

Trabajo de Diploma

*Título: Procedimiento para el diseño de sistemas de incentivos.
Aplicación en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Municipio
Cienfuegos, área Comercial*

Autor: Eduardo Benítez Roque

Tutores: Ing. Niurka Rodríguez García

2007

“ Año 49 de la Revolución ”

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en la Unidad Empresarial de Base (UEB), (Área Comercial) de la Empresa Eléctrica Municipal Cienfuegos, la misma consistió en elaborar un procedimiento para el diseño de sistemas de incentivo para los cobradores de la corriente eléctrica, identificando las técnicas, herramientas y métodos de cálculo en cada una de sus etapas, lo cual permitirá mejorar la el desempeño empresarial, los indicadores económicos y la estimulación de los trabajadores de acuerdo a los resultados de la UEB.

En su aplicación, primeramente se realiza un diagnóstico, donde se detecta la necesidad de analizar el sistema de pago de la UEB Comercial y proponer soluciones a las deficiencias encontradas, proponiendo un nuevo indicador formador.

Por último se aplica el sistema de pago diseñado para los cobradores, comprobándose que los mismos se sienten satisfechos con el sistema comprobándose a través de la aplicación de una encuesta y validada por el SPSS.11. La organización ha alcanzado un ritmo de crecimiento estable, trayendo consigo mejores resultados económicos.

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

“La Revolución es para llevarla en el alma y morir por ella, no para llevarla en los labios y vivir de ella”

Ernesto Che Guevara.

...A mi pequeña

Isabel...

...A mi pequeña

Abuela...

AGRADECIMIENTOS

Aprovecho este momento para nombrar las personas, que de una forma u otra estuvieron presente en el desarrollo del trabajo, y me brindaron su mano...gracias...

- ➡ Ing. Niurka Rodríguez García, Tutora y eslabón principal en el trabajo realizado.
- ➡ Al Ing. Ignacio Descobet, miembro del grupo de expertos. Por sus grandes consejos y orientaciones.
- ➡ Al Ing. Frank A Santana. Por el apoyo incondicional durante la elaboración del trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
Estructura de la Tesis.....	11
CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.	12
1.1. La Gestión de Recursos Humanos (GRH).	12
1.1.1 Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba.....	13
1.2. La Administración de Salarios.....	16
1.2.1. Objetivos de la administración de salarios.	17
1.2.2. Teoría de los salarios.....	18
1.2.3. Actividades relacionadas con la administración de salarios.	20
1.2.3.1. El análisis y Descripción de Puestos.....	21
1.2.3.2. Valuación de puestos.....	21
1.2.3.3 Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario.	22
1.2.4. Clasificación de los salarios.....	23
1.2.4.1 El carácter múltiple del salario.....	24
1.2.4.2. El salario para las personas	25
1.2.4.3. El salario para las organizaciones.....	25
1.3.1 Tipos de planes de incentivos.	28
1.3.1.1. Incentivos para gerentes y ejecutivos.	29
1.3.1.2. Incentivos para los vendedores.	30
1.3.1.3. Incentivos para otros profesionales.....	30
1.3.2. Incentivos para empleados profesionales	30
1.3.2.1. Planes de incentivos a nivel de toda organización.	31
Conclusiones parciales del Capítulo.	34
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE INCENTIVOS SALARIALES.....	35
2.1. Planeación y preparación.	36
2.2. Diagnóstico	36
2.3. Perfiles de competencias.....	36

2.4. Valoración de Puestos.	38
2.4.1. Planeación y preparación para la valuación de puestos.....	38
2.5. La Evaluación del Desempeño como vía para la Distribución de Incentivos.....	38
Objetivos.....	38
2.5.1 Métodos para la evaluación del desempeño.....	39
2.5.2.El método mas comúnmente empleado en las organizaciones.	39
2.5.4.El Método de Expertos Delphi.	39
2.6. Diseño de Sistemas de Incentivos y recompensa Salarial. Técnicas.	43
2.6.1. Sistemas de salários e incentivos.....	43
2.6.2. Variaciones de estos sistemas salariales y métodos de cálculo.	44
2.7. Validación del sistema diseñado.....	55
2.8. Mejora continua.	61
Conclusiones parciales del capítulo.....	61
<i>CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DISEÑADO EN LA UEB MUNICIPIO CIENFUEGOS ÁREA COMERCIAL EMPRESA ELÉCTRICA.</i>	<i>62</i>
3.1. Caracterización del Objeto de estudio.....	62
3.1.1 Características de la Unida Empresarial de Base Municipio Cienfuegos. Área Comercial....	65
3.1.2. Diagnóstico de la situación del área Comercial.....	66
3.1.3. Regulaciones Sistema de pago de la UEB Municipio Cienfuegos.....	68
3.2. Funcionamiento del sistema de pago en cuestión.....	72
3.3. Aplicación del sistema de pago durante un periodo a prueba de cuatro meses.....	74
<i>Conclusiones</i>	<i>78</i>
<i>Recomendaciones</i>	<i>80</i>
<i>Referencia Bibliográfica.....</i>	<i>81</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	<i>83</i>
<i>ANEXOS</i>	

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), 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 12/2002 "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 ayudaran a las organizaciones en este empeño.

También constituye un documento de consulta Obligada para esta investigación los "Lineamientos para la elaboración, aplicación y Control de los sistemas de pago y estimulación Por los Resultados", que aparecen en la Resolución No. 60/2002 publicada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, 20 de diciembre del 2002). Derivada de esta se hizo necesaria establecer una política única en relación a la forma y sistemas de pago para todas las entidades del país, cita en resolución 39/2004 "Reglamento para las formas y sistemas de pagos del salario" publicada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, 24 de diciembre del 2004)

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 incentivos por los resultados económicos globales de la organización.

Situación Problemática:

En el año 2005 el sistema de pago de los lectores cobradores era a destajo, este sistema se mantuvo durante gran parte del 2006, al cambiar el 1ero de enero de ese año la tarifa Eléctrica para el sector residencial privado, la UEB municipio de Cienfuegos (Área comercial) comenzó a experimentar un descenso en el resultado final del indicador de recaudación . El sistema de pago existente hasta ese momento, incidió en el aumento del salario percibido por los lectores cobradores, pero disminuyeron considerablemente el número de cuentas cobradas, comenzó a disminuir el corte por falta de pago a los consumidores morosos y comienza a deteriorarse las cuentas por edades, elementos que serán demostrados en esta investigación.

En cuanto el sistema de pago **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 la actividad de cobro de la UEB de Cienfuegos, área Comercial.

En un diagnóstico efectuado a las indicadores económicos de la UEB, así como a los sistemas de pagos implantados en ese momento, se pudo detectar que existía la necesidad de diseñar un sistema de estimulación que aumentara el indicador recaudación, y elevándose el por ciento de cobro en el sector residencial.

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 incentivo, así como su nexos con una adecuada comunicación del sistema a todos los trabajadores.

Problema científico:

La carencia de un sistema de incentivo que vincule el salario a los resultados obtenidos en la UEB Municipio de Cienfuegos (Área Comercial), y permita una adecuada comunicación a los trabajadores de toda la información que requieren y le permita incrementar la motivación de los trabajadores y mejorar el comportamiento de los indicadores económicos en deterioro de la UEB.

Pregunta principal del problema: ¿Qué pasos se deben seguir y que técnicas utilizar, con vistas a lograr un diseño óptimo del sistema de incentivo salarial?

Hipótesis:

La elaboración de un sistema de incentivos le permitirá a la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica evaluar la motivación contar con los conocimientos y las técnicas necesarias para el diseño de un sistema de estimulación, por los resultados obtenidos en el mes.

Objetivo general:

Aplicar un procedimiento para el diseño de sistemas de incentivo en la UEB Municipal, de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, identificando las técnicas y métodos de cálculo en cada una de sus etapas, lo cual permitirá mejorar el desempeño empresarial, y la estimulación de los trabajadores de acuerdo a los resultados de la organización.

Objetivos Específicos:

1. Conocer los objetivos de la Administración de los salarios, así como demás conceptos y definiciones relacionados con el tema.
2. Diseñar un procedimiento que muestre las diferentes etapas a seguir y las técnicas y herramientas a aplicar con vistas a la implementación de un sistema de incentivo de acuerdo a los resultados de la organización.
3. Elevar los niveles de motivación de los trabajadores e indicadores económicos en deterioro de la UEB mediante la aplicación del procedimiento diseñado.

Estructura de la Tesis

Capítulo 1. Consideraciones teóricas sobre la Administración de Salarios.

En el presente 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.

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento en UEB Municipio Cienfuegos (Área comercial) de la Empresa Eléctrica.

En su aplicación, primeramente se realiza un diagnóstico arribando a la conclusión de la necesidad de diseñar un sistema de estimulación que motive al personal y permita vincular los resultados obtenidos a los esfuerzos realizados por los cobradores en particular.

Finalmente se propone un sistema de estimulación para los cobradores por los resultados finales y se aplica en la Sucursal Cienfuegos.

.

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.

1.1. La Gestión de Recursos Humanos (GRH).

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.

Por GRH 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 1) se muestra un resumen de sus aspectos más importantes.

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 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.

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 los indicadores 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.

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 técnico estructurales, y que trasciendan también a los cambios en lo social, cultural y comportamiento 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.

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.

Desde el análisis de 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.

1.2. La Administración de Salarios.

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 lastiman 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. 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 meritos.
- 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, se necesita 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 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. 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.

En Cuba la resolución 11/ 2005 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social regula el salario mínimo de \$225.00 a pagar a los trabajadores en todas las empresas del país

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. Clasificación de los salarios.

Los salarios se clasifican según se muestra en **Anexo 2** y seguidamente se explica cada uno de ellos.

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

Salario Mínimo: 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

El 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. |

- A. 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

1.2.4.1 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. Existe 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.

1.2.4.2. 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.

1.2.4.3. 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.

1.3. Los sistemas de estimulación o recompensas

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación, considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

Los sistemas de estimulación en Cuba tienen sus orígenes en un problema social existente en las organizaciones. La insatisfacción de los trabajadores con los beneficios que propician las acciones de estimulación organizacionales, que de manera general no abordan estas de una forma integral y coherente y mucho menos con un enfoque sistémico, lo cual desde luego tiene una lógica repercusión en la eficacia y la eficiencia organizacional.

