.000	2.781.000	981.000 _{54,5}
Meses año	12	12	---
Venta media mes	150.000	231.000	81.000 _{54,5}
Proporción estimada masa retributiva ÷ ventas	$57.750 \div 150.000 =$ 0,385	$76.500 \div 231.000 =$ 0,33	- 0,055
Brecha entre terciles superior / inferior	4	2	2

Fuente: Elaboración propia

Ante este escenario planteado cabe interrogar ¿Cómo opera un sistema de liquidación retributiva por productividad, por ejemplo en función de ventas netas? La muestra de cálculo aplicable al tercil operarios más empleados, se ilustra al respecto en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Escala de referencia para liquidar retribución por productividad por método lineal

Graphic 3. Reference scale to settle payment for productivity by linear method

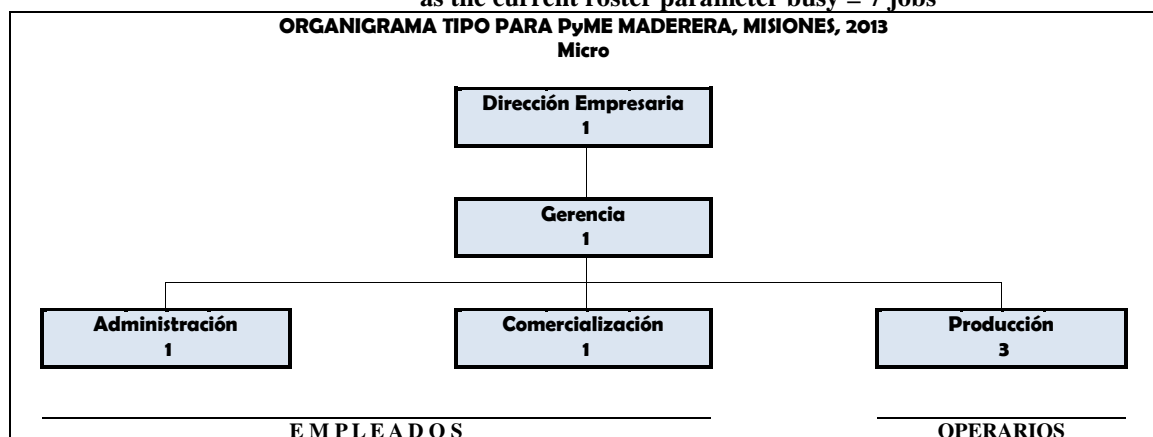


Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Tablas 3, 5 y 7

En base a estos parámetros, la función lineal que se formula para liquidar las retribuciones por productividad al tercil de operarios + empleados es: $Y = 3,82263 x - 1.630,73394$.

Existen variantes por aplicación de distintos criterios cuantitativos y distributivos por productividad, pero en este trabajo se ejemplifica con este método lineal por la simplicidad e inmediatez comprensiva como así la transparencia de su forma de calcular, liquidar e informar. Cabe hacer notar que, el concepto ya no trata el tradicional, histórico y sindical enfoque de remuneración al “personal”, sino, con el correspondiente al sistema de desarrollo de los recursos humanos de la organización, donde el elemento retribución es crítico de ser bien administrado, junto a la calificación. Respecto a esta última función, la manera más sencilla y habitual de indagar respecto a las mismas es, correlacionar el nivel de educación formal alcanzado, con sus competencias o habilidades profesionales habituales requeridas principalmente en base al “learning by doing” o aprender haciendo que, en actividades de capacitación en tecnología de la madera tienen una gran relevancia. Siendo éste solo un recurso operativo que permite conformar un cuadro de situación aproximado, aplicable a los tres niveles constitutivos de la estructura de la PyME maderera, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Estructura estándar de probable aplicación del learning by doing, según el actual parámetro de plantel ocupado = 7 puestos de trabajo
Graphic 4. Standard Structure for potential application of learning by doing, as the current roster parameter busy = 7 jobs



Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIONES: En la medida que un mayor número de empresas madereras consigan salir de su situación de estancamiento y puedan reducir las brechas de productividad existentes, será menos complejo lograr su inserción en cadenas productivas (como proveedores de grandes empresas) y generar redes, aprovechando las sinergias de la política industrial.

