

# Trabajo de Diploma

**Título:** Procedimiento para el Diseño de Sistemas de Compensación.  
Aplicación en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

**Autor:** Bernardo Beltrán Viches.

**Tutores:** M.Sc. Roberto Santana Vizcaíno.  
Ing. Ivelises López Rodríguez.

Año 2005

*“Año de la alternativa Bolivariana para las Américas”*

## RESUMEN

La presente investigación fue realizada durante el primer semestre del año 2005 en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Su objetivo General consistió en Elaborar un procedimiento para el diseño de sistemas de compensación en la Empresa Eléctrica Cienfuegos, identificando las técnicas y métodos de cálculo en cada una de sus etapas, lo cual permitirá mejorar la eficacia y el desempeño empresarial, así como la alineación con la estrategia y la estimulación de los trabajadores de acuerdo a los resultados de la organización.

En el procedimiento diseñado se describen las herramientas a utilizar en cada una de sus etapas.

En su aplicación, primeramente se realiza un diagnóstico, donde se detecta la necesidad de analizar el sistema de pago de la UEB de Transporte y proponer soluciones a las deficiencias encontradas, proponiendo un nuevo indicador formador y diseñando, además, un sistema de Evaluación del Desempeño que sustituye al CPL existente.

Por último se diseña un Sitio Web para presentar, tanto a los trabajadores de nuevo ingreso como a los actuales, toda la información disponible sobre el funcionamiento de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, incluyendo los diferentes sistemas de pago existentes con vistas a que estos sean de conocimiento de todos los trabajadores y en caso de dudas con respecto a su forma de cálculo o demás características tengan a mano un documento de consulta rápida.

El trabajo finaliza con una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de la aplicación del mismo.

“Somos lo que hacemos día a día, de modo que la  
excelencia no es un acto, sino un hábito”  
**Aristóteles.**

...A mi pequeño Luis Manuel...  
...A mi esposa...  
...A mis Padres...

## Agradecimientos

El primer escollo que es necesario vencer en todo trabajo en Equipo que pretenda realizarse es, precisamente, la diversidad de criterios de sus miembros. Es necesario lograr la unidad de pensamiento y acción imprescindible una tarea que se acometa entre muchos elementos, llegue a un feliz término. Y en esta investigación, ese escollo ha sido salvado y podemos considerar que es éste el primer mérito del mismo. Por ello, es justo reconocer y admirar la actividad de cada uno de sus miembros:

- ✓ Al profesor M. Sc. Roberto Santana Vizcaíno, Tutor del trabajo, a quien debemos agradecer sus certeras orientaciones que nos han servido de guía de inestimable valor, sin la cual no habiéramos avanzado nada.
- ✓ A la Ing. Ivelises López Rodríguez, Tutora y miembro del equipo de investigación, por ser una de las más importantes promotoras de este trabajo.
- ✓ A la Ing. Isabel por ser miembro del equipo de equipo de investigación y una entusiasta colaboradora.
- ✓ Al Profesor Ing. Rolando Rangel Cuellar, miembro del equipo de investigación, por ser uno de los más importantes promotores de este trabajo.
- ✓ Al Ing. Ignacio Descobet, miembro del equipo de investigación, por ser uno de los más importantes promotores de este trabajo

# ÍNDICE

Portada

Resumen

Pensamiento

Dedicatoria

Agradecimientos

**Introducción ..... 6**

**Capítulo I: Consideraciones teóricas sobre la Administración de Salarios. .... 10**

**1.1. La Gestión de Recursos Humanos..... 10**

- 1.1.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos. .... 11
- 1.1.2. Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba. .... 13

**1.2. La Administración de Salarios. .... 18**

- 1.2.1. Objetivos de la administración de salarios. .... 18
- 1.2.2. Teoría de los salarios. .... 19
- 1.2.3. Actividades relacionadas con la administración de salarios. .... 22
  - 1.2.3.1. El análisis y Descripción de Puestos. .... 22
  - 1.2.3.2. Valuación de puestos. .... 23
  - 1.2.3.3. Evaluación del Desempeño. .... 24
- 1.2.4. Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario. .... 24
  - 1.2.4.1. Clasificación de los salarios. .... 25
    - Medio empleado para el pago ..... 25
    - Capacidad adquisitiva ..... 26
    - Capacidad satisfactoria ..... 26
    - Por sus límites: ..... 26
    - Por su forma de pago: ..... 26
    - Por el medio utilizado para el pago ..... 26
    - Por su capacidad adquisitiva ..... 27
    - Por su capacidad satisfactoria ..... 27
    - Salario Mínimo / Máximo ..... 27
    - Por la forma de pago ..... 27
  - 1.2.4.2. El carácter múltiple del salario. .... 28
    - 1.2.4.2.1. El salario para las personas ..... 28
    - 1.2.4.2.2. El salario para las organizaciones ..... 28
    - 1.2.4.2.3. El compuesto salarial ..... 29

**1.3. Diseño de sistemas de Incentivos y recompensas (Reward and Incentive Plans). .... 29**

- 1.3.1. Tipos de planes de incentivos. .... 29
  - 1.3.1.1. Incentivos para empleados de producción. .... 30
  - 1.3.1.2. Incentivos para gerentes y ejecutivos. .... 31
  - 1.3.1.3. Incentivos para los vendedores. .... 31
  - 1.3.1.4. Incentivos para otros profesionales. .... 32
  - 1.3.1.5. Incentivos para empleados profesionales ..... 32
    - Como recompensar a colaboradores clave ..... 33
- 1.3.2. Planes de incentivos a nivel de toda organización. .... 33

**Conclusiones parciales del Capítulo. .... 34**

## **Capítulo II: Procedimiento para el Diseño de Sistemas de Recompensas e Incentivos Salariales. .... 35**

<b>2.1. Planeación y preparación. ....</b>	<b>36</b>
Compromiso de la dirección .....	36
Creación de Equipos. ....	36
Los equipos de trabajo .....	36
<b>2.2. Diagnóstico. ....</b>	<b>37</b>
2.2.1. Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional.....	37
2.2.1.1. Diseño e implementación del cuestionario.....	38
Muestreo. ....	38
Selección del diseño muestral. ....	39
Selección del tamaño de la muestra.....	40
2.2.3. Procesamiento de los resultados. ....	40
Método de Dimensiones y Variables.....	41
2.2.4. Determinación de la Fiabilidad del cuestionario.....	42
Determinación de la validez del cuestionario.....	43
<b>2.3. Análisis y Descripción de cargos.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4. Valoración de Puestos. ....</b>	<b>45</b>
2.4.1. Planeación y preparación para la valuación de puestos .....	45
<b>2.5. La Evaluación del Desempeño como vía para la Distribución de Incentivos.....</b>	<b>46</b>
Objetivos .....	46
Métodos para la evaluación del desempeño .....	46
Otros métodos de Evaluación del desempeño.....	47
El Método de Expertos Delphi.....	48
<b>2.6. Diseño de Sistemas de Incentivos y recompensa Salarial. Técnicas. ....</b>	<b>51</b>
2.6.1. Introducción a sistemas de salarios e incentivos. ....	51
Planes Económicos Indirectos.....	52
Planes no Económicos.....	52
2.6.2. El trabajador participa en todas las ganancias que provienen de exceder el estándar. ....	53
2.6.3. Planes en que el trabajador participa en las utilidades de la empresa. ....	54
2.6.4. Planes de participación por productividad en las economías de costos. ....	55
2.6.4.1. Plan Rucker.....	56
2.6.4.2. Plan Improshare.....	56
2.6.4.3. Plan Scanlon.....	56
Comparación entre los Planes de participación en las economías de costos (IMPROSHARE, Rucker, Scanlon).....	57
2.6.5. Variaciones de estos sistemas salariales y métodos de cálculo.....	57
2.6.6. Participación de Utilidades. ....	60
<b>2.7. Validación. Simulación del sistema diseñado.....</b>	<b>60</b>
2.7.1. El Subsistema de Socialización del personal .....	60
<b>2.8. Implementación. Mejora continua. ....</b>	<b>62</b>
<b>Conclusiones parciales del capítulo.....</b>	<b>63</b>

## **CAPITULO III. Aplicación del procedimiento diseñado en la UEB Transporte de la Empresa Eléctrica Cienfuegos. .... 64**

<b>Caracterización del Objeto de estudio.....</b>	<b>64</b>
Unidad Empresarial de Base de Transporte.....	66

<b>3.1. Preparación.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2. Diagnóstico.....</b>	<b>67</b>
3.2.1. Diseño de la Investigación.....	67
3.2.2. Análisis de los resultados de la Encuesta.....	68
Análisis de la Fiabilidad y Validez del cuestionario.....	68
Resultados por método de Dimensiones y Variables.....	68
Resultados utilizando el SPSS 11.....	69
<b>3.3. Diseño del Sitio Web de Inducción y Socialización del Personal.....</b>	<b>71</b>
<b>3.4. Análisis del sistema de Pago Actual.....</b>	<b>73</b>
Personal de Dirección y Apoyo de la UEB.....	73
Condicionantes.....	73
Indicadores para la Formación del Fondo.....	73
Procedimiento para el Cálculo del Fondo:.....	74
Incumplimiento de la Condicionante o tener Pérdidas Económicas.....	76
Indicadores Condicionantes.....	76
Para el resto del personal de la U.E.B Transporte.....	77
Formación del Estimulo.....	78
<b>3.5. Examen Crítico y propuesta de mejoras.....</b>	<b>79</b>
Examen Crítico.....	79
Propuesta de Mejoras.....	80
<b>3.6. Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>81</b>
Método de Cálculo.....	82
<b>3.7. Implementación y mejora continua.....</b>	<b>83</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>83</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>85</b>
<b>Referencia Bibliográfica.....</b>	<b>86</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>87</b>

## Introducción

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en el nivel de vida de todo país. Los problemas fundamentales de salarios son los mismos en todos los países, pero difieren en los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación. La distribución salarial o administración de salarios e incentivos, tiene como función social lograr la equidad interna en la Empresa y externa para la Sociedad. En Cuba, el año 1995 marca el comienzo de la recuperación económica del país, desde aquel entonces se evidenció la necesidad de introducir mecanismos de estimulación salarial para reanimar a aquellas Empresas con posibilidades de incrementar sus niveles de actividad.

Tal como plantea Rafael Alhama Belamaric(2) Investigador del instituto Cubano de Estudios e Investigaciones del Trabajo(ICET), la empresa cubana no debe lograr su eficiencia dejando a un lado la responsabilidad social, pues los resultados económicos que alcanza son a favor de toda la sociedad y éste es precisamente el elemento que la distingue de otras experiencias internacionales. Las Bases Generales del Perfeccionamiento empresarial han sido concebidas como guía metodológica, conceptual y práctica para llevar a cabo cambios de los modelos establecidos y transformarlos en acciones que revolucionen el quehacer de nuestra empresa. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con GRH, se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados, si se quiere avanzar con un enfoque estratégico, incluso hacia un enfoque organizativo que supere las funciones tradicionales.

El Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo (SDFT), se ha definido como "conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permite materializar la política laboral, y salarial en su integración con la gestión de la entidad, con la visión del hombre como recurso fundamental para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Esta definición si bien representó un avance desde el punto de vista conceptual, hoy en nuestro país, resulta insuficiente. A partir de esta definición (que se establece en la Resolución 12 "Reglamento para la aplicación de la Política Laboral y Salarial"), así como el hecho que se definiera por esta propia Resolución que "la empresa diseñe su propio sistema", el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT) comenzó a trabajar en un conjunto de Recomendaciones Metodológicas que ayudarán a las organizaciones en este empeño.

También constituye un documento de consulta Obligada para esta investigación el "Reglamento de las Formas y Sistemas de Pago del Salario", que aparece en la Resolución No. 39 publicada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, 2004).

En Cuba tanto el ICET como el MTSS han dado algunos pasos en los últimos años con vistas a poner en vigor Normas donde queda explícito el QUÉ: principios, reglas, características que deben cumplir los sistemas de Administración de salarios y demás actividades relacionadas.

En cuanto al CÓMO se puede afirmar que actualmente no existen investigadores en esta temática y los que realizan investigaciones en actividades de RRHH provienen de disciplinas como Psicología e Ingeniería Industrial las cuales carecen de conocimientos relacionados con los fundamentos y principios económicos que dan lugar a la teoría de los salarios.

Los principales autores que crearon las herramientas relacionadas con el diseño de sistemas de Compensación son norteamericanos y estas técnicas fueron creadas y probadas durante la segunda mitad del siglo XIX y a lo largo de todo el siglo XX.

La siguiente investigación pretende diseñar un procedimiento que brinde las herramientas necesarias para la Organización de la Administración de Salarios, y específicamente los sistemas de estimulación por los resultados económicos globales de la organización.

### Situación Problemática

Actualmente (Mayo, 2005) la Empresa Eléctrica Cienfuegos cuenta con 3 sistemas de pago por los resultados finales:

1. Sistema de Pago por Resultados Vinculado a los Indicadores de Eficiencia y Calidad del Servicio Eléctrico.
2. Sistema de Pago por Resultados para la Actividad de mantenimiento de líneas energizadas (mantenimiento en caliente)
3. Sistema de Pago por Resultados para la Actividad de Lectura y Cobro.

En cuanto al sistema de pago por Resultados **Vinculado a los Indicadores de Eficiencia y Calidad del Servicio Eléctrico**, los trabajadores manifiestan que los indicadores no se ajustan a la actividad que realizan, específicamente en algunas actividades como en la UEB de Transporte.

En un diagnóstico efectuado a las actividades que se realizaban en el subsistema de Administración de RRHH, se pudo detectar que existía la necesidad de diseñar un sistema de estimulación que aumentara la disponibilidad técnica del parque automotor existente.

Además se detectó que existía desconocimiento en cuanto a los pasos a seguir, las técnicas a aplicar y los fundamentos y principios de los sistemas de compensación, así como su nexos con una adecuada comunicación del sistema a todos los trabajadores.

Es meritorio destacar que la actividad de reparación y mantenimiento de equipos automotor requiere de medidas organizativas que propendan a la mejor organización del trabajo y al cumplimiento y sobrecumplimiento del coeficiente de disponibilidad técnica.

El Coeficiente de Disponibilidad Técnica (CDT) es un indicador condicionante en este sistema de pago. Esta es una de las deficiencias que posee, pues el mismo debe ser un indicador formador del estímulo. Los trabajadores se quejan principalmente de que cuando obtienen un CDT superior al 82% (Valor meta condicionante del sistema de Pago por Resultados), no reciben una remuneración a cambio del esfuerzo realizado.

### Problema Científico

No existe un procedimiento que brinde las técnicas necesarias para el diseño de un sistema de Compensación que vincule el salario a los resultados obtenidos en la UEB Transporte Automotor, y permita una adecuada comunicación a los trabajadores de toda la información que requieren, de forma novedosa y atractiva, lo cual permita incrementar la motivación de los trabajadores y potenciar el sentido de pertenencia.

### Hipótesis

La elaboración de un procedimiento le permitirá a la Dirección de Recursos Humanos contar con los conocimientos y las técnicas necesarias para el diseño de un sistema de estimulación, por los resultados obtenidos en el mes en la actividad seleccionada.

### Objeto de Estudio

Subsistema de Administración de Salarios.

### Campo de Acción

Diseño de un sistema de Estimulación y un Sitio Web para la Socialización e Inducción del Personal.

### Objetivo General

Elaborar un procedimiento para el diseño de sistemas de compensación en la Empresa Eléctrica Cienfuegos, identificando las técnicas y métodos de cálculo en cada una de sus etapas, lo cual permitirá mejorar la eficacia y el desempeño empresarial, así como la alineación con la estrategia y la estimulación de los trabajadores de acuerdo a los resultados de la organización.

### Objetivos Específicos:

1. Conocer los objetivos de la Administración de salarios, así como demás conceptos y definiciones relacionados con el tema.
2. Proponer un procedimiento que muestre las diferentes etapas a seguir y las técnicas a aplicar con vistas a la implementación de un sistema de compensación.
3. Elevar los niveles de Ingresos de los trabajadores mediante la aplicación del procedimiento Diseñado.
4. Brindar toda la información que requieren los trabajadores, de forma novedosa y atractiva, utilizando para ello un Sitio Web, lo cual permitirá incrementar la motivación de los trabajadores y potenciar el sentido de pertenencia.

### Tareas:

1. Revisar la literatura sobre Administración de Recursos Humanos, Administración de Salarios, e Inducción y Socialización del personal, haciendo énfasis en las diferentes formas y sistemas de pago existentes.
2. Definir las diferentes etapas a seguir para el diseño de un sistema de Pago por los Resultados Finales.
3. Recopilar toda la información que los trabajadores de nuevo ingreso y existentes necesitan, para publicarla en la Intranet de la Empresa.
4. Diseñar la estructura o Mapa del Sitio Web e informatizar dicho diseño.
5. Definir la forma de cálculo del Coeficiente de Disponibilidad Técnica.
6. Diseñar y proponer a la Administración de la UEB "Transporte" un sistema de pago por los resultados, basado en este indicador

### Estructura de la tesis:

La tesis quedó estructurada en tres capítulos.

### Capítulo 1. Consideraciones teóricas sobre la Administración de Salarios.

En este Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos, enfatizándose en la Administración de Salarios y sus actividades.

### Capítulo 2. Procedimiento para el diseño de sistemas de incentivos y recompensas salariales.

En este capítulo se explica el procedimiento diseñado, describiendo en cada etapa las posibles técnicas a utilizar. El mismo ha sido el resultado de una minuciosa revisión bibliográfica así como la consulta a expertos en el tema. Primeramente se describe una herramienta para el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en una Organización, basado en el Clima Organizacional, explicando las técnicas estadísticas a utilizar. Se mencionan un conjunto de herramientas útiles para la Valuación de Puestos, así como en la Evaluación del desempeño. El capítulo finaliza caracterizando los principales sistemas de recompensas e incentivos salariales existentes.

### Capítulo 3. Aplicación del procedimiento en la Unidad Empresarial de Base "Transporte", perteneciente a la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

En su aplicación, primeramente se realiza un diagnóstico donde se utilizan las técnicas estadísticas apropiadas. A partir de este diagnóstico se detecta la necesidad de organizar el sistema de Inducción y Socialización del personal y publicar en un Sitio Web toda la información existente, relacionada con la Empresa Eléctrica Cienfuegos tanto para los trabajadores de nuevo Ingreso como para los existentes, pues permite mostrar las bases de las formas y sistemas de pago existentes así como el reglamento existente para la Evaluación del Desempeño. En el diagnóstico también se detecta la necesidad de diseñar un sistema de estimulación que motive al personal y permita vincular el Coeficiente de Disponibilidad Técnica como indicador formador del estímulo. Además, como instrumento para facilitar la comunicación así como el acceso de los trabajadores a la información se diseño un Sitio Web para la Inducción y Socialización del personal.

## **Capítulo I: Consideraciones teóricas sobre la Administración de Salarios.**

La relevancia que han adquirido los Recursos Humanos (RH) en los últimos tiempos ha delineado una nueva concepción en su gestión. El slogan acerca de que los Recursos Humanos son el diferencial competitivo por excelencia, ha dejado de ser tal para pasar a ser una realidad contundente. La amplia competitividad, la retracción del mercado y su dinamismo, han conformado un nuevo perfil en la gestión de los recursos humanos, privilegiando la satisfacción del personal para una optimización de los servicios o productos ofrecidos y su rentabilidad. En el presente Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos (GRH), profundizando en la Administración de Salarios y sus actividades.

### **1.1. La Gestión de Recursos Humanos.**

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal. La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como administración de personal por solo señalar las más difundidas. (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16)

Por GRH (Anexo 1) se entiende, la actividad que se realiza en la Empresa para:

- ✓ Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- ✓ Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- ✓ Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.

No se puede hablar de gestión de Recursos Humanos sin hacer referencia a los modelos diseñados por diferentes autores; en el (Anexo 2) se muestra un resumen de sus aspectos más importantes.

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

- ✓ Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.

- ✓ Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
- ✓ Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes, con el resultado que se espera de él.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por Ordóñez Ordóñez (19) son:

1. Los Recursos Humanos se convertirán en el siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los Recursos Humanos son una inversión no un costo.
3. La GRH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
4. La GRH demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
5. La GRH eficiente ha superado al "taylorismo", demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.
6. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.
7. El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Muchas personas en la actualidad, asumen o repiten que la GRH es un instrumento estratégico en las organizaciones (19, 20, 21) dado que la conducta de las personas constituye, cualquiera que sea la finalidad perseguida, una variable clave del éxito de las estrategias organizativas. Ahora bien, la importancia y el peso de la contribución personal no es el mismo en todas las entidades.

### **1.1.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.**

Cuando se logran las metas de una organización es porque los gerentes y los departamentos de recursos humanos se han propuesto objetivos claros y cuantificables. Algunas empresas tienen por escrito sus propósitos y otras los manejan como parte de la cultura de la empresa. Ambos casos son válidos, pues guían la función de la administración de los recursos humanos. Existen cuatro desafíos en que la misma debe apoyarse:

**Objetivos Corporativos:** La Administración de Recursos Humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos.

**Objetivos Funcionales:** Se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando no existe este, es muy posible que se empiecen a desperdiciar muchos recursos. Para esto la organización puede decidir el nivel de equilibrio entre el número de integrantes del Dpto. de Recursos Humanos y el total de personal a su cargo.