La motivación por el trabajo, al decir de (Trista, 1990) es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que si parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados. La motivación y satisfacción van a significar lo que se desea lograr: comportamientos voluntarios, responsables que se traduzcan en resultados favorables tanto para la organización como para el individuo; es por ello que resulta importante concentrarse en los motivadores que influyen sobre la conducta de las personas (Koontz 1990); los estímulos.

El estímulo; entendido como tal es “Todo aquello que sea capaz de rebasar el umbral sensorio-perceptual del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente” (Cuesta 1991) no necesariamente tiene que motivar, e incluso pueden resultar muy distintos motivos en función de la psicología de la persona; por ejemplo el esclavo estaba estimulado a trabajar a latigazos, pero desde luego que en esencia no estaba motivado positivamente a hacerlo, no trabajaba movido por otra cosa que no fuera evitar el castigo o la muerte, no lo hacía de forma libre, voluntaria y consciente.

La verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy y muy en especial en el socialismo, deben comprender la motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria. El estímulo positivo o que provoca motivación es considerado como un beneficio por el individuo, pudiendo tener distintas expresiones, clasificaciones e interpretaciones como son: morales y

materiales para unos, tangibles e intangibles para otros, intrínsecos y extrínsecos... etc., por solo citar las más usadas. Todos tienen como característica, que son externos al individuo y finalmente pueden tener un efecto mediato o inmediato; de lo que se trata entonces es de dotar al ambiente laboral de aquellos beneficios que satisfacen las necesidades humanas en cantidad y calidad tal que lo logren y establecer las vías para su distribución tomando muy en cuenta en todo momento la correspondencia entre necesidad y posibilidad y entre eficiencia y eficacia; el subsistema de gestión de recursos humanos encargado en esencia de esto es el de estimulación, los estímulos como ya se expuso anteriormente son herramientas muy importantes para los dirigentes y su manejo eficaz forma parte importante del arte de los verdaderos líderes.

La estimulación al trabajo como todas las restantes funciones de gestión de recursos humanos debe enfocarse de forma integral como un sistema. El sistema de estimulación entonces contendrá las direcciones o esferas de atención en que deben realizarse las acciones de estimulación, así como los principios y procedimientos a partir de los cuales se realizarán, teniendo como centro al hombre; con el objetivo de lograr la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y así contribuir a los objetivos organizacionales y sociales.

Las direcciones, esferas de atención o elementos del sistema estimulador, serán por tanto los “grupos motivadores” anteriormente analizados, con sus variables, atributos o dimensiones esenciales de ellos se derivaran propiamente los estímulos que actuarán sobre el individuo o grupo.

El sistema estimulador visto como un medio importante de que dispone la organización para atraer, mantener, desarrollar y comprometer a los recursos humanos tendrá una influencia notable en el logro de la misión de la organización que a la vez contribuirá de manera significativa por esta vía al desarrollo de la sociedad, a la satisfacción de las necesidades de sus miembros y a la creación de los nuevos valores requeridos para el hombre que la construye. El sistema estimulador es abierto y por tanto está influido notablemente por el accionar de su medio ambiente (externo e interno), constituido éste por el resto de los sistemas organizacionales y la propia sociedad.

El hombre vive en un medio social determinado, el análisis del sistema estimulador debe por tanto tomar en cuenta la influencia de todas estas variables en el individuo, el estado de “los motivadores estratégicos” y la acción coherente del sistema estimulador con los restantes subsistemas organizacionales.

Si se resumen estas ideas se pone de manifiesto la importancia de la visión, sistémica, estratégica, integral, coherente, consistente, proactivo – educativa, participativa que debe caracterizar a este sistema y esto se logrará verdaderamente y sus resultados se mejoraran continuamente si se basan o están ligados a la aplicación de la ciencia y la técnica más actual en este campo.

Por otra parte resulta importante destacar que el hombre es objeto y a la vez sujeto de este sistema; objeto, porque hacia él va dirigido el estímulo y sujeto por algunas razones entre las que están en primer lugar el hombre y los grupos, los cuales con el logro de los objetivos organizacionales y sociales propiciarán las fuentes, las bases para financiar y perfeccionar el propio sistema y por tanto su mejora continua y por otra parte por la influencia del jefe y los colectivos en las acciones de estimulación y sus percepciones, tal es así que este se constituye en uno de los “Grupos Motivadores”.

Por tanto se debe propiciar la integración con los jefes y colectivos, comprometerlos en esta obra, de ahí el importante papel de la participación en toda la concepción, Implementación y explotación del sistema estimulador. Por otra parte debe quedar claro que las bases de distribución de los beneficios son siempre las propias necesidades y los resultados, ya sean de carácter organizacional, individual o social y por tanto estas deben estar debidamente definidas de alguna manera en las diferentes direcciones o esferas de atención a partir de políticas generales o específicas según sea el caso.

Por lo general las políticas que rigen las direcciones vinculadas a... Naturaleza y contenido de trabajo; trabajo en grupo e influencia de los directivos, condiciones de trabajo y en gran medida condiciones de bienestar, se dirigen esencialmente a distribuir según necesidades a partir de los objetivos organizacionales y de las posibilidades, las políticas dirigidas a la estimulación de los resultados individuales, lo harán a partir de los propios resultados, expresados ya sea en términos de competencias (complejidad y responsabilidad), comportamiento y resultados obtenidos.

1.3.1 Tipos de planes de incentivos.

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.

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. 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:

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.

1.3.1.1. 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

1.3.1.2. 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 por ciento 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.

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.

1.3.1.3. 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).

1.3.2. 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.

1.3.2.1. 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.

1.3.2.2. Leyes y principios generales a tener en cuenta en la estimulación al trabajo.

Un papel relevante dentro de los sistemas teórico le corresponde a las leyes y los principios. Las leyes expresan las regularidades en la relación entre los diferentes objetos, propiedades, procesos y fenómenos, manifestando las relaciones necesarias, causales, esenciales. Las

leyes como componente teórico constituyen producto y punto de partida de la actividad científico Investigativa y tienen carácter objetivo, o sea, actúan independientemente de la voluntad y deseos del hombre. Los principios se elaboran a partir de la experiencia de los hombres, tomando en cuenta la acción de las leyes y las condiciones concretas que se observan, tienen un componente subjetivo importante ya que tienen acción en la medida que el hombre los aplica.

Las leyes generales de la dialéctica marxista (Spirkin1982) y las leyes económicas que rigen en nuestra sociedad (Mir, Moscú, 1985) deben ser observadas con detenimiento en el diseño del sistema estimulador, en especial la ley fundamental del socialismo y la ley de distribución con arreglo al trabajo, por igual debe tomarse en cuenta en términos de visión la ley fundamental del comunismo y la ley de distribución correspondiente. Todo este sistema de leyes, los principios generales y específicos de la dirección (Hernández, 1986) (Garcita, 1986) (Muguercia, 198?) (Borrego, 1989) así como los planteados en las bases generales para el perfeccionamiento empresarial (1998) dan pie al análisis a fin de establecer algunos principios generales de la estimulación al trabajo. Estos principios pretenden servir de base teórico metodológica en la orientación, ejecución y control del accionar del sistema estimulador.

1.3.2.3. Principios de la estimulación al trabajo

Entre los principales principios que deben ser considerados de manera especial en la estimulación al trabajo están los siguientes: (Álvarez 2001)

1. Orientación: Hacia la misión y objetivos.
2. Enfoque: Estratégico, integral y coherente.
3. Base: Científica.
4. Participación.
5. Percepción, fácil comprensión y Retroalimentación
6. Equidad y correspondencia.
7. Oportunidad.
8. Justicia.
9. Consistencia.
10. Carácter proactivo-educativo.
11. Racionalidad y eficacia
12. Flexibilidad y dinamismo.

1.3.3 Problemas fundamentales y recurrentes de la estimulación al trabajo en las organizaciones cubanas

1. No- concepción de la Estimulación al trabajo como un sistema de acciones, de Influencia es más bien un “Sistema de parches”. Falta de integralidad y definición, Falta de cohesión entre partes o subsistemas. Falta por lo general de unidad de Dirección de función.
2. Falta de concepción estratégica y verdaderamente proactiva de la función
3. Poca base científica, multidisciplinaria...“exceso de empirismo de Buena fe”.
4. Limitada participación, (“formal” y/o con poca preparación) para contribuir y poca participación de los núcleos de operaciones en la concepción y elaboración de las acciones.
5. Evidentes muestras de dificultades en la percepción (Sistemas de pago de complejo cálculo, acciones que no se perciben no se destacan y aprovechan.
6. Limitados conceptos de Diferenciación “Se acciona por igual con todos”, Dificultades con equidad y correspondencia interna y externa con sus secuelas (Insatisfacción, Fluctuación...etc.) incluye a jefes poco diferenciados.
7. Dificultades serias en la oportunidad en tiempo y lugar de las acciones de estimulación.
8. Limitados conceptos de justicia (igualdad de derechos) ,creación de divisiones que a veces más prejuiciosas que favorables (Directos/indirectos, Productivos e improductivos.... etc.
9. Falta de permanencia (consistencia) de las acciones de estimulación.
10. Evidencia del carácter reactivo, punitivo más que constructivo, educativo y proactivo en muchas acciones. “Excesiva búsqueda de culpables que no ayuda a resolver los problemas.”Predominio subyacente de una presunciones X más que otras (Y,Z, ∞ , **S**) en los directivos. Se generan más acciones para corregir “Malos” que para generar “buenos” ,creación de ambiente de desconfianza más que de confianza.
11. Sistemas que apuntan más a eficiencia, que a eficacia competitividad, compromiso, o se supeditan al primero.

12. No favorecen la orientación al cliente y limitan la obtención de Retroalimentación positiva de estos. Se reciben más críticas que halagos. Se trabaja a la defensiva y con acciones reactivas ante “indisciplinados violadores de normas”... etc.
13. Sistemas poco flexibles, dinámicos, ajustables o dinamismo en un solo sentido.
14. Poca preparación real y actualizada del personal (técnico y los directivos, la CTC, UJC y el PCC), en materia de GRH y en especial de estimulación con su secuela en la Limitada participación real orientada a resultados organizacionales, individuales y sociales.

Conclusiones parciales del Capítulo.

1. Un resumen bibliográfico actualizado sobre la temática que sirvió de base para la obtención de los resultados teóricos y prácticos.
2. La situación existente en el entorno y en las organizaciones indica que las causas raíces más recurrentes y generales del problema asociado a los sistemas de estimulación salarial, están asociadas especialmente a:
 - La carencia de aplicación sistemática de un procedimiento de diseño de sistema de estimulación salarial con las características necesarias para tener éxito y su perfeccionamiento continuo.
3. 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.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE 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.

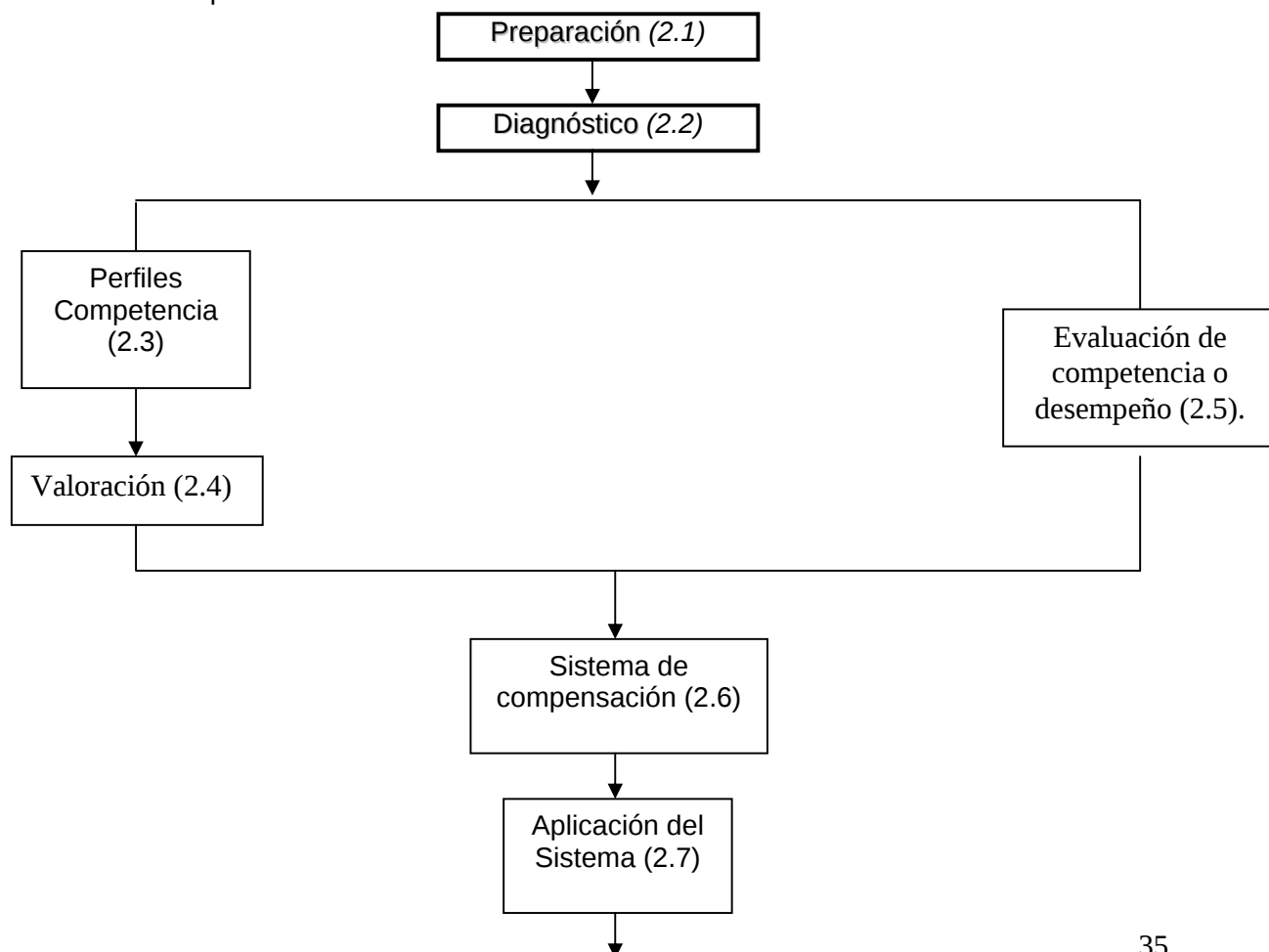


Fig. 2.1. Procedimiento para el Diseño de Sistemas de Recompensas e Incentivos Salariales.

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.

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.

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

Para la realización del diagnóstico de esta investigación es necesario analizar algunos de los indicadores económicos de la UEB Comercial que inciden directamente en los resultados de la entidad, y del comportamiento del sistema de estimulación implantado con vista a determinar la situación actual de la UEB.

2.3. Perfiles de competencias

En una organización para que todo proceso de estimulación salarial inicie, se debe contar con tener adecuados perfiles de competencias de sus trabajadores.

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.

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:

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.

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.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) determinada cultura organizacional que reflejan las convicciones actitudes y aspiraciones prevalecientes.

El perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento, una vez que se conciba su argumentación técnica mediante la toma de decisiones de los expertos. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes se integran por medio de determinado formato y deben ser bien establecidos y deben estar coherentes con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido.

En caso de no existir un adecuado diseño de los Perfiles de Competencias en la organización objeto de estudio, se propone utilizar el procedimiento diseñado por Luís Ángel [2005], el cual ha sido validado y generalizado, obteniéndose resultados satisfactorios.

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.

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.

El Comité de evaluación por último realizará la valuación real del puesto empleando uno de los métodos de valuación que se muestran en **Anexo 3**

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

Se define evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento o evaluación de competencias es la actividad clave de la GRH. Esta consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados de la organización. Por supuesto, la evaluación de competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

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.

2.5.1 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 **Anexo 4**.

2.5.2. El método más comúnmente empleado en las organizaciones.

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:

✓ Frecuencia	✓ hábitos de seguridad
✓ puntualidad	✓ buena administración del tiempo.

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.

2.5.4.El Método de Expertos Delphi.

Este Método se basado 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-α	C
99%	6,6569
95%	3,8416
90%	2,6896

Donde:

C - constante que depende del nivel de significación (1-α).

P - Proporción de error.

i - Precisión (i≤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_{11}	R_{12}	R_{13}	... R_{1k}
2	R_{21}	R_{22}	R_{23}	... R_{2k}
.	.	.	.	
i	R_{i1}	R_{i2}	R_{i3}	... R_{ik}
.	.	.	.	
n	R_{n1}	R_{n2}	R_{n3}	... R_{nk}

Donde:

n: Cantidad de expertos.

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

mj: Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J; $J = 1..k$

R_{ij} : 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:

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

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

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

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

donde:

T_i : 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.

Δ : Orden de importancia de las preguntas.

Entonces:

Si Δ es menor, la pregunta tiene mayor importancia.

Si Δ es mayor, la pregunta tiene menor importancia.

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

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

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:

H₀: No hay comunidad de preferencia

H₁: 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_0 , 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_0 .

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

Los sistemas de incentivos y de recompensas salariales son aquellas acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.

2.6.1. 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

Préstamos 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.

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.

2.6.2. Variaciones de estos sistemas salariales y métodos de cálculo.

Existen dos formas de pagos tradicionalmente conocidas:

- A. Forma de pago por rendimiento.
- B. Formas de pago a tiempo.

Los sistemas de pago constituyen la expresión técnico organizativa de un conjunto de elementos asociados al principio de la distribución con arreglo al trabajo (calidad y cantidad de trabajo) tales como escala, profesiograma o perfil de competencias (calificador), tarifa y forma de pago, cuya misión es distribuir el salario total correspondiente a cada empleado.

Los sistemas de pago adoptados por nuestro país teniendo en cuenta la clasificación internacional vigente, utilizada por la OIT (OIT,1985) **Ver Anexo 5**

Los sistemas de pago a tiempo.

Se utilizan para aquellos empleados donde, por las características del trabajo que realizan, no es posible establecer para el desempeño normas de producción o de tiempo, no obstante poder

establecerse, no es aconsejable económicamente implantar el pago por rendimiento por depender el cumplimiento del trabajo fundamentalmente de los equipos o la tecnología.

Dentro de los *sistemas puros* se encuentran los siguientes:

- ✎ *Tarifa horaria*: Su función estimulativa esta relacionada con las irregularidades en la ejecución del contenido de trabajo, el cual no se expresa en una continuidad comprendida por la jornada laboral. Se ha utilizado en aquellos empleados que se les contrata para realizar labores demarcadas en periodos de tiempo cortos relativamente dentro de las jornadas, donde no se pueden aplicarse los pagos por jornal o por sueldo. La cuantía de pago se determina multiplicando las horas trabajadas (TL) por la tarifa escala (Te) mas tarifa incrementada en caso que proceda.
- ✎ *Jornal*: Similar al anterior en cuanto a sus función estimulativa, pero comprende jornadas completas del mes. El procedimiento de cálculo es igual al anterior, solo que utilizando las tarifas diarias.
- ✎ *Sueldo*: Su función estimulativa está acorde con el cumplimiento de determinado contenido de trabajo definido mensualmente. Ha sido en le país el más utilizado para remunerar a los empleados administrativos, de servicios, técnicos y dirigentes. La magnitud del salario se determina sobre la base del sueldo mensual, según escala., incrementada en los casos que proceda, al que se le deduce el resultado de multiplicar las horas dejadas de trabajar por el cociente que resulte de dividir el sueldo por las horas fijadas en el mes laboral (190,6h en el país)

Salario fijo con rendimiento controlado.(SFRC)

El sistema de SFRC posee como característica principal, que el trabajador se compromete ante a la administración a alcanzar un desempeño mínimo especificado, a cambio de determinada remuneración fija. En una de sus variantes es similar al pago de tiempo normado con prima 1*1 (proporcional) que se ha aplicado en el país.

En el SFRC si no se alcanza el desempeño o rendimiento previsto, se busca la razón de ello. Si el fracaso se explica por razones que no dependen del trabajador, este continua recibiendo su salario fijo. Si se llega a concluir que la culpa ha sido suya, pueden aplicársele sanciones o tomarse medidas correctivas inmediatamente o después de varios incumplimientos e incluso puede separarse del puesto al trabajador.

En este sistema se acuerda determinado nivel de desempeño, pudiendo el trabajador optar por otros niveles con remuneración distinta. Al comienzo se coloca al trabajador en la franja de

desempeño cuyo nivel mínimo ha demostrado que es capaz de superar continuamente, pero si es suficientemente hábil y activo como para pasar a la franja superior y permanecer en ella, se le coloca en la nueva franja y se le concede una remuneración superior.

Procedimiento de cálculo a devengar por este sistema se calcula de la siguiente manera:

1. Se calcula el salario a cobrar por el 100% de cumplimiento del plan.

$$ST = TL \cdot (Te + Ti)$$

2. Se calcula la prima a obtener por el % de sobre-cumplimiento.

$$\text{Pago por prima} = \frac{\text{Porcentaje de sobre-cumplimiento} \cdot \text{Horas trabajadas} \cdot \text{tarifa escala}}{100}$$

3. Cálculo del salario a devengar por el obrero.

$$ST = (\text{salario por 100\% de cumplimiento}) + (\text{pago por sobre-cumplimiento})$$

Sistemas de pagos por grupos se aplican en trabajos en los cuales la cooperación entre los empleados es determinante para el logro del resultado final del desempeño, donde el resultado del desempeño no depende de individuos aislados sino del conjunto de individuos, insertándose el desempeño en un flujo o proceso de producción o servicio relacionado la actividad de unos puestos de trabajo con otros.

Pago por rendimiento

Sistema de pago a destajo colectivo directo se emplea cuando el desempeño de los empleados en su conjunto o como colectivo laboral es decisivo en la producción terminada o el resultado final, cuando las individualidades aportan partes o semiproductos al artículo o unidad de obra objeto del proceso productivo, cual es el caso de los ensamblajes o reparaciones. No requiere computar los resultados separados o individualmente, sino los conjuntos, considerando al grado de participación individual en tiempo.

Procedimiento de cálculo:

1. Se halla el salario por tiempo a trabajar y el salario por el tiempo realmente trabajado a cada trabajador de la brigada.
2. Se determina la tasa de destajo colectiva según las expresiones siguientes:

$$\text{Tasa (Ta)} = \frac{\text{salario de la brigada según plan}}{\text{Norma de producción}}$$

Tasa (Ta) = salario de la brigada según plan *. Norma de tiempo.

3. Se determina el salario total a devengar por la brigada según la producción realizada.

Salario de la brigada = Ta * (Producción realizada)

4. Se halla el coeficiente de distribución salarial (CDS)

CDS= Salario de la brigada según la producción realizada

Salario total por tiempo trabajado.

5. Distribución individual del salario colectivo de la brigada. Para ello se multiplica el coeficiente de distribución salarial por el salario por tiempo real trabajado de cada trabajador.

Sistemas de pago por los resultados finales de la producción o los servicios.

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

.Evaluación del sistema: La evaluación del sistema es un aspecto fundamental en el análisis de la eficacia del sistema que tiene que contemplar tanto la eficiencia económica general de la empresa, como el análisis de cómo se han comportado los indicadores críticos, que son de especial importancia para la mejora de la gestión.

Los sistemas de pago por los resultados finales deben ser estructurados teniendo en cuenta los siguientes elementos:

1. Objetivos
2. Premisas
3. Características del sistema
 - ♦ indicador de estimulación
 - ♦ indicadores condicionantes
 - ♦ quienes certificarán los indicadores de estimulación y condicionantes.
 - ♦ trabajadores abarcados
 - ♦ la fuente de financiamiento de los fondos
4. Viabilidad del sistema

Algunas consideraciones sobre las deficiencias de los indicadores usualmente utilizados.

El problema más graves que tiene la utilización de la Productividad y de la Correlación Productividad - Salario Medio es la concepción de que el requisito para que un sistema de pago

sea eficiente es que el crecimiento de la Productividad sea mayor que el aumento del salario Medio.

Otro problema a tomar en consideración es que determinadas actividades que tienen una **relación precio-costo** muy favorable, no siempre por una eficiencia superior, estarían en una posición muy ventajosa para disponer de recursos para la estimulación.

Procedimiento para el cálculo:

1. Determinación del Nuevo Valor Creado → **(NVC)**

$NVC^p_r = \text{Ingresos totales} - \text{Gastos Totales} + \text{Fondo de Salario} \rightarrow$	Ganancia Total sin Salarios
---	-----------------------------------

2. Determinación del coeficiente de Gasto de Salarial → **(CG\$)**

$$CG\$^p_r = \frac{\text{Fondo de Salario (F\$)}}{NVC}$$

3. Determinación del Coeficiente Formador del estímulo → **(CFE)**

$$CFE = CG\$^p - CG\$_r$$

4. Determinación del Fondo de estímulo Creado → **(FEC)**

$$FEC = CFE * NVC_r$$

5. Fondo de estimulación a Distribuir → **(FED)**

Para calcular el Fondo de Estimulación a Distribuir **(FED)**, se deduce al fondo de estimulación creado el 39%, dado éste valor por el 25% de Impuestos sobre la utilización de la fuerza de trabajo, más el 14% por aporte a la seguridad social. A la cifra resultante se le deduce el 9.09% de acumulado de vacaciones. Por lo que para calcular el fondo a distribuir, se divide el Fondo de Estimulación Creado (FEC) entre 1.516351 → $1 + ((0.0909 * 1.39) + 0.12 + 0.02 + 0.25)$

$$FED = \frac{FEC}{1.516351}$$

6. Cálculo del Coeficiente de Distribución → **(Cd)**

$$Cd = \frac{FED}{\text{Fondo de Salario}_{real}}$$

7. Recálculo de los indicadores económicos

- ♦ En el caso que se cumpla el coeficiente de gastos totales por peso de ventas, solo se podrá pagar hasta la cuantía que no deteriore el indicador
8. Diseño de la distribución del estímulo entre los trabajadores, se podrá utilizar
- ♦ Coeficiente de Participación Laboral (**CPL**)
 - ♦ Coeficiente de Distribución Salarial (**CDS**)
 - ♦ Evaluación del desempeño se determinó la utilización de un coeficiente “C” de evaluación de la calidad del trabajo realizado

La diferencia entre el coeficiente de distribución general y el individual de cada trabajador que no lo obtenga, se utilizará por la Dirección para formar un fondo destinado a estimulaciones puntuales por altos desempeños.

Los sistemas en que se paga directamente proporcional al rendimiento son los más utilizados por su simplicidad y el sentido de equidad que le atribuyen los trabajadores al crecer los salarios directamente con los rendimientos.

Los sistemas en que el salario crece más que el rendimiento son fundamentalmente utilizados cuando se quiere desplegar al máximo las capacidades productivas de los trabajadores que producen artículos de gran escasez o precio.

A su vez es posible establecer tasas diferenciadas por calidades, de forma que los pagos se correspondan más directamente a los resultados. En la elaboración de estas tasas deberán tenerse presente los siguientes elementos:

- ♦ Precio de empresa del producto por cada nivel de calidad.
- ♦ Plan de producción desglosado por calidades.
- ♦ Tasas a destajo (individuales o colectivas).

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

La utilización de este sistema generalmente está enlazada con la determinación del período de tiempo para la ejecución completa de la tarea acordada, conociéndose con antelación el volumen de trabajo a realizar y la magnitud de salario acordada por su cumplimiento.

En el pago por acuerdo o trabajo terminado, así como en cualquier sistema de pago colectivo, la forma de distribución del salario acordado entre cada uno de los trabajadores participantes se realiza de dos formas: mediante el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) o mediante el Coeficiente de Participación Laboral (CPL).

A continuación las características de cada uno de estos dos métodos:

Coeficiente de Distribución Salarial (CDS)

El procedimiento de distribución mediante el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) es el más utilizado y se caracteriza porque el salario acordado se distribuye entre los trabajadores participantes proporcionalmente al tiempo trabajado y a la calificación de cada uno de ellos.

Este procedimiento no toma en cuenta el aporte real de cada miembro de la brigada, ya que no incluye otros factores tales como las iniciativas de los trabajadores, la aplicación del multioficio, la disciplina laboral, la productividad, la calidad de los trabajos realizados, la profesionalidad en, así como un conjunto de indicadores que miden la eficiencia de la actividad de que se trate.

Coeficiente de Participación Laboral (CPL)

Las limitaciones del CDS, ha dado origen a que crecientemente se utilice Coeficiente de Participación Laboral, tiene la ventaja que expresa un criterio sobre cual ha sido el aporte individual de cada uno de sus miembros del colectivo en el cumplimiento del plan de producción o servicios, mediante la valoración objetiva de un conjunto de factores que expresamente se fijan para cada organización en particular.

El CPL puede tomar valores en un rango que puede ser de 0 a 2.

- ♦ Cero: cuando el trabajador no se ganó los méritos para recibir salario adicional.
- ♦ Uno: el trabajador merece un estímulo salarial medio o normal.
- ♦ Dos: el trabajador merece la máxima estimulación salarial.

Esto no significa que no existan valores intermedios en la escala (0.8; 1.5; 1.8; etc.). De la justeza de esta evaluación individual, depende el éxito de este sistema.

En todos los casos es recomendable que la entidad elabore un reglamento interno donde se fijen los factores a evaluar para otorgar el CPL , así como los puntos a otorgar por cada factor.

- ♦ Así por ejemplo los factores a tener en cuenta
- ♦ Cumplimiento de las normas, productividad
- ♦ Disciplina laboral
- ♦ Cooperación y ayuda
- ♦ Calidad del trabajo
- ♦ Multifuncionamiento

Cada entidad priorizará qué factores son los más importantes a fin de evaluar el CPL de cada trabajador de acuerdo a sus características.

Procedimiento de cálculo:

1. Fondo de Salario según Normas = Tarifa horaria total * Horas hombres totales
2. Fondo de Salario Acordado = Fondo de Salario s/ Normas + Estímulo Acordado.
3. Salario devengado por tiempo real trabajado = Tarifa horaria * Horas

Trabajadas

4. Cálculo del Coeficiente de Distribución Salarial (CDS):

$CDS = \text{Fondo de Salario Acordado} / \text{Salario por tiempo real trabajado}$

5. Cálculo del Salario que le corresponde a cada trabajador:

$\text{Salario a devengar} = \text{salario por tiempo real trabajado} * CDS.$

Pago por Acuerdo con CPL

a) Cálculo del Fondo de Salario según normas:

$(\text{Tarifa horaria total} * \text{horas hombres totales})$

b) Cálculo del Fondo de Salario Acordado, suponiendo que se acuerde agregar un 10% al salario según norma, si se cumpla el trabajo antes o en fecha prevista:

$\text{Fondo de Salario Acordado} = \text{Fondo de Salario s/ normas} + 10\% \text{ Estímulo}$

c) Cálculo del Fondo de Salario según tiempo trabajado:

(tarifa horaria * Horas trabajadas)

d) Determinación del Salario de Cálculo

(Salario por tiempo real trabajado * CPL)

e) Cálculo del Coeficiente de Distribución (CD):

Coeficiente de Distribución = salario acordado/ salario de calculo

f) Salario a pagar = salario de calculo * CD

Sistema de pago a destajo indirecto.

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

Su aplicación es a los trabajadores que realizan funciones auxiliares, de servicio, mantenimiento, transporte interno de producción y otros cuyo trabajo es de carácter similar.

Tiene dos métodos de cálculo:

- 1) Se toma como base la tasa indirecta y la norma de rendimiento de cada obrero o brigada.
- 2) Se toma como base el porcentaje de cumplimiento de la norma-salario de los trabajadores que atiende.

Primer método:

(Tarifa Básica) x (Porcentaje de la Jornada dedicada a la
atención de c/ brigada

Tasa Indirecta = -----
(TI)

Norma de Rendimiento de cada Brigada

Salario del Obrero Indirecto = Producción realizada * TI

Segundo método.

1. Salario proyectado = $(T_e + T_i) \times \text{horas a laborar}$.

2. Cumplimiento promedio de la norma

Cumplimiento promedio de la Norma Salario de los obreros atendidos por el auxiliar = $\frac{\text{Salario básico real devengado por a producción realizada de los obreros que atiende el auxiliar}}{\text{Salario básico diario proyectado de los obreros que atiende el obrero auxiliar}}$

3. Salario del Trabajador Auxiliar se calcula tomando como base su tarifa escala diaria, incrementada en los casos que proceda, multiplicada por el cumplimiento de la tarea.

Sistema de pago a destajo progresivo

Se denomina destajo progresivo aquel en el cual el salario crece más rápidamente que el rendimiento. Dicho sistema se basa en las tasas de destajo progresivo que pueden ser aplicadas tanto en el destajo individual como en los destajos de tipo colectivo.

En la confección de los destajos progresivos hay que prestar especial atención a la evaluación económica de los resultados en comparación con los incrementos en los costos salariales y totales. O sea, hay que ser muy meticulosos en el establecimiento de los rangos.

Dada sus características el destajo progresivo es utilizado fundamentalmente en aquellas actividades en que se necesita estimular fuertemente por su alta rentabilidad, así como en los puestos de trabajo que constituyen los **cuellos de botella**.

Los pagos por rendimiento a nivel de fábrica o empresa se basan en análisis más globales del rendimiento. Su objetivo es lograr una mayor convergencia entre los objetivos globales de la organización y los de cada trabajador, así como la colaboración más eficaz entre las diversas categorías de trabajadores y las unidades funcionales.

Estimulación salarial, sobre la base del cumplimiento del plan de utilidades. Se aplica una estimulación salarial, de la siguiente forma:

- ✓ Indicador : Cumplimiento del Plan de Utilidades del mes de la planta o unidad básica.
- ✓ Condición: - Cumplimiento del Plan de Producción Mercantil (en valor).
- Cumplimiento de los índices de calidad establecidos.
- ✓ Por cumplir el indicador, se paga un 5% y un 1% por cada un 1% de sobre-cumplimiento, hasta el 15%, para un total del 20% como máximo de prima a otorgar.
- ✓ En caso de incumplimiento del Plan de Utilidades del mes, se disminuirá hasta un 10 % del salario escala, más los incrementos que procedan; por cada un 1% de incumplimiento se reduce un 1% del salario, para todas las categorías.
- ✓ De producirse pérdidas en la Planta o Unidad Básica, se aplicará una reducción salarial hasta el 15% para todas las categorías.
- ✓ De producirse pérdidas a nivel de la empresa y la Planta o Unidad Básica cumple o sobre-cumple su Plan de Utilidades del Mes, se pagará hasta un máximo de un 10% de estimulación salarial.

La empresa define e inscribe, en su reglamento de estimulación salarial, las condiciones o restricciones para la aplicación del estímulo o la reducción; el porcentaje de estímulo o reducción que le corresponde a cada cargo o grupo de ellos; los cargos que abarca el sistema de estímulo y las reglas para su distribución.

La estimulación salarial se aplica mensualmente, trimestralmente, o en el periodo de pago que aconseje el ciclo de producción o de prestación del servicio, en función del nivel de cumplimiento de las utilidades después de impuestos, de forma acumulada, en el año corriente.

Estimulación por los resultados del trabajo tomando como base la evaluación del desempeño.

Es necesario elaborar primeramente un Reglamento de Evaluación del Desempeño y Estimulación, en el cual deben quedar establecidos los indicadores que se van a utilizar en dicha evaluación para las diferentes categorías ocupacionales, el peso específico de cada indicador, así como las calificaciones a utilizar para evaluar el desempeño.

Asimismo será necesario establecer las cuantías de estímulo y penalización que correspondan a cada trabajador en dependencia de su evaluación del desempeño y del cumplimiento o incumplimiento del Plan de Utilidades de la Empresa.

Las calificaciones acordadas fuesen: Excelente (E), Muy bien (MB), Bien (B), Regular (R) y Deficiente (D). y cuando la evaluación del desempeño es Regular no se estimula y que cuando es Mal podría sancionarse en una cuantía de hasta un 10 % del salario escala del trabajador cuando éste es dirigente y de hasta un 5% para el resto de las categorías ocupacionales.

Se establece que cuando hay incumplimiento del Plan de Utilidades se aplique una reducción del salario escala de hasta un 30 % en el caso de los dirigentes y de hasta un 20 % en el caso de las demás categorías, siendo estas reducciones proporcionales al nivel de incumplimiento (1 x 1).

2.7. Validación del sistema diseñado.

En esta etapa se comprueba la aplicabilidad del sistema. 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 diseñado. En la etapa de aplicación del sistema una vez pasado cuatro meses se analiza su comportamiento, y el cumplimiento del mismo. Y se aplica una encuesta (Tomada de una encuesta aplicada por el Ministerio del Trabajo a la organización) a los trabajadores involucrados en el sistema de pago, para conocer el grado de aceptación y comprensión que tienen con el nuevo sistema. De los resultados de la encuesta se derivan, elementos a tener en cuenta para la mejora o eliminación del sistema.

Para esta investigación se elaboro una encuesta que tuvo en cuenta lo siguiente:

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 muestreo 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. Ellas 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 complejo 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 encuestado se selecciona sobre la base de características conocidas y se le pide que identifique a otro encuestado 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.

Procesamiento de los resultados.

Para procesar las encuestas puede ser utilizado este instrumento: 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.

Determinación de la Fiabilidad del cuestionario.

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 (α), 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:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\left(\sum X_{ij} \right)^2}{\left(\sum X_{ii} + \sum X_{ij} \right)} \right\} \quad i \neq j$$

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

$\sum X_{ij}$ 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 α 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..

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.

2.8. 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.

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, se examinará los problemas inherentes a revisar en el Sistema.

Una vez aplicado el sistema, se tendrá en cuenta un plan de acción que el mismo contenga:

- Revisión de los indicadores de eficiencia.
- Los controles que se le realizarán al sistema.
- El grado de motivación del trabajador.

Conclusiones parciales del capítulo.

1. 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 al 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 experiencia, su carrera, y las habilidades requeridas en la empresa; y los niveles de oferta y demanda por esas habilidades y experiencia en el mercado.
2. A fin de que un sistema 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 realizar una mayor gestión de recaudación. Para que tenga éxito el sistema debe haber convencido completamente a los trabajadores, al sindicato y a la propia dirección de la empresa.

CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DISEÑADO EN LA UEB MUNICIPIO CIENFUEGOS ÁREA COMERCIAL EMPRESA ELÉCTRICA.

En este Capitulo se muestra la aplicación de un sistema de pago que garantizara la elevación de los resultado final de la UEB Municipio Cienfuegos, así como la estimulación salarial de los trabajadores, representados en este caso, por los cobradores.

3.1 Caracterización del Objeto de estudio.

La empresa Eléctrica provincial esta ubicada en la calle 35 entre las avenidas 56 y 58. Su razón económica fundamental se basa en la prestación del servicio eléctrico para lo cual tiene identificado su mercado de clientes, 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 consecutivamente.

Se realiza la venta de energía aplicándoseles a los consumidores las tarifas vigentes establecidas por el Comité de Finanzas y Precios.

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

Por medio de la implantación del Perfeccionamiento Empresarial se propone 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 dicha implantación, la Empresa asume las obligaciones de pago con el presupuesto del Estado, incluyendo el aporte sobre las utilidades.

Con respecto a las relaciones mercantiles, la Unión Eléctrica mantiene los mismos principios y política aprobados para el Sistema Electro-energético 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 Medido, correspondiéndole a la empresa la distribución y comercialización de la energía eléctrica

Para lograr un eficiente y eficaz Plan de Negocios la Empresa dispone de 842 trabajadores distribuidos en distintos niveles de dirección.

La dirección esta integrada por el Director General y 4 Direcciones estratégicas: Dirección Comercial, Dirección Control y Finanzas, Dirección de Recursos Humanos y Dirección Técnica, así como por 17 Unidades Empresariales de Base como núcleo táctico y operativo. Ver anexo 6 (La estructura organizativa)

Objeto Social

El objeto de la empresa eléctrica de Cienfuegos es transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica 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

Lograr una excelente y adecuadamente satisfacción en la expectativa del servicio eléctrico de todos los clientes del territorio, transmitiendo, distribuyendo y comercializando la energía eléctrica con eficiencia y calidad; teniendo una participación activa y dedicada de todos los trabajadores en ese empeño.

Visión

Ser una Empresa modelo en cuanto a la eficiencia y calidad del servicio eléctrico correspondiente con los parámetros internacionales.

3.1.1 Características de la Unida Empresarial de Base Municipio Cienfuegos. Área Comercial

El área comercial del municipio de Cienfuegos, cuenta con 2 sucursales y un total de 37 trabajadores. Centro con 25342 consumidores y Gloria con 16666, tienen como objetivo lograr un por ciento de recaudación mayor al 96, aunque es de cumplimiento el 92% representando el 30% de la estimulación en moneda libremente convertible. En la tabla 3.1 se muestra la composición de la plantilla de dicha área Comercial

Lector Cobrador	Económico	Cajero	Verificador	Ventanilla	Supervisor	Movimiento	Cortador	admón.
20	2	2	2	3	2	2	2	2

Tabla 3.1 Plantilla del área Comercial

Fuente de Elaboración: Propia

Atiende este grupo de trabajo a 42008 consumidores representando el 53% del total de la provincia, para un promedio de 2100 consumidores por lector cobrador.

Objetivos de Trabajo del departamento Comercial

- 1) Lograr un por ciento de recaudación superior al del 96.
- 2) Cumplir con el plan de pérdida mensual correspondiente al año móvil.
- 3) Lograr la satisfacción del cliente con el servicio que se presta, basándose en los indicadores que se miden para conocer esta información, métodos estadísticos de quejas presentadas y sus causas.

Funciones Específicas de la Unidad Empresarial de Base Municipio Cfgos Área Comercial

- Planificación y supervisión del trabajo de facturación de todos los consumidores.
- Garantizar el cobro de toda la energía facturada.
- Controlar y chequear el trabajo de servicio que comprende la realización de aumentos de capacidad de los diferentes voltajes, nuevos servicios, traslado de contadores de un lugar a otro, mantenimiento al servicio y cambios de los contadores de energía defectuosos.

Hacer cumplir el reglamento interno establecido para el área comercial.

- Lograr la excelencia en la satisfacción percibida por nuestros clientes atendidos en las diferentes áreas, oficina central de atención al cliente, ventanillas de las sucursales y todo el personal que de una forma u otra interactúa con el cliente.
- Llevar estricto control del cliente moroso o deudor, así como la planificación del trabajo de corte, investigación y reconexión de los mismos.
- Hacer cumplir lo establecido en el decreto ley 1287 reglamento eléctrico y el decreto ley 260 sobre la imposición de multas
- Planificación de la política de trabajo con respecto al daño a la propiedad, dar seguimiento a los resultados del grupo de trabajo que atiende esta problemática.

3.1.2. Diagnóstico de la situación del área Comercial

En el año 2005 el sistema de pago de los lectores cobradores era al destajo, el sistema se mantuvo durante gran parte del 2006, el 1ero de enero de ese año cambio la tarifa Eléctrica para el sector residencial privado, comenzó a experimentar un descenso el resultado final del indicador recaudación. Ver Gráfico 3.1, el sistema existente en un principio resolvía los problemas que había, pero dejaba a un lado algunas funciones específicas y fundamentales para el trabajo en sucursales.

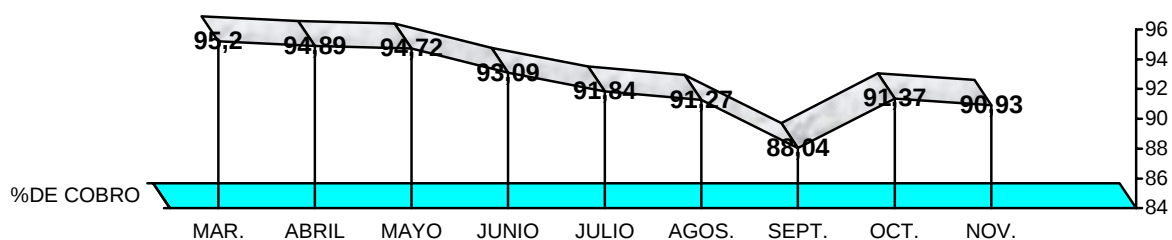


Gráfico 3.1 Comportamiento del por ciento de recaudación

Fuente de elaboración: Propia

Con el deterioro del indicador recaudación la sucursal experimenta:

- Comienza a disminuir el corte por falta de pago de los consumidores morosos, objetivo fundamental que incide en el resultado final de la UEB, ya que garantiza que no se deteriore el por ciento por el aumento de las cuentas por edades, en tabla 3.2 se muestra el comportamiento de los consumidores morosos a la hora del pago.

Total de consumidores 42008 (+)(-) diferencia de 122 cons. Entre un año y otro	Año 2005 De Marzo a Noviembre	Año 2006 De Marzo a Noviembre
Consumidores al corte	10647	18575
De ellos cortados	5181	6147
Por ciento que representa	48.66	33.09

Tabla 3.2 Promedio de consumidores al corte y cortados durante el periodo que se muestra.

Fuente de elaboración: Propia

- Se hacia imposible trasladar al cobrador hacia otra función, ya que se afectaba su sistema de pago, como este era a destajo no podía ocupar otra función, ejemplo lectura de los contadores de energía eléctrica, eslabón principal en la facturación de las cuentas para luego se cobradas
- Aumento del salario recibido por los cobradores, disminuyendo considerablemente el número de cuentas cobradas. Ver tabla 3.3.

Promedio	Año 2005	Año 2006
Salario Devengado	\$ 476,85	\$ 934.80
Cuentas cobradas	24570 cuentas	20570 cuentas

Tabla 3.3 Promedio de salario devengado por los cobradores durante el tiempo que se muestra y las cuentas cobradas

Fuente de elaboración: Propia

- Se penaliza a partir de junio del 2006 sobre el cumplimiento de los indicadores formadores, siendo los más afectados el personal de las sucursales excluyendo al cobrador. Ver tabla 3.4

Meses	Julio	Agosto	Septiembre
Importe \$	215.73	190.83	162.41
# de Trabajadores	19	15	19

Tabla 3.4 Penalizaciones por incumplimiento del indicador por ciento de cobro. 2006

Fuente de elaboración: Propia

Lo antes expuesto indica, que el sistema de pago a destajo por el cual se pagaba a los trabajadores de la UEB al cambiar la tarifa Eléctrica, incremento el salario de los cobradores,

disminuyendo los indicadores de recaudación, las cuentas cobradas y se incrementa la penalización al resto de los trabajadores, lo que obliga a realizar un análisis profundo en los indicadores del área comercial, se propone mejorarlos y un nuevo sistema de pago para los cobradores, para ello se creó una comisión de expertos, donde la representación estuvo compuesta por dos especialistas Comerciales y uno de Recursos Humanos.

3.1.3. Regulaciones Sistema de pago de la UEB Municipio Cienfuegos.

El expediente de Perfeccionamiento Empresarial el anexo VI-3 Reglamento para el sistema de vinculación a los indicadores de eficiencia y calidad del servicio eléctrico establece lo siguiente: Para el personal de Comercial de las Unidades Empresariales de Base.

➔ Indicadores para la Formación del Fondo

Indicadores	Por ciento a Incrementar a partir de salario	Por ciento a formar a partir del Fondo Máximo a Distribuir.
Porcentaje de recaudación	15 %	50 %
Por ciento de Pérdidas de Distribución	12 %	40 %
Tiempo de Interrupción al usuario	3 %	10 %

Tabla 3.5 Indicadores para la Formación del Fondo

Fuente de elaboración: Reglamento para el sistema de vinculación.

El Indicador por ciento de Pérdidas de Distribución, incrementa el Fondo a Formar de acuerdo a los resultados del plan fijado.

1. Tiempo de Interrupción al usuario

- Por cumplir plan para Tiempo de Interrupción al usuario asignado se forma el 10 por ciento del Fondo Máximo a distribuir.
- Por cada unidad de por ciento del plan se incrementa el fondo en 2.5 unidades de por ciento.

2. Para el Comercial de la Unidad Empresarial de Base de Cienfuegos.

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

- a) Mayor igual al 96 por ciento forma el 50 por ciento del Fondo Máximo a Distribuir.
- b) Entre el 94 por ciento y el 95.9 por ciento forma el 45 por ciento del Fondo Máximo a Distribuir.
- c) Entre el 92 por ciento y el 93.9 por ciento forma el 30 por ciento del Fondo Máximo a Distribuir.
- d) Menor que el 92 por ciento forma el 0 por ciento del Fondo Máximo a Distribuir.

3. Porcentaje de Perdidas de Distribución

- El tratamiento para la formación del fondo esta diferenciado en función del plan de cada entidad.
- La cuantía de la formación del fondo estará condicionada a la reducción lograda respecto a igual periodo del año anterior y al cumplimiento del plan.
- La evaluación de las pérdidas esta determinada por los resultados acumulados en periodos de doce meses (mes que se evalúa y once meses anteriores).

4. Procedimiento para el cálculo del Fondo de Salario.

- Cuando el por ciento de perdidas 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 cuarenta por ciento en correspondencia con la relación que resulte de la reducción lograda entre la reducción planificada.

Formación de Fondo = 40 por ciento * (Reducción Real / Reducción Planificada)

- Cuando el por ciento de perdidas esta por debajo del plan, automáticamente se forma el cuarenta por ciento, al que se le incrementa el valor en por ciento sobre cumplido multiplicado en cinco veces.

Formación de Fondo = 40 por ciento + (((por ciento perdidas plan / por ciento perdidas real) - 1.00) * 5) * 40)

- Cuando el por ciento de perdidas esta por encima del plan e inferior e igual a un por ciento automáticamente se forma el cuarenta por ciento

➔ Incumplimiento de los indicadores formadores u operar con Perdidas Económicas.

Penalización del pago adicional establecido en la Resolución 30/2006 Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

Penalización del pago adicional		
Grupo escala	Por incumplimiento de indicadores	Por operar con perdidas económicas

Grupo Escala I al XIII	Por ciento de pérdidas de Distribución doce.	Cincuenta por ciento
	Tiempo Total de Interrupción por usuario acumulado 3 por ciento.	
	Por ciento de Recaudación quince por ciento.	

Tabla 3.6 Penalizaciones del pago adicional.

Fuente de elaboración: Reglamento para el sistema de vinculación.

El nuevo sistema de pago se concibe sobre la base de unificar el indicador formador recaudación, con la torre de cobro que no es nada mas que los clientes que él cobrador atiende, ahora, una torre puede estar conformada de 13 a 16 rutas y cada ruta representa un promedio de 255 consumidores.

Se tomo una muestra del año 2006 del comportamiento del cobro en la sucursales, de ella se extrajo el promedio, luego se sacó el promedio para el calculo de la nueva tarifa, con esto tuvimos un resultado asequible para el trabajo que se quiere lograr.

Se tomo una muestra de comportamiento de trabajadores con el cobro por sucursales, para ello se realizó una comparación de los mismos, durante un período del 2006, donde se obtuvo el promedio entre lo que debía ser cobrado a los consumidores y el real cobrado por trabajador. Este último fue retomado para el cálculo de la tasa a aplicar. Ver Anexo 7 el análisis de las dos sucursales de la UEB del Municipio Cienfuegos

Hay que tener en cuenta que para el análisis solo se tomo como muestra los trabajadores que tenían una estabilidad laboral al igual que sus resultados, se excluyo el de menor recaudación y el de mayor, con el objetivo que no se distorsionaran las muestras.

En Tabla 3.7 y 3.8 se muestra como quedaría conformada la nueva tasa para las dos sucursales a partir del análisis que se realizo en las dos tablas de referencia que se mostraron anteriormente.

La tasa se obtuvo a partir de:

- * Se fijaron los salarios a pagar sobre la base del fundamento económico y teórico de las fases salariales o de compensación, 1) Margen de ganancias, (la diferencia entre lo que se ingresa y lo que se gasta por salario). 2) Gasto de salario por peso recaudado, (fondo de salario gastado entre el total recaudado), los cálculos fueron realizados teniendo como apoyo un grupo de expertos.
- * Se tomo como punto de referencia para multiplicar por la nueva tasa, el promedio de cobro de los cobradores. Ver Anexo 7
- * Se aplicó la siguiente fórmula matemática $(E-D) / A = B$ donde lo cobrado promedio se puede mover mas menos un 10 por ciento y estaría dentro de los parámetros a pagar

% De la torre al final del mes	Lo Cobrado Promedio (A)	Tasa (Se multiplicará por lo cobrado) (B)	Ejemplo a pagar (C)	Salario Básico (D)	Total a Cobrar (Bruto) Ejemplo (E)
92	74268.47	0.00371	275.5	<u>325</u>	600.5
93	74268.47	0.00505	375.1	<u>325</u>	700.1
94	74268.47	0.0064	475.3	<u>325</u>	800.3
95	74268.47	0.0091	675.8	<u>325</u>	1000.8
96	74268.47	0.0118	876.4	<u>325</u>	1201.4
97	74268.47	0.0132	980.3	<u>325</u>	1305.3
98	74268.47	0.0172	1277.4	<u>325</u>	1602.4
99	74268.47	0.01987	1475.7	<u>325</u>	1800.7
100	74268.47	0.02256	1675.5	<u>325</u>	2000.5

Tabla 3.7 Diseño del nuevo sistema de pago, la Sucursal Gloria

Fuente de elaboración: Propia

% De la torre al final del mes	Lo Cobrado Promedio (A)	Tasa (Se multiplicará por lo cobrado) (B)	Ejemplo a pagar (C)	Salario Básico (D)	Total a Cobrar (Bruto) Ejemplo (E)
92	68935.02	0.004	275.7	<u>325</u>	600.7
93	68935.02	0.00544	375.0	<u>325</u>	700.0
94	68935.02	0.00689	475.0	<u>325</u>	800.0
95	68935.02	0.0098	675.6	<u>325</u>	1000.6
96	68935.02	0.0127	875.5	<u>325</u>	1200.5
97	68935.02	0.01415	975.4	<u>325</u>	1300.4
98	68935.02	0.0185	1275.3	<u>325</u>	1600.3
99	68935.02	0.0214	1475.2	<u>325</u>	1800.2
100	68935.02	0.0243	1675.1	<u>325</u>	2000.1

Tabla 3.8 Diseño del nuevo sistema de pago, Sucursal Centro

Fuente de elaboración: Propia

Con este trabajo el lector cobrador se verá enfrascado en:

1. Lograr una buena gestión de cobro.
2. Elevar el comprometimiento con los clientes a que paguen.
3. Disminución de la segunda gestión, la que solo trae consigo la disminución del pago en la primera visita al trabajador, obligando al cobrador volver a visitar a vivienda.
4. Ejecución del corte entre un 95 a un 100%.
5. Trabajo persuasivo con los clientes.
6. Lograr una mayor productividad.
7. Elevar los resultados de la Sucursal.
8. Optimizar el trabajo en equipo.

3.2. Funcionamiento del sistema de pago en cuestión.

El cobrador realizará el cobro de sus rutas, se cargará las misma en el modelo H-880 libreta del cobrador (Ver anexo 8), será en este registro donde se extraerá la relación de lo cobrado, luego al final del mes, se analizarán los resultados de su rutas, los mismos se extraen del modelo H-810 relación de consumidores en atraso (Ver anexo 9), ahora, la facturación del mes, mas el saldo anterior entre el saldo actual se calcula el por ciento, el que

deberá estar por encima del 92 para que se pueda aplicar el sistema de pago , de no ser así el cobrador no forma por sobre cumplimiento, es decir no tendrá estimulación, aunque si percibirá el salario, el cual estará dado por el trabajo que realizado.

Rutas 16 Ejemplo de un cobrador en un mes de trabajo

Facturación	\$ 125248,20 (Al cobro, cargado en libreta del cobrador modelo H-880)
Cobrado por el cobrador	\$ 56648,10 (libreta del cobrador modelo H-880)
Cobrado por banco, correo y ventanilla	\$ 61231,79 (Se extrae de modelos económicos aplicados en la sucursales)
Saldo	\$7368,31 (Se extrae del modelo H-810)
Por ciento que representa	Representa el 94,12 por ciento
Importe a pagar por sobre-cumplimiento aplicando el sistema	\$ 390,30

Tabla 3.9 Ejemplo de un es de trabajo

Fuente de elaboración: Propia

Lo recaudado por otras vías no sería representativo de no ser por la acción que el cobrador realiza sobre las cuentas. Estas acciones se enmarcan en:

- ★ Fechado correcto de los avisos de pago.
- ★ Entrega segura de los avisos de pago a los cliente que no efectúen el pago en el momento de la visita
- ★ Orientación de los clientes sobre las facilidades de pago que tiene la empresa.
- ★ Visita de todos lo clientes que tenga la ruta por la cual este trabajando.
- ★ Trato cortés, profesional con los clientes.
- ★ Trabajo profiláctico con lo clientes conocidos como morosos antes del vencimiento de las cuentas.
- ★ Aplicación del corte por falta de pago, como esta establecido.
- ★ Trabajo persuasivo con los clientes en busca del comprometimiento a efectuar el pago.

3.3. Aplicación del sistema de pago durante un periodo a prueba de cuatro meses

Luego de haber realizado todos los cálculos pertinentes, se pone a prueba el sistema de pago, para ello, se crea el reglamento, donde se relaciona como debe funcionar el mismo.

o PREMISAS DEL SISTEMA

1. Operar bajo un sistema automatizado del proceso de lectura y cobro.
2. Vinculación del indicador porcentaje de recaudación a los resultados individuales.
3. Utilización de la libreta de gestión de cobro del lector cobrador, como documento primario de respaldo de salario.

o REGLAMENTO PARA EL SISTEMA DE PAGO.

- * El presente Reglamento establece los principios que regirán el pago así como los indicadores, y de mas reglas por las cuales habrá de regirse la aplicación de este sistema.
- * La fuente de financiamiento para el pago será la efectividad que genera los resultados esperados en la gestión del cobro del servicio eléctrico.
- * Este pago es aplicable a todos los trabajadores dedicados a la actividad de cobro, organizadas y estructuradas en la U.E.B. Municipales, con independencia de la naturaleza del vínculo laboral, ya sea a tiempo indeterminado, determinado o en periodo a prueba.
- * Este sistema de pago esta basado en el principio de gestión del fondo de salario sobre la base de indicadores formadores que tributen económicamente a las finanzas de la empresa.
- * La distribución del salario y su formación será individual y esta última estará en dependencia del aporte económico, que generen la gestión del cobro de la energía eléctrica.
- * El incumplimiento de los indicadores formadores u operar con pérdidas económicas. implica *Penalización* de pago adicional establecido en la Resolución 30 / 06 MTSS, regulado además por el modo de proceder para este sistema de pago, que se recoge en la tabla 3.9.
- * El incumplimiento de las condiciones específicas afectan hasta un 10 por ciento del sobre-cumplimiento del salario por este concepto.

- * El período a pagar será mensual y se hará efectivo el 20 de cada mes posterior al cierre del periodo evaluado.
- * Como parte del sistema de comunicación vigente en la empresa los primeros diez días del mes, en la reunión del balance Económico del área se analiza con los trabajadores los resultados del incremento o disminución del salario, y los resultados obtenidos, en consecuencia al comportamiento de las formas de trabajo.
- * El consejo de administración evaluará durante este periodo el funcionamiento del sistema tanto en su eficiencia como eficacia de mismo, de manera que se pueda analizar su funcionamiento

o DISPOSICIONES

1. La U.E.B. tiene la obligación de llevar a los registros primarios que garanticen el control individual de gestión del Cobrador, en la forma que exigen las premisas de pago.
2. La responsabilidad de la aprobación y correcta aplicación de lo que en el presente se dispone, recae sobre el Director General de la Organización Básica Eléctrica.
3. Se aplicará lo que se establece en el decreto ley No. 92 del 22 de mayo del año 1986, referente a la responsabilidad material en el caso de que se incurra en pago indebido cuando se certifique el cumplimiento de indicadores y / o condiciones que no sean reales, con independencia de las medidas que corresponda por la vía administrativa y judicial.
4. Se responsabiliza a la Dirección de la Unidad, con establecer el procedimiento de control interno para el sistema.
5. Se responsabiliza al Director de Recursos Humanos de la Organización Básica Eléctrica de Cienfuegos en establecer el procedimiento de cálculo y auditoría por el sistema de pago.

o INDEPENDIENTEMENTE DEL CUMPLIMIENTO O INCUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES FIJADOS SE APLICAN LOS SIGUIENTES DECUENTOS POR AFECTACIONES A LA CALIDAD DEL SERVICIO.

- ✓ Por cada queja que proceda relativa al cobro se descontará diez pesos.
- ✓ Por incumplir con el horario de entrega de talonarios o liquidación de las cuentas se descontará cinco pesos.

- ✓ Por cada mate cobrado y devuelto sin orden de folio se descontara dos pesos
- ✓ Por cada tira o modelo H-844 (Ver Anexo 10) con tachadura o sin cuadrar se descontara dos pesos.

INCUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA

Penalización del pago adicional		
Cargo	Por incumplimiento de indicadores	Por operar con perdidas económicas.
Lector Cobrador Grupo IV	Plan de Cobro, se penaliza el 15 por ciento del pago adicional	Se penaliza el 50 por ciento del pago adicional
	Plan de gestión de la torre, se penaliza 15 por ciento del pago adicional	

Tabla 3.9 Incumplimiento de los indicadores de calidad y eficiencia

Fuente de Elaboración: Reglamento del Sistema de pago

CONDICIONES ESPECÍFICAS

Condición Especifica	Porcentaje de afectación del Sobre-cumplimiento
Cumplir con el plan de perdidas de la Unidad	10 por ciento

--	--

Tabla 3.9 Condiciones Específicas

Fuente de Elaboración: Reglamento del Sistema de pago

3.4 Comportamiento del sistema de pago aplicado en los meses de prueba.

Después de un período de aplicación del sistema, se muestran los resultados del sistema de pago para los cobradores, ver grafico 3.2

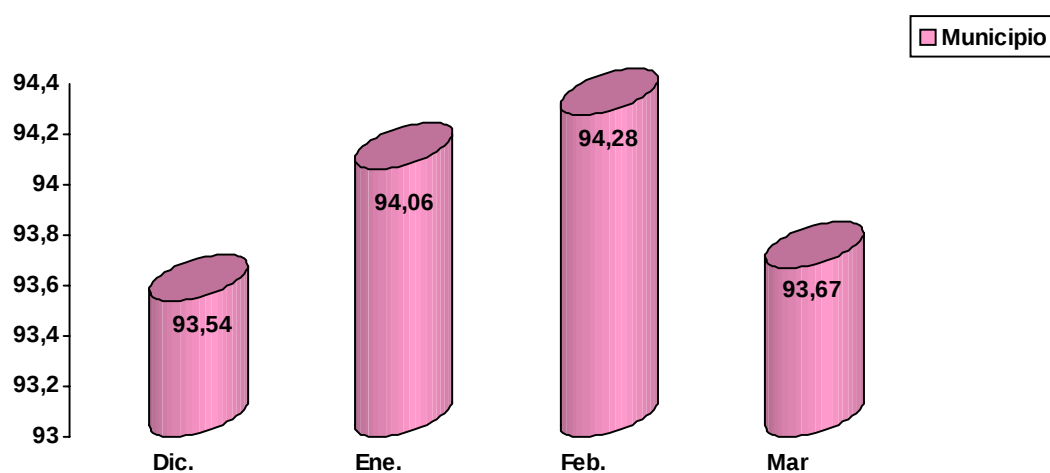


Gráfico 3.2 Representación del por ciento de cobro.

Fuente de elaboración: Propia

Se noto un incremento del accionar sobre los clientes morosos, aumento de los cortes por falta de pago, ver tabla 3.10, todo esto unido proporcionalmente al por ciento de la sucursal.

Total de consumidores 42008 (+)(-) diferencia de 122 cons. Entre un año y otro	Año 2005 De Marzo a Noviembre	Año 2006 De Marzo a Noviembre	De diciembre 2006 a Marzo 2007
Consumidores al corte	10647	18575	6493
De ellos cortados	5181	6147	3376
Por ciento que representa	48.66	33.09	52

Tabla 3.10 Promedio de consumidores al corte y cortados durante el periodo que se muestra.
Fuente de elaboración: Propia

La tabla muestra que en el período de prueba del sistema los consumidores al corte disminuyeron con relación a periodos anteriores, evidenciándose que aumenta la gestión de cobro, el por ciento de corte se incrementa lográndose lo establecido anteriormente para los clientes morosos.

Con la aplicación del sistema, cambio la forma de pensar del colectivo de trabajo, se crea por primera vez un sentido de pertenencia del cobrador con las torres de cobro, dedicándose por entero a la búsqueda del objetivo o razón de ser de una sucursal, que no es mas que el por ciento de Recaudación.

Luego de aplicar este sistema, se realizó una encuesta (Ver anexo 11) para medir el grado de satisfacción de los cobradores con el nuevo sistema implantado, esta fue procesada en el SPSS. 11 (Ver anexo 12), demostrándose los siguientes resultados:

El total de los encuestados que es el total de la población que se analizó, resulto que el 100% conoce los objetivos del sistema de pago implantado y se sienten estimulados salarialmente con los resultados de su trabajo.

Entre el 80 y 99% de los resultados del total de los encuestados se encuentran que tienen claramente definidas sus metas en el trabajo Conoce los objetivos del sistema de pago. Se sienten bien en su trabajo. El salario que perciben está en correspondencia con su trabajo. Existe correspondencia en la labor que realizan y su nivel de calificación. Tienen la posibilidad de plantear sus inquietudes sobre la marcha del trabajo, y ser escuchado. Se encuentra bien organizado el trabajo de su área. Las relaciones con su jefe son buenas. Cuentan con ellos cada vez que se va realizar algún cambio al sistema y se le pide criterios al respecto. Consideran que el estilo de dirección con que se conduce el proceso contribuye al logro de los objetivos. Satisface sus necesidades profesionales su labor. Su jefe ayuda con entusiasmo al cumplimiento de las metas. Se sienten motivados. Se le controla el trabajo. Se respira un clima agradable y de respeto en su trabajo. Creen que las penalizaciones salariales contribuyen a la mejora de las cuentas de la organización. El sistema de estimulación actual incide en el incremento de los resultados finales de su empresa.

Solo el 60% consideran que las condiciones de trabajo son buenas y el 45% de los encuestados plantean que no cuentan con los recursos necesarios para desarrollar su trabajo con la calidad requerida.

Con los resultados obtenidos, se pueden comprobar que al aplicar este sistema de estimulación los cobradores están satisfechos con el mismo, estimulados por ver un resultado en la labor que realizan.

La encuesta fue validada, a través del coeficiente de fiabilidad Alfa de Crombrad = 0.8152 lo cual se muestra en Anexo 13, coeficiente se encuentra por encima del 0.80, por lo que el resultado de la encuesta es fiable.

El plan de acción a desarrollar en para el control y retroalimentación del sistema desarrolla en Anexo 14. Elementos a tener en cuenta para la toma de decisiones.

Conclusiones parciales del capítulo

1. Del el nuevo sistema los elementos más importantes que se pueden resaltar son: el trabajo en equipo, los resultados alcanzados están sobre la base de los indicadores colectivos del grupo, contribuyendo a la cooperación de los cobradores en todas las actividades de la sucursal, así como la integridad del trabajador hacia la labor que realiza.
2. Los cobradores a los que le fue aplicado el sistema de incentivo, en su totalidad se sienten satisfecho con el mismo. Han contribuido al mejoramiento del indicador económico Recaudación de la empresa, se eleva la gestión de cobro por parte de los mismos y disminuyen los clientes morosos, lográndose la efectividad de la gestión de corte de consumidores con atrasó en su pago.

CONCLUSIONES GENERALES

-
1. El procedimiento propuesto proporcionó a los especialistas, los métodos y técnicas apropiadas para ejecutar las diferentes etapas incluidas en él.

2. La principal deficiencia del sistema de pago anterior para los cobradores del área comercial de UEB Cienfuegos es que no existía un vínculo proporcional entre el por ciento de cobro (lo recaudado) y lo que percibían de salario. Es decir salarios elevados e incumplimiento del indicador recaudación de la empresa.
3. El sistema de Incentivo aplicado ha contribuido al mejoramiento del indicador económico Recaudación de la empresa, se eleva la gestión de cobro por parte de los cobradores y se logra la efectividad de la gestión de corte de consumidores con atrasó en su pago.
4. El 100% de los cobradores se sienten satisfecho con el sistema salarial aplicado, motivados por su trabajo, aspecto reflejado en los resultados de la encuesta aplicada y el incremento paulatino del por ciento de cobro de su empresa.

RECOMENDACIONES

1. Analizar una variante factible de aplicabilidad de este sistema para los trabajadores en etapa de vacaciones, ya que el sistema aplicado no permite un desarrollo total en función del cumplimiento del trabajo, viéndose afectado el cumplimiento de su indicador recaudación.
2. Desarrollar la etapa de mejora continua con vistas a emprender el plan de acción que se propone en esta investigación.
3. La empresa debe trabajar en aquellos resultados arrojados de la encuesta relacionados con las condiciones de trabajo, que deben ser mejorados.

Referencia Bibliográfica

1. Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos. -- New York: Ed. Hay Associates, 1995. -- p. 152.
2. Alhama Belamaric, Rafael. Investigaciones del trabajo. Tomado De. <http://www.getiopolis.com>,2003.
3. Arias, G. Administración de Recursos Humanos. -- México: Edit. Trillos, 1992. -- p. 86.
4. Barranco, F..J. Planificación estratégica de recursos humanos.--Madrid: Editorial Pirámide S.A, 1993. -- p. 231
5. Batista, J.M. Comportamiento organizacional en la GRH.--A.Ros.-- [s.l : s.n],1996. -- p. 43.
6. Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social.-- Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.-- p. 60.
7. Byars Lioyd, L. Gestión de Recursos Humanos.--España: Editorial Mosby, 1996.- - p.348.
8. Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos. - - 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.--México: Ediciones McGraw Hill, 1995. -- p. 92.
11. Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo.--Madrid: Editorial Días Santos, 1995. - - p. 145.
12. French, W. L. Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos. - - México: Editorial Limusa, 1993 - - p. 263.
13. Gallego, J.F. Administración y dirección de personal en los establecimientos hoteleros.- - Madrid : Editorial Ibérico Europea de Edificiones, S.A,1987. - - p. 131.
14. Harper & Lynch, Valuación de Puestos de Trabajo. - - New York: Editorial Gestión 1992. - - p. 58.
15. Ivancevich, J. Gestión, calidad y competitividad. -- 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. -- México: Editorial Trillos, 1989. -- p. 16.
18. Milkovich, T. G. Dirección y Administración.:Un enfoque de estrategia. - - [s.l: s.n.], 1994.- - p. 89.

19. Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos. - - España: Ed. Gestión 2000, 1995. - - p. 106.
20. Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos. - - España: Ed. Gestión 2000, 1995. - - p. 117.
21. Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos. Tomado De. www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm, 2000
22. Sánchez García, J. C. Selección de Personal. Guía práctica. - - España: Ed Amarú, 1993. - - p. 66.
23. Sikula, A. F. Administración de Recursos Humanos en Empresas .- - México: Ediciones Limusa, 1989. -- p. 169.
24. Txopeitia, Administración de salarios / Txopeitia. -- New: [s.n], 1997. - - p.168.
25. Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos. - - México: Ediciones McGraw 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, 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 Business 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. 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. Competencia 4.0. Revista Capital Humano. (Madrid), (11): 32 - 40, 1998.

- Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos / A. S. Cuesta. - - Ciudad de la Habana: Ed. Academia, 1997. - - 158p.
- Cuesta, S. A. Gestión por Competencias / A. S. Cuesta. - - Ciudad de la Habana: Ed. Academia, 2001. - - 145p.
- 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 Edificiones, 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, L.P Batista. - - México, D.F: Mc. Graw. Hill, 1991. - - 385p.

Franklin Sibille. Uruguay es miembro de KPMG Internacional. Tomado De: <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.

Martínez, M. Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación / M Martínez. -- México: Editorial Trillos, 1989. -- 26p.

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. Tomado De: www.rrhhmagazine.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. 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.

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.