En el terreno concreto de las iniciativas, proyectos y realizaciones políticas, económicas y sociales, no consta que esta temática haya estado presente en alguna agenda de labor institucional, del sector público, del sector empresario y de las organizaciones de la sociedad civil.

Sin embargo, desde la raíz constitucional provincial de Misiones (1958), fuente legal originaria que promueve y regula la convivencia y actuación de las personas físicas e ideales, entre ellas las empresarias, no existen referencias concretas y explícitas orientadas a promover y crear condiciones, tendientes a instalar y sustentar la cultura de productividad, como sí lo ha entendido y puesto en práctica por ej., el comercio y la industria de Japón, existiendo el antecedente de haber propuesto para la Economía Argentina, el Informe Okita².

No obstante, la Constitución Argentina (1994), sí lo considera y promete cuando declara en el Art. 19. *Proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social, a la productividad de la economía nacional, a la generación de empleo, a la formación profesional de los trabajadores, a la defensa del valor de la moneda, a la investigación y desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento.*

Aún con estas consideraciones, existen otras, que pueden impedir la instalación y el sostenimiento del sistema retributivo por productividad sectorial, como sería el aceptar por parte

² En 1985, a solicitud del Gobierno Argentino, la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) envió al país una misión de estudio presidida por el Dr. Saburo Okita, Asesor Especial del Centro de Desarrollo Internacional de Japón y ex ministro de Relaciones Exteriores, a efectuar un minucioso relevamiento de la economía nacional entre agosto de ese año y diciembre de 1986. Entre las recomendaciones para la activación industrial, el Informe Okita (Okita I) *privilegió la mejora de la calidad, la productividad y la competitividad*. En 1996, la Fundación Okita hizo una actualización (Okita II) del informe original, que le fue entregada al entonces Presidente Dr. Menem. En 2003, nuevamente la Fundación Okita, hizo una actualización al Okita II, que le fue entregada al entonces Presidente Dr. Duhalde (ver bibliografía). El doctor Saburo Okita (1914-1993) fue ministro de Asuntos Extranjeros de Japón y el funcionario de gobierno que actuó como factor principal del plan que



de los empresarios, el salto cualitativo y cuantitativo de disminuir la brecha entre el tercil superior a favor de los terciles 2 y 3, proporcionando de manera más equitativa la distribución del ingreso.

Otro factor de no menor incidencia, es la posibilidad de existir antecedentes y experiencias en otros sectores de la actividad económica (metalúrgica, automotriz, alimentos, construcción), acerca de hacerse notar la excedencia de puestos de trabajo en razón de la productividad alcanzada, induciendo la aparición de probables conflictos sindicales.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, como se presenta en la Tabla 1, y la síntesis informativa que emerge de la interpretación de los Gráficos 1 y 2, se puede concluir que, el capital humano que se desempeña en cada uno de los tres niveles estudiados, necesita ser capacitado y entrenado para alcanzar objetivos de productividad y considerado en los hechos, el activo más importante de la organización empresaria.

Con este enfoque, empleados, operarios, mandos intermedios y empresarios podrán asumir diferentes responsabilidades al estar capacitados para desempeñar un mayor y más exigente número de operaciones.

Podría así basarse la retribución en la productividad individual y grupal por participación, conocimientos, habilidades, capacidad de resolver problemas y disposición para trabajar en equipo, como uno de los caminos a seguir para otorgar un mejor y más racional enfoque de la Economía Laboral y asegurar sustentabilidad humana, organizacional, socioeconómica y ambiental al sector en estudio.

El Gráfico N° 1 (respecto a la condición actual de formación básica) revela insuficiencias de alfabetización elemental y organizacional en el nivel empresario y gerencial, y carencias a nivel de empleado y operarios.



Ello permite suponer que, en este aspecto, actualmente no están dadas las condiciones para poner en práctica y sustentar un sistema de productividad que priorice los recursos humanos, como así calificar para certificar indicadores de conocimientos en tecnologías de gestión, manifestados por la existencia de un desfavorable nivel de alfabetización básica general (dado por la escuela pública) y empresaria (capacitación organizacional y tecnológica) en particular.

Se evidencia también la escasa actitud institucional de pretender conocer y viabilizar el sistema de productividad económica de sus recursos humanos, en principio a escala piloto y no sólo limitado a las tecnologías de la información y la comunicación.