**Objetivos Sociales:** Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar restricciones que pudieran darse.

**Objetivos Personales:** Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del Dpto. de Recursos Humanos el cual debe buscar como apoyar a sus miembros para lograr sus propósitos. Cuando el empleado se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá y por ende resultará baja la producción, mala calidad del producto / servicio. Por el otro lado si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción personal en cuanto a los logros de metas personales y progreso dentro de la Empresa, resultará un empleado posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la entidad en lo que a él respecta.

El conjunto de procesos que configuran la gestión de los Recursos Humanos se pueden clasificar en seis grandes grupos:

**1. Planeación de personal:** Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

**2. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción):** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente, Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.

**Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

**Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostrarán las instalaciones dentro de la Empresa y principalmente de su área de trabajo.

**3. Capacitación y Desarrollo:** Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

**4. Seguridad e Higiene en el trabajo:** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**5. Relaciones Laborales:** Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio colectivo de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo de cualquier agravio que surja de tales contratos.

**6. Prestaciones y servicio de personal:** Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

### **1.1.2. Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba.**

Tal como plantea Rafael Alhama Belamaric(2) Investigador del Instituto Cubano de Estudios e Investigaciones del Trabajo, la empresa cubana no debe lograr su eficiencia dejando a un lado la responsabilidad social, pues los resultados económicos que alcanza son a favor de toda la sociedad, y éste es precisamente el elemento que la distingue de otras experiencias internacionales.

Las Bases Generales han sido concebidas como guía metodológica, conceptual y práctica para llevar a cabo cambios de los modelos establecidos y transformarlos en acciones que revolucionen el quehacer de nuestra empresa. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con GRH, se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados, si se quiere avanzar con un enfoque estratégico, incluso hacia un enfoque organizativo que supere las funciones tradicionales.

El Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo (SDFT), se ha definido como “conjunto de normas procedimientos y formas de actuación que permite materializar la política laboral, y salarial en su integración con la gestión de la entidad, con la visión del hombre como recurso fundamental para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos”.

Esta definición si bien representó un avance desde el punto de vista conceptual y si se compara con el enfoque tradicional imperante en nuestro país, hoy resulta insuficiente.

A partir de esta definición (que se establece en la Resolución 12 “Reglamento para la aplicación de la Política Laboral y Salarial”), así como el hecho que se definiera por esta propia Resolución que “la empresa diseña su propio sistema”, el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT) comenzó a trabajar en un conjunto de Recomendaciones Metodológicas que ayudaran a las organizaciones en este empeño.

A partir de este análisis se recomendaron un grupo de acciones a priorizar por las Empresas, como son:

- Planificar las necesidades de personal.
- Realizar estudios de organización que permitan perfeccionar las estructuras y un buen uso de las facultades.
- Diseñar nuevos puestos y elaborar contenidos de perfil amplio.
- Implementar métodos de trabajo más eficientes.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Elaborar normas de rendimiento, tiempo y servicio para el cálculo de plantillas y establecimiento de sistemas de pago.
- Establecer las vías de captación y selección de personal.
- Fijar las indicaciones para evaluar el desempeño
- Elaborar planes de capacitación.
- Elaborar sistemas de pago de fácil comprensión y establecer las vías para el reconocimiento de los trabajadores

- Elaborar el convenio colectivo.
- Establecer sistemas de información.
- Establecer acciones de auditorías o “Control interno”.

Sin embargo, todas estas acciones pueden desarrollarse sin que se logre el proceso de integración entre ellas y con la estrategia de la entidad, es decir, la actividad puede continuar desarrollándose por funciones tradicionales, en las cuales los directivos no ven los RH como algo estratégico ni desde el punto de vista estructural ni funcional.

Para modificar esta forma de ejecutar la actividad, es necesario superar la concepción de los sistemas como simple sumatoria de las partes, que siguen fragmentadas, incumpliendo la primera ley del pensamiento sistémico de la ínter conectividad, y dando por buena cualquier relación entre ellos. Es esencial analizarlo y tratarlo en la práctica en toda su complejidad.

Como algunos de los aspectos que pueden superarse en aquellas empresas que cuentan con la capacidad de aprendizaje y de cambio necesarias, sin esperar a correcciones o planteamientos formales, están los siguientes:

- La conceptualización de los diferentes subsistemas permite desarrollar una GRH con una integración sólo a nivel de puesto de trabajo, lo cual limita extraordinariamente un tratamiento sistémico de los RH.
- Los diferentes elementos que constituyen el Sistema Trabajo y los elementos referidos al SDFT deben interconectarse.
- Si la Organización del Trabajo y la Organización del Salario entre otros, se desgaja del sistema, el efecto no puede ser ni sistémico, ni duradero y no se produce una mayor efectividad en el aprovechamiento de los RH.

Es imprescindible explicitar la importancia de considerar los RH como parte del proceso de diseño estratégico de la entidad. De lo contrario, no se alcanza comprender, ni a diagnosticar la situación de los RH, ni más tarde a diseñar los sistemas de gestión con la misión, alcance y contenidos cualitativamente nuevos de las áreas que lo atienden.

Como medida de avance del proceso de mejoramiento continuo, no debe limitarse a indicadores cuantitativos y técnico-económicos. Una medida obligada, si la estrategia de cambio adoptada por la entidad es de Desarrollo Creciente, es la valoración de la estrategia propuesta y alcanzada de los RH.

Aquí hay que recordar un segundo tema importante. La heterogeneidad de situaciones que presentan nuestras Empresas desde todo punto de vista, incluida la preparación del personal

especializado en las nuevas actividades de las áreas funcionales, empezando por la propia área que atiende las funciones, procesos o sistemas de RH y que puede recibir distintas denominaciones, debe servir para aplicar soluciones específicas, pero no para diferenciar a las empresas.

Esto viene enmarcado por las circunstancias y condiciones en que viene funcionando y desarrollándose la empresa en los últimos diez años (1994-2004), lo cual hace que exista un gran potencial no aprovechado.

Una cosa pudiera parecer clara, y es que no se puede pretender generalizar esquemas relacionados con los sistemas de los recursos humanos (SGRH), ni que todos inicien al mismo tiempo y marchen al mismo ritmo, por el mismo camino, utilizando los mismos procedimientos y técnicas y que lleguen a los mismos objetivos al mismo tiempo.

No se debe pretender “autorizar” ni pedir requisitos para aprobar los SGRH diseñados en las entidades, como si se tratara de elementos fragmentados, funciones o actividades tradicionales de personal que contienen políticas establecidas, reguladas y controladas de manera centralizada.

Y sin embargo, esto no significa que no se hagan controles de procesos, y seguimiento de las políticas establecidas. Si se acepta que las entidades, se encuentran en un momento de su desarrollo, con unas condiciones específicas, de acuerdo con las cuales diseñan su estrategia de cambio, que debe ser más que un cambio desde arriba y que interese sólo los elementos económico y tecno-estructurales, y que trasciendan también a los cambios en lo social, cultural y comportamental de la entidad, no es necesario autorizar sino apoyar el desarrollo planteado. De esta manera se liberan más fácilmente las fuerzas innovadoras y creadoras en la entidad.

Esta situación sólo se puede modificar en tanto la filosofía y la ideología con respecto a la Estrategia Empresarial, a la Dirección y Organización Empresarial, y no sólo de la Dirección de Recursos Humanos, queden claramente expuestas, y lo apoyen todos por igual.

Sin apoyar el mal de muchos (sino para subrayar la importancia de abandonar el pragmatismo a ultranza, que no ayuda al proceso de cambio necesario), tampoco el mundo marcha exactamente al ritmo y según las conceptualizaciones y los modelos de los libros.

En la Conferencia Mundial sobre Personal efectuada en Madrid en 1993, quedó claro cuánto hay que cambiar la mentalidad y las acciones en la práctica: “el management de RH” es hoy más importante que nunca, pero no se puede encomendar esa misión a la gente de Personal. La mayoría de ellos prefiere el rol administrativo tradicional y lo que se necesitan son sparrings y agentes de cambio y miembros de equipos que ayuden a entender cómo aprovechar a nuestra gente...” (3).

La evolución radical gracias a la acumulación de conocimientos sobre planificación, estrategia, organización, cultura, valores, según plantean algunos autores, es ante todo conceptual, son teorías y

modelos que no han tenido el desarrollo posible en las sociedades capitalistas, y que los socialistas si necesitan y pueden desarrollar. Es difícil hablar de modelos de GRH en países donde ya no se alcanzan acuerdos tripartitos, donde el empleo es un privilegio y donde contar con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la gestión y dirección de la empresa es una ilusión, basada en unas relaciones de trabajo de supuesta armonía. Todo ello hace hablar a algunos de un enfoque "post recurso humano". Lo cierto es que nuestra Empresa debe moverse desde el enfoque funcional tradicional, (que no ayuda al establecimiento ni tratamiento sistémico de la organización) hacia el enfoque organizativo, y sobre todo hacia la estrategia de RH, lo cual posibilita una real gestión del conocimiento y permite desarrollar una gestión eficaz de RH, en la que intervienen los trabajadores en interconexión no sólo con la actividad de trabajo sino con toda la organización. Las transformaciones actuales requieren más que nunca que la reflexión y la acción sean una unidad inseparable, que lo uno y lo otro se de y se apoye dentro de la empresa. Esto implica profundas consecuencias no sólo al interior de las entidades en la conformación de nuevos sistemas de trabajo, sino en las relaciones con otros niveles de dirección.

De manera que el objetivo debe ser ayudar a desarrollar GRH desde la perspectiva en que se encuentra cada empresa en particular, y apoyar el avance hacia enfoques estratégicos, teniendo en cuenta que los distintos enfoques no son excluyentes, y que es necesario socializar los conocimientos que permitan el desarrollo de nuevos métodos y estilos de dirección.

A esto debe ayudar la caracterización de los estadíos en cada caso, evitando pedir requisitos únicos para todos. El avance hacia GRH sólo es posible en la medida en que se avanza en el desarrollo de una cultura organizacional que sustenta la nueva dirección y organización empresarial. De manera general, los recursos humanos se siguen identificando con las personas, y se siguen tratando no como dirección principal, sino como actividad secundaria o de apoyo, criterio similar al de algunos autores reconocidos hace dos décadas atrás, y cuando se reconoce formal y estructuralmente, en la práctica no se cuenta con ellos como área en las decisiones principales de la entidad.

Desde la definición de los recursos humanos considerados no como personas ni recursos de una entidad como otros recursos cualesquiera, sino como las capacidades, potencialidades, conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias de las personas que también tienen valores, motivaciones, necesidades, intereses, aspiraciones, queda claro que no se organiza, ni administra como se administraba tradicionalmente el personal.

Nuestros SGRH deben ser generadores e impulsores de la Gestión del Conocimiento, paradigma actual para mejorar la eficacia de las organizaciones. En una Sociedad como la nuestra, donde un alto valor lo constituye el conocimiento, limitarlo es limitar el propio desarrollo de todos los trabajadores y de las organizaciones. Limitarlo, es seguir tratando a las organizaciones como

conglomerado de recursos, sin sensibilidad y sin diferenciación hacia las personas, como individuos que se relacionan entre sí y que son capaces de dirigir, planificar, controlar y ejecutar todo.

## **1.2. La Administración de Salarios.**

A continuación se hará una breve caracterización de la evolución histórica así como los principales conceptos relacionados con este tema.

Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

La administración de los salarios es la parte de administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades a las posibilidades de la empresa.

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios;
2. Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios. Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

### **1.2.1. Objetivos de la administración de salarios.**

Con el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;
- ✓ Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;

- ✓ Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- ✓ Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- ✓ Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- ✓ Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados;
- ✓ Facilitar el proceso de la nómina.
- ✓ Obtener personal calificado: Para lograr esto, las compensaciones deben de ser atractivas para los solicitantes.
- ✓ Retener a los empleados actuales: Cuando la compensación no es competitiva, puede crear insatisfacción en los empleados, por lo que pueden abandonar la organización.
- ✓ Garantizar la igualdad.
- ✓ Alentar al desempeño adecuado: Si las compensaciones son adecuadas, se puede lograr que los empleados tengan un buen desempeño, se puede alentar y reforzar la experiencia, lealtad, etc.
- ✓ Controlar los costos: Ya que la organización puede llegar a pagar en exceso o insuficientemente los esfuerzos de los empleados.
- ✓ Cumplir con las disposiciones legales.
- ✓ Mejorar la eficiencia administrativa.

### **1.2.2. Teoría de los salarios.**

Casi todas las teorías relativas al salario reflejan una inclinación hacia un concreto factor determinante de los mismos.

La primera teoría relevante sobre los salarios, la doctrina del salario justo del filósofo italiano santo **Tomás de Aquino**, subrayaba la importancia de las consideraciones de orden moral y la influencia de la costumbre. Definía el salario justo como aquel que permitía al receptor una vida adecuada a su posición social. La teoría de santo Tomás es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios. La primera

explicación moderna del nivel salarial, la teoría del nivel de subsistencia, subrayaba que el salario estaba determinado por el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir.

Esta teoría surgió del mercantilismo, y fue más tarde desarrollada por **Adam Smith** y sobre todo por **David Ricardo**. Este último defendía que los salarios se determinaban a partir del coste de subsistencia y procreación de los trabajadores, y que los sueldos no debían ser diferentes a este coste. Si los salarios caían por debajo de este coste la clase trabajadora no podría reproducirse; si por el contrario, superaban este nivel mínimo la clase trabajadora se reproduciría por encima de las necesidades de mano de obra por lo que habría un exceso que reduciría los salarios hasta los niveles de subsistencia debido a la competencia de los trabajadores para obtener un puesto de trabajo.

Con el paso del tiempo se ha demostrado que algunos de los supuestos de los que parte la teoría del salario de subsistencia son erróneos. En los países más industrializados la producción de alimentos y de bienes de consumo ha crecido desde finales del siglo XIX con mayor rapidez que la población, y los salarios han crecido sobre los niveles de subsistencia. Cuando se demostró la invalidez de la teoría del salario de subsistencia se empezó a prestar mayor atención a la demanda de trabajo como principal determinante del nivel de salarios.

**John Stuart Mill**, entre otros, propugnaba la denominada teoría del fondo de salarios para explicar la forma en que la demanda de trabajo, definida como la cantidad de dinero que los empresarios están dispuestos a pagar para contratar a trabajadores, determina el nivel salarial. La teoría parte de la hipótesis de que todos los salarios se pagan gracias a la acumulación, en el pasado, de capital, y que el salario medio se obtiene dividiendo el remanente entre todos los trabajadores. Los aumentos salariales de algunos trabajadores se traducirán en disminuciones salariales de otros. Sólo se podrá aumentar el salario medio aumentando el fondo de salarios. Los economistas que defendían esta teoría se equivocaban al suponer que los salarios se satisfacen a partir de las acumulaciones de capital efectuadas con anterioridad. De hecho, los salarios se pagan a partir de los ingresos percibidos por la producción actual. Los aumentos salariales, al incrementar la capacidad adquisitiva, pueden provocar aumentos en la producción y generar un mayor fondo de salarios, en especial si existen recursos.

La teoría del fondo de salarios fue sustituida por la teoría de la productividad marginal, que intenta en esencia determinar la influencia de la oferta y demanda de trabajo. Los defensores de esta teoría, desarrollada sobre todo por el economista estadounidense **John Bates Clark**, sostenían que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos; este sería el trabajador marginal. Puesto que, debido a la ley de los rendimientos decrecientes, el valor que aporta

cada trabajador adicional es menor que el aportado por el anterior, el crecimiento de la oferta de trabajo disminuye el nivel salarial.

Si los salarios aumentasen por encima del nivel de pleno empleo, una parte de la fuerza laboral quedaría desempleada; si los salarios disminuyesen, la competencia entre los empresarios para contratar a nuevos trabajadores provocaría que los sueldos volvieran a aumentar. La teoría de la productividad marginal es inexacta al suponer que existe competencia perfecta y al ignorar el efecto que genera un aumento de los salarios sobre la productividad y el poder adquisitivo de los trabajadores.

Como demostró **John Maynard Keynes**, uno de los principales opositores a esta teoría, los aumentos salariales pueden producir un aumento de la propensión al consumo, y no al ahorro, en una economía. El aumento del consumo genera una mayor demanda de trabajo, a pesar de que haya que pagar mayores salarios, si se consigue una mayor riqueza gracias a una disminución del nivel de desempleo.

Casi todos los economistas reconocen, al igual que **Keynes**, que mayores salarios no tienen por qué provocar un menor nivel de empleo. Sin embargo, uno de los efectos negativos de los aumentos salariales son las mayores presiones inflacionistas, ya que los empresarios tienden a trasladar a los precios estos aumentos en los costes. Este peligro se puede evitar si los sueldos no aumentan sobre los niveles de productividad. Puesto que la participación de los salarios en la riqueza nacional ha permanecido estable a lo largo del tiempo, y es probable que siga así, los salarios reales pueden aumentar a medida que se incremente la productividad. Así pues, la definición de **compensación** podría ser la siguiente:

Según **William M. Mercer** [2000], nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”. Esta definición plantea de una forma bastante obvia, lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función: Tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

Un agudo observador del siglo XIX (el clérigo **Charles C. Colton**) que no sólo sigue siendo vigente en este medio sino que nos ofrece otro ángulo de la naturaleza humana. Colton dijo: “Nuestros ingresos son como nuestros zapatos; si nos quedan chicos, nos lastimas y aprietan, pero si nos quedan grandes, nos hacen tropezar y resbalar”. Cuando una empresa, llega a la conclusión de que necesitan hacer un cambio importante en las bases del programa de compensación para su personal

y decide establecer un sistema basado en el desempeño, es normalmente porque existen resultados operativos-financieros no muy satisfactorios. En estas circunstancias suele pensarse que un programa de aumentos por desempeño y/o un bono anual por resultado, serán la panacea que transformará la productividad, la calidad y la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, esto no es un buen programa, ya que el pago no está realmente ligado a esas variables que se desea mejorar. El programa de evaluación del desempeño da calificaciones, que sirven para determinar el objetivo de pago de la persona en parámetros, que nos llevan a un porcentaje. La evaluación debe medir los resultados en el trabajo y a su vez, se debe establecer el concepto de prioridad en función de los objetivos de pago. La abstracción (el fenómeno de reducir la realidad a un valor monetario) llega a ser tan poderosa que frecuentemente, como en el texto anterior, la anteponemos a cualquier otra consideración humana o social: La compensación habla de qué tan competente, inteligente, capaz y efectivo es quien la percibe, un director de un millón de dólares es mejor que otro de sólo medio millón. Es la medida del éxito que cada quien alcanza. Como se puede observar, efectivamente la evaluación del desempeño va ligada a los aumentos de sueldo de los empleados, ya que mide los resultados obtenidos durante cierto periodo de tiempo, en el cual, el empleado pudo sobresalir, cumplir o simplemente estar por debajo de los resultados esperados. Si bien la compensación es lo que los trabajadores reciben a cambio de su labor, cuando la compensación es inadecuada, puede provocar que los trabajadores abandonen la organización o se sientan insatisfechos dentro de la misma, pero si la compensación es muy alta, el empleado puede tener sentimiento de desconfianza o de ansiedad y la organización puede tener pérdidas. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

### **1.2.3. Actividades relacionadas con la administración de salarios.**

Entre las actividades que poseen un vínculo estrecho con la administración de salarios se encuentran:

- ✓ Análisis y descripción de Puestos.
- ✓ Valuación de puestos y escala Salarial.
- ✓ Diseño de sistemas de Pago y estimulación.

#### **1.2.3.1. El análisis y Descripción de Puestos.**

El análisis y descripción de puestos tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan.

#### **Objetivos:**

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos.

Los principales son:

- ✓ Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos-, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- ✓ Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.

Las posibilidades de la aplicación del análisis y la descripción de puestos son muy variadas, en virtud de conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, algunas son:

- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- Como elemento primario de estudios de valuación de puestos.
- Para posibles sistemas de incentivos.
- Información Básica del Análisis y Descripción de Cargos para la Administración de Salarios
- Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes.

Al referirse al puesto de trabajo en el sistema salarial o de compensaciones se debe determinar el nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás puestos, para ello es prerequisite conocerlo en profundidad lo cual implica hacer un análisis y descripción de puestos.

**1.2.3.2. Valuación de puestos.**

Los Sistemas de Valuación ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos. El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley y en convenciones colectivas.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

### **1.2.3.3. Evaluación del Desempeño.**

La Evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

Una de las utilidades de la evaluación del desempeño radica en que permite *establecer Políticas de compensación*, o sea, la estimulación o recompensa puede ser distribuida de acuerdo con la evaluación del trabajador.

### **Evolución del concepto**

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día se pueden encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la Empresa.

Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

### **1.2.4. Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario.**

El salario es la remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Sinónimo de remuneración, retribución, estipendio, sueldo, en su sentido más general tratándose de empleados, haber o haberes, sueldo; paga es cada una de las entregas que percibe, generalmente cada mes, por lo cual se llama también mensualidad. Si es por semanas, semanal; si es por días, jornal. En las profesiones liberales (consultores, abogados), honorarios.

Salario mínimo.

Cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales.

En general, el establecimiento de un salario mínimo no anula el derecho de los trabajadores a demandar salarios superiores al mínimo establecido. La primera ley relativa a salarios mínimos se promulgó en Nueva Zelanda en 1894. Otra ley, promulgada en el Estado de Victoria en 1896, establecía mesas de negociación de salarios, en las que los trabajadores y los empresarios tenían el mismo número de representantes para fijar salarios mínimos de obligado cumplimiento. Esta innovadora ley sirvió de modelo al British Trade Boards Act de 1909.

En la actualidad, muchos países tienen leyes de salarios mínimos, pero son más los que tienen salarios mínimos en función de las distintas profesiones. Gran Bretaña es uno de los pocos países que se ha resistido a establecer salarios mínimos. El principal argumento contra los salarios mínimos es que se pueden volver en contra de aquellos a los que pretenden proteger, al reducir el número de puestos de trabajo para personas con poca calificación. En economía, salario es el precio pagado por el trabajo.

Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas.

A estos ingresos regulares hay que sumarles las primas y las pagas extraordinarias, las primas por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias, así como los honorarios de los profesionales liberales y la parte de los ingresos percibidos por los propietarios de negocios como compensación por el tiempo dedicado a su negocio.

#### **1.2.4.1. Clasificación de los salarios.**

1. Por el medio empleado por su pago
2. Por su capacidad adquisitiva
3. Por su capacidad satisfactoria
4. Por sus límites
5. Por su forma de pago

##### Medio empleado para el pago

- a) Salarios en moneda (efectivo)
- b) Salarios en especie (comida, productos, habitación, servicios, etc.)
- c) Pago mixto (parte moneda y parte en especie)

### Capacidad adquisitiva

- a) Nominal: Pago monetario al trabajador a cambio de sus servicios.
- b) Real: Cantidad de bienes y servicios que pueda adquirir con el salario que percibe. Capacidad de compra del salario nominal.

### Capacidad satisfactoria

- a) Individual: Satisfacción de necesidades personales.
- b) Familiar: Sustentación de la familia del trabajador

### Por sus límites:

- a) Mínimo: Cantidad mínima que permite satisfacer las necesidades del trabajador.
- b) Máximo: Lo más alto que la empresa pueda pagar y seguir siendo costeable.

El salario mínimo se divide en:

Legal:

- ✓ General: Se paga obligatorio a toda clase de servicios.
- ✓ Profesional: Debe cubrirse como mínimo a determinadas actividades exigiendo una mayor remuneración.

Contractual: Se pacta en un contrato

### Por su forma de pago:

- a) Salario por unidad de tiempo: Se toma en cuenta el tiempo que trabaja.
- b) Salario por unidad de obra: Denominado a destajo de acuerdo al número de unidades producidas.

### Por el medio utilizado para el pago

- A. Salario en Moneda: Son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero (Guaraníes)
- B. Salario en Especie (30%): Es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc. Sobre este aspecto el Código Laboral en su Artículo 231 determina que "el pago podrá hacerse parcial y excepcionalmente en especie hasta 30% (treinta por ciento), siempre que estas prestaciones sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, excedan en beneficio de los mismos y que se les atribuya de una forma justa y razonable".

C. Pago Mixto: Es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.

Por su capacidad adquisitiva

- A. Salario Nominal: Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión (no puede soportar todas las necesidades del trabajador).
- B. Salario Real: Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario. De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: "El salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior", de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real).

Por su capacidad satisfactoria

- A. Individual: Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.
- B. Familiar: Es el que requiere la sustentación de la familia del trabajador.

Salario Mínimo / Máximo

- A. *Salario Mínimo*: Es aquel suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en:
- |                |                                    |
|----------------|------------------------------------|
| ✓ Alimentación | ✓ Transporte                       |
| ✓ Habitación   | ✓ Previsión                        |
| ✓ Vestuario    | ✓ Cultura y recreaciones honestas. |
- B. *Salario Máximo*: Es el salario mas alto que permite a las empresas a una producción costeable.

Por la forma de pago

- A. *Por Unidad de Tiempo*: Es aquel que solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.
- B. *Por unidad de Obra*: Es cuando el trabajo se computa de acuerdo al número de unidades producidas

### **1.2.5. El carácter múltiple del salario.**

El salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador a el empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta. Existen el salario directo y el salario indirecto. El salario directo es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. La suma del salario directo y el salario indirecto constituyen la remuneración. Esta establece todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una entidad. Hay una distinción entre el salario nominal y el salario real. El salario nominal presenta el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario. Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes: Es el pago de un trabajo. Constituye una medida del valor de un individuo en la organización. Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización. El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

#### **1.2.5.1 El salario para las personas**

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. A cambio de este elemento simbólico intercambiable – el dinero- el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida. El trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con este, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

#### **1.2.5.2. El salario para las organizaciones**

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación en dinero en un factor de producción – el trabajo- como un intento por conseguir un retorno mayor. La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización. Cuando más automatizada sea la producción, menor será la participación de los

salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

### **1.2.5.3. El compuesto salarial**

Hay una porción de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios, determinando sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos, se denomina compuesto salarial. El compuesto salarial cobija los siguientes factores: tipología de los cargos de la organización, política salarial de la organización, capacidad financiera y desempeño general de la empresa, situación del mercado de trabajo, coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida), sindicatos y negociaciones colectivas, legislación laboral.

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios estos factores actúan independientemente o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios.

### **1.3. Diseño de sistemas de Incentivos y recompensas (Reward and Incentive Plans).**

A continuación se realizará una breve descripción de cada una de estas actividades debido a la importancia que poseen para la efectividad de una adecuada administración de salarios.

Frederick Taylor estableció el día de trabajo justo, que debería depender no de las pocas y precisas estimaciones de los supervisores, sino de un proceso científico, formal y cuidadoso de inspección y observación; esto lo llevo a evaluar cada puesto, y su teoría se llegó a conocer como movimiento de la Administración Científica.

#### **1.3.1. Tipos de planes de incentivos.**

1- Según cobertura:

##### Individuales.

Identifican y bonifican los aportes o desempeño de cada empleado.

Efectos negativos:

- ✓ Disminuyen los niveles de cooperación y trabajo en equipo.
- ✓ Puede haber oposición a la nueva tecnología, ya que puede repercutir en los estándares de rendimiento afectando el nivel de incentivos.
- ✓ Se ocasiona una tendencia a hacer esfuerzo excesivo, perjudicando la salud.
- ✓ Puede existir tendencia natural a disminuir la calidad, a menos que esté controlada.
- ✓ Los trabajadores con estándares bajos pueden reducir su esfuerzo.

##### Por equipo.

Favorecen a los equipos de trabajo en función de los resultados globales.

Son favorables cuando las tareas se realizan de manera secuencial o son interdependientes.

Permiten la realización de las tareas menos deseables, reducción de tiempos de espera, rotación de funciones, la adaptación a otros puestos de trabajo y se genera mayor tolerancia a los cambios organizacionales, de procedimiento o de tecnología.

Ventajas sobre el individual:

- ✓ Cultura de colaboración.
- ✓ Más fácil fijar los parámetros de rendimiento y medición más precisa.
- ✓ El apoyo entre miembros hace que la fluidez de los procesos sea mayor eliminando cuellos de botella.
- ✓ Con costos iniciales pequeños se les puede dar incentivos a los trabajadores.
- ✓ Permiten formar comités que colaboren en la reducción de gastos, mejoras de métodos, aumento de productividad...
- ✓ Menor posibilidad de fraude, especialmente en registros.
- ✓ El monto global de incentivos tiene mayor estabilidad
- ✓ Se puede otorgar a más trabajadores.
- ✓ Disminuye la supervisión.
- ✓ Como se tienen que cubrir las ausencias temporales entre ellos, ellos mismos censuran las ausencias incidiendo en el nivel de ausentismo.
- ✓ Disminución el tiempo para adiestramiento formal.

Desventajas:

- ✓ No existe una relación directa entre incentivo y rendimiento individual.
- ✓ Si el grupo es muy heterogéneo en los niveles de productividad, los de baja productividad desmotivan a los de alta.
- ✓ Dificultades en la conformación de los equipos, especialmente cuando el empleado pueda pertenecer a más de un grupo o que éstos sean interdependientes.
- ✓ Si el entorno laboral se vuelve hostil, los equipos se hacen grupos de presión conflictivos.
- ✓ La gerencia media, en parte, pierda libertad para toma de decisiones.

Los criterios de desempeño de equipo se suelen basar en comportamientos históricos.

Al adoptar el plan de incentivos se debe tener en cuenta:

- ✓ Que el grupo sea pequeño.
- ✓ Que el equipo sea homogéneo y estable.
- ✓ Conformar los equipos cuando la organización está estructurada por procesos.

Cualquier sistema de incentivos requiere mecanismos de medición y administración que lo hacen más complejo que la escala salarial.

### **1.3.1.1. Incentivos para empleados de producción.**

Planes de Trabajo a Destajo. Los ingresos están relacionados directamente con o que el trabajador realiza, pues se paga una tarifa por pieza por cada unida que produce:

Ventajas

- ✓ Sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.
- ✓ Son equitativos
- ✓ Las recompensas están vinculadas con el desempeño.

Desventajas ·

- ✓ Se pueden obtener salarios excesivos y cambiar los criterios de producción.
- ✓ Se dedican a producir (cantidad) sin importarles cumplir con las normas de calidad.
- ✓ No se da buen mantenimiento a los equipos ·

- ✓ Se limitan a realizar solamente su tarea. Plan de Producción por hora
- ✓ Se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción.
- ✓ El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada.

La diferencia con el plan por destajo radica en que el incentivo se expresa en términos de tiempo y no en términos monetarios.

#### Planes de Incentivos por Equipo.

Establece un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto (todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo al nivel de piezas determinada para el puesto del grupo). Determinar las normas de trabajo por empleado y llevar registro de estos.

#### Ventajas

- ✓ El desempeño de un trabajador refleja el desempeño y esfuerzo de todos sus compañeros.
- ✓ Refuerzan la planeación y solución de problemas en grupo
- ✓ Propician la colaboración
- ✓ Propicia la capacitación de nuevos empleados. Desventajas
- ✓ Las recompensas de cada trabajador no se basan solamente en su propio esfuerzo
- ✓ Individualmente puede ser inequitativo

#### Desventajas

- ✓ Los miembros obtienen el sueldo de quien produjo mas
- ✓ Los miembros obtienen el sueldo de quien produjo menos.
- ✓ Los miembros obtienen el sueldo promedio.

#### **1.3.1.2. Incentivos para gerentes y ejecutivos.**

Los incentivos son utilizados para motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación. Bono Anual.- Son diseñados para motivar el desempeño a corto plazo de los gerentes y se relaciona con la rentabilidad de la compañía. Recompensas Individuales

#### **1.3.1.3. Incentivos para los vendedores.**

Los planes de compensación para los vendedores normalmente se basan en incentivos en forma de comisiones por las ventas realizadas. (las comisiones varían de acuerdo a la industria). El uso generalizado de incentivos para los vendedores se debe a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas, la suposición de que necesitan incentivos, para motivar a los vendedores. Son muy usados los incentivos por comisiones, donde el vendedor recibe como parte de su salario, un porciento de las ventas por encima de su salario base.

Plan de Salario. Al vendedor se le paga un salario Fijo y en algunas ocasiones hay incentivos anuales en forma de bonos, premios u otros.

#### Ventajas

- ✓ El trabajador sabe cual será su ingreso.
- ✓ La empresa presupuesta fácilmente sus gastos fijos
- ✓ Hace prospectos y cultiva a los clientes en lugar de hacer la venta solamente.

- ✓ Tienen el mayor incentivo posible de acuerdo a su capacidad y su esfuerzo lo ven recompensado. ·
- ✓ La comisión es fácil de entender y calcular. ·
- ✓ Los costos de las ventas son proporcionales a las mismas.

#### Desventajas

- ✓ No depende de resultados
- ✓ Los sueldos están vinculados con la antigüedad y no con el desempeño
- ✓ Plan por comisión. Se paga a los vendedores en proporción directa a sus ventas, solo por los resultados.
- ✓ Los vendedores se concentran en realizar una venta de gran volumen
- ✓ Restan importancia a cultivar a los clientes.
- ✓ Los vendedores no aceptan otra responsabilidad que no sea el de ventas, como dar servicios.

#### Plan Combinado

- ✓ Es una combinación de sueldo y comisiones, la mayoría de estos planes cuenta con un componente salarial importante (80% sueldo y 20% comisión)
- ✓ Tienen una base de ingreso garantizada
- ✓ La comisión representa un incentivo adicional por el mejor desempeño.

#### **1.3.1.4. Incentivos para otros profesionales.**

##### Pago por mérito.

Es cualquier incremento salarial que se otorgue a un empleado fundado en su desempeño individual y se otorga a profesionistas, oficinistas, empleados de mostrador y secretarias (difiere con el bono en que es un incremento continuo mientras que el bono representa el pago de una sola vez).

#### Ventajas

- La remuneración vinculada directamente con el desempeño, motiva un mejor trabajo.

#### Desventajas:

- La utilidad del plan de pago por mérito depende de la validez del sistema de evaluación de desempeño.
- Todos los empleados piensan que su desempeño es por arriba del promedio, por lo que recibir un aumento menor al promedio es desmoralizante.

#### **1.3.1.5. Incentivos para empleados profesionales**

Empleados Profesionales, son aquellos cuyo trabajo incluye la aplicación de conocimiento adquirido a la solución de problemas de la empresa. Llegan a sus posiciones luego de periodos prolongados de estudio formal. Para los profesionales el dinero ha sido menos importante, de lo que ha sido para

otros grupos de empleados. Reciben un buen pago y tienden a producir trabajo de calidad y recibir reconocimiento de los colegas. Existen otros incentivos no salariales como, instalación de un buen equipo, apoyo a sus aplicaciones.

#### Como recompensar a colaboradores clave

Por medio de pagos únicos en efectivo, pago con acciones, premios no económicos como automóviles, viajes, reconocimiento público, libertad para elegir proyectos.

### **1.3.2. Planes de incentivos a nivel de toda organización.**

Reparto de Utilidades. La mayoría de los empleados comparten las utilidades de la compañía (generalmente del 15% al 20%). En Japón el reparto de utilidades se realiza en forma semestral, refleja el desempeño de la empresa y los trabajadores reciben un bono de reparto de utilidades equivalente a 5 o 6 meses de salario por cada empleado. Propiedad de Acciones para los Empleados. La empresa contribuye con acciones propias o dinero para comprarlas a un fideicomiso con el fin de adquirir acciones de la compañía para los empleados. El fideicomiso las distribuye a los empleados en su retiro o cuando dejan la empresa.

Plan Scanlon. Está diseñado para asegurar el compromiso del trabajador, tratando de alcanzar los objetivos de este también se alcanzan los de la empresa, mediante el fomento de la cooperación, participación, teniendo el objetivo claro de lo que se espera del trabajador y el reparto de utilidades.

Plan de Reparto de Ganancias. Plan de incentivos que compromete a los empleados a un esfuerzo común para lograr los objetivos de productividad y compartir las ganancias y ahorros resultantes.

#### Problemas de los planes de incentivos:

- ✓ Criterios Injustos.
- ✓ Demasiado elevados o inalcanzables
- ✓ Temor de que las tarifas serán reducidas a los criterios incrementados si el desempeño excede los niveles normales durante mucho tiempo.
- ✓ Los planes no los entienden los empleados ya sea por ser demasiado complejos o no se les comunica en forma adecuada.

#### Normas para el desarrollo de planes eficientes

- ✓ El esfuerzo y las recompensas están directamente relacionadas con la productividad.
- ✓ Debe ser comprensible y fácil de calcular.
- ✓ Establezca criterios efectivos.

### **Conclusiones parciales del Capítulo.**

El contrato de trabajo consta de dos partes esenciales; una de ellas la constituye el salario o remuneración del trabajo, y la otra es el servicio que presta el trabajador a cambio de la misma.

Por consiguiente, entre las técnicas que rigen dentro de los Recursos Humanos a la administración de personal, ocupan un lugar primordial todas aquellas que se refieren al pago de sueldos y salarios.

Precisamente dicho contrato es tan vital que induce al trabajador a prestar sus servicios y recibir la remuneración adecuada por el mismo. Por tanto, la finalidad de este trabajo ha sido examinar los diferentes principios, reglas y técnicas que van ligadas a esa remuneración a fin de obtener una visión orgánica que permita la clasificación de las diferentes actividades que se ejecutan dentro de la administración de salarios.

No cabe duda que, lo que mueve directamente a ir a trabajar a una empresa, y lo que determina muchas veces que el personal esté contento o a disgusto en ella, es en gran parte la remuneración que de su entidad recibe y las posibilidades de mejoramiento que ésta ofrece para el futuro, según la importancia y el valor que se le de al trabajo desempeñado por el trabajador.

También es importante dentro de una organización, utilizar con frecuencia los factores motivacionales con el fin de lograr que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo, lo cual se verá reflejado en el éxito de la organización, permitiéndole tener iniciativa pero dentro de los límites que fija el supervisor.

## Capítulo II: Procedimiento para el Diseño de Sistemas de Recompensas e Incentivos Salariales.

En este capítulo se explica el procedimiento diseñado (Fig. 2.1). Para su diseño se tuvo en cuenta la integración metodológica de las diferentes técnicas relacionadas con el diseño de los sistemas de recompensas.

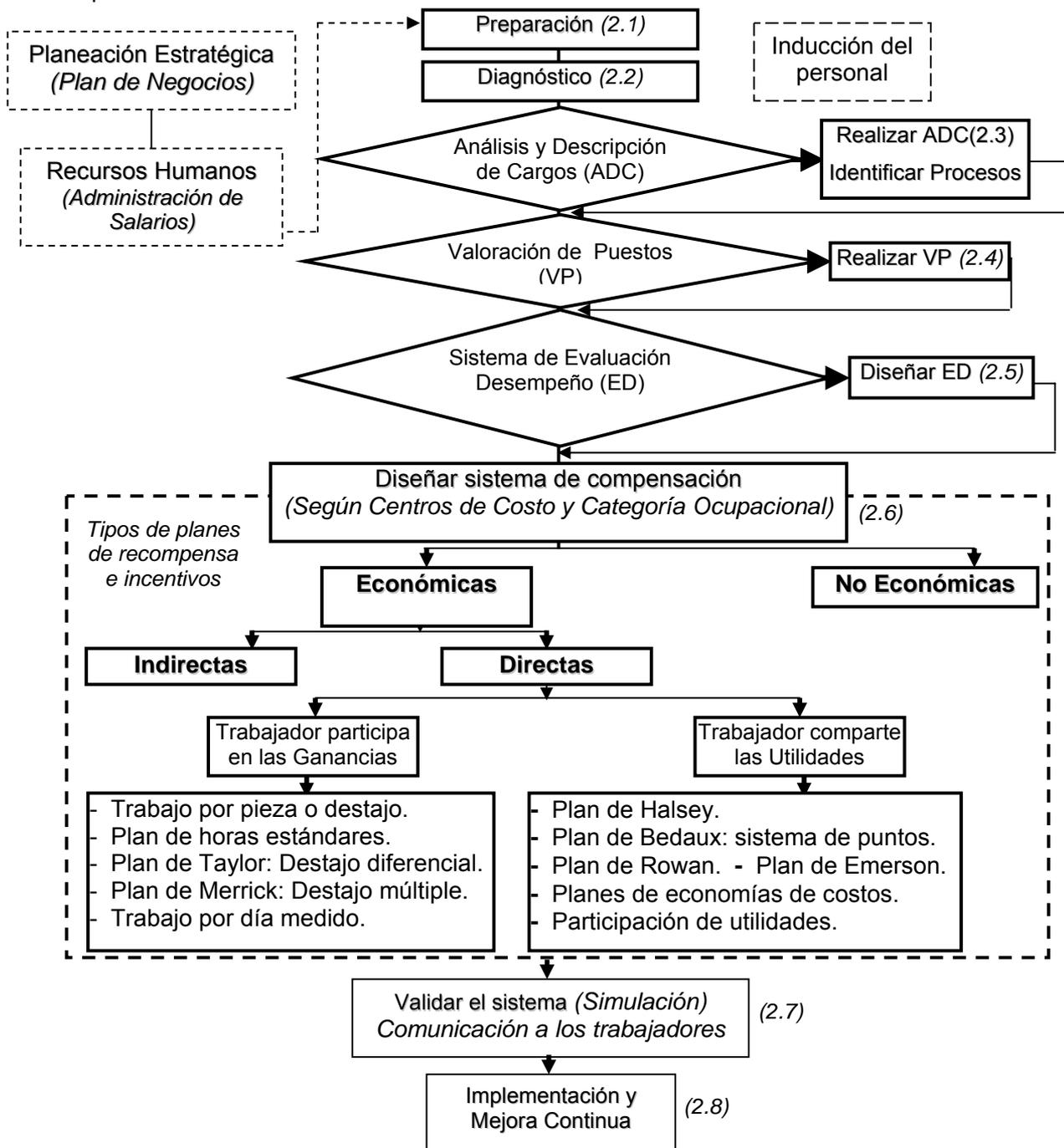


Fig. 2.1. Procedimiento para el Diseño de Sistemas de Recompensas e Incentivos Salariales.

El procedimiento mostrado en la figura anterior ha sido el resultado de una minuciosa revisión bibliográfica así como la consulta a expertos en el tema. En este capítulo se explican los posibles métodos y técnicas a utilizar en cada una de las etapas. Primeramente se describe una herramienta para el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en una Organización, basado en el Clima Organizacional, explicando las técnicas estadísticas a utilizar. Se mencionan un conjunto de herramientas útiles para la Valuación de Puestos, así como en la Evaluación del desempeño. El capítulo finaliza caracterizando los principales sistemas de recompensas e incentivos salariales existentes.

## **2.1. Planeación y preparación.**

### **Compromiso de la dirección**

En todo esfuerzo para el mejoramiento se necesita del apoyo y el liderazgo de la alta dirección, de lo contrario el proyecto fracasa. Una vez vencida esta etapa se procede entonces a la creación de equipos con especialistas que serán los encargados de llevar a cabo cada una de las etapas del procedimiento.

### **Creación de Equipos.**

Cuando se forma grupos o equipos de trabajo, estos pasan por diferentes etapas, una es la de unirse como grupo con un objetivo, pero he aquí que cada persona tiene un concepto diferente de cómo debe cumplirse el objetivo, una percepción de lo que pasará y cómo pasará. Las personas, en esta etapa, tienen cierta tensión, expectación por lo que sucederá y también por el desconocimiento de la actuación y pensamiento de los otros.

En una segunda etapa se desarrolla el conocimiento, se entabla la relación, cada persona saca una conclusión de cómo son las otras, qué personalidad, carácter o actitudes tienen y qué esperar de ellas.

Cuando se supera la tercera etapa, el grupo progresa hacia la intimidad, definiendo ésta como el intercambio de emociones, criterios y pareceres de forma natural. Aquí se despierta el verdadero sentir del grupo experimentándose la profunda convicción de que como grupo se progresa más, se llega más lejos y se puede alcanzar metas superiores a las individuales. Llegar a esta madurez implica superar con éxito las etapas anteriores.

### **Los equipos de trabajo**

Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente, con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables. Destacan que los equipos están formados por personas *interdependientes* en sus tareas.

## 2.2. Diagnóstico.

### 2.2.1. Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional.

Una de las herramientas por excelencia para realizar el mencionado diagnóstico es el Análisis de Clima Organizacional, el cual permite justamente contar con un diagnóstico situacional que posibilite elaborar un plan de acción, identificando fortalezas y debilidades a partir del análisis de lo revelado.

En la actualidad, el Análisis del Clima Organizacional resulta un indicador clave para mensurar el efecto que las prácticas de Recursos Humanos tienen en la organización. Como la propia palabra lo indica, analiza aspectos relativos a los Recursos Humanos de la empresa (sus percepciones y expectativas respecto al trabajo, motivación, etc.) y el funcionamiento organizacional.

La encuesta utilizada para medir el Clima Organizacional se divide en cuatro dimensiones (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación) y cada una de estas a su vez se subdivide en cuatro variables. A cada variable le pertenecen tres ítems de la encuesta que se refieren al factor que ella evalúa. La tabla 2.1 muestra cada dimensión con cada variable y cada ítem que la constituyen.

Dimensiones y variables	ítems
LIDERAZGO	
Dirección.	1 - 17 - 23
Estímulo a la excelencia.	2 - 18 - 34
Estímulo al trabajo en equipo.	3 - 19 - 35
Solución conflictos.	4 - 20 - 36
MOTIVACIÓN	
Realización personal.	5 - 21 - 37
Reconocimiento de aportes.	6 - 22 - 38
Responsabilidad.	7 - 23 - 40
Adecuación de las condiciones de trabajo.	8 - 24 - 40

RECIPROCIDAD	
Aplicación al trabajo.	9 - 25 - 41
Cuidado con el patrimonio institucional.	10-26 - 42
Retribución.	11-27 - 43
Equidad.	12 -28- 44
PARTICIPACIÓN	
Compromiso con la productividad.	13-29 - 45
Compatibilidad de intereses.	14-30 - 46
Intercambio de información.	15-31 - 47
Involucración en el cambio.	16-32 - 48

Tabla 2.1 Dimensiones y variables de la encuesta de Clima Organizacional.

El análisis se realiza utilizando el método de Dimensiones y Variables, siguiendo los siguientes pasos:

#### **2.2.1.1. Diseño e implementación del cuestionario.**

Previamente a la aplicación del cuestionario tiene que establecerse la estructura y diseño de la investigación a realizar.

#### **Muestreo.**

La posibilidad de que cualquier muestra dada represente a la población de donde fue extraída descansa en un grupo de factores:

- 1) **Definición de la población.** La naturaleza de la población escogida depende de los tópicos a investigar y para su estudio puede ser o no segmentada de acuerdo a los intereses de la entidad.
- 2) **Selección de las unidades de muestreo.** Las unidades de muestro son las unidades individuales de análisis. En este caso están compuestas por todos los trabajadores de una organización o solo los que se encuentren en una determinada área, departamento. Pudieran analizarse solamente los de una categoría ocupacional en específico.
- 3) **Selección del marco muestral.** Es la lista de unidades muestrales utilizadas en la muestra actual. En la práctica el marco muestral se ve a veces limitado por problemas financieros y de tiempo.

### Selección del diseño muestral.

El diseño muestral es la forma de seleccionar las unidades muestrales. Esto cae en dos grupos principales: el muestreo probabilístico y el no probabilístico. El primero de ellos permite el cálculo de errores de estimación debido a que se conoce la distribución muestral. El segundo posee la ventaja de ser menos costoso y tomar menos tiempo, pero es menos válido en términos de la posible generalización de sus resultados.

Las muestras probabilísticas se corresponden generalmente con algunas distribuciones estadísticas.

Elas son:

- Distribución Normal.
- Distribución Binomial.
- Distribución Multinomial.

El uso de este tipo de muestreo permite probar el nivel de sesgo de una muestra, por lo general a través de los intervalos de confianza o el conocido error estándar de la media. Los principales tipos de muestreo probabilístico en la investigación heurística son los siguientes:

Muestreo aleatorio. El muestreo aleatorio es aquel en que cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionado.

Muestreo aleatorio multietápico. Este método es utilizado cuando el análisis de la calidad conlleva a varias etapas. Por ejemplo:

- Tomar una muestra de visitantes y obtener alguna medida de satisfacción o calidad del servicio.
- De aquellos visitantes que indican niveles bajos de insatisfacción, seleccionar otra muestra para análisis posteriores.

Muestreo estratificado. La población se separa en dos o más grupos que no se solapan. Cada grupo es llamado estrato, son homogéneos desde algún punto de vista y de cada estrato se selecciona una muestra aleatoria.

Muestreo repetitivo, múltiple o secuencial. Esencialmente puede describirse como la combinación de dos o más submuestras seleccionadas a partir de muestras estratificadas. Tal tipo de muestreo tiende a ser complejos y su utilización está dada por la necesidad de muestras con características altamente especificadas.

Adicionalmente existen diseños muestrales no probabilísticos. Algunos de ellos son los siguientes:

Muestreos por apreciación. Básicamente esta es una muestra basada en lo que el investigador considera que es representativo, es decir, una muestra a conveniencia. Un ejemplo de esto es cuando el investigador desea analizar la satisfacción o insatisfacción de un grupo determinado de visitantes y quiere comparar dos muestras que necesariamente tienen que ser del mismo tamaño. El problema con este tipo de muestreo es que los errores introducidos por este proceso son desconocidos.

Bola de Nieve. Este es el caso donde un respondente se selecciona sobre la base de características conocidas y se le pide que identifique a otro respondente con las mismas características.

#### Selección del tamaño de la muestra.

Una interrogante común es determinar el tamaño de la muestra requerida.

Esto depende de la varianza de la población, la cual puede ser conocida o desconocida, y del tamaño de la población, el cual puede ser finito o infinito.

A continuación se explica la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra que se utiliza en este tipo de investigación.

En el caso de una población donde el tamaño de la misma es conocido y la varianza desconocida.

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + Pq}$$

donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = proporción muestral o su estimado. P= 0,05 garantiza el máximo valor de n en la expresión anterior.

q = 1 - P

E = error absoluto permisible.

z = valor de z para un nivel de significación deseado.

Obviamente, esta fórmula requiere alguna decisión sobre qué proporción muestral utilizar. Si no hay una inclinación a priori entonces el valor de p=0.5 es utilizado frecuentemente ya que garantiza el máximo de n en la expresión anterior.

Se puede realizar una estratificación de la muestra aplicando una "Asignación Proporcional" a una o varias variables de segmentación (Categoría ocupacional, Área, Centro de costo).

Una vez definido el tamaño de la muestra se procede a implementar el cuestionario, aplicándolo a la muestra de trabajadores seleccionados.

#### **2.2.3. Procesamiento de los resultados.**

Existen dos métodos que pueden ser utilizados para procesar este instrumento: Método de Dimensiones y Variables y el procesamiento por el SPSS 11 utilizando estadísticos descriptivos,

tablas de frecuencia, tablas de Contingencia, pruebas no paramétricas (Kruskal Wallis, U de Mann Whitney) y Análisis de la fiabilidad del cuestionario con la prueba ALPHA de Cronbach.

En el caso de tablas de contingencia y cumpliéndose el supuesto que la Muestra es aleatoria simple y no compleja (selección estratificada) [Sánchez, 1995], es posible utilizar la prueba Chi-cuadrado que es la indicada para la escala de medición de las variables presentes en este cuestionario.

La hipótesis a plantear es:

Ho: La relación se atribuye al azar. Sólo ocurre en la muestra, las variables no están relacionadas en la población.

H1: La relación de las 2 variables es estadísticamente significativa. Es posible generalizarla a la población.

Con la utilización de un paquete estadístico profesional como el SPSS 11, el contraste de esta hipótesis se reduce a comparar el Nivel de Significación de la prueba (NS) obtenido con el preestablecido para la prueba (0.05), si  $NS < 0.05$  se rechaza Ho.

La prueba Kruskal Wallis es un equivalente no paramétrico del ANOVA de un factor. Contrasta si varias muestras independientes proceden de la misma población. Asume que la variable subyacente tiene una distribución continua, y requiere un nivel de medida ordinal.

La prueba U de Mann-Whitney es la más conocida de las pruebas para dos muestras independientes. Es equivalente a la prueba de la suma de rangos de Wilcoxon y a la prueba de Kruskal-Wallis para dos grupos. La prueba de Mann-Whitney contrasta si dos muestras independientes proceden de la misma población.

Para las pruebas Kruskal Wallis y U de Mann Whitney la hipótesis es:

Ho. No hay diferencias significativas.

H1. Existen diferencias significativas entre los grupos.

**Método de Dimensiones y Variables**

Se deben realizar los siguientes pasos:

- ✓ Interpretar la respuesta obtenida, siguiendo la siguiente regla:

Si <b>respuesta<sub>i</sub> = Patrón<sub>i</sub></b> entonces, <b>respuesta<sub>i</sub> = 1</b> si no, <b>respuesta<sub>i</sub> = 0</b>	respuesta <sub>i</sub> – Respuesta otorgada por un trabajador a la pregunta <sub>i</sub> Patrón <sub>i</sub> – Respuesta Ideal a la pregunta <sub>i</sub>
--	--

- ✓ Para cada ítem del cuestionario se calcula el promedio, siendo este el valor que recibe cada pregunta (Valor entre 0 y 1).
- ✓ Para cada variable se calcula el promedio, o sea, se suman los puntos que obtiene cada ítem y se divide entre 3 (número de ítems que constituyen cada variable). El promedio calculado de cada variable debe estar entre 0 – 1.
- ✓ Para cada Dimensión se calcula el promedio, o sea, se suman los puntos que obtiene cada variable y se divide entre 4 (número de variables que integran cada dimensión).

#### **2.2.4. Determinación de la Fiabilidad del cuestionario.**

Cuando se diseña un cuestionario para medir, por ejemplo, cómo se encuentra el clima organizacional en una entidad o área específica, las preguntas que quedan incluidas en este, son una pequeña muestra de todos los ítems que podían haber sido seleccionados. De hecho, sería deseable pensar que, aunque se cambiara los atributos presentes en el cuestionario, seguirá existiendo una fuerte relación entre los resultados actuales y los que se encontrarán al aplicarse con otras preguntas. Un buen cuestionario es aquel que ofrece resultados estables.

Todos saben las características de calidad de un carro fiable; funciona en cualquier momento y su comportamiento es similar dentro de una gran variedad de circunstancias. Un instrumento de medición confiable se comporta de igual forma. Este ofrece resultados similares:

- ✓ Cuando es administrado por diferentes personas.
- ✓ Cuando se usan alternativas diferentes (se cambian los atributos).
- ✓ Cuando las condiciones para hacer la medición cambian, los resultados del cuestionario no lo hacen.

Cuando se realiza un análisis de fiabilidad a un cuestionario, resulta interesante conocer:

- ✓ Las características de los diferentes atributos.
- ✓ Las características de la escala utilizada.
- ✓ La relación existente entre cada atributo y la escala.

Utilizando el coeficiente Cronbach's alpha ( $\alpha$ ), se puede calcular un estimado de la fiabilidad, basado en las correlaciones o covarianzas observadas entre los atributos. Además se puede correlacionar los resultados de formas alternativas del mismo cuestionario o dividirlo en dos partes y observar la correlación entre ellos.

Un método para estimar la confiabilidad de una escala o cuestionario es la fórmula para la estimación de la fiabilidad de Cronbach:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \left[ \frac{(\sum X_{ii})}{(\sum X_{ii} + \sum X_{ij})} \right] \right\} \quad i \neq j$$

donde:

$X_{ii}$  y  $X_{ij}$  son los elementos de la matriz de covarianza o de correlación entre atributos.

$k$  es el número de atributos dentro de una dimensión dada

$\sum X_{ii}$  indica la suma de los elementos en la diagonal de la matriz.

$\sum X_{ii} + \sum X_{ij}$  indica la suma de los elementos en la matriz de covarianza (correlación).

El coeficiente  $\alpha$  oscila entre 0 y 1. En la medida que su valor es más próximo a la unidad, la fiabilidad de la escala es superior. Valores de alpha superiores a 0.80 son considerados en la literatura como indicadores de una alta fiabilidad del cuestionario [Sánchez, 1995].

#### **Determinación de la validez del cuestionario.**

No es suficiente que el cuestionario sea fiable sino que, además, debe ser válido. Es decir, tiene que ser capaz de medir lo que se pretende con su aplicación. La validez expresa el grado en que un cuestionario mide lo que estaba diseñado para medir. Para medir la validez de un cuestionario pueden utilizarse criterios correlacionales.

La validez convergente puede obtenerse calculando las correlaciones entre la misma dimensión medida de forma diferente. Por ejemplo, correlación entre la dimensión Motivación calculada mediante la suma de los ítem que la componen, y Motivación General medida como una pregunta dentro del Cuestionario.

La validez discriminante implica la extensión en que una medida es original y simplemente no refleja ninguna otra variable. Brown y Churchill[1993] sugieren estimar la validez discriminante determinando si la correlación entre estas 2 dimensiones es mayor que la correlación entre una dimensión y otra variable cualquiera de la investigación.

### **2.3. Análisis y Descripción de cargos.**

El análisis de puestos (job analysis) es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean (23).

La descripción de puestos de trabajo (Job description) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo (23).

Según Sánchez García (22), la descripción de puestos es el resultado final; del análisis y el punto de partida para la evaluación de las tareas o valoración de puestos.

Todo proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo para diseñar los profesiogramas, necesariamente ha de seguir una serie de fases y etapas, desde su inicio hasta su conclusión.

De acuerdo con el criterio de los autores consultados al respecto en la literatura especializada, existen distintos procedimientos de análisis y descripción de puestos de trabajo para el diseño de los Perfiles de Cargo, Estos procedimientos se clasifican dentro de dos grandes grupos (25).

Procedimientos convencionales: Son los primeros que se crearon y su objetivo es obtener una descripción del puesto de trabajo de forma narrativa y poco cuantificada, a partir de la información proporcionada por el ocupante del mismo, por su superior inmediato y/o por un experto.

Con estos procedimientos se obtienen y estructuran, en forma narrativa, las informaciones siguientes:

- ¿Qué se hace en el puesto?      - ¿Por qué se hace?                      - ¿Cómo se hace?
- ¿Dónde se hace?                      - ¿En qué condiciones se hace?
- ¿Qué responsabilidades implica?

Procedimientos estructurados: Surgen por las críticas que se planteaban a los procedimientos convencionales. Son cuestionarios estructurados, cuyo objetivo es recoger informaciones cuantificadas sobre los puestos de trabajo y se clasifican, a su vez, en dos subgrupos, a saber: los basados en el comportamiento del trabajador y los basados en la actividad o centrados en los resultados.

En caso de no existir un adecuado diseño de los Perfiles de Cargo en la organización objeto de estudio, se propone utilizar el procedimiento diseñado por Palmero[2003], el cual ha sido validado y generalizado, obteniéndose resultados satisfactorios.

Tal y como plantea la Resolución No. 28 del 2003, que entró en vigor desde el 24 de Diciembre del 2004, titulada “Lineamientos Metodológicos para el estudio y aplicación de medidas de Organización del Trabajo”, en las entidades cubanas el incremento de la productividad del trabajo constituye la vía fundamental para elevar la eficiencia y potenciar el desarrollo económico, así como posibilitar el crecimiento de los ingresos de los trabajadores.

Esta resolución plantea además, que en los estudios de organización del trabajo que se decidan realizar se deben contemplar todos los procesos de la empresa, tanto los que agregan valor como aquellos que incorporan costos, ello permitirá reducir los gastos de trabajo.

Es por esto que un correcto estudio de Análisis y Descripción de Cargo requiere de la identificación y representación de los procesos existentes.

## 2.4. Valoración de Puestos.

### 2.4.1. Planeación y preparación para la valuación de puestos

La valuación de puestos es un proceso de juicio en el que se exige cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales, con el objetivo de lograr la Equidad Interna y Externa(ver capítulo 1).

Los principales pasos son:

1. Identificar la necesidad / objetivos del programa de valuación de Puestos.
2. Obtener cooperación y compromiso de todo el personal
3. Elegir un comité de valuación.
4. Ordenar jerárquicamente los Puestos de trabajo de acuerdo a su complejidad.
5. El Comité de evaluación por último realizará la valuación real del puesto empleando uno de los métodos de valuación que se muestran en la Tabla 2.2

	Métodos	
	Cualitativos	Cuantitativos
<b>Características</b>	Que no descomponen al puesto en factores, ni determinan qué tan complejo es. Simplemente ordenan o clasifican los puestos tomándolos como un todo.	Dan una valoración a los puestos en base a puntos. Consideran al puesto en factores que son valorados por separado, de manera que sumándolos se obtiene la puntuación total del puesto.
<b>Ventajas</b>	Sencillos por no requerir procedimientos estadísticos y matemáticos, fáciles, económicos	Ofrecen puntuaciones, fáciles de justificar al personal, aplicables en cualquier empresa.
<b>Desventajas</b>	Desventajas: Difícil que los acepten los empleados, no considera los factores del puesto simplemente los jerarquizan uno frente a otro haciendo más difícil determinar los salarios que corresponden.	Costosos
<b>Tipos existentes</b>	✓ Métodos de Jerarquización: - <i>Ascendente – descendente.</i> - <i>Comparación de parejas.</i>	✓ Puntos por factor (Point rating). ✓ Comparación de Factores. ✓ Perfiles y Escalas Guías de Hay

	- Categorías predeterminadas o Clasificación por grados.	✓ Método Total value. ✓ Valoración de Puestos mediante el Método de los Mínimos Cuadrados.
--	---	---

**Tabla 2.2. Métodos utilizados en la valoración de Puestos.**

### 2.5. La Evaluación del Desempeño como vía para la Distribución de Incentivos.

Se define evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Corresponde al Departamento de Recursos Humanos desarrollar el proceso de evaluación del desempeño para los demás departamentos, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico del colaborador.

#### Objetivos

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

1. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
2. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
3. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
4. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
5. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
6. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

#### Métodos para la evaluación del desempeño

Existen tantos métodos de evaluación del desempeño, como empresas hay. Estos varían de una organización a otra, además de poder ser aplicados en los diferentes niveles jerárquicos, procesos o áreas de actividad. A continuación se hace referencia a los más importantes en la tabla 2.3.

<b>Métodos para Evaluar el Desempeño</b>	
	<b>Características</b>
<b>Evaluación 360°</b>	Este es un sistema de evaluación ascendente. Consiste en tomar datos proporcionados por diversas personas que incluyen además del jefe, compañeros, subalternos, clientes

	internos y externos. En conclusión, todos los que tengan un interés o se vean afectados por el rendimiento de alguien.
<b>Evaluación por Resultados</b>	Parte de la fijación de metas organizacionales. Se evalúa el grado de cumplimiento de éstas.
<b>Método Hay de evaluación del desempeño.</b>	Es un método mixto que parte del Análisis y Descripción de Cargos, donde para cada tarea / actividad declarada en el contenido de trabajo se definen estándares de desempeño.
<b>Métodos de Escala Gráfica</b>	Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Continuas</li> <li>✓ Semicontinuas</li> <li>✓ Discontinuas</li> </ul>
<b>Otros métodos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El gráfico de calificador</li> <li>✓ De lista de comprobación</li> <li>✓ De comparación de parejas</li> <li>✓ De rangos</li> <li>✓ Métodos de Comprobación.</li> <li>✓ Jerarquización por orden de méritos.</li> <li>✓ Distribución forzada.</li> <li>✓ Lista de comprobación ponderada.</li> </ul>
<b>Nuevos enfoques hacia la evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Del incidente crítico (<i>Método ECBC.</i>)</li> <li>✓ Del estudio de campo</li> <li>✓ De evaluación en grupo</li> <li>✓ De evaluación por compañeros</li> <li>✓ De selección</li> </ul>

Tabla 2.3. Métodos para evaluar desempeño

**Otros métodos de Evaluación del desempeño.**

Escalas Gráficas discontinuas.

Cada factor compensable especifica la descripción de los grados. Los factores más utilizados en la evaluación del desempeño o calificación por mérito se pueden dividir en tres grupos:

1. Desempeño Objetivo:

✓ Cantidad de trabajo,	✓ calidad de trabajo
------------------------	----------------------

2. Conocimiento y desempeño del cargo:

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Frecuencia</li> <li>✓ puntualidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ hábitos de seguridad</li> <li>✓ buena administración del tiempo.</li> </ul>
---	--

3. Características del individuo:

inteligencia	apariencia	actitud	iniciativa
salud	liderazgo	exactitud	entusiasmo

diligencia	aseo	conducta	talento
personalidad	adaptabilidad	razonamiento	disciplina
potencial	confianza	Espíritu de cooperación	

A la hora de seleccionar los criterios para medir el desempeño de los trabajadores, resulta conveniente escuchar el criterio de expertos en el tema.

### **El Método de Expertos Delphi.**

Este Método se baso en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En esté proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final [García y Cuetara, s.a]. Este es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones. Fue creado en los años 63-64 por la RAND CORPORATION, específicamente por Aloy Helmer y Dalkey Gordon, con el propósito de pronosticar situaciones a largo plazo. Las características del método son:

- ✓ Existencia de un facilitador, cuya función es similar a la del método “Tormenta de Ideas” (BRAIN STORMING).
- ✓ Se establece un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- ✓ La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- ✓ Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- ✓ Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo el experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos aportados por los otros expertos.
- ✓ El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

Los pasos lógicos para la aplicación del método son:

1. Concepción inicial del problema. Se define los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.
2. Selección de los expertos. Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

$$n = \frac{P(1-P)C}{i^2}$$

1- $\alpha$	C
99%	6,6569
95%	3,8416
90%	2,6896

Donde:

C - constante que depende del nivel de significación (1- $\alpha$ ).

P - Proporción de error.

i - Precisión ( $i \leq 12$ ).

3. Preparación de los cuestionarios y encuestas.

En la elaboración de las herramientas para la recopilación de la información de los expertos se debe tener en cuenta los principios de la Teoría de la Comunicación y en las posibilidades de procesamiento de las respuestas.

Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible la conformación del universo de las respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

4. Procesamiento y análisis de la información.

Para realizar el procesamiento de la información se debe tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cuantitativa o cualitativa. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible utilizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido, lo cual posibilita la fácil utilización de Procedimientos Estadísticos.

Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde solamente será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la característica deseada, se le asigna digamos el

valor 1 y si esta no se presenta, el valor 0; lo cual tiene un tratamiento específico desde el punto de vista estadístico.

Para el primer caso, es necesario definir la escala de puntuaciones que puede tomar la variable la cual permite conformar una tabla de doble entrada.

Expertos	Preguntas			
	1	2	3	... K
1	R <sub>11</sub>	R <sub>12</sub>	R <sub>13</sub>	... R <sub>1k</sub>
2	R <sub>21</sub>	R <sub>22</sub>	R <sub>23</sub>	... R <sub>2k</sub>
.	.	.	.	...
i	R <sub>i1</sub>	R <sub>i2</sub>	R <sub>i3</sub>	... R <sub>ik</sub>
.	.	.	.	...
n	R <sub>n1</sub>	R <sub>n2</sub>	R <sub>n3</sub>	... R <sub>nk</sub>

Donde:

n: Cantidad de expertos.

K: Cantidad de preguntas, requisitos o atributos de calidad.

m<sub>j</sub>: Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J; J = 1..k

R<sub>ij</sub>: Evaluación en puntos de la escala establecida para la pregunta j realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado; i = 1..n

El rango medio aritmético de la posición de las preguntas con igual evaluación será:

$$R_i = \frac{1}{K} \sum_{j=1}^k R_{ij} ;$$

$$T_i = \frac{1}{12} \sum_{j=1}^L (t^3 - t);$$

$$\bar{S} = \frac{n(K+1)}{2} = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^K R_{ij} ;$$

$$\Delta_j = \left( \sum_{i=1}^n R_{ij} - \bar{S} \right)$$

donde:

T<sub>i</sub>: Son las ligaduras.

L: Es el número de grupos con iguales evaluación para los expertos.

t: Es el número de observaciones dentro de cada uno de los grupos.

$\bar{S}$ : valor para comparar la importancia.

$\Delta$ : Orden de importancia de las preguntas.

Entonces:

Si  $\Delta$  es menor, la pregunta tiene mayor importancia.

Si  $\Delta$  es mayor, la pregunta tiene menor importancia.

Para  $K \geq 7$  se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^K \Delta^2}{n^2(K^3 - K) - n \sum_{i=1}^n T_i}$$

Si  $T_i=0$ , entonces  $W \in [0,1]$ .

Si  $W=0$ , entonces no hay comunidad de referencia entre los expertos.

Si  $W=1$ , entonces si existe una concordancia perfecta.

Para probar la comunidad de preferencia, además se puede utilizar la distribución Chi-Cuadrado donde la hipótesis sería:

**H<sub>0</sub>**: No hay comunidad de preferencia

**H<sub>1</sub>**: Existe comunidad de preferencia

Estadígrafo:  $\chi_{cal}^2 = n(K-1)W$

Tabla de la distribución:  $\chi_{tab}^2 = \chi^2(\alpha, K-1)$

Hipótesis:  $\chi_{cal}^2 > \chi_{tab}^2$ , entonces se rechaza H<sub>0</sub>, por lo tanto si existe comunidad de referencia entre los expertos.

Con la utilización de un paquete estadístico profesional como el SPSS 11, el contraste de esta hipótesis se reduce a comparar el Nivel de Significación (NS) o Significación Asintótica obtenido con el preestablecido para la prueba (0.05), si  $NS < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>.

## **2.6. Diseño de Sistemas de Incentivos y recompensa Salarial. Técnicas.**

El uso de estímulos monetarios y no monetarios se está llamando en los últimos años "Reward Management" (Gestión/Administración de Recompensas). Algunos autores están impulsando el enfoque integral de "Performance Management" (Gestión / Administración del Desempeño).

Se dice, con razón, que es necesario integrar en la empresa esfuerzos que se suelen hacer en forma dispersa y sin coordinación: el planeamiento (visión, misión, objetivos, metas), el diseño del trabajo y la estructura organizacional, la evaluación de resultados y desempeño de las personas y las recompensas según resultados.

### **2.6.1. Introducción a sistemas de salarios e incentivos.**

Como quedó explicado en el capítulo anterior se entiende por **Salario** o **Sueldo** la remuneración en dinero o en especie que percibe el trabajador por cuenta propia o bajo dependencia ajena por el trabajo que realiza.

En general, todos los planes de pago de incentivos que tienden a incrementar el rendimiento del trabajador, quedarán en alguna de las siguientes clases:

- (1) Planes económicos directos
- (2) Planes económicos indirectos
- (3) Planes no económicos.

### **Planes Económicos Indirectos.**

En la clasificación de planes económicos indirectos quedan aquellas políticas de compañía que tienden a estimular el ánimo o la moral de los trabajadores y a aumentar su productividad, pero que, sin embargo, no han sido planeadas para que haya una relación directa entre el volumen de producción y el monto de la remuneración. Políticas globales de empresa como las de salarios base justos y relativamente altos, sistemas equitativos de promociones y de sugerencias premiadas, ingreso anual garantizado y prestaciones relativamente cuantiosas, tienden a fomentar actitudes positivas entre los trabajadores y a estimular e incrementar la productividad. Por todo ello se clasifican como planes económicos indirectos.

Se pueden clasificar en:

Prestaciones comunes: Servicios de salud, jubilación o vejez, invalidez, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, desempleo, prestaciones familiares, Planes de vivienda, Gastos en Seguridad e higiene Ocupacional

Prestamos adicionales: Seguros médicos, permisos remunerados, planes de prejubilación, seguro de vida, seguro por incapacidad laboral a largo plazo, Educación

Otros servicios: Alimentación desplazamiento entre el hogar y el trabajo, Condiciones de trabajo, Por desempleo, Días de descanso, Bonificaciones por antigüedad,

### **Planes no Económicos.**

Los incentivos no económicos comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que, sin embargo, levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y empeño.

En esta categoría se tienen aquellas políticas de empresa que fomentan el desarrollo de conferencias periódicas acerca de prácticas de taller, círculos de control de calidad, conversaciones frecuentes entre el supervisor y el operario, ubicación apropiada del trabajador, innovaciones y mejoras a las técnicas de trabajo, premiación de sugerencias en forma no económica, mantenimiento de condiciones laborales ideales, publicación de los registros de actuación individuales en la producción, y muchas otras prácticas que utilizan supervisores, gerentes y directores concienzudos y de visión. Todos estos planteamientos están encaminados a motivar mejorando el entorno de trabajo. Frecuentemente se denominan planes de calidad de vida en el trabajo.

Según un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo(OIT), entre las Compensaciones No Económicas más gratificantes se encuentran (ordenadas por orden de importancia):

- 1) Elogio verbal del Jefe inmediato.
- 2) Un día libre
- 3) Carta de la dirección con elogios por los resultados obtenidos
- 4) Aprender nuevas habilidades en mi trabajo actual.
- 5) Aumento de autoridad para tomar decisiones.
- 6) Solicitud de consejo o sugerencia
- 7) Solicitud de opinión
- 8) Ayudar al jefe inmediato en alguna de sus tareas
- 9) Recibir halagos de los clientes
- 10) Asistir a entrenamientos financiados por la empresa.
- 11) Entrenamientos para diferentes trabajos dentro del departamento.
- 12) Reducción de la supervisión
- 13) Cena en un restaurante
- 14) Reconocimiento especial en efectivo
- 15) Regalo en una tienda
- 16) Oportunidad de ayudar a fijar objetivos, metas.
- 17) Presentar resultados a la máxima dirección
- 18) Visitar otras instalaciones de la empresa
- 19) Oportunidad de trabajar en otra oficina
- 20) Recibir halagos de otros departamentos
- 21) Publicar reconocimiento en mural
- 22) Regalos con el logotipo de la empresa
- 23) Miembro de un club de individuos
- 24) Certificado diseñado para una ceremonia especial
- 25) Almuerzo especial.

### Planes Económicos Directos

Los planes económicos directos son aquellos en los que la remuneración al trabajador va de acuerdo con su rendimiento. En esta categoría están incluidos los planes de incentivos individuales y los de grupos. En el tipo de plan individual, la retribución a cada trabajador está basada en su actuación productiva durante el periodo de que se trate. Los planes de grupos se aplican a dos o más personas que trabajen en equipo, y en operaciones que de alguna manera dependen unas de otras. En estos planes, la compensación monetaria a cada trabajador depende de la tasa salarial base y de la actuación del grupo en el tiempo en cuestión.

El incentivo para trabajos de esfuerzo individual extraordinario o prolongado es menor en los planes de grupos que en los individuales. Por lo tanto, ha habido tendencia en la industria a favorecer los métodos de incentivos individuales.

La mayoría de los planes individuales pueden quedar en dos clasificaciones de los planes económicos directos. Tales clasificaciones según los planes específicos representativos son como sigue:

#### **2.6.2. El trabajador participa en todas las ganancias que provienen de exceder el estándar.**

- a. Trabajo por pieza o destajo.
- b. Plan de horas estándares.
- c. Plan de Taylor: destajo diferencial.

- d. Plan de Merrick; destajo múltiple.
  - e. Trabajo por día medido.
2. El trabajador comparte las utilidades de la empresa.
- a. Plan de Halsey.
  - b. Plan de Bedaux: sistema de puntos.
  - c. Plan de Rowan.
  - d. Plan de Emerson.
  - e. Planes de participación en las economías de costos.
  - f. Participación de utilidades.

Existen varios planes en los que se han establecido empíricamente las relaciones entre la producción y las utilidades, y según diferentes niveles de actuación, estos planes pueden adjudicar al trabajador la percepción de la totalidad o una parte de las ganancias. Los planes con estas características se han incluido, para simplificar, en el grupo de compartir utilidades (ver Anexo 4).

### **2.6.3. Planes en que el trabajador participa en las utilidades de la empresa.**

Entre los principales planes de recompensa se encuentran:

- Plan de Halsey.
- Plan de Bedaux: sistema de puntos.
- Plan de Rowan.
- Plan de Emerson.
- Planes de economías de costos.
- Participación de utilidades.

**Plan de Halsey.** El plan de Halsey se estableció como un medio para contener los primeros sistemas de destajo que eran característicos de esa época, debido a que los métodos científicos de medición del trabajo todavía no se habían desarrollado y los mejoramientos en los métodos eran prerrogativa del operario. Puesto que el trabajador tenía asegurado su salario base y se le concedía hasta la mitad de los beneficios obtenidos por rebasar la tarea, generalmente tenía interés en este plan. En el plan original de Halsey se retribuía al operario por rendimiento sobre el estándar, de manera que el trabajador recibía un tercio del tiempo economizado.

**Sistema de Puntos de Bedaux.** El sistema o plan de Bedaux, como fue presentado en 1916 por Charles E. Bedaux es similar en muchos aspectos al Plan de Halsey. La tasa horaria se garantiza

hasta la tarea o el estándar, y después de este punto ocurre una participación constante en el tiempo economizado.

**Plan de Rowan.** En 1898, James Rowan propuso un plan de participación en el que el incentivo estaba determinado por la razón o relación del tiempo economizado al tiempo estándar. El objetivo fundamental del plan de Rowan era proteger al trabajador contra "tasas disparadas" que se podrían establecer a partir de registros de actuación anterior, y aún proporcionar suficiente incentivo para que el operario sostuviese un esfuerzo intenso continuo. El hecho de que el trabajador fuera remunerado a base de incentivos en una primera etapa de la curva de ingresos, hizo que el plan resultara más atractivo a los trabajadores que el plan de Halsey, si prevalecían las tasas estrechas y era imposible la actuación de alta productividad.

**Plan de Emerson.** En muchos aspectos, el plan de salarios propuesto por Harrington Emerson no difiere del sistema de Halsey. Emerson aseguró al trabajador su salario base, y estableció estándares fundamentales en un cuidadoso estudio de todos los detalles que intervenían en la producción. No obstante, la porción de incentivo de este método difiere algo de la de otros planes. A 66 2/3 % de un estándar estableció un pequeño incentivo, que aumentaba al incrementarse la actuación hasta llegar al punto o límite de tarea. Más allá de este punto estableció una gráfica en línea recta de la remuneración, que compensaba al obrero en razón directa a su producción, más 20%.

#### **2.6.4. Planes de participación por productividad en las economías de costos.**

En este tipo de planes El futuro "valor agregado" se puede mejorar por:

1. Economías en materias primas, piezas compradas, suministro, combustible y electricidad.
2. Reducción en el material desecho.
3. Disminución en valores marginales concedidos a los clientes.
4. Aumento en el volumen de la producción.
5. Mayor productividad al incremento en el tiempo de entradas por cada hora y/o salarios del personal.

En los planes de este tipo, los incentivos se calculan sobre una base mensual. Habitualmente sólo se distribuye dos terceras partes del incentivo a percibir en un periodo dado. El tercio restante se remite a un fondo de reserva a usar cada mes en que la actuación quede por debajo del estándar.

Los planes de participación en economías de costos son relativamente sencillos de establecer, puesto que no requieren desarrollo de estándares de tiempo. Estos tipos de planes garantizan la consideración como un medio para estimular el desempeño de los trabajadores y realizan la ventaja competitiva de la empresa.

Los tres planes de participación por productividad descritos aquí, -- Scanlon, Rucker e Improshare -- difieren en la fórmula utilizada para calcular los ahorros de productividad y en el método de implementación. Los planes Scanlon y Rucker miden la nómina de la empresa contra las ventas totales (en unidades monetarias) y las comparan con promedios de años anteriores. El plan Improshare mide la producción contra el total de horas de trabajo. Así, los planes Scanlon y Rucker utilizan las unidades monetarias (dólares) como unidades de medida en tanto que el Improshare utiliza *horas*. Los tres planes de productividad son flexibles con respecto a los trabajadores comprendidos en el plan. Pueden ser incluidos los operarios de trabajo directo o indirecto, así como todos los niveles de administración.

El plan RUCKER, como el plan SCANLON, se propone reducir los costos de la nómina en su relación con las ventas de la empresa, con ajustes de cambios en los inventarios, también incorpora los ahorros logrados en equipo y materiales, el bono suele pagarse en forma mensual.

Los planes SCANLON y RUCKER pueden describirse como una filosofía de la gerencia, que destaca las sugerencias de los empleados y las verifica mediante comités de empleados, incentivando la participación y el interés de los empleados.

#### **2.6.4.1. Plan Rucker.**

Este plan fue ideado por Allen W. Rucker, quien observó la relación entre los costos de nómina y servicios adquiridos.

Como el plan Scanlon, el de Rucker enfatiza la identificación con la compañía y el compromiso de los trabajadores a través del establecimiento de un sistema de sugerencias, "comités Rucker" y una buena comunicación entre trabajadores y administración.

#### **2.6.4.2. Plan Improshare.**

El plan de mejoramiento de la productividad a través de planes de participación de utilidades Improshare (de iMproved PROductivity through SHARing plan) fue desarrollado por Mitchell Fein en 1974. Su meta es producir más con menos horas de trabajo directo o indirecto.

El plan Improshare compara las horas de trabajo ahorradas para un número dado de unidades producidas, con las horas requeridas para producir el mismo número de unidades durante un periodo base. Los ahorros se reparten entre la compañía y los trabajadores directos e indirectos involucrados con la producción.

#### **2.6.4.3. Plan Scanlon.**

Durante la Gran Depresión. Joseph Scanlon desarrolló el plan de su nombre para salvar una compañía en quiebra. Tres principios fundamentales conforman la base de este plan:

1. Pago de premios.
2. Identificación con la compañía o empresa.

### 3. Compromiso de los empleados o trabajadores.

Antes de calcular una bonificación o prima se debe determinar una relación base. Esto es normalmente:

$$\text{Relación base} = \frac{\text{Costos de nómina a incluir}}{\text{Valor de la producción}}$$

Los analistas efectúan un estudio histórico de aproximadamente un año para reunir datos antes de calcular el cociente base apropiado. Por ejemplo, si la relación base es 15% y durante el mes anterior el valor de producción (ventas más o menos el intervalo) es igual a \$2 000 000 (dólares), entonces el costo de mano de obra permitido es igual a \$300 000 ( 015 x 2 000 000). Un costo de trabajo real de \$270 000 genera un fondo para primas o bonificaciones de \$ 30 000. Normalmente la compañía guarda una parte de este fondo como reserva para gastos de capital. El resto se distribuye entre los empleados como una prima mensual basada en un porcentaje de sus salarios.

Para estimular la identificación con la compañía el Plan Scanlon recomienda un programa continuo de desarrollo administrativo donde todos los empleados a través de una efectiva comunicación, conozcan las metas, objetivos, oportunidades y áreas de problemas característicos del plan. El método Scanlon incorpora la mayoría de las variables de calidad de vida de trabajo, incluyendo ampliación del trabajo, enriquecimiento del mismo, sentimiento de realización y el reconocimiento.

#### **Comparación entre los Planes de participación en las economías de costos (IMPROSHARE, Rucker, Scanlon).**

Improshare se concentra en la reducción de horas de labor como herramienta para la reducción de costos.

Rucker procura la reducción en costos laborales y de materiales mediante la inclusión de estas reducciones en los cálculos para estimar los bonos para los empleados. El plan Scanlon se centra primordialmente en los costos laborales y de calidad. Cuando se someten estos planes a votación de los empleados, es común que se sometan a prueba durante un año. Los planes Improshare y Rucker generalmente se inician por sugerencias de la administración.

#### **2.6.5. Variaciones de estos sistemas salariales y métodos de cálculo.**

A continuación se brinda una lista con las principales variaciones de los planes Scanlon, Rucker e IMPROSHARE:

1. Salarios proporcionales a la producción.
  - Con precio por operación o pieza producida.
  - Con prima por tiempo ahorrado (Prima 100 x 100).
  - Con prima por puntos Bedaux.
2. Salarios proporcionalmente menores que la producción,

- Sistema Halsey
- *Sistema Rowan*
- Sistema Taylor

3. Salarios con incentivos relacionados con otras características de la producción

- Salarios que varían con la calidad de la producción.
- Salarios que varían con las desviaciones de índices de eficiencia.
- Salarios con primas especiales.
- Salarios con primas colectivas.
- Salarios con prima única para toda la empresa.

**Salarios que varían con la calidad de la producción**

Para evitar que el aumento de la cantidad de producción sea a costa de su calidad, se utilizan sistemas de salarios, para cuyo cálculo sólo se tiene en cuenta el número de piezas aceptadas, o cuyas primas varían en relación con el número de piezas defectuosas.

Se emplea lo siguiente:

- a) Sólo se tienen en cuenta las piezas aceptadas. Este sistema se emplea cuando el costo de los materiales es bajo y el de la mano de obra alto.
- b) Se considera como tiempo de trabajo, además del empleado  $T_e$ , el necesario para reparar las piezas defectuosas. Este sistema se emplea para los trabajos de mecanización o de montaje.
- c) Se considera como tiempo de trabajo el tiempo estándar más el que resulta de multiplicar el número de piezas defectuosas por un porcentaje del mismo tiempo. Se utiliza este sistema cuando se producen piezas que necesitan muchas horas de trabajo.
- d) Se conceden premios de cantidad inversamente proporcional al número de piezas defectuosas, o por la buena conservación del material. Se emplea este sistema cuando se trabajan materiales de alta calidad.

Un ejemplo de este último sistema puede verse en la Tabla 2.4

% de desecho	Rendimiento	100 a	100 a	115 a	120 a 125	125 a 130	130 a	135 a	140	en adelante
		110	115	120			135	140		
0 a 1		32	25	31	36	40	43	45	45	
1 a 1.5		17	20	26	31	35	38	40	40	
1.5 a 2		12	15	21	26	30	33	35	35	
2 a 3		7	10	16	21	25	28	30	30	

3 a 4	4	7	13	18	22	25	27	27
Más de 4	2	5	11	16	20	23	25	25

Tabla2.4. Ejemplo de sistema de Salario que varía con la calidad de la producción

Este método es también conocido como *Coficiente de Participación Laboral*.

**Primas que varían con la calidad.**

Si un operario alcanza un rendimiento de 122% con un porcentaje de piezas rechazadas por defectos de 1.6% cobrará 26% de prima, o sea, un salario de 126% del base.

Salarios que varían con las desviaciones de índices de eficiencia

Cuando no es posible valorar directamente el rendimiento del personal, se pueden establecer sistemas de primas, que varían con índices de eficiencia de los que son directamente responsables los operarios. Mejorar las previsiones en más de 5% indicará que están mal hechos los presupuestos y, por tanto, la tabla debe ser revisada.

Salarios con primas especiales

Además de los incentivos establecidos en función de los trabajos normales, se suelen establecer primas especiales para trabajos extraordinarios o para estimular aún más el espíritu de trabajo del personal.

Ejemplo:

- a) Primas por trabajos extraordinarios.
- b) Primas por competencias.
- c) Premios por sugerencias.
- d) Reconocimientos no monetarios.

Salarios con primas colectivas

Cuando no se puede hacer el cálculo individual de los incentivos, se establecen primas colectivas a todo el equipo, considerándolo como una unidad de producción.

Salarios con prima única para toda la empresa.

Con este sistema, los salarios que reciben los operarios de la empresa son proporcionales al índice que refleja la marcha de ésta, y que puede ser alguno de los siguientes:

- a) El de los beneficios.
- b) El de las ventas.
- c) El del valor añadido.

<b>% de desviación</b>	10	8	6	4	2	0	-2	-4	inferior a -4
<b>% de prima</b>	-8	-4	0	4	8	12	15	16	16



Ejemplo de primas relacionadas con desviaciones de los índices de eficiencia.

### **2.6.6. Participación de Utilidades.**

El Council of Profit Sharing Industries (Consejo de las industrias en que se implantó la participación de utilidades en Estados Unidos) ha definido la participación de utilidades como "un procedimiento según el cual una empresa paga a todos sus trabajadores además de las tasas salariales convenientes de uso regular, sumas especiales de percepción en un tiempo determinado, basadas no sólo en la actuación individual o de grupo, sino también en la, prosperidad del negocio en conjunto.

### **2.7. Validación. Simulación del sistema diseñado.**

En esta etapa se comprueba la aplicabilidad del sistema mediante el uso de un paquete de programas como el Microsoft Excel. Se utilizan datos de meses del año anterior. Se analiza si cada Centro de Costo cumple con las premisas necesarias para la distribución de las utilidades, y cuanto es el monto de estas. Es posible que de esta etapa surjan nuevas ideas y cambios en el sistema anteriormente diseñado.

Actualmente (2005), la resolución 38 del 2004 expone la experiencia recogida en los últimos años sobre la aplicación de los Sistemas de Pago y de estimulación por los resultados, demostrando que han favorecido el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores básicos de los planes de las entidades y el incremento del ingreso de los trabajadores.

La adecuada aplicación de los sistemas constituye también un proceso que propicia el avance hacia el Perfeccionamiento Empresarial, por cuanto debe fundamentarse en el mejoramiento de la organización de la producción y del trabajo y la planificación de los recursos materiales financieros y laborales, de forma tal que coadyuven a la consecución de los objetivos económico y productivos de la entidad.

La situación que enfrenta el país a partir del impacto que provoca la crisis que afecta la economía mundial, aconseja adoptar las medidas que potencien la efectividad de los sistemas de pago y de estimulación, por lo que es necesario su perfeccionamiento.

#### **2.7.1. El Subsistema de Socialización del personal.**

De acuerdo con Robbin (2000) se pueden reconocer al menos 3 fases en el proceso de socialización:

- **Etapa previa a la llegada:** Las personas llegan a la organización con unos valores, creencias y expectativas cuya adquisición se ha ido generando en el seno de otras instituciones.

- **Etapa de encuentro:** Una vez que el individuo ha ingresado en la organización se colocan frente a frente los sistemas de valores, creencias y expectativas del individuo y de la organización. Muchas de las rescisiones de contrato que tienen lugar en el período de prueba devienen de una incompatibilidad entre la cultura de la organización y el sistema de valores y expectativas del novato.

- **Etapa de metamorfosis:** Representa toda una serie de cambios que experimenta el individuo, hasta que llega al punto en el que él es parte integrante de la organización, ha interiorizado las reglas, procedimientos y prácticas informalmente aceptadas.

Por todo lo anterior las empresas deben proyectarse en este sentido y facilitar un adecuado proceso de socialización, de manera que contribuya al desempeño eficiente de los nuevos directivos y empleados en la organización.

La preocupación por tratar de socializar a los colaboradores no es nueva, y las prácticas actuales no difieren considerablemente del énfasis tradicional en Recursos Humanos. Lo que quizás es diferente es el énfasis en una cultura organizacional orientada a la calidad como resultado deseado de la socialización. Esta meta requiere que las organizaciones dediquen más recursos al proceso de socialización y lo estructuren de manera diferente para que incluya una visión realista que espera comportamientos previsibles y que fomente la socialización.

Una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es **socializarlos y capacitarlos**. En este punto es donde se les proporciona la información que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones y donde los más antiguos les comunican algo de su experiencia a los nuevos.

Muchas organizaciones exigen a sus empleados que firmen un texto en el que se indica que ha recibido y leído los documentos contenidos en la carpeta. Esta medida se aplica sobre todo en organizaciones sindicalizadas, para protegerse contra posibles conflictos si el empleado alega que no conocía algunas de las políticas y procedimientos vigentes, pero es igualmente importante en organizaciones no sindicalizadas. Se ha comprobado que no basta la firma de este documento, es necesario motivar al personal a que sienta deseos de conocer con detalle todo sobre la organización donde trabaja. En organizaciones con la necesaria Tecnología Informática instalada, han diseñado un Sitio Web con toda la información disponible a través de la Intranet, visible para todos los trabajadores de la Empresa. Los resultados han sido muy positivos (Lester[2003] y Palmero[2004]) sobre todo en el área de Administración de Salarios, pues los trabajadores cuenta con la información pertinente en el momento que la necesitan.

## **2.8. Implementación. Mejora continua.**

Una vez implementado será necesario la creación de grupos de mejora continua, actividad que está muy ligada a la motivación de los trabajadores en dependencia de la efectividad de la estimulación recibida.

### Que debe contemplar un sistema de remuneración según Deming:

1. Garantizar Equidad (Fairness).
2. Reflejar la Política Empresarial.
3. Contar con la participación del Trabajador.
4. Asegurar la Fuente de Ingreso mediante la Rentabilidad sostenida de la empresa.
5. Ser Equilibrado.
6. Estar acorde con la Visión de la Compañía.
7. Fortalecer el Trabajo en Equipo.
8. Ser más Justo y Permanente.
9. Obedecer a una Visión de Largo Plazo.
10. Ser Adaptable al Cambio.
11. Su Responsabilidad recae en la Gerencia.
12. Remover la Frustración del Trabajador.
13. Recompensar el Cumplimiento, la Iniciativa, y la Capacidad de Ejecutar y Contribuir.
14. Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.
15. Enlazar al método de remunerar con la Satisfacción del Cliente.
16. Ayudar a concentrarnos en lo que debemos hacer, y no a proteger las "vacas sagradas"

Aunque Deming provee guías para definir los sistemas de compensación, crear un sistema equilibrado que funcione, y que al mismo tiempo refleje el compromiso de la organización con sus trabajadores y la Filosofía Deming, no es una cosa fácil. Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, además de la buena fe en la Gerencia. Con estos aspectos en mente, examinemos los problemas inherentes en definir ese Sistema.

El problema que reta mayormente a las organizaciones es *determinar la relación entre la remuneración del trabajador y su desempeño*. Los sistemas actuales introducen elementos de distorsión tales como una distribución de los sistemas de pago en una sola dimensión, agrupados conforme a su rigidez, donde los sistemas más formales establecen relaciones exactas entre los estándares de desempeño y el ingreso. Analicemos sus dos extremos.

La mayoría de las empresas tienen Sistemas de Remuneración que son inconsistentes con la Filosofía Deming. La mayoría de los empleadores se concentran en desarrollar *esquemas de pago*, por lo que comprender y adoptar el punto No. 12 de Deming no es opcional, es vital.

W. Edwards Deming estableció claramente la relación que existe entre la forma en que las organizaciones tratan a sus empleados y la calidad de sus productos y servicios. Entre sus preocupaciones principales estuvo el sistema anual de evaluación por méritos y el efecto devastador que el mismo tiene sobre la gente y sobre los esfuerzos para mejorar la calidad y los resultados de las empresas.

### **Conclusiones parciales del capítulo.**

Un Sistema de Remuneración en las empresas consiste en tres factores: *Salario, Beneficios, y otros Reconocimientos* tales como: Opciones para comprar acciones, o participación en las utilidades anuales. El Salario es un concepto de *visión a futuro* ya que representa el acuerdo entre el empleado y el empleador sobre el nivel de salario a ser pagado en el futuro basado en las habilidades del empleado, su experticia, su carrera, y su experiencia; las habilidades requeridas por la empresa; y los niveles de oferta y demanda por esas habilidades y experiencia en el mercado.

A fin de que un plan de incentivos tenga éxito deberá ser justo para la empresa y para el trabajador. La empresa se beneficiará mediante la productividad acrecentada al ser capaz de prorratear costos fijos sobre un mayor número de piezas, reduciendo así el costo total.

Para que tenga éxito el plan debe haber convencido completamente a los trabajadores, al sindicato y a la propia dirección de la compañía. Los planes de incentivos del tipo individual son más fáciles de comprender y funcionarán mejor si el rendimiento individual se puede medir.

## **CAPITULO III. Aplicación del procedimiento diseñado en la UEB Transporte de la Empresa Eléctrica Cienfuegos.**

En el presente capítulo se muestra la aplicación del procedimiento diseñado en el Capítulo 2 (Fig. 2.1). En su aplicación, primeramente se realiza un diagnóstico donde se utilizan las técnicas estadísticas apropiadas. En el diagnóstico se detecta la necesidad de modificar el sistema de estimulación para que motive al personal y permita vincular el Coeficiente de Disponibilidad Técnica como indicador formador del estímulo. Se diseña un sistema de Evaluación del Desempeño con vistas a distribuir el monto formado entre los trabajadores. Este sustituye al CPL existente eliminando sus deficiencias.

Además, como instrumento para facilitar la comunicación así como el acceso de los trabajadores a la información se diseñó un Sitio Web para la Inducción y Socialización del personal. Se publica en este Sitio Web toda la información existente sobre los diferentes subsistemas del área RR.HH. relacionada con la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

### **Caracterización del Objeto de estudio.**

A modo de caracterización de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, se muestra la identificación y mapeo de los procesos en el anexo 5.

La Empresa Organización Básica Eléctrica Provincial de Cienfuegos se encuentra ubicada en calle 33 # 5602 entre las avenidas Nro. 56 y 58 en la Ciudad de Cienfuegos.

La razón fundamental económica es la prestación del servicio eléctrico para lo cual tiene identificado su mercado de consumidores, compuesto por los que consumen y compran su energía en Moneda Nacional y los que la abonan en Moneda Libremente Convertible en los sectores residenciales y no residenciales respectivamente.

La venta de energía se ejecuta aplicando a los consumidores las tarifas vigentes establecidas por el Comité de Finanzas y Precios.

Para la elaboración del Plan de Negocios y la estrategia o política de trabajo a mediano, a corto y largo plazos la Empresa aplica los procedimientos establecidos, y teniendo en cuenta tres escenarios: optimista, realista y pesimista sin obviar la proyección de expansión por la incorporación de nuevos consumidores y otros servicios asociados al uso de la energía eléctrica.

A través de la implantación del Perfeccionamiento Empresarial se proyecta ampliar los servicios con terceros con interés esencial referido a la atención al cliente, ya sea para el mejoramiento del servicio o el ahorro de consumo de energía en correspondencia con el Programa de Ahorro de Energía en Cuba (PAEC).

Con la implantación del Perfeccionamiento Empresarial la Empresa asume las obligaciones de pago con el presupuesto del Estado, incluyendo el aporte sobre las utilidades.

En lo que respecta a las relaciones mercantiles con la Unión Eléctrica se mantienen los mismos principios y política aprobados para el Sistema Electroenergetico Nacional (SEN).

Las relaciones financieras entre la Empresa y la Unión Eléctrica se ejecutan a través de la contratación del servicio mediante la facturación del Servicio Maquila, correspondiendo a la Empresa la distribución y comercialización de la energía eléctrica.

Hasta la fecha la Empresa ha mantenido una contabilidad que refleja los hechos económicos reales.

En la consideración de Empresa se llega a la elaboración de los estados financieros, donde se determina la utilidad por el Servicio Maquila, que incuestionablemente resulta otra significativa transformación empresarial.

Para cumplir la misión encomendada y un eficiente y eficaz Plan de Negocios la Empresa dispone de 744 trabajadores ubicados en diferentes niveles de dirección.

La estructura de dirección esta integrada por el Director General y 4 ápices estratégicos: Dirección de Recursos Humanos, Dirección Control y Finanzas, Dirección Comercial y Dirección Técnica, así como por 17 Unidades Empresariales de Base como núcleo táctico y operativo.

### **Objeto social**

- ✓ EL OBJETO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA ELECTRICA DE CIENFUEGOS ES TRANSMITIR, DISTRIBUIR Y COMERCIALIZAR LA ENERGIA ELECTRICA de forma mayorista en Moneda Nacional y Moneda Libremente Convertible, así como minorista en Moneda Nacional y presta los servicios de construcción de líneas hasta 33 kilovoltios aéreas y soterradas, montaje eléctrico-industrial, reparación, mantenimiento y venta de transformadores, así como la elaboración de proyectos de corrección del factor de potencia, acomodo y control de carga, y asesorías energéticas; presta además los servicios a terceros de reparación y mantenimiento de líneas hasta 33 kilovoltios aéreas y soterradas, subestaciones, equipos rotatorios, equipos de comunicaciones y metro contadores, así como servicios de instalación y puesta en marcha de grupos electrógenos, calibración y ajuste de protecciones y la comercialización de chatarra y materiales ociosos en ambas monedas de forma mayorista.

### **Misión**

- Satisfacer adecuadamente la expectativa en el servicio eléctrico de todos los clientes del territorio, por lo cual, trasmite, distribuye y comercializa la energía eléctrica con eficiencia y calidad; logrando la participación activa y dedicada de todos sus trabajadores en ese empeño.

### **Visión**

- Ser una Empresa que alcance la eficiencia y calidad del servicio eléctrico acorde a los parámetros internacionales.

En el Anexo 6 se muestra una caracterización de la Fuerza de Trabajo según Sexo y Edad, así como los principales logros de la empresa en el año 2004.

### **Unidad Empresarial de Base de Transporte.**

Antes Departamento de Equipos perteneciente a la desaparecida Subdirección de Aseguramiento. Su objetivo es obtener una disponibilidad técnica del transporte superior al 82 % y un índice de rotura inferior o igual al plan previsto. Para ejecutar sus funciones cuentan con mecánicos, chapisteros, poncheros, balancista – distribuidor, controlador económico y otras ocupaciones de vital importancia que se relacionan con el objetivo. Su estructura identifica a un taller dedicado al mantenimiento y reparación de los equipos de transporte.

#### **Objetivos de Trabajo en el ámbito de la disponibilidad técnica de los medios de transporte.**

- I. Obtener un CDT del parque total superior al 83 %
- II. Obtener un CDT de los Equipos Fundamentales superior al 76 %
- III. Lograr que el 100% del parque automotor pase la revisión técnica del Somatón.

#### **Funciones Específicas de la Unidad Empresarial de Base de Transporte**

1. Organizar, planificar, controlar y dirigir el servicio técnico de mantenimiento y reparación de los equipos automotores, así como el sistema de explotación y organización del taller.
2. Estudiar, analizar y determinar índices de consumo, índice de explotación y la disponibilidad técnica de los equipos automotores.
3. Elaborar, ejecutar y controlar las normas y programas de mantenimiento y reparaciones de los equipos automotores.
4. Planificar y controlar la política de recuperación y fabricación de piezas de repuesto y agregados.
5. Controlar y asesorar las pruebas técnicas para la comprobación de la calidad, eficiencia y duración a equipos y agregados.
6. Elaborar y controlar los planes de combustible y lubricantes, gomas, cámaras, baterías, equipos de garaje, piezas y otros.
7. Proponer la distribución o redistribución de los equipos de transporte.
8. Hacer cumplir el Reglamento Interno de Transporte establecido.

#### **3.1. Preparación.**

##### **Compromiso de la Dirección y Creación de Equipos.**

Una vez realizada la consulta inicial de documentos, así como la entrevista con trabajadores y especialistas de la dirección de Recursos Humanos donde se identificó el Interés de estudiar el Sistema de Pago existente en la UEB de Transporte, el primer paso fue realizar un diagnóstico.

### 3.2. Diagnóstico.

En el diagnóstico se utiliza el cuestionario de Clima Organizacional, siguiendo para su implementación los pasos descritos en el epígrafe 2.1 del Capítulo 2 (ver Anexo 3) y se aplican diferentes pruebas estadísticas que confirman las hipótesis planteadas.

#### 3.2.1. Diseño de la Investigación.

La población está compuesta por la cantidad de trabajadores existentes en la UEB de Transporte al comienzo de esta investigación (Marzo/2005), igual a 28 trabajadores en plantilla.

Las unidades de muestreo y el marco muestral son todos los trabajadores de la UEB.

El diseño muestral utilizado fue un muestreo estratificado realizando una segmentación con la variable:

- Categoría Ocupacional.

mediante una "Asignación Proporcional". Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula correspondiente a un Muestreo probabilístico, explicada en el capítulo 2, con población conocida y la varianza desconocida.

$$\text{Siendo } n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + Pq}$$

donde:

$$N = 28; \quad P = 0,10; \quad E = 0.10; \quad Z = 1,96;$$

El tamaño de la muestra resulta igual a 16 trabajadores.

Para garantizar la representatividad de la variable 'Categoría Ocupacional', se realizó una asignación proporcional tal como se muestra a continuación:

<b>Asignación proporcional UEB de Transporte</b>	<b>Ni</b>	<b><math>\frac{Ni}{N}</math></b>	<b><math>\frac{Ni \cdot n}{N}</math></b>	<b>Cantidad a encuestar</b>
Dirigente	2	0,071	1,143	1
Administrativo	1	0,036	0,571	1
Técnico	6	0,214	3,429	3
Servicio	6	0,214	3,429	3
Obrero	13	0,464	7,429	8
<b>Total</b>	<b>N = 28</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

Tabla 3.1. Asignación proporcional para "Categoría Ocupacional" en la UEB de Transporte.

Donde:

Ni – Total de trabajadores de la Categoría Ocupacional i

N = 28 (Población de la UEB de Transporte);

n = 16 (muestra asignada a la UEB de Transporte);

La muestra quedó distribuida por Categoría Ocupacional como se muestra en la tabla 3.2.

#### Categoría Ocupacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dirigente	1	6,3	6,3	6,3
	Administrativo	1	6,3	6,3	12,5
	Técnico	3	18,8	18,8	31,3
	Servicio	3	18,8	18,8	50,0
	Obrero	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Tabla 3.2. Por ciento de trabajadores entrevistados por "Categoría Ocupacional".

### 3.2.2. Análisis de los resultados de la Encuesta.

#### Análisis de la Fiabilidad y Validez del cuestionario.

El cuestionario fue procesado mediante el paquete SPSS 11 y se le aplicó la prueba Alpha de Cronbach para determinar la fiabilidad del cuestionario (ver Anexo 7), el coeficiente resultó ser  $\alpha = 0.9089$ , el cual se considera aceptable.

También resultó aceptable la Validez del Cuestionario, mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson (ver Anexo 8), siendo este mayor entre una misma dimensión y su medida general, que entre diferentes dimensiones.

#### Resultados por método de Dimensiones y Variables

Para la encuesta de Clima Organizacional se tuvo en cuenta el método de Dimensiones y Variables, arrojando los siguientes resultados:

#### Análisis General

El Clima Organizacional obtuvo una puntuación de 57,85 en una escala de 100 puntos, lo cual se considera Bajo.

Las preguntas mejor evaluadas fueron:

- ✓ Sabemos cuales son los objetivos de nuestra área
- ✓ Defendemos nuestra área de trabajo para que sea la mejor
- ✓ Uno puede desarrollar el trabajo con iniciativa

Las preguntas peor evaluadas fueron:

- ✓ No tenemos los recursos necesarios para trabajar
- ✓ Hay muy poco estímulo para los trabajadores
- ✓ A veces tenemos problemas de chismes
- ✓ Algunos trabajadores hablan mal de la instalación.

#### Análisis por dimensiones:

- La dimensión que obtiene el mejor resultado es el LIDERAZGO, pudiendo apreciar que existe influencia en el comportamiento de las personas, esto se encuentra orientado hacia la superación de conflictos, una comunicación sincera, respetuosa, defensiva y compromiso de todos con las soluciones pactadas, debiéndose trabajar con la Dirección, en el sentido de orientación de las actividades, identificación y establecimiento de objetivos y metas.

Las preguntas mejor evaluadas dentro de esta dimensión fueron:

- ✓ Cuando tenemos un problema en mi área se buscan soluciones entre todos y que no dañen a nadie.
  - ✓ Los trabajos que hacemos nos ayudan a aprender más.
- La dimensión que obtiene el peor resultado es la RECIPROCIDAD, lo cual está dado principalmente por las variables EQUIDAD y RETRIBUCIÓN, pudiendo apreciar que no se satisfacen las expectativas mutuas del individuo y de la organización, no existiendo un sistema justo de remuneración salarial, a pesar de que existe cuidado de los bienes y recursos asignados, preocupación por la imagen y los valores de la organización (ver Anexo 9).

### **Resultados utilizando el SPSS 11.**

Al analizar la tabla de referencias cruzadas que se muestra en la Fig. 3.1 se observa como el 76,9 % de los trabajadores plantea que hay muy poco estímulo para los Trabajadores y el 46,2 % le otorga una puntuación de Muy Baja o Baja a la dimensión Reciprocidad, lo cual da una idea de la necesidad de realizar un estudio del Sistema de Pago actual.

**Tabla de contingencia**

% del total		Reciprocidad General				Total
		Muy Baja	Baja	Media	Muy Alta	
Hay muy poco estímulo para los trabajadores	Falso		7,7%	7,7%	7,7%	23,1%
	Verdadero	23,1%	23,1%	15,4%	15,4%	76,9%
Total		23,1%	30,8%	23,1%	23,1%	100,0%

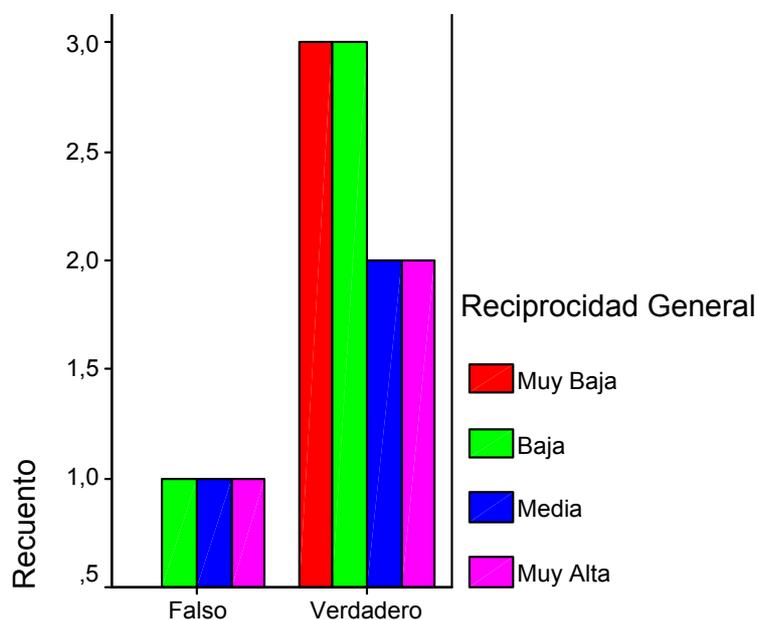
Tabla 3.1. Tabla de referencias cruzadas: *Hay muy poco estímulo para los trabajadores & Reciprocidad General*

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,264 <sup>a</sup>	3	,038
Razón de verosimilitud	1,908	3	,592
Asociación lineal por lineal	,718	1	,397
N de casos válidos	16		

a. 8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,69.

Tabla 3.2. Prueba Chi-cuadrado para la tabla de referencias cruzadas.



Hay muy poco estímulo para los trabajadores

Figura 3.1. Grafico de referencias cruzadas: *Hay muy poco estímulo para los trabajadores & Reciprocidad General*

La prueba Chi-Cuadrado plantea que la relación entre dichas variables es estadísticamente significativa. Esto se puede comprobar, tal y como se plantea en el epígrafe 2.2, contrastando la Hipótesis:

Ho: La relación de las dos variables se atribuye al azar. Sólo ocurre en la muestra, las variables no están relacionadas en la población.

H1: La relación de las 2 variables es estadísticamente significativa. Es posible generalizarla a la población.

Como *Signif. Asintótica* < 0.05, se Acepta H1, o sea la relación es estadísticamente significativa y puede generalizarse a la población.

Las demás tablas de contingencia que brinda el SPSS, así como los estadísticos descriptivos y tablas de frecuencia se muestran en el anexo 10 y 11 respectivamente.

- Al comienzo de esta investigación la Empresa contaba con el Manual de Perfiles de Cargo, adecuado a las exigencias actuales. Por esto no fue necesario diseñarlos.
- La empresa cuenta con los grupos de escala y tarifas salariales aprobados a nivel Nacional por la Unión Eléctrica, la cual analiza la valoración de los puestos según sea necesario.
- La empresa cuenta con un método para evaluar desempeño, el cual no es utilizado para el Pago a los trabajadores.

Después de analizar los resultados del Diagnóstico, se llegó al consenso de que cualquier iniciativa para el mejoramiento debía comenzar por el estudio del Sistema de Pago existente en la UEB de Transporte.

Teniendo en cuenta, además, que la empresa cuenta con una red Intranet, se decidió poner al alcance de los trabajadores toda la información relativa a los Sistemas de Pago existentes, cuales son sus premisas, sus condicionantes, así como cualquier modificación que deba ser de conocimiento de estos, tanto en la UEB de Transporte como en las demás áreas de la Empresa, mediante un Sitio Web que serviría, además, para la Inducción y la Socialización del personal de nuevo ingreso, así como también como vía para informar sobre diferentes aspectos de los subsistemas de la función Recursos Humanos.

La administración asumió el compromiso de informar a todos los trabajadores sobre el estudio a realizar. Este se presentó primeramente frente al consejo de Dirección de la Empresa. El Jefe del Departamento de Recursos Humanos fue encargado de conformar el equipo de trabajo que daría solución a los problemas existentes.

### 3.3. Diseño del Sitio Web de Inducción y Socialización del Personal.

Para su diseño se realizaron varias reuniones con los trabajadores del área de RRHH con vistas a recopilar toda la información necesaria. Se diseñó mediante el Editor Microsoft FrontPage 2003 (WYSIWYG).

El Sitio Web incluye las siguientes categorías de información:

Sitio Web de Inducción		
Caracterización	✓ Objeto Social	✓ UEB Transporte
	✓ Organigrama	✓ UEB Abastecimiento

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fuerza de trabajo</li> <li>✓ Indicadores</li> <li>✓ UEB operaciones</li> <li>✓ UEB Inversiones</li> <li>✓ UEB Despacho de Carga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ UEB Informática</li> <li>✓ UEB Administración</li> <li>✓ UEB Municipios</li> <li>✓ UEB Contabilidad y Finanzas</li> <li>✓ UEB Servicio Comercial</li> </ul>
Consejo de Dirección	(Foto, nombre, cargo, y título universitario de cada miembro)	
Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PCC</li> <li>✓ UJC</li> <li>✓ Sindicato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ANEC</li> <li>✓ ANIR</li> </ul>
Convenio Colectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión Económica</li> <li>✓ Atención trabajador</li> <li>✓ Seguridad y Salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Política Laboral y Salarial</li> <li>✓ Actividad Sindical</li> </ul>
Evaluación Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajadores</li> </ul>

La información relacionada con “Seguridad y Salud” se ofrece en una tabla separada debido a que el volumen de información es mayor y posee 3 niveles de Información.

Seguridad y Salud	<b>Reglamento SST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capítulo 1</li> <li>✓ Capítulo 2</li> <li>✓ Capítulo 3</li> <li>✓ Capítulo 4</li> <li>✓ Capítulo 5</li> <li>✓ Capítulo 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capítulo 7</li> <li>✓ Capítulo 8</li> <li>✓ Capítulo 9</li> <li>✓ Capítulo 10</li> <li>✓ Capítulo 11</li> </ul>
	<b>Instr. de Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajos en Altura</li> <li>✓ Soldadura y fuego</li> <li>✓ Prev. y ext. Incendios</li> <li>✓ Desconectivos. e interrupt.</li> <li>✓ Izaje Subestaciones</li> <li>✓ Línea desenergizada</li> <li>✓ Líneas Energizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grúas Línea energ.</li> <li>✓ Operaciones en almacenes</li> <li>✓ Máquina herramienta</li> <li>✓ Liniero C</li> <li>✓ Erección en Transmisión</li> <li>✓ Izaje, erección y remoción de postes</li> </ul>
	<b>Instr. Específica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guardia Eléctrica</li> <li>✓ Alumbrado Público</li> <li>✓ Mtto. Subestaciones</li> <li>✓ Taller Soldadura</li> <li>✓ Taller Transformadores</li> <li>✓ Taller de Metros</li> <li>✓ LTE 33 KV y Menores</li> <li>✓ Op. Líneas Aéreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prueba y Análisis</li> <li>✓ Servicios a Consumid.</li> <li>✓ Subest. Atendida</li> <li>✓ Cocina – Comedor</li> <li>✓ Sucursales Atendidas</li> <li>✓ Almacenes en general</li> <li>✓ Taller Automotor</li> <li>✓ Subest.34,5KV y Men.</li> </ul>
	<b>Instr. Puesto Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Albañil</li> <li>✓ Celador de línea</li> <li>✓ Cocinero</li> <li>✓ Chapista</li> <li>✓ Chofer</li> <li>✓ Chofer carro pluma</li> <li>✓ Dependiente Almacén</li> <li>✓ Elect. Automotor</li> <li>✓ Elect. Encargado</li> <li>✓ Elect. Enrollador</li> <li>✓ Elect. Mantenimiento</li> <li>✓ Elect. subestaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Linieros Mtto.</li> <li>✓ Liniero líneas energ.</li> <li>✓ Liniero servicio</li> <li>✓ Mecánico automotor</li> <li>✓ Mecánico taller</li> <li>✓ Operador grúa</li> <li>✓ Operador subestac.</li> <li>✓ Op. guardia eléct.</li> <li>✓ Op. guardia mixta</li> <li>✓ Operario pruebas</li> <li>✓ Pañolero</li> <li>✓ Plomero</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Engrasador</li> <li>✓ Estibador</li> <li>✓ Fregador vehículos</li> <li>✓ Insp. serv. Eléctricos</li> <li>✓ Jardinero</li> <li>✓ J'brigada líneas</li> <li>✓ J' brig. Subestac.</li> <li>✓ Liniero alumb. púb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ponchero</li> <li>✓ Reparador metros</li> <li>✓ Soldador</li> <li>✓ Auxiliar limpieza</li> <li>✓ Lector cobrador</li> <li>✓ Despachad. Territorial</li> <li>✓ Custodio</li> <li>✓ Auxiliar</li> </ul>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lectura y Cobro</li> <li>✓ Mtto. en caliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ind. Efic. y Calidad</li> <li>✓ Estimulación en Divisa</li> </ul>
<b>Tabla 3.3. Estructura de la información en el sitio Web.</b>		

Esta información se muestra de forma gráfica en el anexo 12. Cabe destacar que este se encuentra en un proceso de constante actualización y mejoramiento continuo. El mismo es utilizado por todo el personal de la empresa, tanto para la realización del proceso de inducción, como para consultar información durante reuniones así como por visitantes.

### 3.4. Análisis del sistema de Pago Actual.

A continuación se describe las características del sistema de Pago Actual y se analiza críticamente.

#### Personal de Dirección y Apoyo de la UEB.

#### Condicionantes.

- ✓ Cumplir el Plan de Presupuesto de Gastos Acumulado de la UEB.

#### Indicadores para la Formación del Fondo.

Indicadores	Por ciento a Incrementar a partir del Salario	Por ciento a Formar a partir del Fondo Máximo a Distribuir (FMD)
Porcentaje de Pérdidas de Distribución Acumulada	15 %	50 %
Tiempo de Interrupción al Usuario	9 %	30 %
Porcentaje Recaudación	6 %	20 %
<b>Total</b>	<b>30 %</b>	<b>100 %</b>

Tabla 3.4. Indicadores para la Formación del Fondo.

Los Indicadores “*Porcentaje de Pérdidas de Distribución Acumulada*” y “*Tiempo de Interrupción al Usuario*”, incrementarán el porcentaje de Fondo a Formar de acuerdo a los resultados alcanzados en estos indicadores(Tabla 3.4).

#### **Porcentaje de Pérdidas de Distribución Acumulada:**

El tratamiento para la formación del fondo está diferenciado en función del plan de cada unidad.

La cuantía de la formación del fondo estará condicionada a la reducción lograda respecto a igual período del año anterior y al cumplimiento del plan.

La evaluación de las pérdidas está determinada por resultados acumulados en períodos de 12 meses (mes en que se evalúa y 11 meses anteriores).

#### **Procedimiento para el Cálculo del Fondo:**

Cuando el por ciento de pérdidas real es inferior al año anterior e igual o superior al plan trazado hasta el período que se analiza, la formación del fondo es proporcional al 50 %, en correspondencia con la relación que resulte de la reducción real lograda entre la reducción planificada, según la siguiente fórmula:

$$F.F = 50 \% \times \frac{\text{Reducción Real}}{\text{Reducción Planificada}}$$

Cuando el por ciento de pérdidas está por debajo del plan, automáticamente se forma el 50 %, al que se le incrementará el valor en % sobrecumplido multiplicado en 5 veces.

$$FF = 50 \% + (((\% \text{ pérdida plan} / \% \text{ pérdida real}) - 1.00) \times 5) \times 50).$$

Cuando el por ciento de pérdidas está por encima del plan e inferior o igual a 11.0% automáticamente se forma el 50 %.

#### **Tiempo de Interrupción al Usuario:**

Por cumplir el plan para el Tiempo de Interrupción al Usuario asignado se forma el 30 % del fondo máximo a distribuir.

Por cada unidad de % por debajo del plan se incrementa el Fondo en 2,5 unidades de %.

**Porcentaje Recaudación:**

a) Moneda Nacional Forma el 15 % del Fondo Máximo a Distribuir(FMD)

Por cumplir el por ciento de Recaudación de la Moneda Nacional en los siguientes intervalos:

<b>Intervalo</b>	<b>Porcentaje Formado</b>
> 95%	Forma el 15 % del FMD
Entre el 92.5% y 95 %	Forma el 10 % del FMD
Entre el 90 % y 92.4 %	Forma el 5 % del FMD
< 90%	Forma el 0 % del FMD

Tabla 3.5. Fondo Formado con relación a los Intervalos del “porcentaje de recaudación”

**Incumplimiento de la Condicionante o tener Pérdidas Económicas.**

Penalización del Salario Escala más los incrementos que procedan:

<b>Condicionante</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Por ciento del Salario</b>
- Cumplir el Plan de Utilidades Acumulada después del Impuesto. - Pérdidas Económicas.	✓ Pérdidas de Distribución Acumulada ✓ Plan de Pérdidas de Distribución Acumulada, cuando el Real actual es Superior al Real Año Anterior (por cada 0.2 unidades de % de incremento al Real Año anterior se penaliza un 2%) ✓ Cuando el por ciento de Pérdidas está por encima del 11.0 %(por cada 0.2 unidades de % de incremento se penaliza un 2 %.	Hasta 12
	✓ Tiempo de Interrupción al Usuario (Por cada unidad de % por encima del plan se penaliza un 4 %)	Hasta 8
	✓ Porcentaje de Recaudación ✓ Moneda Nacional (menos de 90%)	Hasta 3
	✓ Moneda Librementemente Convertible (menos de 90%)	Hasta 2

Tabla 3.6. Penalización del Salario Escala más los incrementos que procedan

**Indicadores Condicionantes.**

**Grupo de Dirección y Apoyo**

- Cumplir plan de Coeficiente de Disponibilidad Técnica planificado de equipos directos a la producción en 0.75. (25%).(PROVINCIAL)
- Cumplir plan de Coeficiente de Disponibilidad Técnica planificado de todo el parque automotor en 0.82. (15%)..(PROVINCIAL)
- Cumplir programa mensual de SOMATON y Licencia Operativa(10%).(PROVINCIAL)

**Taller (incluye Mecánicos, Jefe de taller y Téc. Explotación)**

- Cumplir plan de Coeficiente de Disponibilidad Técnica planificado de equipos directos a la producción en 0.75. (25%).(MUNICIPIO CFGOS)
- Cumplir plan de Coeficiente de Disponibilidad Técnica planificado de todo el parque automotor en 0.82. (15%).(MUNICIPIO CFGOS)

- Cumplir programa mensual de SOMATON y Licencia Operativa (10%)

**Para el resto del personal de la U.E.B Transporte.**

- Incumplimiento de los Indicadores de calidad y eficiencia. Penalización del Salario Escala más los incrementos que procedan:

<b>Para Penalizar Salario Escala más los incrementos que procedan</b>	
<b>Indicadores</b>	<b>Porcentaje del Salario</b>
Tiempo de Interrupción al Usuario (Por cada unidad de % por encima del plan se penaliza un 4 %)	hasta 12
Pérdidas de Distribución Acumulada <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Pérdidas de Distribución Acumulada Superior al Plan (Por cada 0.2 unidades de % de incremento se penaliza un 2 %)</li> </ul>	hasta 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje Recaudación Moneda Nacional menos del 90%</li> <li>• Moneda Libremente Convertible (menos de 90%)</li> </ul>	3 2

Tabla 3.7. Penalizaciones

El porciento máximo de penalización del salario escala más los incrementos que procedan se muestra en la tabla 3.8.

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Porciento de Penalización del salario</b>
Dirigente	hasta 25 %
Técnico	hasta 10 %
Administrativo	hasta 10 %
Servicio	hasta 12 %
Obrero	hasta 18 %

Tabla 3.8. Porciento de Penalización por categoría Ocupacional

Los indicadores condicionantes son certificados por la dirección para comprobar si son veraces (Tabla 3.9).

<b>Indicadores Condicionantes</b>	<b>Directivos que certifican</b>
<b>Cumplir CDT de equipos directos y del parque automotor</b>	Director General y Director UEB Transporte
<b>Cumplir programa mensual de SOMATON y licencia operativa</b>	Director General y Director UEB Transporte
<b>Cumplir CDT del parque total</b>	Director General y Director UEB Transporte

Tabla 3.9. Directivos que certifican los indicadores condicionantes.

### **Formación del Estimulo**

La formación y distribución de este pago se realiza bajo el principio de administración del fondo, el cual consiste en:

1. Fijar un fondo máximo a distribuir, el cual se obtiene de la multiplicación del salario básico del trabajador(salario de la escala mas los incrementos que procedan) por el 30% y siempre sobre la base del tiempo real trabajado de los miembros del grupo (Tabla 3.10).

**Fondo máximo a distribuir = Salario Real • 30 %**

2. El Fondo Formado por cada área se distribuye según los principios de distribución fijados en el presente reglamento.

Ob.i.	Salario básico [\$/mes]	CPL	TH [\$/hr]	TRT [hr]	Salario Real [\$/mes]	Salario base cálculo [\$/mes]	Sobrec. [\$/mes]	CDS	Monto [\$/mes]
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(9)	(11)	12
			(1) /190,6		(3)*(4)	(2)*(5)	(11)*(7)	(10) / (8)	(7)•(11)
i=1 i=2 ... i=n									
Total					(6)	(8)	(10)=30% •(6)		

Tabla 3.10. Método de cálculo del monto a obtener.

3. El fondo formado por cada área se distribuye entre los trabajadores aplicando un CPL (Tabla 3.11). Para ello se calcula:

$$\text{Coeficiente de Distribución} = \frac{\text{Fondo Formado}}{\sum (\text{Salario base de calculo})}$$

$$\text{Salario Base de Cálculo} = (\text{Salario Escala} + \text{Incrementos}) \bullet \text{CPL}$$

$$\text{Monto a Obtener} = (\text{Salario Base de Cálculo}) \bullet \text{CDS}$$

4. El monto a obtener será penalizado en la proporción que corresponda en el caso de que existan incumplimientos de las condiciones específicas fijadas para cada área.

### Cuestionario para la evaluación del CPL.

No.	Indicadores del CPL	Valor Hasta..
1	Cumplir plan de tareas principales	1,0
2	Sobre cumplir plan de tareas principales	0,1
3	Por hechos relevantes definidos de conjunto con el sindicato	0,1
4	Alargar la Jornada Laboral	0,1
5	Iniciativa y Creatividad	0,1
6	Ejecuta el trabajo con la calidad requerida	0,1
7	Correcta organización de su puesto de trabajo	0,1
8	Cooperar con sus superiores	0,1
9	Cuidar y velar por el prestigio brindado	0,05
10	No ocurrencia de delito durante el mes	0,1
11	Ahorro de los recursos encomendados para el servicio	0,05
12	Aprovechar correctamente la Jornada de trabajo	0,1
<b>Total</b>		<b>2,0</b>

Tabla 3.11. Indicadores del CPL

### 3.5. Examen Crítico y propuesta de mejoras.

#### Examen Crítico.

A continuación se realiza un análisis crítico de las principales deficiencias encontradas al sistema de pago actual, después de varias sesiones de trabajo en equipo, así como la consulta de expertos en el tema:

- ✓ La principal deficiencia es que contempla al Coeficiente de Disponibilidad Técnica(CDT) como un Indicador Condicionante, y no lo vincula a la formación del estímulo. El mismo debe ser un indicador formador del estímulo. Los trabajadores se quejan principalmente de que cuando obtienen un CDT superior al 82% (Valor meta condicionante del sistema de Pago por Resultados), no reciben una remuneración a cambio del esfuerzo realizado.
- ✓ El Coeficiente de Participación Laboral Existente(CPL), contempla 12 indicadores, lo cual hace muy subjetivo el análisis. En la consulta con expertos en la temática sobre Recursos Humanos se llegó a la conclusión de proponer un sistema de Evaluación del Desempeño, y llevar la evaluación final a la misma escala del CPL.

Es cierto que en la consulta de documentos se pudo constatar que en las Empresas del Sistema Eléctrico Nacional, las ventas y la Producción Bruta y Mercantil no constituyen un indicador de Eficiencia para las empresas que lo conforman (Centrales Eléctricas, Empresas Provinciales Eléctricas, Empresa de Mantenimiento de las Centrales Eléctricas).

El objetivo principal de las Empresas Eléctricas Provinciales (OBE) es prestar el servicio a la Unión de comercializar la energía eléctrica, que pertenece a la Unión.

En la consulta de documentos realizada se pudo confirmar que “La Energía Eléctrica es propiedad de la Unión Eléctrica y por ende los ingresos por su venta, así como el costo de combustible tecnológico y gasto por compra de energía a otros productores son de la Unión y están reflejados en los registros contables de la Oficina Central de la Unión”.

### **Propuesta de Mejoras.**

A continuación se describen las mejoras al sistema de Pago existente.

Tomando en consideración lo planteado anteriormente, y tras varias reuniones del equipo de trabajo, así como la consulta de documentos de la empresa, se llegó a la conclusión de vincular el por ciento del Fondo máximo a distribuir con el CDT, elevando el % de formación hasta un 50 % del Salario Total, y unificando el cálculo del CDT a un CDT único de todo el parque automotor de la empresa (tabla 3.12).

Este Sistema de Pago será aplicable a todos trabajadores de la UEB transporte por la relación de trabajo que existe entre los mismos. La forma de cálculo del fondo máximo a formar, coeficiente de distribución, etc., será el mismo existente en el sistema actual.

El Grupo de Dirección y Apoyo, además del cumplimiento del Indicador Formador, tiene como condicionante:

- ✓ **Cumplir el Plan de Presupuesto de Gastos Acumulado de la UEB.**

Este diseño debe ser presentado a la Dirección de la Empresa con vistas a su revisión, análisis, y aprobación final.

CDT	% del Salario real
CDT < 75%	No se forma fondo
75 < CDT < 80%	20%
80 < CDT <= 85 %	30 %
85 < CDT <= 90%	35%
90 < CDT <= 95%	45%
CDT > 95%	50%

Tabla 3.12. Nueva Propuesta de distribución del fondo de acuerdo al CDT

Para Penalizar Salario Escala más los incrementos que procedan	
Indicadores	Porcentaje del Salario
CDT <= 80 %	hasta 25 %

Tabla 3.13. Nueva Propuesta de penalizaciones.

Fórmula	Donde:
$CDT = \frac{AHP - (AHR + AHT)}{AHP}$	AHP: Autos hora Plan AHR: Autos hora en reparación AHT: Autos hora en reparación de equipos en tránsito
$AHP = (AHA + AHRC) - AAR$	AHA: Autos hora equipos actuales AHRC: Autos hora equipos recibidos en el mes a partir de la llegada del equipo. AAR: Autos a retirar

Tabla 3.14. Cálculo del CDT

#### Condiciones específicas:

- ✓ Cumplir el plan de Licencia operativa y somatón..... 20%
- ✓ Cumplir el plan de índice de roturas según el plan previsto ..... 30%

### 3.6. Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño.

El método utilizado para evaluar desempeño es el de Escalas Gráficas, el cual utiliza un formulario de doble entrada, donde las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de las cualidades o aspectos que se pretenden evaluar , dentro del método de Escalas Gráficas se utilizaron las discontinuas, donde la posición de las marcas se encuentra previamente fijada y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del subordinado.

Una de las herramientas para determinar el orden de importancia de los criterios a evaluar es el Método Delphi, el cual fue aplicado y procesado utilizando el Paquete de programas SPSS 11.

Según el estudio de la literatura (Anexo 13), la consulta de documentos existentes en la UEB y la observación de las actividades que se realizan, y tras varias sesiones de trabajo en equipo, se aplicó el Método Delphi por rondas, como herramienta para determinar el orden de importancia de los criterios a evaluar (Anexo 14), solicitándole a un grupo de 11 expertos, en su mayoría especialistas que tuvieran 3 años como mínimo de experiencia en la actividad, los criterios a medir en la evaluación del desempeño, que pudieran ser aplicables a las categorías ocupacionales existentes en la UEB.

Las mejoras propuestas repercutirán de forma positiva en todos los trabajadores de esta UEB (Anexo 16), al contar con un sistema justo para la Evaluación del Desempeño con vistas a la distribución del Fondo Formado, así como el aumento de la cantidad a distribuir.

Estos criterios fueron sometidos a votación, y los más importantes fueron:

- ✓ Ejecución del Trabajo
- ✓ Calidad del trabajo
- ✓ Asistencia, Puntualidad, y estabilidad en el Trabajo
- ✓ Aprovechamiento de la Jornada laboral.
- ✓ Conocimiento de las tareas
- ✓ Creatividad e Iniciativa
- ✓ Cooperación y trabajo en equipo

Con estos criterios se confeccionó el Cuestionario de Evaluación del Desempeño que se muestra en el (Anexo 15). El mismo brinda una evaluación en una escala de 100 puntos.

Como el objetivo principal de este sistema de evaluación del desempeño es la distribución de la estimulación entre los trabajadores, a continuación se describe el método de cálculo para llevar la escala del sistema de Evaluación del Desempeño(0 a 100) a la Escala de CPL(0 a 2)

#### **Método de Cálculo.**

$$\left( \frac{\text{PuntuaciónCPL}}{2} \right) = \left( \frac{\text{PuntuaciónED}}{100} \right)$$

Donde:

Puntuación ED: Puntaje obtenido en la Evaluación Mensual del Desempeño

Puntuación CPL: Puntuación utilizada para determinar el *Salario Base de Cálculo* ( ver Tabla 3.5)

Ejemplo, si la puntuación obtenida por un trabajador en la evaluación mensual del Desempeño es de 80:

$$(\text{Puntuación CPL}) = \left( \frac{80}{100} \right) \cdot 2 = 1,60$$

O sea, el trabajador ha obtenido un CPL igual a 1,60.

### **3.7. Implementación y mejora continua.**

El sistema aún está en la fase de análisis por el consejo de dirección, por lo que no pudo ejecutarse esta etapa.

### **Conclusiones Parciales del Capítulo.**

1. El Procedimiento propuesto brindó las herramientas para encontrar los principales problemas existentes y darles solución.
2. La herramienta de Diagnóstico utilizada permitió evaluar cada una de las dimensiones presentes el Clima Organizacional .

## Conclusiones

1. El procedimiento propuesto proporcionó a los especialistas, los métodos y técnicas apropiadas para ejecutar las diferentes etapas incluidas en él.
2. La encuesta de Clima Organizacional utilizada :
  - ✓ Permite medir las diferentes dimensiones y variables presentes en el Clima Organizacional de la entidad.
  - ✓ Se le aplicó la prueba alpha de Cronbach, comprobándose la fiabilidad de la misma. Resultó satisfactorio, además la validez del instrumento, lo cual se comprobó con la correlación entre las diferentes dimensiones y variables y una medida general de estas.
  - ✓ La dimensión que obtiene el mejor resultado es el LIDERAZGO, pudiendo apreciar que existe influencia en el comportamiento de las personas, esto se encuentra orientado hacia la superación de conflictos, una comunicación sincera, respetuosa, defensiva y compromiso de todos con las soluciones pactadas, debiendo trabajar en la variable Dirección, con la orientación de las actividades, identificación y establecimiento de objetivos y metas.
  - ✓ La dimensión que obtiene el peor resultado es la RECIPROCIDAD, pudiendo apreciar que no se satisfacen las expectativas mutuas del individuo y de la organización, esto se encuentra orientado hacia la equidad, no existiendo un sistema justo de remuneración salarial, a pesar de que existe cuidado de los bienes y recursos asignados, preocupación por la imagen y los valores de la organización.
3. El Sitio Web diseñado brinda toda la información que requieren los trabajadores, de forma novedosa y atractiva y se ha podido comprobar la aceptación del mismo en entrevistas realizadas y por observación de la consulta del mismo.
4. La principal deficiencia del sistema de pago en la UEB de Transporte es que contempla al Coeficiente de Disponibilidad Técnica (CDT) como un Indicador Condicionante, y no lo vincula a la formación del estímulo, trayendo consigo que el trabajador no reciba una remuneración a cambio del esfuerzo realizado.
5. El sistema de Evaluación del Desempeño propuesto permite obtener una Evaluación más objetiva del trabajador.
6. La mejora propuesta eleva el Fondo Formado hasta un 50 % del Salario Total, vinculando este al incremento del CDT.

## Recomendaciones

1. Poner en práctica los cambios propuestos en el Sistema de Pago y monitorear el desempeño de los trabajadores, para de esta forma validar el procedimiento propuesto.
2. Desarrollar la etapa de Mejora Continua con vistas a emprender acciones que permitan elevar el CDT.
3. Mejorar el Sitio Web Diseñado y actualizarlo periódicamente.
4. Dar a conocer el Sistema de Pago diseñado, a través del Sitio Web de Socialización.

## Referencia Bibliográfica

1. Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos/ K Albert. -- New York: Ed. Hay Associates, 1995. - - p. 152.
2. Alhama Belamaric, Rafael. Investigaciones del trabajo. <http://www.getiopolis.com>,2003.
3. Arias G. Administración de Recursos Humanos/ G Arias. -- México: Edit. Trillos, 1992. -- p. 86.
4. Barranco, F..J. Planificación estratégica de recursos humanos / F.J, Barranco.--Madrid : Editorial Pirámide S.A,1993. - - p. 231
5. Batista J.M. Comportamiento organizacional en la GRH / J,M. Batista.--A.Ros.-- [ s.l : s.n ],1996. - - p. 43.
6. Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social / M. Beer.-- Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.-- p. 60.
7. Byars Lioyd, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars Lioyd, W. L. Rue.--España: Editorial Mosby, 1996.- - p.348.
8. Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos / A. S. Cuesta. - - ISPJAE: Ed. Academia, 1997. - - p. 156.
9. Curso de RH para el turismo: Programa de Cooperación Cuba – México/ José L. Isidor. . .[et.al] . - - Santiago de Cuba: [s.n] , 1995. - - 89p.
10. Chiavenato.L .Administración de Recursos Humanos / I.Chiavenato.—México: Ediciones McGraw Hill, 1995. -- p. 92.
11. Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández .--Madrid: Editorial Días Santos, 1995. - - p. 145.
12. French, W. L. Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos/ L. W. French. - - México: Editorial Limusa, 1993 - - p. 263.
13. Gallego, J.F. Administración y dirección de personal en los establecimientos hoteleros / J.F, Gallego.-- Madrid : Editorial Ibérico Europea de Edificaciones, S.A,1987. - - p. 131.
14. Harper & Lynch, Valuación de Puestos de Trabajo / H&L. - - New York: Editorial Gestión 1992. - - p. 58.
15. Ivancevich, J. Gestión, calidad y competitividad / J, Ivancevich, P. Lorenzi. – España : [s.n], 1996. - - p. 79.
16. Longo, F. La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional. Revista Capital Humano (España); (98): p. 15 –19, 1998.
17. Martínez, M. Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación/ M Martínez -- México: Editorial Trillos, 1989. – p. 16.
18. Milkovich, T. G. Dirección y Administración.:Un enfoque de estrategia/ G. T. Milkovich, J. W. Boudrea. - - [s.l: s.n.], 1994. -- p. 89.
19. Ordoñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos/ Miguel Ordoñez. - - España: Ed. Gestión 2000, 1995. - - p. 106.
20. Ordoñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos/ Miguel Ordoñez. - - España: Ed. Gestión 2000, 1995. - - p. 117.
21. Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos. [www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm](http://www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm), 2000
22. Sánchez García, J. C. Selección de Personal. Guía práctica/ J.C. Sánchez García. - - España: Ed. Amarú, 1993. - - p. 66.
23. Sikula, A. F. Administración de Recursos Humanos en Empresas/ F. A. Sikula. - - México: Ediciones Limusa, 1989. -- p. 169.
24. Txopeitia, Administración de salarios / Txopeitia. – New York:1997. - - p.168.
25. Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos/ B. W. Werther. - - México: Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- p. 46.

## Bibliografía

- Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos/ K Albert. -- New York: Ed. Hay Associates 1995. -- 352 p.
- Arias G. Administración de Recursos Humanos/ G Arias. -- México: Edit. Trillos, 1992. -- 186p.
- Aubrey, D. Gerencia del Desempeño/ D. Aubrey. -- México: Serie Mc Graw-Hill: México, 1993. -- 208p.
- Barranco, F..J. Planificación estratégica de recursos humanos / F.J, Barranco.--Madrid : Editorial Pirámide S.A,1993. -- 321p
- Batista J.M. Comportamiento organizacional en la GRH / J,M. Batista.--A.Ros.-- [ s.l : s.n ],1996. -- 243p.
- Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social / M. Beer.-- Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.--262p.
- Brigh W.E. How one Company Manages Its Human Resources. Harvard Busines Review. (E.U). 54: 17 – 19, 1976.
- Bustillo, C. La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano. (España); (73): 21 – 24, 1994.
- Byars Lloyd, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars Lloyd, W. L. Rue.--España: Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, 1996.- -583p.
- Claver, E. “Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos”. Revista AEDIPE. (Madrid). (22) 32 - 42, Septiembre. 1997.
- Claver, E., Alarcón, M. Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Alta Dirección. (España), (171): 35 – 42, 1993.
- Connolly, T. La transformación de los Recursos Humanos. Harvard Deusto Business Review, (Harvard) (31): 29 – 32, 1998.
- Cubeiro, J. C y Fernández G. Competencia 4.0. Revista Capital Humano. (Madrid) # (11): 32 - 40, 1998.
- Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos / A. S. Cuesta. - - ISPJAE: Ed. Academia. Ciudad Habana,1997. -- 158p.
- Cumminngs.L.L Recursos Humanos: desempeño y evaluación /L.L.Cumminngs.-- Editorial Trillas: México, 1994. 217p.
- Curso de RH para el turismo: Programa de Cooperación Cuba – México/ José L. Isidor. . [et.al]. - - Santiago de Cuba: [s.n], 1995. -- 89p.
- Chiavenato.L .Administración de Recursos Humanos / I.Chiavenato.—México: Ediciones McGraw Hill: 1995. 392p.

- Drucker.F.P. La Gerencia de Empresas / P.F.Drucker.-- Buenos Aires: Ediciones Sudamerica, 1994.  
-- 406p
- Duro, Martin A. "El liderazgo intra-organizacional como competencia. Un pilar para la gestión por competencia". Revista Capital Humano. (Madrid) (122): 19 -23 1999.
- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández .--Madrid: Editorial Días Santos, 1995.--345p.
- Fournies, Ferdinand. Técnicas de Dirección de Personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento / F. Fournies.—México: Serie McGraw Hill, 1996. 255p.
- French, W. L. Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos/ L. W. French. - - México: Editorial Limusa, 1993 - - 363p.
- Gallego, J.F. Administración y dirección de personal en los establecimientos hoteleros / J.F, Gallego.-- Madrid : Editorial Ibérico Europea de Edificaciones, S.A,1987. 231p.
- García, J. R. Teoría de la decisión/ J. R., García, L., Cuetara.\_Matanzas: ISAICC, [s. a.]. - - 86p
- Goldratt, E. M. La Meta. Un proceso de mejora continua/ M. E. Goldratt. - - Ediciones Taular: Madrid, 1995. 260p.
- Hernández, S.R. Metodología de la investigación/ SR Hernández, C.C. Fernández y L.P Batista. - - México, D.F: Mc. Graw Hill. 1991. - - 385p.
- Franklin Sibille. Uruguay es miembro de KPMG International: <http://www.kpmg.com.uy/>Enero, 2001.
- Ivancevich, J. Gestión, calidad y competitividad / J, Ivancevich, P. Lorenzi. – España : [s.n], 1996. - - 179p.
- Koontz, H. Administración. Una perspectiva global/ Harold Koontz, H. Weihrich. - - Serie McGraw – Hill: México, 1995. 225p.
- Longo, F. La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional. Revista Capital Humano (España); (98), 15 –19, 1998.
- López Pérez, Amauris L. Diseño y elaboración de los Perfiles de Cargo del restaurante El Polinesio./ Amauris Leonel López Pérez., Noel Varela Izquierdo, tutor, - Trabajo de Diploma; UCF (CF), 2002. - - 65 h.
- Martínez, M. Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación/ M Martínez -- México: Editorial Trillos, 1989. -- 26p.
- Milkovich, T. G. Dirección y administración.:Un enfoque de estrategia/ G. T. Milkovich, J. W. Boudrea. - - [s.l: s.n.], 1994. – 262p.
- Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos/ Miguel Ordoñez España. Ed. Gestión 2000, 1995. - - 232p
- Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos [www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm](http://www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm), 2000

- Puchol L. Lecturas de Gestión de Recursos Humanos/ L. Puchol. -- [s.l.] DEADE, [s.n], 1995. 184p.
- Reyes P. A. Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal/ P.A. Reyes . -- México: Ediciones Limusa, 1994. 228p.
- Reyes, P. A. El análisis de puesto/ P.A. Reyes. -- México. Editorial Nonega, 1995. -- 91p.
- Salomone D, "Como desarrollar competencias ( I ). Dudas mas frecuentes y modalidades de desarrollo".  
Revista Capital Humano (Madrid) (126): 12 – 116, 1999.
- Sánchez García, J. C. [1993]. Selección de Personal. Guía práctica/ J.C. Sánchez García. -- España: Ed Amarú, 1993. 67p.
- Sikula, A. F. Administración de Recursos Humanos en Empresas/ F. A. Sikula. -- México: Ediciones Limusa, 1989. 171p.
- Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos/ B. W. Werther. -- México Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- 246p.