Los aportes con enfoque cuantitativo que se presentan (dado el estado del arte y la cultura salarial instalada en materia de retribución al recurso humano del sector foresto-industrial) hacen referencia a que no se trata de hacer una reingeniería del procedimiento de liquidación de haberes sino de instalar en paralelo una experiencia técnica gradual a nivel interno, con el régimen vigente y, estar en condiciones de confrontar las fortalezas y debilidades de cada uno de los sistemas.

Como así entender que a la eventual mejora de las remuneraciones, se agregarían ciertas ventajas como el compromiso del elemento mano de obra en el destino de la empresa y se produciría un círculo virtuoso porque el trabajador se vería incentivado a optimizar su rendimiento (al estar relacionado el nivel de retribuciones con la productividad), lo que redundaría en beneficios para él y la empresa. Por su parte, en el ámbito de lo colectivo, las relaciones tradicionalmente conflictivas entre trabajadores y empleadores, se trocarían por relaciones de colaboración como consecuencia de compartir ambos un interés común en el resultado de la gestión empresarial.

La política de fomento a las PyMES, por su parte, tendrá que proveer crédito y fomentar



el desarrollo de los recursos humanos. En la medida en que un mayor número de PyMEs madereras consigan salir de su situación de estancamiento y reducir las brechas de productividad, será menos dificultoso lograr inserción en cadenas de proveedores de grandes empresas y generar redes, aprovechando sinergias con la política industrial.

Naturalmente que abrir camino a una gradual y progresiva cultura de productividad, de acuerdo a la realidad observable, demandará remover el modelo marginal, orientado a la supervivencia conservadora de carácter unipersonal y basada en la intuición, improvisación, asinergia y aprovechamiento espontáneo de oportunidades de mercado y, superado esto, comenzar la instalación del modelo industrial comercial maderero orientado a competitividad participativa por productividad, con base en un programa de calidad, con atención central en funciones de planificación, programación, sistemas de información de gestión, sinergia y simulación de escenarios.



BIBLIOGRAFÍA

BRAIER, G., 2004, *Tendencias y perspectivas del sector forestal argentino 2020*, Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, Secretaría de Agricultura de la Nación, FAO, Bs. As.

GÁLVEZ PEIRANO, R. 2010, *Gestión del capital humano*, Universidad Mayor, Santiago de Chile.

MARTIN FERNÁNDEZ, M. 2004, *¿Cómo medir el progreso de una economía basada en el conocimiento?*, Trabajo de Diplomatura, Universidad de la Habana.

Publicaciones e Investigaciones consultadas

Publicaciones

BRONDANI, N. A.; DIECKOW, L. M.; 2008. Las PyME Foresto - Industriales de Misiones y Nordeste de Corrientes. Diagnóstico y perspectivas del Sector Forestal. Revista de Exploración Científica 1, 8 pp.

BRONDANI, N. A.; 2008. Diseñarán Estrategias de Comercialización para las PyMEs madereras de Misiones. Revista Argentina Forestal 52, 42 pp.

BRONDANI, N. A.; 2008. La Comercialización en Pequeñas y Medianas Empresas Madereras de Misiones: Una Materia Pendiente. Revista Yvyrareta N° 15, 61 pp.

Investigaciones

BRONDANI, N.A.; DIECKOW, L. M. "*Las PyMEs Foresto - Industriales de la Provincia de Misiones y Nordeste de Corrientes en la Coyuntura actual y Propuestas de Mejora de Competitividad*" Investigación desarrollada en la Universidad Gastón Dachary en el Marco de la Convocatoria a Investigadores de la Institución. La misma se llevó a cabo durante el Bienio 2007 – 2009.

BRONDANI, N.A.; DIECKOW, L. M. "*Evaluación de los procesos productivos y la*



comercialización de los tres ejes económicos regionales: Foresto – Industrial, Yerbatero y Turismo. Análisis de Costos y Estrategias de Comercialización" Investigación desarrollada en la Universidad Gastón Dachary en el Marco de la Convocatoria a Investigadores de la Institución. La misma se llevará a cabo durante el Bienio 2012 – 2014.

BRONDANI, N. A. Tesis Doctoral en evaluación: *Estrategias de comercialización sectorial para PyMEs foresto - industriales en la provincia de Misiones*. Doctorado en Administración. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones.