

Trabajo de Diploma

Título: Diseño de un sistema de pago con Coeficiente de Participación Laboral en la Empresa Torrefactora de Café de Cienfuegos.

Autor: Jerzy Cruz García.

Tutor: Lic. Odalys Utrera Velásquez.

Asesor: M.Sc. Roberto Santana Vizcaíno.

Año 2007

“Año del 49 Aniversario de la Revolución”

*“ En la disciplina está el secreto de la productividad,
en la tecnología, en la organización racional, eficiente;
en el uso racional y eficiente de la maquinas,
de los recursos humanos...”*

Fidel

RESUMEN

El análisis y aplicación integral del sistema de Gestión de los Recursos Humanos, puede garantizar de forma efectiva, el principio de distribución socialista " de cada cual según su trabajo a cada cual según su capacidad " si conjugamos adecuadamente los esfuerzos y resultados con la remuneración que hagamos a cada trabajador.

Las Formas y Sistemas de pago del salario se clasifican en sistemas de pago por rendimiento y sistemas de pago a tiempo, y en ambos deben medirse los resultados fijados, es decir el logro de sus indicadores cuantitativos y cualitativos así como la reducción de los costos y los gastos.

Para que un sistema de pago logre los objetivos óptimos deseados para lo cual fue diseñado, se necesita una adecuada organización del trabajo, por lo tanto es necesario estudiar las condiciones existentes de la organización del trabajo, como son el capital humano, bien seleccionado, preparado y motivado, el desempeño laboral, el cumplimiento de las medidas de seguridad y salud, condiciones de trabajo, planificación y garantía de la materias primas, materiales, equipos, mantenimientos, entre otros, por lo que se deben estudiar sino todos si algunos elementos de la organización del trabajo.

Teniendo en cuenta todo lo antes planteado, el objeto central de la investigación fue diseñar un procedimiento para el sistema de pago aplicado, que estimule el grado de participación de todos los trabajadores por las diferentes categorías ocupacionales buscando herramientas que permitan vincular los resultados obtenidos a los esfuerzos realizados por los trabajadores, partiendo de los estudios del trabajo elaborados, para lo cual finalmente se diseña un coeficiente de participación laboral en el que se regulan una serie de indicadores estrechamente relacionados con los de eficiencia, tomando en consideración el criterio de los Jefes de cada áreas y avalados por los miembros del Consejo de dirección con la participación del sindicato y el partido.

La investigación se realiza en todas las áreas de la empresa, fundamentalmente en las productivas, consultando una amplia bibliografía nacional e internacional, aplicando técnicas como encuestas, entrevistas, observaciones directas y revisión de documentos.

...A mis Padres...

ÍNDICE

Portada
Resumen
Pensamiento
Dedicatoria
Agradecimientos

Introducción 9

Capítulo I: Consideraciones teóricas sobre la organización del Trabajo y la Administración de Salarios..... 13

La Gestión de Recursos Humanos..... 13

Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos..... 14

1.1.2. Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba. 16

1.2. La Administración de Salarios. 19

1.2.1. Objetivos de la administración de salarios. 20

1.2.2. Teoría de los salarios. 21

1.2.3. Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario. 22

1.2.4. El carácter múltiple del salario. 23

1.2.4.1 El salario para las personas. 23

1.2.4.2. El salario para las organizaciones..... 23

**1.3. Diseño de sistemas de Incentivos y recompensas (Reward and Incentive Plans).
..... 24**

1.3.1. Tipos de planes de incentivos. 24

1.3.1.1 Incentivos para empleados de producción..... 25

1.4. Organización del Trabajo..... 26

1.4.1 Conceptos y Objetivos de la Organización del Trabajo 26

1.4.2 Elementos de la Organización del Trabajo. 27

1.4.3. Disciplinas con las cuales se relaciona la Organización del Trabajo. 27

1.5. Clima Organizacional. 28

Conclusiones parciales del Capítulo. 29

Capítulo II: Diagnóstico de la Organización del trabajo en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café Cienfuegos..... 30

2.1. Planeación y preparación. 30

2.1.1. Compromiso de la dirección. 30

2.1. 2. Caracterización del objeto de estudio. 31

2.2. Diagnostico de la situación actual según encuesta de Clima Organizacional..... 34

2.2.1. Diseño del cuestionario. 35

2.2.2. Aspectos teóricos a tener en cuenta. 35

2.2.3. Procesamiento de los resultados. 36

Resultados por método de Dimensiones y Variables..... 36

Diseño de la Investigación. 36

Análisis de la Fiabilidad y Validez del cuestionario. 38

Resultados utilizando el SPSS 11..... 38

2.3. Diagnostico de las Condiciones de Trabajo.....	39
2.4. Estudio de la disciplina Laboral	39
2.4.1. Distribución y Almacenaje.....	41
2.4.2. Tostado y Envase de Café.....	42
2.5. Plan de Medidas a partir de los resultados del Diagnóstico.....	43
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	46
<i>Capítulo III: Aplicación del procedimiento del pago diseñado con la aplicación del CPL en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, en Cienfuegos.</i>	47
3.1. Análisis del sistema de Pago Actual.....	47
ALCANCE	47
FUENTE DE FINANCIAMIENTO	48
INDICADORES.....	48
3.2. Examen Crítico y propuesta de mejoras.....	50
Examen Crítico.....	50
Propuesta de Mejoras.....	50
3.3. Implementación y mejora continua.....	51
Reducción del Índice Acumulado	52
Determinación de la Base de Cálculo	52
Base de Cálculo	52
Cumplimiento del Indicador Condicionante del Sistema.....	52
Cálculo del Monto a Distribuir.....	53
Trabajadores Directos.....	54
Trabajadores Indirectos.....	55
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	56
<i>Conclusiones</i>	57
<i>Recomendaciones</i>	58
<i>Referencia Bibliográfica</i>.....	59
<i>Bibliografía</i>	60

Introducción

El análisis y diseño de Sistemas de Pago en las Empresas deben partir de la realización de un diagnóstico donde se detecten los principales problemas que confronta la Empresa y que pueden ser subsanados con la introducción de nuevos Sistemas de Pago, o de cambios organizativos y de gestión que precisen del apoyo de un Sistema de Estimulación Salarial, profundizando en el análisis de los Indicadores Productivos y Económicos que nos den un punto de comparación (base) sobre el cual cuantificar los posibles resultados.

Por ello, puede ser de gran utilidad conformar sistemas de indicadores que en el aspecto cuantitativo y cualitativo nos sirvan en el análisis y proyección, entre los cuales se encuentran los datos y análisis económicos y los referentes a la productividad, portadores energéticos y materias primas utilizados, utilización de las capacidades, aprovechamiento de la jornada laboral, superación, clima organizacional, calidad de la producción y otros que permitan un punto de referencia para resolver los problemas existentes, proyectar los resultados que se quieran obtener y constatar, posteriormente, los que se vayan obteniendo.

Los sistemas deben ser sencillos, medibles, rigurosos, estables, flexibles y estimulantes.

Analizando todo lo antes expuesto se realiza esta investigación en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, en Cienfuegos que se subordina nacionalmente al Grupo Empresarial Cuba Café del Ministerio de la Industria Alimenticia, teniendo dentro de su objeto social la torrefacción del llamado cafetín, o café para su distribución a la población y al mercado interno en moneda nacional y peso convertible.

Situación Problemática:

En esta entidad como en todas las Empresas de estas mismas características en el país, los trabajadores están acogidos a un:

- Sistema de pago por la reducción del gasto total por peso total de ingreso.

Recibiendo hasta el 60 % del salario por estimulación al personal indirecto y el 100 % a los directos.

Pero en el mismo sistema se establecen un grupo de condicionantes específicas por puestos de trabajo, donde por el incumplimiento de una se penaliza el 100 % de la estimulación salarial al

trabajador, independientemente de haber cumplido con todas las demás, además los trabajadores se quejan de que no se mide el grado de participación que tengan en el logro de los resultados pues existen obreros que se esfuerzan mas que otros y reciben igual cantidad de estímulo.

Todo lo cual indica la necesidad de diseñar un sistema de estimulación partiendo de los mismos indicadores de eficiencia, fundamentados en los elementos que estudian la organización del trabajo, en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la producción, y de las condiciones de trabajo, que determinen medidas organizativas que propendan a la mejor organización del trabajo, permitiendo establecer indicadores mas precisos para distribuir el fondo formado con criterios participativos, o sea según su aporte al logro de los resultados obtenidos.

Problema Científico:

No existe un Sistema de Compensación salarial, que vincule el salario a los resultados obtenidos en la empresa, lo cual permita incrementar la motivación de los trabajadores y potenciar el sentido de pertenencia.

Hipótesis:

El Diseño de un Sistema de Pago con Coeficiente de Participación Laboral en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café de Cienfuegos, permitirá vincular el salario a los resultados obtenidos.

Objeto de Estudio:

Subsistema de Administración de Salarios.

Campo de Acción:

Diseño de un sistema de un Sistema de Pago con un coeficiente de participación laboral

Objetivo General:

Proponer un Sistema de Compensación Salarial que vincule el salario a los resultados obtenidos en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, lo cual permita incrementar la motivación de los trabajadores y potenciar el sentido de pertenencia.

Objetivos Específicos:

1. Conocer los objetivos de la Administración de salarios, así como demás conceptos y definiciones relacionados con el tema.
2. Realizar un Diagnóstico en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, mediante un análisis del Clima Organizacional así como de la organización del trabajo en el área de producción.
3. Elevar los niveles de Ingresos de los trabajadores mediante el diseño de un sistema de compensación salarial, basado en un Coeficiente de Participación Laboral.

Tareas:

1. Revisar la literatura sobre Administración de Recursos Humanos, Administración de Salarios, haciendo énfasis en las diferentes formas y sistemas de pago existentes.
2. Analizar el Clima Organizacional de la Empresa, y su estado actual en cada una de sus dimensiones.
3. Analizar las Condiciones de Trabajo en el Área de Producción de la Torrefactora, en particular Ruido y Temperatura.
4. Analizar el Aprovechamiento de la Jornada Laboral en el Área de Producción y las reservas de Productividad existentes.
5. Hacer un estudio de Normación en el Área de Producción.
6. Definir la forma de cálculo del Coeficiente de Participación Laboral.
7. El Diseño de un Sistema de Pago con Coeficiente de Participación Laboral en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café de Cienfuegos, permitirá vincular el salario a los resultados obtenidos.

Estructura de la tesis:

La tesis quedó estructurada en tres capítulos.

Capítulo 1. Consideraciones teóricas sobre la organización del trabajo y la Administración de Salarios.

En este capítulo se revisa toda la literatura actualizada de la Gestión de los Recursos Humanos y principalmente de organización del trabajo y la administración de salarios, además de otras literaturas actualizadas en el tema, legislaciones vigentes sobre salario, entre otras.

Capítulo 2. Análisis de la situación actual de la Organización del Trabajo.

En este capítulo, partiendo de la creación de un equipo de trabajo, se hace un análisis de la Organización del Trabajo actual, utilizando una herramienta para el diagnóstico basada en el Clima Organizacional. Posteriormente se detectan los problemas existentes que impiden que la productividad del trabajo sea mayor, analizándose las reservas de productividad que pueden ser rescatadas con la solución de dichos problemas. En esta etapa se traza la estrategia a seguir en los estudios encaminados al perfeccionamiento de la Organización del Trabajo, basada en el estudio de los factores que inciden principalmente en el incremento de la productividad. El capítulo finaliza recomendando medidas organizativas encaminadas a mejorar la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral, el servicio al puesto de trabajo, las condiciones de trabajo.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento del pago diseñado con la aplicación del CPL en la Empresa Torrefactora y distribuidora de Café, en Cienfuegos.

Tras el análisis de los resultados obtenidos en el Capítulo 2, el equipo de trabajo concluye que existe la necesidad de aplicar un sistema de pago que estimule salarialmente a los trabajadores de acuerdo a un CPL. Se explica detalladamente el diseño del sistema a aplicar con los procedimientos para el pago.

Después de una detallada investigación, y de consultas externas realizadas a expertos en el tema, donde se diseña un coeficiente de participación laboral donde se enmarcan una serie de indicadores entre los cuales se reflejan los de eficiencia, con el objetivo fundamental de estimular salarialmente a trabajadores según el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.

Se concluye el trabajo realizado y se dejan las recomendaciones para la aplicación de este sistema, simulando un pago mensual con la aplicación del Coeficiente de Participación Laboral y la efectividad en la aplicación del sistema, así como la evaluación económica.

Capítulo I: Consideraciones teóricas sobre la organización del Trabajo y la Administración de Salarios.

En este capítulo se revisa toda la literatura actualizada de la Gestión de los Recursos Humanos y principalmente de organización del trabajo y la administración de salarios, además de otras literaturas actualizadas en el tema, legislaciones vigentes sobre salario, entre otras.

La Gestión de Recursos Humanos.

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

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

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

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

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

- ✓ Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- ✓ Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
- ✓ Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes, con el resultado que se espera de él.

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

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

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

Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostrarán las instalaciones dentro de la Empresa y principalmente de su área de trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.
- Sin la Organización del Trabajo y la Organización del Salario entre otros, se desgaja del sistema, el efecto no puede ser ni sistémico, ni duradero y no se produce una mayor efectividad en el aprovechamiento de los RH.

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

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

Aquí hay que recordar un segundo tema importante. La heterogeneidad de situaciones que presentan nuestras Empresas desde todo punto de vista, incluida la preparación del personal especializado en las nuevas actividades de las áreas funcionales, empezando por la propia área que atiende las funciones, procesos o sistemas de RH y que puede recibir distintas denominaciones, debe servir para aplicar soluciones específicas, pero no para diferenciar a las empresas.

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

En la Conferencia Mundial sobre Personal efectuada en Madrid en 1993, quedó claro cuánto hay que cambiar la mentalidad y las acciones en la práctica: “el management de RH” es hoy más importante

que nunca, pero no se puede encomendar esa misión a la gente de Personal. La mayoría de ellos prefiere el rol administrativo tradicional y lo que se necesitan son sparrings y agentes de cambio y miembros de equipos que ayuden a entender cómo aprovechar a nuestra gente...” (3).

La evolución radical gracias a la acumulación de conocimientos sobre planificación, estrategia, organización, cultura, valores, según plantean algunos autores, es ante todo conceptual, son teorías y modelos que no han tenido el desarrollo posible en las sociedades capitalistas, y que los socialistas si necesitan y pueden desarrollar. 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

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

Nuestros SGRH deben ser generadores e impulsores de la Gestión del Conocimiento, paradigma actual para mejorar la eficacia de las organizaciones. En una Sociedad como la nuestra, donde un alto valor lo constituye el conocimiento, limitarlo es limitar el propio desarrollo de todos los trabajadores y de las organizaciones. Limitarlo, es seguir tratando a las organizaciones como conglomerado de recursos, sin sensibilidad y sin diferenciación hacia las personas, como individuos que se relacionan entre sí y que son capaces de dirigir, planificar, controlar y ejecutar todo.

1.2. La Administración de Salarios.

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

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

La administración de 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.

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.

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.

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. Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario.

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

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

Salario mínimo.

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

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

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

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

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

1.2.4. 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. 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.

1.2.4.1 El salario para las personas.

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

1.2.4.2. El salario para las organizaciones

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

la organización. Cuando más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

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

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

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

1.3.1. Tipos de planes de incentivos.

1- Según cobertura:

Individuales.

Identifican y bonifican los aportes o desempeño de cada empleado.

Efectos negativos:

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

Por equipo.

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

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

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

Ventajas sobre el individual:

- ✓ Cultura de colaboración.
- ✓ Más fácil fijar los parámetros de rendimiento y medición más precisa.

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

Desventajas:

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

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

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

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

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

1.3.1.1 Incentivos para empleados de producción.

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

Ventajas

- ✓ Sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.

- ✓ Son equitativos
- ✓ Las recompensas están vinculadas con el desempeño.

Desventajas ·

- ✓ Se pueden obtener salarios excesivos y cambiar los criterios de producción.
- ✓ Se dedican a producir (cantidad) sin importarles cumplir con las normas de calidad.
- ✓ No se da buen mantenimiento a los equipos ·
- ✓ Se limitan a realizar solamente su tarea. Plan de Producción por hora ·
- ✓ Se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción.
- ✓ El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada. ·

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

Planes de Incentivos por Equipo.

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

Ventajas

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

Desventajas

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

1.4. Organización del Trabajo.

1.4.1 Conceptos y Objetivos de la Organización del Trabajo

La Organización del Trabajo es la ciencia que se ocupa del estudio sistemático del proceso de producción o servicio, especialmente desde el ángulo de la participación del hombre en el mismo.

La Organización del Trabajo tiene como objetivo principal lograr la máxima efectividad del trabajo del hombre, y comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué, con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio, es decir perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres en su enlace mutuo y constante con los medios de producción.

1.4.2 Elementos de la Organización del Trabajo.

La Organización del Trabajo comprende el estudio, análisis y perfeccionamiento de la División y Cooperación del Trabajo, de los Métodos y Procedimientos de Trabajo y de la Organización y Servicio de los Puestos de Trabajo, con vistas a determinar Normas de Trabajo que permitan conocer correctamente la capacidad de cada eslabón del proceso de producción o servicios y la cantidad de fuerza de trabajo necesaria para lograr los niveles de actividad deseados de la forma más eficiente.

- Normación del Trabajo.

La Normación del Trabajo es la parte de la Organización del Trabajo que se ocupa de la determinación de las Normas de Trabajo, es decir de la determinación de los gastos de trabajo necesarios para la ejecución de una unidad de producción o para el cumplimiento de determinado volumen de trabajo en las condiciones técnico - organizativas existentes, determinadas por la división y cooperación del trabajo establecida, por los métodos y procedimientos implantados y por la organización y servicio al puesto de trabajo existente.

1.4.3. Disciplinas con las cuales se relaciona la Organización del Trabajo.

La Organización del Trabajo se relaciona también con otras disciplinas que abordan el trabajo del hombre desde otros ángulos, entre las que se destacan las que tienen que ver con el establecimiento de la remuneración y estimulación por el trabajo; con el perfeccionamiento de las condiciones laborales y la seguridad y salud en el trabajo, con la capacitación de la fuerza de trabajo, etc.

La Organización del Trabajo también se relaciona con otras disciplinas que tienen que ver con el proceso de producción o servicios, tales como, la Organización de la Producción, el Control y Aseguramiento de la Calidad, etc., así como con la Tecnología existente y la estrategia de su desarrollo.

Estrategia a seguir en el estudio y perfeccionamiento de la Organización del Trabajo

Resulta conveniente desarrollar una estrategia de trabajo que se base en el establecimiento de determinadas prioridades a fin de dar respuesta a las principales dificultades detectadas, tomando en

consideración para esto la solución de aquellos problemas que ofrezcan la posibilidad de obtener mayor eficiencia.

Dichas soluciones serán materializadas a través de la implantación de medidas técnico – organizativas derivadas tanto de análisis simples, como de estudios que presenten determinado rigor técnico, no olvidando en este punto el carácter integral que encierra la Organización del Trabajo, ya que por ejemplo, toda medida que se adopte al modificar las condiciones técnico – organizativas en que se realiza el trabajo, dará lugar obligatoriamente a la elaboración de nuevas normas que reflejen los resultados obtenidos. Las Empresas en el empeño de perfeccionar continuamente la Organización del Trabajo deberán seguir un procedimiento que les permita evaluar sistemáticamente la utilización de la fuerza de trabajo, detectar los problemas que le impiden ser más eficiente y adoptar las medidas necesarias para lograrlo.

Un estudio de Organización del trabajo consta de tres etapas generales que serán aplicadas detalladamente en los capítulos siguientes, las cuales son:

- Diagnóstico, para la detección de los problemas existentes en la Organización del Trabajo.
- Realización de los estudios, encaminados a buscar alternativas de solución a los problemas detectados.
- Implantación y Control de las medidas acordadas.

En el proceso de implantación de las medidas debe verificarse que las mismas se introduzcan exactamente como fueron concebidas, pues sólo así podrán alcanzarse los objetivos deseados

Una vez implantado el cambio, es importante mantenerlo en uso tal como estaba especificado y no permitir que los operarios vuelvan a lo de antes o introduzcan elementos no previstos, salvo con causa justificada.

1.5. Clima Organizacional.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.

A partir de esta definición podemos inferir que el concepto de **percepción** adquiere una importancia relevante, ya que el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Conclusiones parciales del Capítulo.

1. Con este trabajo se han examinado los diferentes principios, reglas y técnicas que van ligadas a esa remuneración a fin de obtener una visión orgánica que permita la clasificación de las diferentes actividades que se ejecutan dentro de la administración de salarios.
2. Para que un plan de incentivos tenga éxito deberá ser justo para la empresa y para el trabajador. Para que tenga éxito debe haber convencido completamente a los trabajadores, al sindicato y a la propia dirección de la empresa.
3. También es importante dentro de una organización, utilizar con frecuencia los factores motivacionales con el fin de lograr que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo, lo cual se verá reflejado en el éxito de la organización, permitiéndole tener iniciativa pero dentro de los límites que fija el supervisor.

Capítulo II: Diagnóstico de la Organización del trabajo en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café Cienfuegos.

En este capítulo, partiendo de la creación de un equipo de trabajo, se hace un análisis de la Organización del Trabajo actual, utilizando una herramienta para el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en una Organización, basado en el Clima Organizacional. Posteriormente se detectan los problemas existentes que impiden que la productividad del trabajo sea mayor, analizándose las reservas de productividad que pueden ser rescatadas con la solución de dichos problemas.

En esta etapa se traza la estrategia a seguir en los estudios encaminados al perfeccionamiento de la Organización del Trabajo, basada en el estudio de los factores que inciden principalmente en el incremento de la productividad. El capítulo finaliza recomendando medidas organizativas encaminadas a mejorar la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral, el servicio al puesto de trabajo, las condiciones de trabajo.

A los efectos de esta investigación, al hablar de Organización del Trabajo, se hace referencia a:

- El Diagnóstico de Clima Organizacional.
- El Análisis de las Condiciones de Trabajo, mediante un estudio para identificar los puestos de trabajo generadores de Ruido, y de altas Temperaturas en el área de Producción.
- Estudio de la disciplina Laboral.

2.1. Planeación y preparación.

2.1.1. 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.

En esta sentido se realizaron varias reuniones con la Dirección de la empresa, donde la Directora General, estuvo de acuerdo en que el equipo debía estar formado por consultores externos del CPHE (Centro Provincial de Higiene y Epidemiología), y de la Universidad, debido a las constantes quejas de los trabajadores del área de producción con respecto a las condiciones de trabajo.

Se tomaron los siguientes acuerdos:

- Primeramente se informa a todos los niveles de la organización, la realización del estudio y los objetivos que se persiguen.
- Se crea un grupo de trabajo de personas conocedoras de la actividad
- Se selecciona una muestra representativa de los trabajadores que participaran en la recopilación de información, en las técnicas de estudios.
- Se diseñan las encuestas a realizar, la selección de paquete de programa estadístico a utilizar.

El Grupo de Trabajo quedó compuesto por:

Cargo	Organización
- 2 Especialistas en Condiciones de Trabajo y Microclima Laboral	CPHE
- 1 Especialista de la Universidad de Cienfuegos.	UCF
- 1 Directora de Recursos Humanos	Torrefactora
- 1 Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	Torrefactora
- 1 Técnico B en Procesos Tecnológicos para las producciones de la Industria Alimenticia	Torrefactora

2.1. 2. Caracterización del objeto de estudio.

A modo de caracterización de la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, en Cienfuegos, se muestra la identificación y mapeo de los procesos en el Anexo 3, utilizando un diagrama OTIDA, que es la técnica más apropiada para el tipo de proceso de producción.

La Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, con domicilio en Ave 64 No. 5708, en Cienfuegos, se subordina nacionalmente al Grupo Empresarial Cuba café, del Ministerio del Industria Alimenticia, desde del 30 de septiembre de 2005, a partir de su conversión de la Organización Económica Estatal denominada Torrefactora de Cienfuegos en empresa, con mas de 82 años de labor puesta en explotación como industria, (desde 1925 cuando se fundó como “El Águila de Oro”), pero al llamado de nuestro comandante en jefe Fidel Castro a la implantación del cafetín o café puro a la población cubana, se dio a la tarea de realizar un plan de mantenimiento preventivo planificado, para dejar en perfecto estado el sistema fabril, además de introducir una tecnología mas avanzada para el llenado de envase de los paqueticos de café.

Para dar cumplimiento a su objeto social cuenta con un colectivo de trabajadores formados por 19 mujeres y 28 hombres, para un total de 47 de los 61 cargos aprobados en su plantilla desde el

2006, con una alta responsabilidad para el trabajo y sentido de pertenencia, desglosados en las diferentes categorías ocupacionales.

En el Anexo 4 se muestra una caracterización de la Fuerza de Trabajo según sexo, edad, nivel de escolaridad y categoría ocupacional.

La estructura de dirección esta integrada por la Directora General y 3 ápices estratégicos: Dirección de Recursos Humanos, Dirección Económica, y Dirección Técnica Productiva, con una Planta de producción y un Dpto. Interno, lo cual se detalla en el Anexo 5.

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

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

Al comienzo de esta investigación la Empresa contaba con la aplicación de los Nuevos Calificadores puestos en vigor a partir de noviembre de 2005, donde se aplica el amplio perfil de acuerdo a las exigencias actuales. Por esto no fue necesario diseñarlos.

Además cuenta con los grupos de escala y tarifas salariales aprobados a nivel Nacional por el Grupo Empresarial Cuba Café, la cual analiza la valoración de los puestos según sea necesario, aplicando la nueva escalara salarial única establecida a partir de Noviembre de 2005, por el MTSS.

La empresa posee un método para evaluar desempeño trimestralmente, el cual no es utilizado para el pago a los trabajadores.

Objeto Social:

- Producir y comercializar de forma mayorista café torrefaccionado en el mercado interno, en pesos en moneda nacional y pesos cubanos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista sacos de envases recuperados, en pesos en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista productos agropecuarios excedentes del autoconsumo a sus trabajadores, en pesos en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a sus trabajadores, en pesos en moneda nacional.

Misión:

Garantizar la producción y suministro del café torrefaccionado con destino a la población y a los organismos de la administración central del Estado, y venta en divisa a estos últimos que cuenten con financiamiento en esa moneda.

Visión:

Es una empresa con un proceso de producción continuo, con los trabajadores motivados e idóneos para sus puestos de trabajo, las entregas de café a la población y organismos se realizan puntualmente y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades de los clientes y sus directivos son líderes.

Valores compartidos:

- Lealtad a los principios de la Revolución.
- Participación
- Decisiones colegiadas
- Valoración de los talentos humanos
- Consagración al trabajo
- Solidaridad.

Principales Suministradores.

Empresa Procesadora de café Eladio Machín de Cumanayagua

Planta Beneficiadora Rolando Ayub de Contramaestre

Empresa de Aseguramiento del Grupo Empresarial Cuba Café

CUPET

Empresa Provincial de Alimentos

Acinox

Alimatic

Principales Clientes

Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía

Educación Provincial

Salud Provincial Aseguramiento a la Gastronomía

Empresa Comercializadora del MINAZ
 MINFAR

2.2. Diagnostico de la situación actual según encuesta de Clima Organizacional.

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

Dimensiones y variables	ítems
LIDERAZGO	
Dirección.	1 - 17 - 23
Estímulo a la excelencia.	2 - 18 - 34
Estímulo al trabajo en equipo.	3 - 19 - 35
Solución conflictos.	4 - 20 - 36

MOTIVACIÓN	
Realización personal.	5 - 21 - 37
Reconocimiento de aportes.	6 - 22 - 38
Responsabilidad.	7 - 23 - 39
Adecuación de las condiciones de trabajo.	8 - 24 - 40

RECIPROCIDAD	
Aplicación al trabajo.	9 - 25 - 41
Cuidado con el patrimonio institucional.	10-26 - 42
Retribución.	11-27 - 43
Equidad.	12 -28- 44

PARTICIPACIÓN	
Compromiso con la productividad.	13-29 - 45
Compatibilidad de intereses.	14-30 - 46
Intercambio de información.	15-31 - 47
Involucración en el cambio.	16-32 - 48

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

2.2.1. Diseño del cuestionario.

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

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

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

donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

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

q = 1 - P

E = error absoluto permisible.

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

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

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

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

2.2.2. Aspectos teóricos a tener en cuenta.

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, el contraste de esta hipótesis se reduce a comparar el Nivel de Significación de la prueba (NS) obtenido con el preestablecido para la misma (0.05), si $NS < 0.05$ se rechaza Ho.

2.2.3. Procesamiento de los resultados.

La encuesta fue procesada utilizando el SPSS, y además se obtuvieron, los indicadores generales de Dimensiones y Variables, mediante una hoja de cálculo de Excel.

Resultados por método de Dimensiones y Variables.

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

Análisis General

El Clima Organizacional obtuvo una puntuación de 56,42 en una escala de 100 puntos, lo cual se considera Bajo.

La Dimensión peor evaluada fue “motivación”; resultando más negativas las variables:

1. Reconocimiento de aportes (33.80%)
2. Realización personal (40.20%)

La Dimensión mejor evaluada fue “Liderazgo”; resultando más positivas las variables:

1. Solución de conflictos (84.40%).
2. Dirección (83.30%).

Las tablas y gráficos obtenidos, mostrando la evaluación de Dimensiones y Variables, se muestran en el Anexo 6.

Diseño de la Investigación.

La población está compuesta por la cantidad de trabajadores existentes en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, en Cienfuegos con 47 trabajadores en plantilla, al comienzo de esta investigación (Enero/2007).

Las unidades de muestreo y el marco muestral son todos los trabajadores de la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, en Cienfuegos.

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

- Categoría Ocupacional.

Mediante una “Asignación Proporcional”. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula correspondiente a un Muestreo probabilística, explicada en este Capítulo, con población conocida y la varianza desconocida.

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

donde:

$$N = 47; \quad P = 0,10; \quad E = 0,10; \quad Z = 1,96;$$

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

Muestra(n):	30
Población(N):	47

Torrefactora de Café	Nj	Nj/N	Nj/N * n	Cantidad a encuestar
Dirigente	9	0,191	5,745	6,0
Técnico	11	0,234	7,021	7,0
Servicio	7	0,149	4,468	4,0
Obrero	20	0,426	12,766	13,0
Total	47	1,00	30,00	30,0

Tabla 2.2. Asignación proporcional para “Categoría Ocupacional” en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, en Cienfuegos.

Donde:

Ni – Total de trabajadores de la Categoría Ocupacional i

N = 47 (Población de la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café);

n = 30 (muestra asignada a la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café);

La muestra quedó distribuida por Categoría Ocupacional como se muestra en la tabla 2.2

Análisis de la Fiabilidad y Validez del cuestionario.

El cuestionario fue procesado mediante el paquete SPSS y se le aplicó la prueba Alpha de Cronbach para determinar la fiabilidad del cuestionario (ver Anexo 7), el coeficiente alfa resultó ser $\alpha = 0,802$, el cual se considera aceptable.

Resultados utilizando el SPSS 11.

Al analizar la tabla de referencias cruzadas que se muestra en la Tabla 2.3 se observa como el 66,7 % de los trabajadores plantea que hay muy poco estímulo para los Trabajadores y el 13,3 % le otorga una puntuación de Muy Baja o Baja a la dimensión Reciprocidad, lo cual da una idea de la necesidad de realizar un estudio del Sistema de Pago actual.

Tabla de contingencia Hay muy poco estímulo para los trabajadores. * REC_COD

% del total		REC COD					Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
Hay muy poco estímulo para los trabajadores.	Verdadero	3,3%	10,0%	3,3%	23,3%	26,7%	66,7%
	Falso	3,3%	3,3%	6,7%	6,7%	13,3%	33,3%
Total		6,7%	13,3%	10,0%	30,0%	40,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,375	4	,047
Razón de verosimilitud	2,289	4	,683
Asociación lineal por lineal	,161	1	,689
N de casos válidos	30		

Tabla 2.3. Tabla de referencias cruzadas: *Hay muy poco estímulo para los trabajadores & Reciprocidad General*

Los resultados de la prueba Chi-Cuadrado de Pearson(0,047, menor que 0,05), permiten afirmar que la relación entre dichas variables es estadísticamente significativa y puede ser generalizada a la población, o sea, la totalidad de los trabajadores es del criterio que existe muy poco estímulo.

Los demás resultados se muestran en el mismo anexo 7, a continuación del análisis de fiabilidad.

2.3. Diagnostico de las Condiciones de Trabajo.

El trabajo desempeña una función esencial en las vidas de las personas, pues la mayoría de los trabajadores pasan por lo menos ocho horas al día en el lugar de trabajo. Así pues, los entornos laborales deben ser seguros y sanos. Todos los días los trabajadores son sometidos a una multitud de riesgos para la salud, como:

- ruidos;
- temperaturas;

En esta entidad, se encuentran expuestos todo el tiempo, durante su Jornada Laboral diaria a estos riesgos, 6 Operarios de Maquina conformadora y Llenadora de envases, y 4 Tostadores de Café y otros Granos.

Una vez realizado los estudios de organización del trabajo, por el equipo de trabajo formado, el especialista del Centro de Higiene y Epidemiología (CPHE), en el Departamento de Medicina Ocupacional, como organismo rector al respecto, determinó los parámetros actuales en ruido y temperatura y los comparó con las Normas cubanas vigentes en esta materia, determinando que en el caso de los ruidos de 85DB(A) establecido como norma, se encuentran por encima desde 89DB(A) hasta 103 DB(A) para todos los operarios de esta área (tostadores y los de las maquinas Conformadoras y Llenadoras de envase).

En el caso de la temperatura se obtuvo como resultado desde 29.5 °C hasta 33.0 °C, en los puestos de trabajo de Tostador de Café y otros Granos, de los 26 °C establecidos en la Norma Cubana Vigente.

Para ambos riesgos el CPHE certificó mediante un dictamen, los parámetros vigentes y en que magnitud se encuentran en esta área. (Anexo 8)

2.4. Estudio de la disciplina Laboral .

Dada la importancia que reviste la Disciplina del trabajo en la ejecución de la actividad laboral, se realizaron los estudios de Aprovechamiento de la Jornada Laboral, encaminándolo fundamentalmente a las áreas de producción, específicamente en las áreas de distribución y almacenaje y tueste y envase de café.

Se escogió como elemento a estudiar la Normación del trabajo para realizar los estudios empleando las siguientes técnicas del estudio del tiempo de trabajo:

- Fotografía detallada colectiva
- Muestreo por observaciones instantáneas.

Fotografía colectiva:

Este método consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por un grupo de trabajadores dentro de la jornada laboral y medir las magnitudes de cada una de ellas, a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización de los mismos.

El mismo se aplica cuando tenemos un grupo de trabajadores que realizan una misma operación en sus respectivos puestos de trabajo o cuando un grupo de trabajadores realiza un trabajo de forma colectiva sobre un mismo objeto de trabajo y se desea realizar el estudio en poco tiempo.

Muestreo por Observaciones Instantáneas.

El método del Muestreo por Observaciones Instantáneas consiste en la determinación del peso específico (%) de cada uno de los elementos de trabajo e interrupciones que tienen lugar en la jornada laboral en relación con su duración, y una vez obtenidos los mismos determinar la magnitud absoluta de dichos tiempos.

Los tiempos así obtenidos, unidos a la producción promedio realizada durante los días de observación permiten arribar a conclusiones sobre los puestos de trabajo estudiados.

El método del muestreo por observaciones instantáneas es ideal para ser utilizado en aquellos lugares donde exista una gran concentración de trabajadores que realizan operaciones repetitivas y que los mismos tengan un área de trabajo bien definida.

Al realizar un muestreo por observaciones instantáneas hay que tener en cuenta, dentro de la etapa preparatoria, la determinación de:

- El recorrido o ruta a seguir por el observador.
- La cantidad de observaciones a realizar a cada puesto.
- El horario de observación.

Registro de la información.

Una vez registrados los tiempos mediante las técnicas empleadas en las actividades seleccionadas, se determinó el gasto de trabajo necesario para la ejecución de la actividad laboral en determinadas condiciones técnico - organizativas, se calculó los tiempos de duración de los tiempos de trabajo y los improductivos y las causas que lo originan, con el objetivo de eliminar las deficiencias existentes y proponer medidas encausadas al incremento de la productividad del trabajo, fortalecimiento de la disciplina, mejorar las condiciones de trabajo y diseñar un sistema de pago que estimule la participación del colectivo de trabajo en el logro de los objetivos propuestos.

Siguiendo las etapas en este proceso se seleccionaron las actividades a normar:

- Tostado y envase (10 operarios)
- Distribución y almacenaje (4 operarios)

2.4.1. Distribución y Almacenaje.

Como resultado de los estudios realizados a las actividades de Distribución y Almacenaje se determinó el comportamiento del aprovechamiento de la Jornada laboral, los tiempos de interrupciones y las causas que lo provocan, todo lo cual se puede observar en el Anexo No. 9, reflejando un grupo de deficiencias tales como:

1. Los Ayudantes (4 Operarios), se demoran en cargar un camión de 7 ton como promedio 50 minutos, producto de que toda la estiba es manual sin ayuda de transmontanas y/o montacargas que pueden facilitar el trabajo y por ende hacerlo en menos tiempo, ya que la transmontana con que contamos lejos de agilizar el proceso lo extiende, al ser tan grande que moverla se hace muy difícil, por lo que generalmente no se utiliza.
2. No cuentan con los Medios Protección Individual necesarios, ya que los que tienen no son los suficientes, pues no todos cuentan con fajas para fuerza, muñequeras, entre otras, debido al insuficiente presupuesto de MPI, según entrevista realizada a la dirección de la empresa y de Recursos Humanos y como resultado de las encuestas de condiciones de trabajo realizadas.
3. No tienen suficientes medios para realizar la carga del producto terminado para su distribución, perdiendo más tiempo en el traslado desde el almacén, al no contar con suficientes carretillas.
4. El aprovechamiento de la Jornada Laboral es de 86.87%

2.4.2. Tostado y Envase de Café.

Para estas actividades utilizamos el Método Analítico Investigativo, auxiliándonos de la técnica del Muestreo por Observaciones Instantáneas.

Como resultado de los estudios, fundamentalmente pudimos determinar a través de la técnica empleada, todos los tiempos de trabajo, de interrupciones y las causas que lo originan, heláis como el comportamiento del aprovechamiento de la jornada laboral, determinando las siguientes deficiencias:

1. El mayor tiempo perdido es por tiempo de Interrupciones por deficiencias organizativas, en el área donde trabajan los Operarios de maquinas conformadoras y llenadoras de envase, debido fundamentalmente a los procedimientos de regimenes de trabajo establecidos, (como es la espera de que el café termine de tostarse, molinarse y pasar a las tolvas para se envasado), perdiendo alrededor de 51 minutos.
2. Otra deficiencia de disciplina tecnológica, es la perdida de tiempo de trabajo, por cada operario que se encuentra en la salida de los equipos, contando bolsitas de café hasta llenar un paquete de 50 bolsitas, perdiendo como promedio alrededor de 40 segundos en cada bolsa.
3. Una deficiencia que incide negativamente es la pérdida de tiempo de alrededor de 26 minutos como promedio, incidiendo principalmente esta en los operarios de las maquinas conformadoras, que en reiteradas ocasiones se encuentran fuera del puesto de trabajo, conversando, fumando, (Tiempo de Interrupción por violación de la disciplina laboral, - TIDO) o por agotamiento, cansancios, como causa principal de que las condiciones de trabajo no son favorables, es necesario señalar que estos trabajadores aún permanecen sentados durante largo tiempo en asientos mal diseñados, esto lo supimos a través de encuestas realizadas, las cuales se anexan (Anexo 10 y Anexo 11) y mediante la observación directa.
4. El aprovechamiento de la jornada Laboral en esta área, se comporta en un 83.93 %.

Todo lo antes expuesto, nos indica la necesidad de proponer un plan de medidas, con el objetivo de eliminar las deficiencias detectadas durante las observaciones realizadas, que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de la disciplina laboral, el incremento de la productividad del trabajo, y la mejor organización y condiciones del trabajo.

2.5. Plan de Medidas a partir de los resultados del Diagnóstico.

A partir de los resultados de los estudios realizados (Anexo 8, Anexo 9, Anexo 10 y Anexo 11) se encontraron un grupo de deficiencias entre las que se destacan las organizativas, disciplina laboral y las condiciones de trabajo. El equipo de trabajo, tras varias sesiones de trabajo en equipo decidió proponer medidas que una vez resueltas garanticen el incremento de la productividad del trabajo, contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de la disciplina laboral, y la mejor organización y condiciones del trabajo:

Tueste y envase:

1. Colocar sensores en las maquinas u otro mecanismo que agilice el conteo de paquetes de café, colocando envases dispuestos para 50 paqueticos que una completados cambien de posición, lo cual además de humanizar el trabajo, elimina la perdida de tiempo por esta razón.
2. Planificar la producción diaria de tal forma que los operarios de maquinas conformadoras y llenadoras de envases no estén paradas por TITO innesariamente, o sea planificar y organizar la producción, tostando el café con anticipación para que una vez molinado sea envasado rápidamente.
3. Mejorar los diseños actuales del puesto de trabajo, como son el estado y las disposiciones de las sillas y mesas.
4. Exigir por parte de los dirigentes directos el cumplimiento de la disciplina laboral, cumpliendo con lo establecido en el reglamento disciplinario interno de la entidad, tomando las medidas disciplinarias correspondientes con aquellos trabajadores reincidentes en conductas que afectan la disciplina del centro.
5. Terminar la capacitación como habilitación en el cargo para el amplio perfil, que ocupa el personal que operan las maquinas conformadoras y llenadoras de envase, permitiendo desarrollar la rotación del personal.

Distribución y Almacenaje:

1. Gestionar el cambio de la trasmontana por una más pequeña y asequible a nuestras necesidades que se pueda ubicar en el almacén de materia prima o un transportador, lo cual agilizaría el proceso, o de lo contrario mejorar la actual.

2. Gestionar la adquisición de carretillas manuales para la estiba de producto terminado y/o materia prima.
3. Solicitar se incremente el presupuesto de MPI para garantizar la compra de MPI suficientes como fajas de fuerza, muñequeras, etc.
4. Exigir por parte de los dirigentes directos el cumplimiento de la disciplina laboral, cumpliendo con lo establecido en el reglamento disciplinario interno de la entidad, tomando las medidas disciplinarias correspondientes con aquellos trabajadores reincidentes en conductas que afectan la disciplina del centro.

Condiciones de trabajo.

Ruidos:

1. A los trabajadores que están expuestos a niveles elevados de ruido, exigirles la protección para los oídos, garantizando los Medios de Protección Individual (MPI) más eficaces, como tapones antirruídos u orejeras.
2. Capacitar a los trabajadores en el uso, cuidado y conservación de los MPI, y que conozcan la importancia de ponérselos cuando haga falta.
3. Aplicar controles mecánicos para disminuir la exposición al ruido colocando silenciadores en las tomas de los compresores de aire.
4. Realizar el mantenimiento y la lubricación periódica y la sustitución de las piezas gastadas o defectuosas.
5. Realizar semestralmente pruebas periódicas de audición a los trabajadores expuestos.

Temperaturas:

1. Realizar semestralmente chequeos médicos periódicos a los trabajadores expuestos.
2. Abrir ventanales de aire en la parte superior de la fábrica diariamente.
3. Colocar extractores de aire para sacar el aire caliente.
4. Realizar mantenimiento y la lubricación periódica a ventiladores y extractores de aire.
5. Garantizarle espejuelos protectores para evitar daños por radiaciones calóricas de la salida de los tostadores.

6. Exigir el uso, cuidado y conservación de los Medios de protección Individual (MPI).
7. Para ambos riesgos, elevar los estudios de ruido y temperaturas certificados por el CPHE, al MTSS, solicitando la aprobación de pago de condiciones laborales anormales en el caso de los puestos de trabajo antes mencionados, alegando que aunque no se eliminan los riesgos presentes, por lo menos compensa el trabajo que realizan bajo estas condiciones, que afectan la integridad de nuestros trabajadores.

Después de analizar los resultados del Diagnóstico, se llegó al consenso de que cualquier iniciativa para el mejoramiento debía comenzar por el estudio del Sistema de Pago existente en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, en Cienfuegos.

Teniendo en cuenta, la importancia que revisten la aplicación o modificación de los sistemas de pago, se decidió poner al alcance de los trabajadores toda la información relativa a los Sistemas de Pagos, cuales son sus premisas, sus condicionantes, así como cualquier modificación que deba ser de conocimiento de estos, además, para el ingreso y la Socialización del personal de nuevo ingreso, mediante el programa de acogida elaborado para esos fines, también como vía para informar sobre diferentes aspectos de los subsistemas de la función Recursos Humanos.

Conclusiones Parciales del Capítulo.

1. La herramienta de Diagnóstico utilizada permitió evaluar cada una de las dimensiones presentes en el Clima Organizacional; se aconseja adoptar las medidas que potencien la efectividad de los sistemas de pago y/o de estimulación, por lo que es necesario su perfeccionamiento a partir de indicadores que motiven la participación de los trabajadores en los resultados de la producción. Se le aplicó la prueba alpha de Cronbach, comprobándose la fiabilidad de la misma.
2. Como resultado de los estudios realizados en el área de producción, se proponen un plan de mejora que facilita el perfeccionamiento de la organización del trabajo, fundamentalmente en aquellas encaminadas al mejoramiento de las condiciones, métodos y procedimientos en el trabajo, lo cual humaniza la actividad laboral, trayendo como consecuencia un mayor rendimiento e incremento de la productividad del trabajo.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento del pago diseñado con la aplicación del CPL en la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, en Cienfuegos.

Tras el análisis de los resultados obtenidos en el Capítulo 2, el equipo de trabajo concluye que existe la necesidad de aplicar un sistema de pago que estimule salarialmente a los trabajadores de acuerdo a un CPL. Se explica detalladamente el diseño del sistema a aplicar con los procedimientos para el pago.

Después de una detallada investigación, y de consultas externas realizadas a expertos en el tema, donde se diseña un coeficiente de participación laboral donde se enmarcan una serie de indicadores entre los cuales se reflejan los de eficiencia, con el objetivo fundamental de estimular salarialmente a trabajadores según el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.

Se concluye el trabajo realizado y se dejan las recomendaciones para la aplicación de este sistema, simulando un pago mensual con la aplicación del Coeficiente de Participación Laboral y la efectividad en la aplicación del sistema, así como la evaluación económica.

Todo sistema de pago que se diseñe tiene que estar amparado por la Resolución No. 39/2004. Reglamento de la Formas y Sistemas de Pago del Salario", donde se establecen las formas de pago del salario, esta resolución define una política única en relación a las formas y sistemas de pago para todas las entidades del país.

3.1. Análisis del sistema de Pago Actual.

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

ALCANCE

Abarca a todos los trabajadores de la entidad, incluye trabajadores contratados por tiempo determinado, en su periodo a prueba o en adiestramiento desglosado de la siguiente forma:

-Directos e Indirectos Anexo 12

FUENTE DE FINANCIAMIENTO

La fuente de financiamiento del salario lo constituye el ahorro relativo del gasto total que se genere como resultado de la disminución del coeficiente gasto total por peso total de ingreso planificado y los ingresos reales obtenidos en el periodo evaluado. Este monto representa salario a todos los efectos legales.

El monto de salario a distribuir estará enmarcado hasta el límite que no se deterioren los indicadores utilidad planificada del periodo acumulado, e ingreso monetario por peso de valor agregado bruto planificado en el periodo que se evalúa.

INDICADORES

El indicador formador para el alcance del sistema de pago salarial se establece como: “La reducción del gasto total por peso total de ingreso.

Se consideran como indicadores condicionantes:

- El cumplimiento del plan acumulado durante el año y hasta la fecha de la Utilidad del período.
- No deterioro del ingreso monetario por peso de Valor Agregado Bruto acumulado planificado
- No deterioro del Índice de Consumo de Energía Eléctrica Planificada acumulada.

Los Indicadores formadores y condicionantes son invalidantes para el cobro del estímulo o sea, el incumplimiento de los primeros dos indicadores condicionantes determina que la entidad **No Pueda Estimular**. En el caso del incumplimiento del tercer indicador se penalizará al Consejo de Dirección y otros dirigentes y funcionarios que tengan una incidencia en el cumplimiento del mismo

La empresa tiene elaborado un Reglamento Interno de Distribución Salarial, en el cual se establecen las Condiciones Comunes y Especificas a todos los trabajadores relacionados con el cumplimiento de las funciones y tareas, la disciplina, la Seguridad y Salud del Trabajo, que de incumplirse las mismas, se penalizaran de acuerdo a lo acordado en el reglamento, el total de la estimulación salarial.

La Estimulación a los trabajadores que participan en la misma, se hará de la siguiente forma:

- ✓ Las cuantías de salario a distribuir por la aplicación del Sistema a los trabajadores directos estarán enmarcadas hasta el límite en que no se deteriore el Ingreso Monetario por Peso de Valor Agregado Bruto Acumulado Planificado.
- ✓ La cuantía de salario a distribuir por la aplicación del Sistema a los Trabajadores Indirectos estará enmarcada hasta el 60% de sus respectivos salarios escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan por el tiempo Real Trabajado hasta el límite de la Jornada Laboral Establecida, y siempre que no se deteriore el Ingreso Monetario por Peso de Valor Agregado Bruto Acumulado Planificado.

El periodo de evaluación de los indicadores por sobre cumplimiento es mensual, sobre la base de los resultados de los indicadores acumulados, previstos en el sistema y el pago se otorgará en un plazo no mayor de 20 días posteriores al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes y funcionarios responsabilizados con el control del cumplimiento del indicador formador, condicionantes generales e individuales .

El salario formado por sobre cumplimiento se determinará multiplicando la disminución del gasto total por peso total de ingresos reales acumulados hasta fecha dentro del año y el importe a pagar por sobre cumplimiento del mes, no debe provocar incumplimiento de los indicadores condicionantes (la utilidad planificada y el ingreso monetario por peso de valor agregado bruto acumulado en el periodo), en caso contrario hay que disminuirla hasta el límite en que no provoque incumplimiento del indicador condicionante. Su resultado será el posible monto a distribuir mediante el coeficiente de distribución salarial sobre la base del tiempo realmente laborado. El posible monto de salario a pagar se incluirá en el balance económico mensual.

Para efectuar el pago de la estimulación a los trabajadores debe mediar la certificación del funcionario autorizado para ello que acredite el cumplimiento real de los indicadores. De no cumplirse este procedimiento no procederá el pago del estímulo, correspondiendo a la dirección de esa área la explicación a los trabajadores de las causas que originaron su afectación.

3.2. Examen Crítico y propuesta de mejoras.

Examen Crítico.

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

- ✓ La principal deficiencia es que todos los trabajadores una vez cumplidos los indicadores formadores y condicionantes son estimulados de acuerdo al tiempo real trabajado con la cuantía establecida para directos e indirectos, pero no se toma en cuenta el esfuerzo realizado por cada uno de ellos en el logro de los resultados.
- ✓ Los trabajadores se quejan principalmente de que cuando no cumplen alguna de las condicionantes específicas del sistema se penaliza el 100 % del salario aun cumpliendo con las demás, o sea no son estimulados a cambio del esfuerzo realizado.

Propuesta de Mejoras.

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

Tomando en consideración lo planteado anteriormente, y tras varias reuniones del equipo de trabajo, así como la consulta de documentos de la empresa, se llegó a la conclusión de vincular el por ciento del Fondo máximo a distribuir con el CPL, (Anexo 13) con los mismos indicadores formadores y condicionantes establecidos en el sistema actual

Este Sistema de Pago será aplicable a todos trabajadores de la Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café, en Cienfuegos. La forma de cálculo del fondo de salario a formar, será el mismo existente en el sistema actual.

Este diseño debe ser presentado a la Dirección del Grupo Empresarial Cuba Café con vistas a su revisión, análisis, y aprobación final.

El coeficiente de Distribución Salarial (CDS) se determina dividiendo el monto a distribuir entre el fondo de salario de los trabajadores abarcados según tiempo real trabajado (% del salario a otorgar).

La limitación del Coeficiente de Distribución Salarial (CDS), ha permitido la introducción de un nuevo elemento, que forma parte del CDS, conocido como Coeficiente de Participación Laboral (CPL) que

expresa criterios sobre el aporte individual de cada uno de los miembros del colectivo de trabajadores abarcados en el sistema, en el cumplimiento y/o sobre cumplimiento del **Indicador Formador e Indicadores condicionantes** del sistema, mediante la valoración objetiva de un conjunto de factores que expresamente se fijan .

El CPL toma valores en un rango de 0 – 2 y puede tomar valores intermedios dentro de este rango, por ejemplo (0.8; 1.5; 1.8; 1.4; etc.), es importante destacar que de la justeza de esta evaluación individual, depende el éxito del sistema.

- **CERO:** Cuando el trabajador no ganó los meritos para recibir salario adicional
- **UNO:** El trabajador merece un estímulo salarial medio normal
- **DOS:** El trabajador merece la máxima estimulación salarial.

Esto no significa que no existan valores intermedios en la escala (La evaluación Individual de cada trabajador la realiza el Jefe inmediato, teniendo en cuenta un grupo de factores (los cuales forman parte del Reglamento Interno de Distribución salarial_ que se elabore para la mejor aplicación del sistema de pago), que se establecen para los puestos de trabajo y se le fija valores de forma proporcional que indican que el por ciento máximo a otorgar en el estímulo Salarial a los trabajadores, le corresponde la máxima puntuación establecida para la evaluación del CPL (2) y de igual manera manteniendo la proporcionalidad se establecen los rangos (%) de acuerdo a los restantes valores del coeficiente de participación laboral (CPL)

- En el Anexo 13 aparece un ejemplo de la tabla de variabilidad, según puntuación del CPL y su relación con el % logrado en el sistema de pago a partir del monto formado, que determina el coeficiente de distribución salarial (CDS) aplicar a cada trabajador por el salario real devengado según tiempo realmente laborado.

La empresa elaborará un **Reglamento Interno de Distribución salarial** , en el cual se establecerán las Condiciones Comunes a todos los trabajadores relacionados con el cumplimiento de las funciones y tareas, la disciplina, la Seguridad y Salud del Trabajo, que de incumplirse las mismas, se penalizaran de acuerdo a lo que se establezca en el reglamento.

3.3. Implementación y mejora continua.

A continuación se simula como quedaría el pago a efectuar a todos los trabajadores de la empresa, tomando como referencia el mes de **marzo de 2007**.

Indicadores	UM	Plan	Real
Gasto Total	P	738000.00	996463.96
Ingreso Total	P	882000.0	1254492.78
Utilidad	P	144000.0	258028.82
Gasto total por Peso T. Ingreso	P	0.83673469	0.794316217

Desarrollo del Procedimiento (según lo establecido en el Reglamento)

Reducción del Índice Acumulado

Gasto Total /Peso Total de Ingreso (plan) – Gasto Total /Peso Total de Ingreso (Real)

= Reducción del Índice acumulado

\$ 0.83673469 - \$ 0.794316217 = \$ 0.042418473

Índice Real < Índice Plan Cumplimiento del Indicador Formador

\$ 0.794316217 < \$ 0.83673469 Se cumple el indicador formador del estímulo

Determinación de la Base de Cálculo

Reducción del Índice x Ingreso Real = X

\$0.042418473 x \$ 1254492.78 = \$ 53213.668

Base de Cálculo

X = Base de Cálculo

\$ 53213.668

Utilidad Real Acumulada – Base de Cálculo > Utilidad Planificada

Cumplimiento del Indicador Condicionante del Sistema.

\$ 258028.82 - \$ 53213.668 = \$ 204815.15 > \$ 144000.00

Cálculo del Monto a Distribuir.

$$\text{\$ } 53213.668 / 1.516351^* = \text{\$ } 35093.238$$

*Factor de Procedimiento incluye el 14% de aporte a la Seguridad Social, 25 % por utilización de la Fuerza de Trabajo y 9.09 % de acumulado de Vacaciones.

Monto total de salario básico de todos los trabajadores abarcados

El monto a distribuir es de \$ 35093.238 y el monto total del salario de los trabajadores en el mes de Marzo/07 corresponde a \$ 12431.28, por lo tanto se puede distribuir solo hasta el 100 % para los trabajadores directos y el 60 % para los indirectos.

- Se comprueba que este monto sumado al salario básico y dividido por el valor agregado real acumulado no deteriore el **Ingreso Monetario por peso Valor Agregado Plan**; de suceder positivo este procedimiento se limitara el monto hasta que no se deteriore dicho indicador.

Dando seguimiento al ejemplo iniciado quedaría:

Cuantía a distribuir = Monto a Distribuir / Salario Básico pagado en el mes.

$$\text{Cuantía a Distribuir} = 35093.238 / 12431.28 \text{ Mp}$$

$$\text{Coeficiente de distribución salarial (CDS)} = 1.82297647$$

Es necesario señalar que aunque el monto a distribuir permite distribuir mas de un salario, por cumplimiento del artículo 35 de la Res. No. 39/04, solo se permite distribuir lo antes planteado.

En el Anexo 14, se refleja la evaluación económica del periodo acumulado, teniendo en cuenta lo establecido en la Resolución no. 39/04, "Reglamento de la Formas y Sistemas de Pago del Salario", y los Lineamientos de los sistemas de Pago, por los resultados expresando los cálculos para fijar el monto del estímulo salarial, dentro de los estados financieros del mes, una vez certificados por el área económica, teniendo en cuenta el comportamiento de los indicadores fundamentales que tributan al Valor Agregado Bruto y la Productividad del trabajo, así como los objetivos de trabajo para esta dirección, siendo estos, que la productividad del trabajo crezca en un 2 % y el salario medio en 1%, el no deterioro del ingreso monetario por peso de valor agregado bruto real acumulado, con relación al ingreso monetario por peso de valor agregado bruto plan acumulado hasta la fecha, así como que la relación salario medio productividad sea menor que 1, no permitiendo este programa el incumplimiento de estos objetivos, que ni se contabilice un monto de estimulación salarial superior.

Trabajadores Directos.

El monto a distribuir para los directos es 7854.25 pesos ya que solo puedo distribuir hasta el 100 % del monto formado:

Tabla de pago

Trabajadores	STRT	CPL	% Coef.CP L	Sal CPL	STot CPL	Coef Redist DS	Sal. Coef Red. Sal.	Salario Total	Dif.	% Sal TOT STRT
Tec. G.Cal.	315,00	2.0	1,0000	315,00	630,00	0,05817347	36,65	666,65	0,00	211,63
J.Cont.Des	285,00	2.0	1,0000	285,00	570,00	0,05817347	33,16	603,16	0,00	211,63
Ayudante	298,16	2.0	1,0000	298,16	596,32	0,05817347	34,69	631,01	0,00	211,63
Ayudante	149,08	1.0	0,5000	74,54	223,62	0,05817347	13,01	236,63	-61,53	158,73
Tecnólogo	129,06	0	0,0000	0,00	0,00	0,05817347	0,00	0,00	0,00	0,00
J.Con.Des	285,00	2.0	1,0000	285,00	570,00	0,05817347	33,16	603,16	0,00	211,63
Ayudante	236,73	1.8	0,9000	213,06	449,79	0,05817347	26,17	475,95	-2,50	201,05
Chofer D	302,20	1.5	0,7500	226,65	528,85	0,05817347	30,77	559,62	-44,87	185,18
Cocinero	256,87	2.0	1,0000	256,87	513,74	0,05817347	29,89	543,63	0,00	211,63
Chofer A	327,39	2.0	1,0000	327,39	654,78	0,05817347	38,09	692,87	0,00	211,63
Ayudante	236,05	1.0	0,5000	118,03	354,08	0,05817347	20,60	374,67	-97,42	158,73
Tostador	261,91	2.0	1,0000	261,91	523,82	0,05817347	30,47	554,29	0,00	211,63
Tostador	261,91	2.0	1,0000	261,91	523,82	0,05817347	30,47	554,29	0,00	211,63
Jefe Planta	385,00	1.8	0,9000	346,50	731,50	0,05817347	42,55	774,05	-4,05	201,05
Op.Maq.C.	261,91	2.0	1,0000	261,91	523,82	0,05817347	30,47	554,29	0,00	211,63
Op.Maq.C.	261,91	2.0	1,0000	261,91	523,82	0,05817347	30,47	554,29	0,00	211,63
Op.Maq.C.	261,91	2.0	1,0000	261,91	523,82	0,05817347	30,47	554,29	0,00	211,63
Op.Maq.C.	109,13	0.0	-	0,00	0,00	0,05817347	0,00	0,00	0,00	0,00
Op.Maq.C.	138,51	1.0	0,5000	69,26	207,77	0,05817347	12,09	219,85	-57,16	158,73
Op.Maq.C.	174,61	1.5	0,7500	130,96	305,57	0,05817347	17,78	323,34	-25,87	185,18
Op.Maq.C.	261,91	2.0	1,0000	261,91	523,82	0,05817347	30,47	554,29	0,00	211,63
Tostador	196,43	1.5	0,7500	147,32	343,75	0,05817347	20,00	363,75	-29,11	185,18
Mec.MttoA	287,09	2.0	1,0000	287,09	574,18	0,05817347	33,40	607,58	0,00	211,63
Dep.Alm.	250,00	2.0	1,0000	250,00	500,00	0,05817347	29,09	529,09	0,00	211,63
Tostador	261,91	2.0	1,0000	261,91	523,82	0,05817347	30,47	554,29	0,00	211,63
AgenteS.P	272,80	2.0	1,0000	272,80	545,60	0,05817347	31,74	577,34	0,00	211,63
AgenteS.P	272,80	2.0	1,0000	272,80	545,60	0,05817347	31,74	577,34	0,00	211,63
AgenteS.P	272,80	2.0	1,0000	272,80	545,60	0,05817347	31,74	577,34	0,00	211,63
AgenteS.P	272,80	2.0	1,0000	272,80	545,60	0,05817347	31,74	577,34	0,00	211,63
J.Se.Prot	288,40	1.3	0,6500	187,46	475,86	0,05817347	27,68	503,54	-73,26	174,60
Aux.Limp	18,06	0.0	0,0000	0,00	0,00	0,05817347	0,00	0,00	0,00	0,00
Mec.Mtto.C	261,91	2	1,0000	261,91	523,82	0,05817347	30,47	554,29	0,00	211,63
Total	7854,25			7004,76	14602,76		849,49	15452,25		196,74

Trabajadores Indirectos.

El monto a distribuir para los indirectos es 2746.22 pesos ya que solo puedo distribuir hasta el 60% del monto formado

Tabla de pago

Trabajadores	STRT	CPL	% Coef.CPL	Sal CPL	STot CPL	Coef Redist DS	Sal. Coef Red. Sal.	Salario Total	Dif.	% Sal TOT STRT
Dtra Gral.	440,00	2.0	0,6000	264,00	704,00	0,067	46,98	750,98	0,00	170,68
Dtra Econ.	335,81	1.8	0,5400	181,34	517,15	0,067	34,51	551,66	14,36	164,28
Dra R.H.	425,00	1.5	0,4500	191,25	616,25	0,067	41,13	657,38	-22,62	154,68
J.Seg.P	200,00	1.0	0,3000	60,00	260,00	0,067	17,35	277,35	-42,65	138,68
Ases.Jurid	355,00	1.5	0,4500	159,75	514,75	0,067	34,35	549,10	-18,90	154,68
Esp.C. Inf	280,50	1	0,3000	84,15	364,65	0,067	24,34	388,99	-59,81	138,68
Bal.Distrib	315,00	2.0	0,6000	189,00	504,00	0,067	33,64	537,64	0,00	170,68
J.Dpto Int.	273,08	1.4	0,4200	114,69	387,77	0,067	25,88	413,65	-23,28	151,48
Esp. ATM	355,00	2.0	0,6000	213,00	568,00	0,067	37,91	605,91	0,00	170,68
Tec.G.Eco	315,00	2.0	0,6000	189,00	504,00	0,067	33,64	537,64	0,00	170,68
Tec.G.Eco	315,00	2.0	0,6000	189,00	504,00	0,067	33,64	537,64	0,00	170,68
Esp.G.E	250,70	1.6	0,4800	120,34	371,04	0,067	24,76	395,80	-5,32	157,88
Esp.P.G.E	278,95	1.8	0,5400	150,63	429,58	0,067	28,67	458,25	-11,93	164,28
Esp.C RH	280,50	1.6	0,4800	134,64	415,14	0,067	27,71	442,85	-5,95	157,88
Tec.RH	157,50	1.0	0,3000	47,25	204,75	0,067	13,67	218,42	-33,58	138,68
Total	4577,04	-	-	2288,04	6865,08		458,18	7323,26		160,00

Al simular el pago, con la aplicación del CPL, queda demostrado que aquellos trabajadores que fueron evaluados con la puntuación máxima, fueron recompensados salarialmente con el mayor estímulo, una vez distribuido el salario, y aquellos que alcanzaron menos puntuaciones fueron remunerados en correspondencia a la evaluación obtenida, efectuado por su jefe inmediato superior y de acuerdo al criterio de participación en el logro de los resultados de la producción.

Conclusiones Parciales del Capítulo.

1. El sistema de pago actual presenta un conjunto de deficiencias, las cuales pueden ser eliminadas con el rediseño del mismo.
2. El CPL diseñado, expresa el aporte individual de cada uno de los miembros del colectivo de trabajadores, en el cumplimiento y/o sobre cumplimiento del Indicador Formador e Indicadores condicionantes del sistema.

Conclusiones

1. La presente Investigación proporcionó a los especialistas, los métodos y técnicas apropiadas para ejecutar las diferentes etapas incluidas en él.
2. La aplicación de los estudios de organización del trabajo permitió detectar deficiencias en el proceso de producción y establecer un plan de medidas que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de la disciplina laboral, incremento de la productividad del trabajo y mejorar la organización y condiciones del trabajo.
3. La principal deficiencia del sistema de pago actual es que no mide el grado de participación de los trabajadores en el logro de los resultados productivos, trayendo consigo que el trabajador no reciba una remuneración a cambio del esfuerzo realizado.

Recomendaciones

1. Poner en práctica los cambios propuestos en el Sistema de Pago y monitorear el Coeficiente de Participación Laboral de los trabajadores.
2. Dar a conocer el Sistema de Pago diseñado, a través de reuniones, charlas con los trabajadores hasta que los mismos lo conozcan y dominen, y cada área sea capaz de emprender acciones que permitan elevar dicho coeficiente, una vez que la Dirección haya aprobado dicho sistema de Pago.
3. Cumplir el plan de medidas encaminadas a mejorar la organización del trabajo, el mejoramiento y fortalecimiento de la disciplina laboral, el incremento de la productividad del trabajo y las condiciones de trabajo.
4. Generalizar la investigación realizada, a los demás centro pertenecientes a la Empresa.

Referencia Bibliográfica

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

Bibliografía

- Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos/ K Albert. -- New York: Ed. Hay Associates 1995. -- 352 p.
- Arias G. Administración de Recursos Humanos/ G Arias. -- México: Edit. Trillos, 1992. -- 186p.
- Aubrey, D. Gerencia del Desempeño/ D. Aubrey. -- México: Serie Mc Graw-Hill: México, 1993. -- 208p.
- Barranco, F..J. Planificación estratégica de recursos humanos / F.J, Barranco.--Madrid : Editorial Pirámide S.A,1993. -- 321p
- Batista J.M. Comportamiento organizacional en la GRH / J.M. Batista.--A.Ros.-- [s.l : s.n],1996. -- 243p.
- Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social / M. Beer.-- Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.--262p.
- Brigh W.E. How one Company Manages Its Human Resources. Harvard 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., Alarcón, M. Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Alta Dirección. (España), (171): 35 – 42, 1993.
- Connolly, T. La transformación de los Recursos Humanos. Harvard Deusto Business Review, (Harvard) (31): 29 – 32, 1998.
- Cubeiro, J. C y Fernández G. Competencia 4.0. Revista Capital Humano. (Madrid) # (11): 32 - 40, 1998.
- Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos / A. S. Cuesta. -- ISPJAE: Ed. Academia. Ciudad Habana,1997. -- 158p.
- Cumminngs.L.L Recursos Humanos: desempeño y evaluación /L.L.Cumminngs.-- Editorial Trillas: México, 1994. 217p.
- Curso de RH para el turismo: Programa de Cooperación Cuba – México/ José L. Isidor. . [et.al]. -- Santiago de Cuba: [s.n], 1995. -- 89p.
- Chiavenato.L .Administración de Recursos Humanos / I.Chiavenato.—México: Ediciones McGraw Hill: 1995. 392p.
- Drucker.F.P. La Gerencia de Empresas / P.F.Drucker.-- Buenos Aires: Ediciones Sudamerica, 1994. -- 406p
- Duro, Martin A. "El liderazgo intra-organizacional como competencia. Un pilar para la gestión por competencia". Revista Capital Humano. (Madrid) (122): 19 -23 1999.
- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández .-- Madrid: Editorial Días Santos, 1995.--345p.
- Fournies, Ferdinand. Técnicas de Dirección de Personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento / F. Fournies.—México: Serie McGraw Hill, 1996. 255p.
- French, W. L. Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos/ L. W. French. -- México: Editorial Limusa, 1993 -- 363p.

- García, J. R. Teoría de la decisión/ J. R., García, L., Cuetara. _Matanzas: ISAICC, [s. a.]. -- 86p
- Goldratt, E. M. La Meta. Un proceso de mejora continua/ M. E. Goldratt. - - Ediciones Taular: Madrid, 1995. 260p.
- Hernández, S.R. Metodología de la investigación/ SR Hernández, C.C. Fernández y L.P. Batista. - - México, D.F: Mc. Graw Hill. 1991. - - 385p.
- Franklin Sibille. Uruguay es miembro de KPMG International: <http://www.kpmg.com.uy/Enero, 2001>.
- Ivancevich, J. Gestión, calidad y competitividad / J, Ivancevich, P. Lorenzi. – España : [s.n], 1996. - -179p.
- Koontz, H. Administración. Una perspectiva global/ Harold Koontz, H. Weihrich. - - Serie McGraw – Hill: México, 1995. 225p.
- Longo, F. La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional. Revista Capital Humano (España); (98), 15 –19, 1998.
- Martínez, M. Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación/ M Martínez -- México: Editorial Trillos, 1989. -- 26p.
- Milkovich, T. G. Dirección y administración.:Un enfoque de estrategia/ G. T. Milkovich, J. W. Boudrea. - - [s.l: s.n.], 1994. – 262p.
- Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos/ Miguel Ordoñez España. Ed. Gestión 2000, 1995. - - 232p
- Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm, 2000
- Puchol L. Lecturas de Gestión de Recursos Humanos/ L. Puchol. - - [s.l.] DEADE, [s.n], 1995. 184p.
- Reyes P. A. Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal/ P.A. Reyes . - - México: Ediciones Limusa, 1994. 228p.
- Reyes, P. A. El análisis de puesto/ P.A. Reyes. -- México. Editorial Nonega, 1995. - - 91p.
- Salomone D, “Como desarrollar competencias (I). Dudas mas frecuentes y modalidades de desarrollo”. Revista Capital Humano (Madrid) (126): 12 – 116, 1999.
- Sánchez García, J. C. [1993]. Selección de Personal. Guía práctica/ J.C. Sánchez García. - - España: Ed Amarú, 1993. 67p.
- Sikula, A. F. Administración de Recursos Humanos en Empresas/ F. A. Sikula. - - México: Ediciones Limusa, 1989. 171p.
- Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos/ B. W. Werther. - - México Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- 246p. **Adiestramiento.**

Anexo no. 1

- Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

- Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.

- Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 1997.

Administración de personal.

- Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 4

- Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

ARIAS G., Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1979.

- Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.

MORA, Consuelo y Otros. Administración de Recursos Humanos. México 1996.

- Es el conjunto de previsiones, medios y ejecutorias que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización.

Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Conceptos. Autor: Frank Mora. Fecha: 09/04/2003 Hora: 8:49 a.m.

Bienestar laboral.

- Promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar física, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México 1997.

- Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000. Pág. 127.

- Áreas ambientales laborales, favorables y motivantes, es una de las claves más importantes para el éxito en una compañía. Tratar que se trabaje siempre con alegría y disposición, hará que siempre se alcancen todos los objetivos empresariales.

Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Felicidad Laboral... no es tan difícil. Autor: Oscar Javier Salinas. Fecha: 11/04/2003 Hora: 6:40 p.m.

- Concepto más amplio y correcto que viene a sustituir al ya superado, por restrictivo, de seguridad e higiene en el trabajo, y que alude al conjunto de disposiciones y elementos normativos y extranormativos relacionados con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y, en general, con cuantos otros aspectos están implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medio ambiente laboral.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Bienestar Social.

- Prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumuladas, no sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. Considera como tales: los servicios de comedor, los vales de almuerzo, los vales alimentarios, etc. En el desempeño de sus tareas: los reintegros de gastos de guarderías, sala maternal, provisiones de útiles escolares, cursos, seminarios, etc.

Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Jornada de Trabajo. Remuneración. Licencias. Cedido por: UCH RRHH, portal de estudiantes de Recursos Humanos. Fecha: 12/04/2003 Hora: 1:15 p.m.

- Está constituido por bienes, instalaciones, facilidades o acciones; pueden consistir en un subsidio o pensión en dinero, en un bien en especie, como alimentos; en facilidades o instalaciones preparadas y ofrecidas por la empresa; o bien, en actividades como servicios médicos, orientación y consulta en problemas legales. El bienestar social busca como finalidad básica el mejoramiento del trabajador mismo, de su trabajo, de su remuneración, de la relación empleado-empleador y del medio social, en que el trabajador vive y actúa.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. Págs. 179-180.

- Es una obligación implícita o sentida de los gerentes, al actuar de forma oficial, de servir o proteger los intereses de otros grupos. Si una empresa no satisface las necesidades de la sociedad, al final dejará de existir.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 34.

- Incluimos en epígrafe diferente estos beneficios sociales, además de por su carácter no salarial o remunerativo, por su carácter colectivo social: el uso y disfrute de los mismos es igual para todos los trabajadores de la empresa, sin discriminación alguna por el puesto, nivel o "status" del trabajador. Se inscriben en la denominada "política social" de la empresa, nacida del deber general de protección del empresario, y perfectamente diferenciada de la "política retributiva o social". Entre estos beneficios sociales, podemos citar: becas para hijos de empleados, economatos, comedores y cafeterías, ayudas extraordinarias en forma de créditos no reintegrables ante circunstancias también extraordinarias, asistencia y asesoramiento, de tipo fiscal, económico, etc., club social de la empresa, instalaciones deportivas o de ocio.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Capacitación.

- Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 230.

- Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Pág. 180.

- Se deriva en razón de su fin, y en razón de su método. En razón de su fin: conocimientos que serán aplicables en todo un oficio, conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc. En razón de sus métodos: la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera, aquella que se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000. Págs. 107-108.

Cargo.

- Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos.

SIKULA, A. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México 1991.

- Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Página Web: www.gestiopolis.com. Título: Descripción y análisis de cargo. Autor: Anónimo. Fecha: 12/04/2003 Hora: 12:36 p.m.

- Grupo de tareas que deben desempeñar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 415.

Control.

- Su finalidad es asegurar que las reglas se siguen y las órdenes se cumplen.

KOONTZ y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna. Editorial Mc Graw Hill.

- Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

Página Web: www.lafacu.com. Glosario de Economía. Fecha: 08/04/2003 Hora: 1:28 p.m.

- Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. Proporciona a los administradores una base para detectar y corregir las direcciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro.

CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.

- Tiene como objetivo comprobar si todas las funciones y actividades del personal se ajustan a los objetivos de los programas establecidos para sugerir cambios y mejoras para el mejor cumplimiento de los fines.

ZEGARRA, Dora. Evaluación y Control del Personal. 1998.

- Regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.

ABAD, Darío. Control de Gestión. Colombia 1997.

- Es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

NADER, M. Principios de Administración. Editorial Trillas. 2001.

Dirección

- La dirección ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos.

Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Dirección y toma de decisiones. Autor: Anónimo. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:05 a.m.

- Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª Edición. Editorial Trillas. 2001.

- Es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

KOONTZ, Harold. Administración Moderna. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.

- Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

RODRIGUEZ Valencia. Introducción a la Administración. Editorial Ecasa. México 1990.

- Sistema organizacional que asume la responsabilidad de la política de dirección y desarrollo de recursos humanos, apoyado en una cultura, una estrategia, unos sistemas y técnicas que permitan obtener, ilusionar y desarrollar la eficiencia y la eficacia de la organización y lograr la satisfacción de las personas y el desarrollo de los recursos humanos.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Entrenamiento.

- Desarrollo de las habilidades para un trabajo en particular, así como también orientación en relación con las políticas y procedimientos de la compañía.

Página Web: www.administrativedigest.com. Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:10 p.m.

- Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 103.

- Llamado también instrucción en el trabajo. Es el método mas antiguo para la capacitación del personal, es conducido por el maestro más antiguo, el cual se hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajos normales.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Pág. 101.

Formación.

- Desarrollo de las aptitudes de una persona para el desempeño de tareas actuales y futuras e influir en las actitudes de esa persona.

Página Web: www.administrativedigest.com. Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:15 p.m.

- Acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actitudes y funciones nuevas.

Página Web: www.rrhmagazine.com. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:20 p.m.

- El conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc., tienden siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de asiduidad y de cuidado.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 127.

- Acción de suministrar a una persona o grupo información y entrenamiento preciso para conocer/aprender a realizar y desempeñar un determinado papel/rol ejerciendo funciones y desarrollando actividades nuevas.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Gerencia.

- Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

SISK L., Henry y SVERDLIK, Mario. Administración y Gerencia de Empresas.

- Grupo de personas responsables de las operaciones de una compañía y de que alcancen los objetivos marcados.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.

- Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que se disponen para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de la toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas.

Página Web: www.geocities.com. Título: Gerencia estratégica bajo el enfoque de calidad total. Autor: Félix Pinzón. Cali, Noviembre 2003. Fecha: 14/04/2003 Hora: 12:30 p.m.

Meta.

- Formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de qué calidad es lo que queremos alcanzar.

Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Planificación Social. Autor: Nuala. Fecha: 08/04/2003 Hora: 6:52 p.m.

- Determinación en cuantía, sea con valor absoluto o relativo a un objeto.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.

- El que los directores se capaciten profesionalmente depende de que exista una apropiada motivación. Dicho incentivo debe incluir oportunidades de lograr metas personales como resultado de sus esfuerzos de desarrollo. Una meta fundamental en la mayoría de los gerentes o directores es la de incrementar progresivamente su nivel económico, una mayor jerarquía, la necesidad de poder y reconocimiento, etc.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Págs. 126-127.

Objetivo.

- Son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en generales y específicos.

Página Web: www.rincondelvago.com Título: Planificación Social. Autor: Nuala. Fecha: 08/04/2003 Hora: 6:55 p.m.

- Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

Página Web: www.administrativedigest.com Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:25 a.m.

- Suponen juicios de valor, y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos.

SISK L, Henry y SVERDLIK, Mario. Administración y Gerencia de Empresas.

- Fin de una meta que la organización se propone alcanzar con una estrategia comercial determinada.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.

Organización.

- Es la unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Las organizaciones se caracterizan por:
 - a. La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación
 - b. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines
 - c. Sustitución del personal

La organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción.

ETZIONI. Organizaciones Modernas. Editorial Prentice-Hall. México 1991. Pág. 4

- Relaciones humanas en la actividad del grupo, equivalente a la estructura social. Así, la organización, comprende todas las relaciones formales e informales, dentro y fuera de la empresa, que tiene relación con el comportamiento de los empleados.

KOONTZ y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna.

- Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

NADER, M. Principios de Administración. Editorial Trillas, 2001.

- Es la reestructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Página Web: www.lafacu.com Glosario de Economía. Fecha: 08/04/2003 Hora: 2:00 p.m.

- Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª Edición. Editorial Trillas. 2001.

- Asociación voluntaria de empresas que se constituyen con fines muy diversos como: favorecer foros de encuentro de ideas, experiencias y proyectos, promover sinergias entre ellas en su introducción con los diferentes agentes sociales, políticos, sindicales, internacionales, etc. De ámbito sectorial o intersectorial, local, autónomo, nacional o internacional, las organizaciones empresariales generalmente ofrecen a sus asociados ayuda, asesoría o gestión en actividades varias.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Plan de carrera.

- Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las careras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas y diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México 1997. Pág. 8

- Una gran parte de la planeación para el reclutamiento, la selección y la evaluación de rendimiento del personal se hace con las necesidades de la organización en mente. En un sistema ideal para la planeación y el desarrollo de los recursos humanos, los individuos buscarían acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera en la empresa. Según Schein, el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo con los de la organización. El sistema de planeación de carreras deberá considerar además que tanto las necesidades del individuo como las de la organización cambian con el tiempo.

El primer paso del proceso de la planeación de carreras es hacer que los nuevos empleados tengan un buen comienzo. Esto se lleva a cabo generalmente a través de un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo empleado sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los servicios o los productos de la organización contribuyen al beneficio de la sociedad.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Págs. 88-90

- Es un servicio incluido en programas de desarrollo de carreras a fin de ayudar a los empleados en el examen de sus posibilidades de desarrollo (áreas, habilidades, etc.) y como orientación ante la elección de carrera. Con frecuencia estos programas se desarrollan junto con los de gestión de carreras (que intentan dar respuestas a las necesidades de la organización), complementándose y aportándose información mutuamente.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Planificación.

- Plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Lexipedia Barsa. Tomo II. Pág. 907.

- Consiste en buscar, anticipar, prever, predecir e intentar vislumbrar qué va a desarrollarse y aplicarse en el futuro.

Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Planificación Social. Autor: Nuala. Fecha: 08/04/2003 Hora: 7:05 p.m.

- Consiste en determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuándo debe hacerse y quién debe hacerlo.

Página Web: www.rincondelvago.com Título: Dirección y Toma de Decisiones. Autor: Anónimo. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:08 a.m.

- Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

RODRIGUEZ Valencia. Introducción a la Administración. Editorial Ecasa. México 1990.

- Ayuda a asegurar que se dispondrá de la capacidad ejecutiva necesaria cuando la organización la necesite. Prevé lo que le hará falta a la organización en términos de cantidad y de requisitos de puestos ejecutivos, tanto a corto como a largo plazo.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Págs. 124-125

- Proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guardan el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.

- Proceso mediante el cual, partiendo de las metas, procesos y estrategias que la dirección ha aprobado, se definen y establecen las necesidades previsibles de recursos humanos para hacer frente a los planes productivos y de rendimiento de la organización en un momento dado. Para ello se recurre a un sistema de información sobre los recursos humanos existentes y el pronóstico sobre las demandas actuales y futuras que surgen de los desafíos del entorno y de los proyectos de negocio.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Política

- Una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías, en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 46.

- Son conductas que debemos seguir. Es una línea gruesa que permite a los gerentes planificar para el logro de los objetivos.

Página Web: www.rincondelvago.com Título: Administración de Personal. Conceptos. Autor: Frank Mora. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:06 a.m.

- Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten otra y otra vez dentro de una organización.

MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª Edición. Editorial Trillas.

- Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción. Son planes en el sentido de que son principios generales o maneras de comprender, que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

ABAD, Darío. Control de Gestión. Colombia 1997.

Programa.

- Define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa (áreas sustantivas y adjetivas).

Página Web: www.rincondelvago.com Título: Planificación Social. Autor: Nuala. Fecha: 08/04/2003 Hora: 7:10 p.m.

- Las normas de rendimiento ayudan a determinar el número de puestos y la cantidad de personal que se necesiten para cumplir con el trabajo. Sirven para establecer cuánto tiempo debe emplearse para completar cada actividad y por consiguiente establecer cuántos empleados se necesitarán para realizar esa cantidad de trabajo.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 3.

- Son formas de costo/efectivas de disminuir el impacto de los problemas de la gente en la productividad.

Revista C&D N°12 Marzo 1999. Artículo: Programas de ayuda al empleado. Autor: Eduardo Lombarda.

- Método cuantitativo para la planificación y toma de decisiones, que se expresa, al igual que la programación lineal, mediante una función objetiva a optimizar, sujeta a sus restricciones; sin embargo, es una metodología que se adapta más a la realidad, ya que en esta no suele existir un único objetivo que pretende optimizarse prescindiendo de cualquier otra consideración; más bien, suele plantearse una lista de prioridades que deben satisfacerse de una forma determinada. Así, incluye otros dos conceptos: restricciones de objetivos y rango de prioridad entre las restricciones de objetivo.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Puesto.

- Consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Un puesto puede necesitar los servicios de una persona, por ejemplo el presidente, o los servicios de 75, como puede ser el caso de capturistas de datos en una gran empresa.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 92.

- Es la determinación teórica de lo que el trabajador debe hacer y está integrada por: encabezado o identificación, título, ubicación, instrumental y jerarquía.

KOONTZ, Harold. Administración Moderna. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.

- Conjunto de tareas y responsabilidades específicas que debe asumir una persona y que generalmente incluye una relación entre dos o más personas.

Página Web: www.administrativedigest.com Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:24 p.m.

- Descripción de las actividades que se realizan en el trabajo y las condiciones bajo las cuales se realizan.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Pág. 99.

- Determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

ODIORNE, G. Administración de Personal. Editorial Limusa. México 1994.

- Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes" (American Compensation Association, 1992)

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Reclutamiento.

- Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.

WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 150.

- Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1979.

- Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

MORA, Consuelo y Otros. Administración de Recursos Humanos. México 1996.

- Es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

COBACH. Recursos Humanos I. 4ª Edición. México.

- Fase previa al proceso de preselección que consiste en reunir un número importante de candidaturas lo más ajustadas posible al perfil deseado para iniciar el proceso de selección propiamente dicho.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Registro y control.

- Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjetas e índices, de todos los aspectos del personal. Se realiza hoy aprovechando casi siempre las técnicas de la computación electrónica para estos fines.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. Pág. 70.

- En algunos casos la información para el análisis de puestos se reúne haciendo que los empleados describan sus actividades laborales cotidianas en un diario o bitácora. De nueva cuenta, puede ser necesario vencer el problema de que los empleados exageren la importancia de sus puestos. No obstante, de esta manera se puede obtener un valioso conocimiento de puestos altamente especializados.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 99

- Incorporación de tecnología para facilitar la recogida de información para que pueda validar que realmente existe una orden de búsqueda y que responde a las especificaciones definidas.

Página Web: www.improven-consultores.com Artículo: Calidad y Gestión de Procesos y Tecnologías de la Información. Autor: Eduardo Navarro. Fecha: 13/04/2003 Hora: 10:50 a.m.

Remuneración.

- Es el pago de salarios directos, los incentivos y el salario indirecto.

Página Web: www.administrativedigest.com. Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:55 p.m.

- Todo lo que el empleado reciba directa y/o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una empresa.

Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Al que la hace... le pagan! La Administración de salarios. Autor: Oscar Javier Salinas. Fecha: 12/04/2003 Hora: 12:15 p.m.

- Es la contraprestación que debe recibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Jornada de trabajo. Remuneración. Licencias. Cedido por: UCH RRHH, Portal de estudiantes de Recursos Humanos. Fecha: 12/04/2003 Hora: 1:15 p.m.

- Salario que se paga al individuo en relación con el cargo ocupado.

Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Planes de Beneficios Sociales. Autor: Adriana Arrula. Fecha: 12/04/2003 Hora: 2:03 p.m.

Salario.

- Es la expresión monetaria del valor de cambio de una mercancía, que se llama fuerza de trabajo. El salario es el precio de la fuerza de trabajo.

FRANCO Zapata, Ramón. Derecho del Trabajo. Editorial Marga Editores, S.R.L. Caracas 1999. Pág. 75.

- Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

GARAY, Juan. Ley del Trabajo. Art. 133. Pág. 35

- Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma convenida. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuenta diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Página Web: www.lafacu.com Glosario Económico. Fecha: 08/04/2003 Hora: 1:35 p.m.

- Paga o remuneración. En especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores manuales.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

- Pago en efectivo basado en el calculo del numero de horas que el empleado ha trabajado o la cantidad producida.

Página Web: www.administrativedigest.com Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:09 p.m.

Seguridad integral.

- Es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la Sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes con el fin de lograr el bienestar individual y la integración a la comunidad.

Página Web: www.monografias.com. Título: Reforma Pensional. Autor: José Orlando Morena Cruz. Fecha: 11/04/2003 Hora: 12:20 p.m.

- Conjunto de medidas empleadas para eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo, instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Página Web: www.gestiopolis.com Artículo: Trabajo Limpio y Seguro. Autor: Oscar Javier Salinas. Fecha: 11/04/03 hora: 6:33 p.m.

- Al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre nuestra integridad física y mental, teniendo mucho cuidado de los riesgos de salud, inherentes a la actividad que estemos realizando y al ambiente físico donde la estemos ejecutando. Estos son los principios fundamentales en cuanto a la higiene del trabajo, que también está relacionada con la prevención de enfermedades a partir de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Página Web: www.gestiopolis.com Artículo: Trabajo Limpio y Seguro. Seguridad e Higiene Laborales. Autor: Oscar Javier Salinas. Fecha: 12/04/03 hora: 11:58 a.m.

Seguridad social.

- Sistema implantado por el Gobierno Federal, bajo un enfoque integral de bienestar del trabajador y su familia, que consiste en proporcionar atención a las necesidades básicas en materia de salud, capacitación, cultura, recreación, apoyo financiero y protección del trabajador en casos de accidentes, jubilación, cesantía y muerte.

ZEGARRA, Dora. Evaluación y Control del Personal. 1998.

- Consiste en un sistema publico de protección frente a situaciones de necesidad legalmente previstas o frente a determinados riesgos que impiden la actividad laboral, o limitan o anulan la capacidad de trabajo.

TARANCON, Encarna. Protección Social. Editorial Bomarzo.

- Sistema a través del cual el Estado garantiza a las personas comprendidas en su campo de aplicación así como a los familiares o asimilados que tuvieran a su cargo, la protección adecuada frente a las contingencias y en las situaciones que se contemplan en la Ley.

Página Web: www.rrhhmagazine.com Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:19 p.m.

Selección.

- Procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 180.

- Elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1979.

- Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

MORA, Consuelo y Otros. Administración de Recursos Humanos. México 1996.

- Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

SIKULA, F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México 1991.

- Es la etapa final del proceso de reclutamiento, durante la que se decide quién ocupará el puesto. Una decisión tan importante debe tomarse de la manera más objetiva posible. La selección tiene como objetivo asignar a cada puesto a los individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos de manera que sea efectiva en cuanto a los costos, legal y no discriminatoria.

COWLING, Alan y JAMES, Philip. La Esencia de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales. Editorial Prentice-Hall. Pág. 40

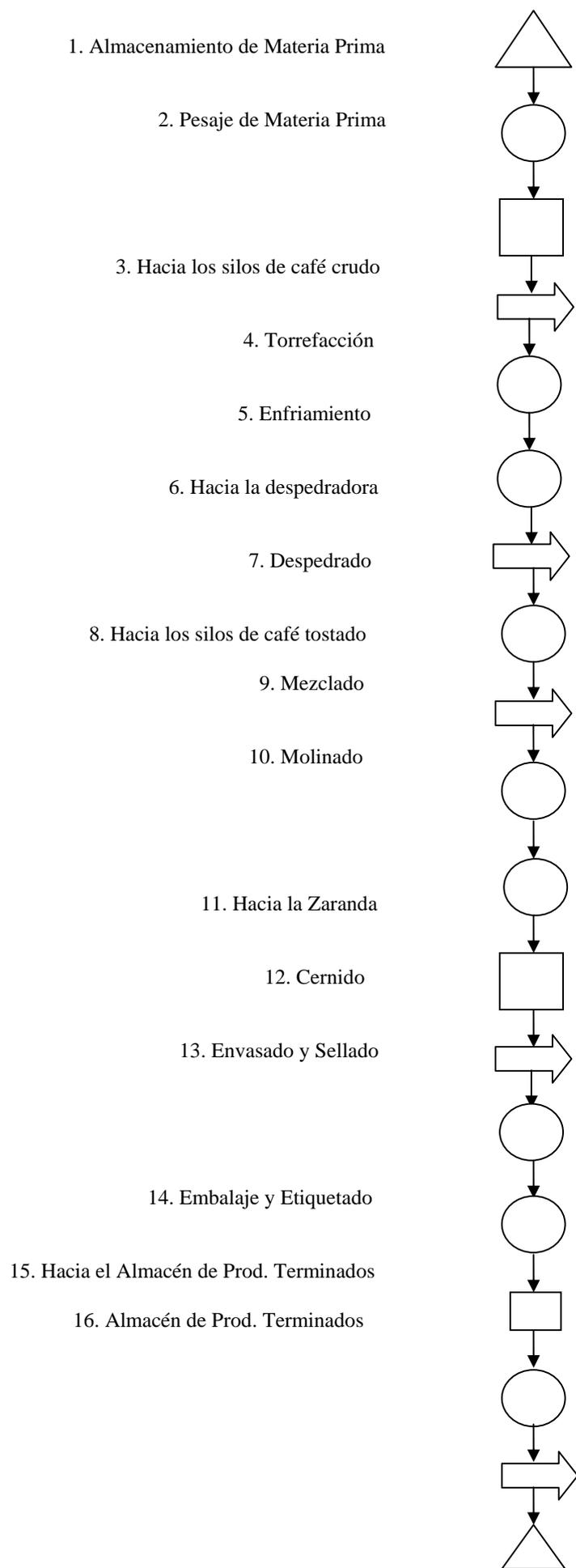
- Proceso mediante el que se buscan, eligen e incorporan nuevos individuos – trabajadores a una organización.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Cuadro No 1: Análisis de la fundamentación teórica de los modelos de Gestión de RR HH.

Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)	En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.
Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)	Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.
Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)	Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente, interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.
Modelo de Domínguez Machuca (1996)	En este modelo, la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). Procesos de desarrollo (promoción y formación). Procesos de evaluación. Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).
Modelo de Storner (1996)	La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.
Modelo de Beer (1992)	Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GRH (Anexo # 2) como una extensión metodológica del mismo.

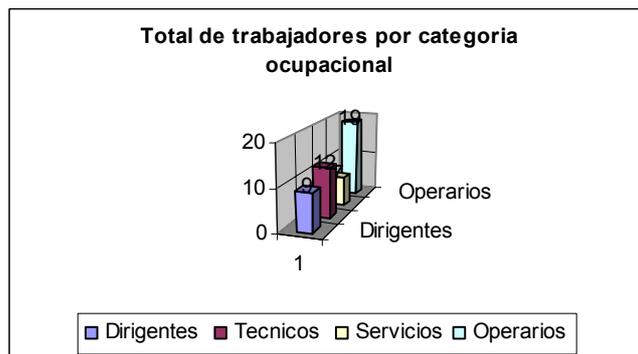
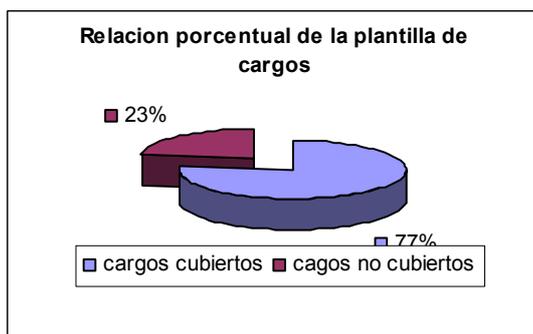
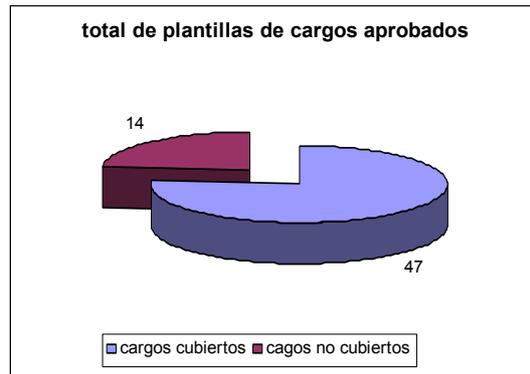
	Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.
Modelo de Ivancevich (1992)	Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.



Anexo 3. Flujograma de las etapas del proceso productivo.

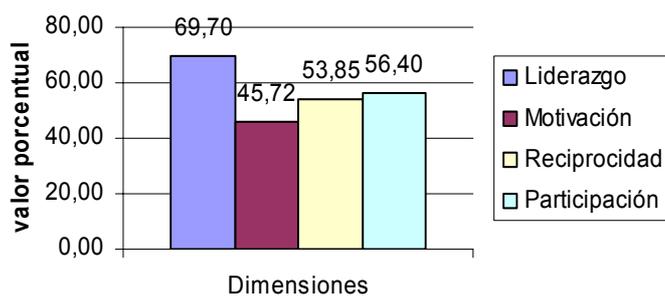
Leyenda:



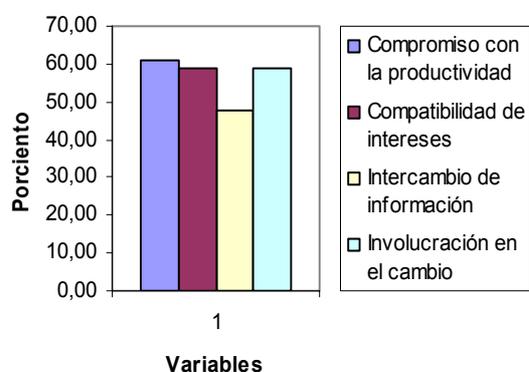


Anexo 6

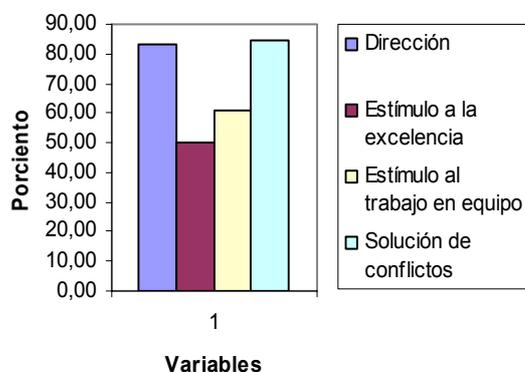
Dimensiones y Variables	Preguntas	Puntuación	%	lugar
Liderazgo				
- Dirección	1, 17, 33	0,833	83,30	
- Estimulo a la Excelencia	2, 18, 34	0,500	50,00	
- Estimulo al trabajo en equipo	3, 19, 35	0,611	61,10	
- Solución de conflictos	4, 20, 36	0,844	84,40	
- Valor de la Dimensión:			69,70	1
Motivación				
- Realización personal	5, 21, 37	0,402	40,20	
- Reconocimiento de aportes	6, 22, 38	0,338	33,80	
- Responsabilidad	7, 23, 39	0,567	56,70	
- Adecuación de las condiciones de trabajo	8, 24, 40	0,522	52,20	
- Valor de la Dimensión:			45,72	4
Reciprocidad				
- Aplicación al trabajo	9, 25, 41	0,644	64,40	
- Cuidado con el patrimonio institucional	10, 26, 42	0,844	84,40	
- Retribución	11, 27, 43	0,578	57,80	
- Equidad	12, 28, 44	0,600	60,00	
- Valor de la Dimensión:			53,85	3
Participación				
- Compromiso con la productividad	13, 29, 45	0,611	61,10	
- Compatibilidad de intereses	14, 30, 46	0,589	58,90	
- Intercambio de información	15, 31, 47	0,478	47,80	
- Involucración en el cambio	16, 32, 48	0,589	58,90	
- Valor de la Dimensión:			56,40	2
Evaluación general:			56,42	



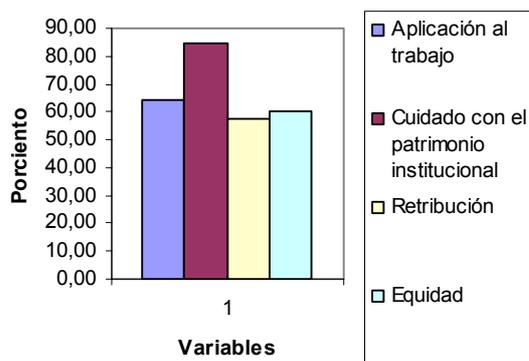
DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN



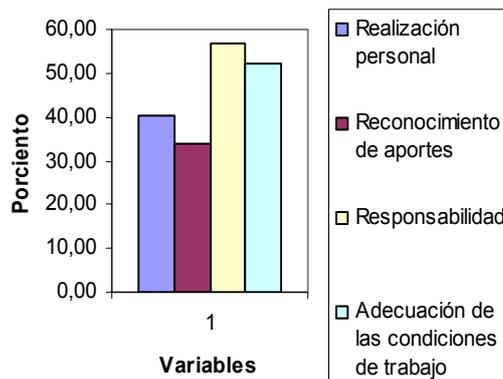
DIMENSIÓN LIDERAZGO



DIMENSIÓN RECIPROCIDAD



DIMENSIÓN MOTIVACIÓN



Anexo 7

Análisis de fiabilidad

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of

Statistics for Mean Variance Std Dev Variables
SCALE 27,1000 12,9897 3,6041 48

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0 N of Items = 48

Alpha = 0,802 (la fiabilidad es aceptable(> 0,8))

Tabla de frecuencia**Cambio frecuente de ordenes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	1	46,7	46,7	46,7
1	1	53,3	53,3	100,0
Total	3	100,0	100,0	

Se exige que la calidad sea excelente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	4	13,3	13,3	13,3
1	2	86,7	86,7	100,0
Total	3	100,0	100,0	

Da igual que el trabajo sea mucho o poco.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	1	60,0	60,0	60,0
1	1	40,0	40,0	100,0
Total	3	100,0	100,0	

Los problemas se discuten y se resuelven con creatividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	6	20,0	20,0	20,0
1	2	80,0	80,0	100,0
Total	3	100,0	100,0	

Uno puede desarrollar el trabajo con iniciativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	7	23,3	23,3	23,3
	1	2	76,7	76,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Se reconoce el buen trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	7	23,3	23,3	23,3
	1	2	76,7	76,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

El trabajador decide como realizar mejor su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	63,3	63,3	63,3
	1	1	36,7	36,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Se dedica poco tiempo a realizar el trabajo en colectivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	56,7	56,7	56,7
	1	1	43,3	43,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Algunos trabajadores no se esfuerzan por hacer bien su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	33,3	33,3	33,3
	1	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Defendemos nuestra área para que sea la mejor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	33,3	33,3	33,3
	1	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Hay posibilidad de realizar curso de superación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	6	20,0	20,0	20,0
	1	2	80,0	80,0	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

No se reconoce cuando uno hace bien las cosas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	40,0	40,0	40,0
	1	1	60,0	60,0	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Cada area trabaja por su lado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	53,3	53,3	53,3
	1	1	46,7	46,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Lo que importa es que cada área cumpla y no que cumplan todos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	60,0	60,0	60,0
	1	1	40,0	40,0	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Las personas de cada área no son muy francas entre si

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	46,7	46,7	46,7
	1	1	53,3	53,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Los responsables del área nonos apoyan cuando tenemos ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	66,7	66,7	66,7
	1	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

A veces hay cosas por hacer y no sabemos por donde empezar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	63,3	63,3	63,3
	1	1	36,7	36,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

El personal esta informado de las nuevas técnicas para mejorar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	6	20,0	20,0	20,0
	1	2	80,0	80,0	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Cuando uno no sabe hacer algo nadie lo ayuda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	76,7	76,7	76,7
	1	7	23,3	23,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Si existe un problema en mi área se soluciona en conjunto sin dañar a nadie

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	4	13,3	13,3	13,3
	1	2	86,7	86,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

No se visa con frecuencia si la gente cumple o no

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	66,7	66,7	66,7
	1	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Solo están pendientes de lo que uno hace mal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	66,7	66,7	66,7
	1	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Para hacer algo hay que estar preguntando a los jefes de áreas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	40,0	40,0	40,0
	1	1	60,0	60,0	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Existe interés por mejorar las condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	6,7	6,7	6,7
	1	2	93,3	93,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

La gente se esfuerza por cumplir su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	4	13,3	13,3	13,3
	1	2	86,7	86,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Todos cuidamos la instalación como nuestra casa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	36,7	36,7	36,7
	1	1	63,3	63,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Estoy muy contento de trabajar aquí

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	6,7	6,7	6,7
	1	2	93,3	93,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Hay preferencia con algunos trabajadores, jefes y áreas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	73,3	73,3	73,3
	1	8	26,7	26,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

No hay ayuda entre los responsable de las área y sus trabajadores trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	70,0	70,0	70,0
	1	9	30,0	30,0	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Las áreas trabajan en colaboración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	70,0	70,0	70,0
	1	9	30,0	30,0	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

A veces hay problemas de chismes o mala información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	7	23,3	23,3	23,3
	1	2	76,7	76,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

A los trabajadores les gustan los cambios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	60,0	60,0	60,0
	1	1	40,0	40,0	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Se conocen cuales son los objetivos del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	3,3	3,3	3,3
	1	2	96,7	96,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Los trabajos que hacemos nos ayudan a aprender más

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	5	16,7	16,7	16,7
	1	2	83,3	83,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

A los trabajadores no les gustan que les señale lo mal hecho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	46,7	46,7	46,7
	1	1	53,3	53,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Si existe un problema nadie le interesa resolverlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	86,7	86,7	86,7
	1	4	13,3	13,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

No podemos trabajar libremente, nos controlan mucho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	60,0	60,0	60,0
	1	1	40,0	40,0	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Hay muy poco estímulo para los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Verdadero	20	66,7	66,7	66,7
	Falso	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Los jefes nunca hacen nada con las ideas que le damos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	66,7	66,7	66,7
	1	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

No tenemos los recursos necesarios para trabajar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	60,0	60,0	60,0
	1	1	40,0	40,0	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

En mi área todos queremos que sea la mejor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	8	26,7	26,7	26,7
	1	2	73,3	73,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Algunos trabajadores hablan mal de la instalación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	43,3	43,3	43,3
	1	1	56,7	56,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Es fácil de mejorar de puesto si se trabaja bien

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	6	20,0	20,0	20,0
	1	2	80,0	80,0	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Con frecuencia se realizan sanciones injusta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	66,7	66,7	66,7
	1	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Estudio de los Niveles Sonoros en la Torrefactora de Café.
Cienfuegos, 15 de Febrero de 2007

CONCLUSIONES

- Los niveles sonoros que se generan en los distintos puestos de trabajo están por encima de los niveles normados.
- Por la ubicación de los puestos de trabajo ruidosos es imposible aislar las distintas fuentes sonoras.

RECOMENDACIONES

- Realizar mantenimiento periódico a las maquinarias (engrase de transmisiones, etc)).
- Realizar chequeos médicos periódicos y especializados a los obreros expuestos.
- Recomendamos el uso de medios de protección individual al personal expuesto a ruido (orejeras, tapones).


THEE. Gilberto Vilches García
Func. Dpto. Salud Ocupacional
CPHE. Cfgos.


Vto Eng: Dra. Doris Bordado Serrano
J' Dpto. Salud Ocupacional
CPHE. Cfgos.

16 de Febrero de 2007

OBJETIVOS

- Determinar los niveles sonoros en los distintos puestos de trabajo.
- Establecer comparación con la Norma Vigente.

INSTRUMENTOS DE MEDICION

- Sonómetro Kanomax Japón

NORMAS CUBANAS DE REFERENCIA

- NC-19-01-04 Ruido, Requisitos Generales Higiénico-Sanitarios.
- NC-19-01-14 Métodos de Medición de Ruido.

DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Los puestos de trabajo que generan ruido se encuentran a una distancia aproximadamente entre 2 y 3 metros unos de otro, donde permanecen los obreros la mayor parte de la jornada laboral. La nave posee ventanas laterales altas.

FUENTES GENERADORA DE RUIDO

Las distintas máquinas que existen en el área de producción.

RESULTADOS

A continuación presentamos los niveles sonoros registrados en los puestos de trabajo así como el nivel máximo recomendado.

PUESTOS DE TRABAJO	NIVELES DE RUIDO EXISTENTE	NIVELES DE RUIDO NORMADO
Puesto de envase y pesaje	89 DB (A)	85 DB (A)
Molinero	93 DB (A)	85 DB (A)
Tostador 3	89 DB (A)	85 DB (A)
Equipo de Sacar Piedras	95 DB (A)	85 DB (A)
Tostador 1	89 DB (A)	85 DB (A)
Ventilador para refrescar cuna del tostador 1	103 DB (A)	85 DB (A)

INFORME SOBRE ESTUDIO DE MICROCLIMA LABORAL EN LAS AREA DE TRABAJO DE LA TORREFACTORA DE CAFÉ DE CIENFUEGOS.

INTRODUCCIÓN

Se realizó estudio de las condiciones ambientales de las áreas de trabajo de la Torrefactora de Café de Cienfuegos con el objetivo de la implantación de las Normas de Protección e Higiene del Trabajo a solicitud de dicho centro.

OBJETIVOS

Analizar Las distintas variables micro-climáticas existentes, comparar con las Normas Cubanas establecidas al respecto.

INSTRUMENTOS DE MEDICION

1. Psicómetro de Asman.
2. Anemómetro.
3. Termómetro de Globo.

DESARROLLO

El estudio fue realizado de 9:30 am a 12:30 pm, las variables obtenidas del estudio son relacionadas a continuación:

1. temperatura bulbo seco.
2. Temperatura bulbo húmedo.
3. Velocidad del aire.
4. Temperatura de radiación (globo).

VALORES DE TEMPERATURA EFECTIVA Y HUMEDAD RELATIVA DETERMINADOS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

VALORES NORMADOS PARA CATEGORÍA DE TRABAJO MODERADA:

- Temperatura Efectiva Corregida: 26°C
- Humedad relativa: 60 (+-) 5 %

Puesto de Trabajo	Hora	Th	Ts	Va m/s	Tg	Hr%	T.ec.
Tostador 1	9:30 am	26	33	2.5	35	56	29.5
Tostador 2	9:40 am	26	35	0.2	37	50	32.0
Tostador 1	10:20	26	37	3.7	39	42	30.8
Tostador 2	10:30	26	40	1.4	42	34	31.5
Tostador 1	10:40	26	33	3.3	39	56	31.0
Tostador 2	10:50	26	40	1.6	43	34	31.8
Tostador 1	11:00	25	36	2.1	42	46	31.5
Tostador 2	11:10	27	37	1.7	40	48	32.0
Tostador 1	11:20	25	34	2.4	40	50	31.0
Tostador 2	11:30	26	38	2.2	42	43	31.2
Tostador 1	12:00	26	35	2.5	37	50	30.0
Tostador 2	12:20	27	38	2.2	43	48	33.0

Tec-Max 32.6°C

CONCLUSIONES

Los parámetros microclimáticos encontrados en las 2 áreas de tostador se mantiene por encima de los valores normados para el tipo de actividad (categoría moderada: 26°C) influyendo para esto las altas temperaturas que generan los equipos tostadores de café.

RECOMENDACIONES

1. Mantener el control periódico a través de exámenes médicos anuales de estos trabajadores.
2. Mantener las aberturas o ventanas de los laterales abiertas para la mejor disipación de calor.
3. Colocar ventiladores en la parte delantera de la nave para inyectar aire limpio del exterior y disminuir la temperatura de los puestos de trabajo.
4. Proteger los ojos de los obreros expuestos para evitar daño por radiaciones calóricas de la salida de los tostadores.
5. Dar mantenimiento periódico a los extractores e inyectores de aire.

THEE Gilberto Vilches García
Func. Dpto. Salud Ocupacional
CPHE, Cfgos

Vto Bno. Dra. Cristina Quintero la O
J. Dpto. Salud Ocupacional
CPHE, Cfgos

Anexo 9

Técnica Empleada: Muestreo por Observaciones Instantáneas**Estudio:** Aprovechamiento de la Jornada Laboral y determinación de tiempos de trabajo.

Una vez determinado el recorrido a realizar, el tiempo de duración y tener como resultado que de una muestra inicial de 100 observaciones a los operarios observados 82 veces se encontraban trabajando, y al haber determinado el no. de observaciones a realizar que en este caso fueron 350 veces:

Muestra inicial Instantes de observaciones	DE ELLOS:	
	Veces en que se encontraban trabajando	Veces en que no se encontraban trabajando en el momento de ser observados.
100	82	18

$$350/10 = 35$$

Lo cual demuestra que a los 10 trabajadores se les debe realizar 35 observaciones.

Luego de determinar aleatoriamente según la tabla correspondiente el horario de recorrido del observador y descartando aquellos que coinciden con el tiempo de merienda (TDNP) 30 minutos, establecidos y el de almuerzo, se determino que era necesario realizar 1.5 Jornada laboral de observaciones.

Ya realizado el diagrama de recorrido, partiendo del lugar de origen y determinando en dicho diagrama los puntos de observación, se comprobó lo que se encontraba haciendo el trabajador en ese instante y se registro en la hoja de observaciones instantáneas con las siglas de la estructura de la JL.

Según Tabla de la Estructura de la JL, que aparece en la base técnico – material estudiada.

Calculo de los tiempos observados.

De un total de 350 observaciones realizadas durante 10 veces el trabajador se encontraba en TPC.

$$10 \times 100/350 = 2.857143\%$$

$$\text{Por tanto: } 2.857143 \times 450/100 = 12.8571435 \text{ minutos}$$

Lo cual deduce que los obreros observados emplean 12.86 minutos como promedio en cada JL en TPC.

De un total de 350 observaciones realizadas durante 7 veces el trabajador se encontraba en TS.

$$7 \times 100/350 = 2.0\%$$

$$\text{Por tanto: } 2. \times 450/100 = 9 \text{ minutos}$$

Lo cual deduce que los obreros observados emplean 9.00 minutos como promedio en cada JL en TS.

De un total de 350 observaciones realizadas durante 20 veces el trabajador se encontraba en TIDO

$$20 \times 100/350 = 5.7142857 \%$$

$$\text{Por tanto: } 5.7142857 \times 450 /100 = 25.71 \text{ minutos}$$

De un total 350 minutos 40 veces se encontraban en TITO.

$$40 \times 100 /350 = 11.428571\%$$

$$\text{Por tanto: } 11.428571 \times 450 / 100 = 51.43 \text{ minutos}$$

De un total de 350 minutos 10 veces se encontraban en TIRTO

$$10 \times 100 /350 = 2.8571428\%$$

$$\text{Por tanto: } 2.8571428 \times 450/100 = 12.86 \text{ minutos trabajando}$$

De un total de 350 minutos 263 veces se encontraban trabajando

$$263 \times 100 /350 = 75.142857\%$$

$$\text{Por tanto: } 75.142857 \times 450/100 = 338.14 \text{ minutos trabajando}$$

$$JL = TT + TITPC + TS + TIDO + TITO + TIRTO + TO + TDNP$$

$$= 12.86 + 9.00 + 25.71 + 51.43 + 12.86 + 338.14 + 30.00$$

$$= 480.00 \text{ min}$$

Por lo tanto con todos los datos obtenidos procedemos al cálculo del Aprovechamiento de la Jornada Laboral:

Donde:

AJL: Aprovechamiento de la Jornada Laboral

TO: Tiempo Operativo: 338.14 min

TPC: Tiempo Preparativo conclusivo: 12.86 min

TS: Tiempo de Servicio: 9.00 min

TDNP: Tiempo de Descanso y Necesidades Personales: 30.00 min.

TIRTO: Tiempo Int. Reglamentadas por causas Tec. Org: 12.86 min

Luego:

$$\text{AJL} = \frac{\text{TO} + \text{TPC} + \text{TS} + \text{TDNP} + \text{TIRTO}}{\text{JL}} \times 100 = \frac{338.14 + 12.86 + 9.0 + 30.00 + 12.86}{480.00} = 402.86$$

$$= / 480.00 \times 100 = \underline{83.93 \%}$$

- Perdidas de tiempo de trabajo por causa del trabajador.

$$\text{Pt} = \frac{\text{TIDO}}{\text{JL}} \times 100 = 25.71 / 480 \times 100 = 5.36 \%$$

Lo cual indica que mas del 5.36 % de la JL se pierde por violaciones de la disciplina laboral.

$$\text{PTO} = \frac{\text{TITO}}{\text{JL}} \times 100 = 51.43 / 480.00 \times 100 = 10.71\%$$

Lo cual indica que el 10.71 % de la JL se pierden por deficiencias organizativas y técnicas.

- Aumento de la productividad del trabajo a cuenta de la eliminación del TIDO.

De implantar las medidas técnicas organizativas dejadas al respecto en el área de producción para eliminar este indicador se obtendría un incremento de la productividad del trabajo valorado en:

$$\text{Pt1} = \text{TIDO} / \text{TO} \times 100$$

$$= 25.71 / 338.14 \times 100$$

$$= 7.6 \%$$

Indicándonos este valor que la aplicación de la medida ofrece mas del 7.6 % del incremento de la productividad del trabajo, pues ese tiempo incrementara además al TO.

- Aumento de la productividad del trabajo a cuenta de la eliminación del TITO.

$$\text{Pt2} = \text{TITO} / \text{TO} \times 100$$

$$= 51.43 / 338.14 \times 100$$

$$= 15.2 \%$$

Este indicador nos expresa que con la aplicación de las medidas se garantiza 15.2 % del incremento de la productividad, pues este tiempo incrementa proporcionalmente los demás tiempos incluyendo el TIRTO.

$$\text{TO}/\text{U} = 338.14 / 8000$$

$$= 0.0422675 \text{ min/unidad}$$

$$\text{Nt} = 0.0422675 \left(1 + \frac{30 + 12.86}{480 - (30 + 12.86)}\right) \times \left(\frac{338.14 + 9}{338.14}\right)$$

$$= 0.0422675 (1.098046) \times (1.026616)$$

$$= 0.047647$$

$$\text{Nr} = 480 / 0.047647$$

Nr = 10074.lbs/jornada

Calculo de la efectividad económica de la norma calculada:

Datos:

$$AR = 10 - \frac{10074.00}{8000} - 10$$

$$= 10 - 1.25925 - 10$$

$$= 2.5925 \text{ trabajadores} = 3 \text{ trabajadores}$$

Ahorro relativo de salario

AS = 3 trabajadores x 850.90. x 6 meses (Julio a diciembre/07)

$$= 5105.41 \text{ pesos}$$

ASs = 5105.41 x 0.14

$$= 714.76 \text{ pesos}$$

Calculo de la Economía anual

Et = 5820.17. pesos

Distribución y Almacenaje

En el caso de los operarios que ocupan el cargo de Ayudante en las labores de distribución y almacenaje, se utilizo como técnica de registro la fotografía colectiva al ser solo 4 operarios, con el objetivo de determinar el aprovechamiento de la JL, y determinar la duración de los tiempos de trabajo e interrupciones reglamentadas.

Una vez determinado el número de observaciones a realizar(N), a partir de las tres fotografías iniciales, por la tabla para el caso, se determinó:

Días de Observación	TRABAJADOR							
	I		II		III		IV	
	Tiempo Trabajando en minutos	Tiempo No trabajado en minutos	Tiempo Trabajando en minutos	Tiempo No trabajado en minutos	Tiempo Trabajando en minutos	Tiempo No trabajado en minutos	Tiempo Trabajando en minutos	Tiempo No trabajado en minutos
1	380	100	360	120	378	102	385	95
2	365	115	355	125	363	117	370	110
3	375	105	370	110	374	106	366	114
t(prom)	373		362		372		374	

Calculando el Rango tendremos:

Tmax = 374 minutos

Tmin = 362 minutos

$$R = 374 - 362$$

$$= 12$$

Tiempo promedio del Grupo (t_g)

$$t_g = \frac{t_1 + t_2 + t_3 + t_4}{4}$$

$$t_g = \frac{373 + 362 + 372 + 374}{4} = \frac{1481}{4} = 370$$

$$R_g/t_g = 12/370 = 0.03$$

Por lo tanto solo se necesitaba un día de observación para realizar los estudios según la tabla de observaciones.

Calculo de los tiempos observados.

JL: 480 minutos

TO: 350 minutos

TPC: 12 minutos

TS: 5 minutos

TDNP: 30 minutos

TIRTO: 20 minutos

TIDO: 33 minutos

TITO: 30 minutos

Calculo de los % TPC y % TS partiendo del TO medido al hacer las observaciones:

$$\% \text{ TPC} = \text{TPC} / \text{TO} \times 100 = 12 / 350 \times 100 = 3.43 \%$$

$$\% \text{ TS} = \text{TS} / \text{TO} \times 100 = 5 / 350 \times 100 = 1.43 \%$$

$$\% \text{ TIRTO} = \text{TIRTO} / \text{TO} \times 100 = 5.7\%$$

$$\text{Determinando el TOc} = \frac{\text{JL} - \text{TDNP}}{(1 + \frac{\% \text{ TPC} + \% \text{ TS} + \% \text{ TIRTO}}{100})}$$

$$\text{TOc} = \frac{480 - 30}{(1 + \frac{3.43\% + 1.43\% + 5.7\%}{100})}$$

$$= \frac{450}{1 + 0.1056}$$

$$= \frac{450}{1.1056}$$

$$= 407.0188$$

Por tanto el TO medido era de 350 minutos y se ha incrementado en 57 minutos.

Calculando el Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL).

$$\text{AJL} = \frac{\text{TO} + \text{TPC} + \text{TS} + \text{TDNP} + \text{TIRTO}}{\text{JL}} \times 100$$

$$= \frac{350.00 + 12.00 + 5.00 + 20.00}{480.00} \times 100$$

$$= \frac{387.00}{480.00} \times 100$$

$$= 80.6 \%$$

Perdidas de tiempo de trabajo por causa del trabajador:

$$P_t = \frac{\text{TIDO}}{\text{JL}} \times 100 = \frac{33.00}{480.00} = 6.87\%$$

Lo cual indica que 6.87 % de la JL se pierden por violaciones de la disciplina laboral.

Pérdidas de tiempo de trabajo por deficiencias técnico - organizativas:

$$P_t = \frac{\text{TITO}}{\text{JL}} \times 100 = \frac{30.00}{480.00} = 6.25\%$$

Lo cual indica que 6.25 % de la JL se pierden por deficiencias organizativas y técnicas.

- Aumento de la productividad del trabajo a cuenta de la eliminación del TIDO.

De implantar las medidas técnicas organizativas dejadas al respecto en el área de producción para eliminar este indicador se obtendría un incremento de la productividad del trabajo valorado en:

$$P_{t1} = \frac{\text{TIDO}}{\text{TO}} \times 100$$

$$= \frac{30}{350.00} \times 100$$

$$= 8.6 \%$$

Indicándonos este valor que la aplicación de la medida ofrece mas del 8.6 % del incremento de la productividad del trabajo, pues ese tiempo incrementara además al TO.

- Aumento de la productividad del trabajo a cuenta de la eliminación del TITO.

$$P_{t2} = \frac{\text{TITO}}{\text{TO}} \times 100$$

$$= \frac{30.00}{350.00} \times 100$$

= 8.6 %

Este indicador nos expresa que con la aplicación de las medidas técnico organizativas dejadas, se garantiza 8.6 % del incremento de la productividad, pues este tiempo incrementa proporcionalmente los demás tiempos incluyendo el TIRTO.

Hoja de trabajo para El muestreo por observaciones instantáneas.

UNIDAD: Empresa Torrefactora y Dis. Café		DPTO O SECCION: Producción							PROVINCIA: Cienfuegos					HOJA No. 1							
Cargos y cantidad de puestos de trabajo por cada uno Op. Maquina Conf. Llen. Envase y Tostador de Café y otros granos		Turno: 8.00 am a 5.00 pm										Fecha:			D	M	A				
		Normador: Grupo de Trabajo													09	03	07				
Recorrido No.	Hora de Inicio del recorrido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
1.	8.05	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TS	TS	TS										
2.	8.40	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TIRTO	TT	TT										
3.	8.50	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TT	TIRTO	TT										
4.	9.40	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT	TIRTO										
5.	9.50	TT	TT	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT	TT	TT										
6.	9.55	TT	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT	TT	TIDO	TT										
7.	10.00	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT										
8.	10.40	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT										
9.	10.45	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT										
10.	11.15	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TIRTO	TT	TT										
11.	11.40	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT	TT	TT	TT	TIDO										
12.	1.00	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TIRTO	TT										
13.	1.05	TT	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT	TT	TT	TT										
14.	1.25	TT	TIDO	TT	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT	TIRTO										
15.	1.55	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT										
16.	2.20	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT										
17.	2.25	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT										
18.	2.35	TT	TT	TIDO	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT	TT										
19.	2.40	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT										
20.	3.30	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT										
21.	3.40	TT	TT	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT	TT	TT										
22.	4.05	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT										
23.	4.10	TIDO	TIDO	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT										
24.	4.35	TPC	TPC	TPC	TPC	TPC	TPC	TPC	TPC	TPC	TPC										
Volumen de Producción		8000 lbs diarias																			

UNIDAD: Empresa Torrefactora y Dis. Café		DPTO O SECCION:					PROVINCIA: Cienfuegos										HOJA No. 1				
Cargos y cantidad de puestos de trabajo por cada uno Op. Maquina Conf. Llen. Envase y Tostador de Café y otros granos		Turno: 8.00 am a 5.00 pm										Fecha:				D	M	A			
		Normador: Grupo de Trabajo														10	03	07			
Recorrido No.	Hora de Inicio del recorrido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
25	8.25	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TS	TS											
26	8.55	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TS	TITO	TIRTO	TT											
27	9.20	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TITO	TT	TT	TT											
28	10.00	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TIRTO											
29	10.15	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT											
30	10.50	TIDO	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT											
31	11.10	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT											
32	11.15	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TIDO	TT	TT										
33	11.25	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TIDO											
34	11.35	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT											
35	11.40	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT											
Volumen de Producción		8000 lbs diarias																			

UNIDAD: Empresa Torrefactora y Dis. Café		DPTO O SECCION: Producción(Tueste y envase)				PROVINCIA: Cienfuegos										HOJA No. INICIAL					
Cargos y cantidad de puestos de trabajo por cada uno Op. Maquina Conf. Llen. Envase y Tostador de Café y otros granos		Turno: 8.00 am a 5.00 pm										Fecha:				D	M	A			
		Normador: Grupo De Trabajo														11	03	07			
Recorrido No.	Hora de Inicio del recorrido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
1.	8.05	--	--	--	--	--	--	--													
2.	8.15	--	--	--	--	.															
3.	8.25	--	.	--	--	--	.														
4.	8.55																				
5.	9.20																				
6.	9.25																				
7.	9.55																				
8.	10.10																				
9.	10.30																				
10.	10.45																				
Volumen de Producción	8000 lbs diarias																				

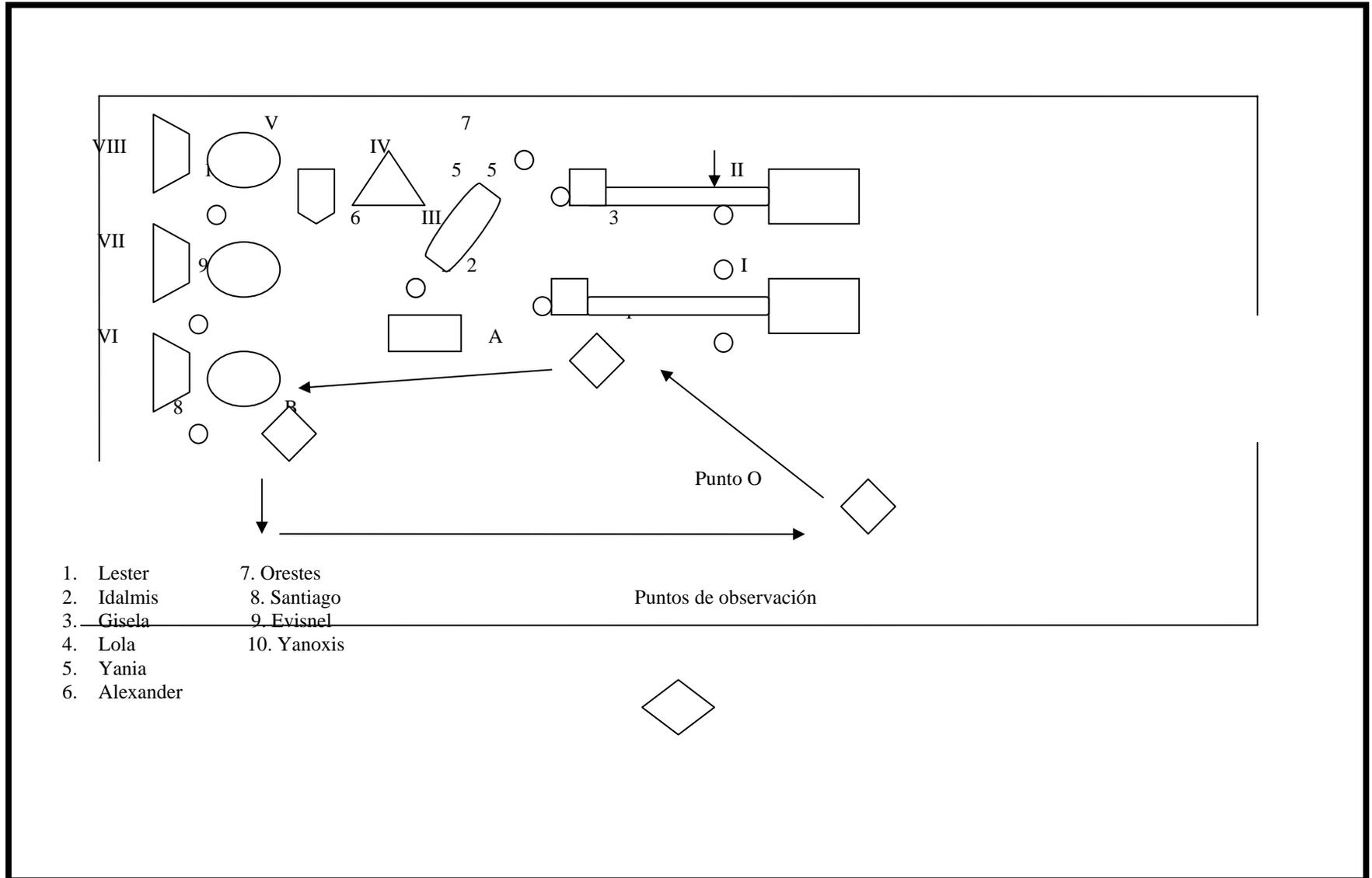
LEYENDA: No se registra nada cuando es un tiempo de trabajado.

-- Cuando se trate de un TITO

· Cuando se trate de un TIDO

DIAGRAMA DE RECORRIDO DEL NORMADOR TRAZADO SOBRE UN ESQUEMA DE LA VISTA EN PLANTA DEL TALLER.

LEYENDA: I y II Maquina Conformadoras y Llenadoras de envase III Termoselladora IV Molino V Depedradora VI –VII – VIII Tostador de Café y otros granos



HOJA RESUMEN DEL MUESTREO POR OBSERVACIONES INSTANTÁNEAS 100 OBSERVACIONES INICIALES

UNIDAD: Empresa Torrefactora y Dis. Café		DPTO O SECCION: Producción(Tueste y envase)				PROVINCIA: Cienfuegos										HOJA No. INICIAL					
Cargos y cantidad de puestos de trabajo por cada uno Op. Maquina Conf. Llen. Envase y Tostador de Café y otros granos		Turno: 8.00 am a 5.00 pm										Fecha:			D	M	A				
		Normador: Grupo De Trabajo													11	03	07				
Recorrido No.	Hora de Inicio del recorrido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
1.	8.05	--	--	--	--	--	--	--													
2.	8.15	--	--	--	--	·															
3.	8.25	--	·	--	--	--	·														
4.	8.55																				
5.	9.20																				
6.	9.25																				
7.	9.55																				
8.	10.10																				
9.	10.30																				
10.	10.45																				
Volumen de Producción		8000 lbs diarias																			

LEYENDA: No se registra nada cuando es un tiempo de trabajado.

- Cuando se trate de un TITO
- Cuando se trate de un TIDO

HOJA DE OBSERVACIONES PARA LA FOTOGRAFIA COLECTIVA

UNIDAD: Torrefactora y Distribuidora de Café Cfgos			DPTO O SECCION: Distribución y almacenaje			PROVINCIA: Cienfuegos		HORARIO DE INICIO: 8.00am		HOJA No: 1			
Puesto de Trabajo Colectivo: Ayudante		Cantidad de Trabajadores: 4		Turno: 8.00am a 5.00 pm		Normador: Grupo de Trabajo		Fecha:		D	M	A	
										08	03	07	
No. (1)	Descripción (2)	Símbolo (3)	Horario de Terminación por cada Trabajador					Tiempo de Duración por cada Trabajador					
			I (4)	II (5)	III (6)	IV (7)	V (8)	I (9)	II (10)	III (11)	IV (12)	V	(13)
1.	Comienzo	-	8.00	8.00	8.00	8.00							
2.	Se cambia de ropa	TPC	8.07	8.10	8.08	8.10		7	10	8	10		
3.	Busca carretilla	TPC	8.13	-	-	-		6	-	-	-		
4.	Organiza parles	TPC	-	8.15	8.15	-		-	5	7	-		
5.	Organiza sacos	TPC	-	-	-	8.16		-	-	-	6		
6.	Descarga el camión	TP	9.05	9.05	9.05	9.05		52	50	50	49		
7.	Merienda	TDNP	9.20	9.20	9.20	9.20		15	15	15	15		
8.	Limpia almacén	TS	9.45	9.45	9.45	9.45		25	25	25	25		
9.	Espera traslado de transmontana	TIRTO	-	-	10.10	11.09				25	84		
9.	Traslada prod .terminado	TA	12.00	12.00	12.00	12.00		135	135	110	51		
10.	Almuerzo	-	13.00	13.00	13.00	13.00		-	-	-	-		
11.	Traslada carretilla	TA	13.10	-	-	-		10	-	-	-		
12.	Traslada transmontana	TA	-	-	13.20	13.20		-	-	20	20		
13.	Fuera del puesto de trabajo.	TIDO	-	13.20	-	-			20	-	-		
13.	Espera para cargar camión	TIRTO	13.20	-	-	-		10	-	-	-		
14.	Fuera del puesto de trabajo	TIDO	13.25	13.25	-	-		05	05	-	-		
15.	Cargando camión de pdto term.	TP	14.35	14.35	14.35	14.35		70	75	75	75		
16.	Barre almacén	TS	15.00	15.00	-	-		25	25	-	-		
17.	Traslada trasmontana	TS	-	-	15.00	15.00		-	-	25	25		
18.	Barren almacén	TPC	15.15	15.15	15.15	15.15		15	15	15	15		
19.	Merienda	TDNP	15.30	15.30	15.30	15.30		15	15	15	15		
20.	Espera por carretilla	TIRTO	16.30	16.30	-	-		60	60	-	-		
21.	Coopera en la producción	TA	16.50	16.50	15.59	16.50		20	20	29	80		
22.	Traslada trasnmontana para guardar	TIRTO	-	-	16.50	-		-	-	51	-		
20.	Limpia el area y se cambia de	TPC	17.00	17.00	17.00	17.00		10	10	10	10		
								480	480	480	480		
No. (14)	Nombres y Apellidos (15)	Calificación (16)	Años de Exp. (17)		Grupo Salarial (18)	% Cumplim. NR (19)		Volumen de Trab. (20)					
1.	Rolando Rodríguez del Rey P	Ayudante	5		II	-		-					
2.	Daylor Rodríguez Romero	ayudante	3		II	-		-					
3.	Rafael Y. Perez Menendez	Ayudante	5		II	-		-					

4.	Lucio Barraeta Damas	Ayudante	1	II	-	-
----	----------------------	----------	---	----	---	---

UNIDAD: Torrefactora y Distribuidora de Café Cfgos			DPTO O SECCION: Distribución y almacenaje			PROVINCIA: Cienfuegos		HORARIO DE INICIO: 8.00 am		HOJA No: 2			
Puesto de Trabajo Colectivo: Ayudante		Cantidad de Trabajadores: 4		Turno: 8.00am a 5.00 pm		Normador: Grupo de Trabajo		Fecha:		D	M	A	
										07	03	07	
No. (1)	Descripción (2)	Símbolo (3)	Horario de Terminación por cada Trabajador					Tiempo de Duración por cada Trabajador					
			I (4)	II (5)	III (6)	IV (7)	V (8)	I (9)	II (10)	III (11)	IV (12)	V	(13)
1.	Comienzo	-	8.00	8.00	8.00	8.00							
2.	Se cambia de ropa	TPC	8.07	8.10	8.08	8.10		7	10	8	10		
3.	Busca carretilla	TPC	8.13	-	-	-		6	-	-	-		
4.	Organiza partes	TPC	-	8.15	8.15	-		-	5	7	-		
5.	Organiza sacos	TPC	-	-	-	8.16		-	-	-	6		
6.	Descarga el camión	TP	9.05	9.05	9.05	9.05		52	50	50	49		
7.	Merienda	TDNP	9.20	9.20	9.20	9.20		15	15	15	15		
8.	Limpia almacén	TS	9.45	9.45	9.45	9.45		25	25	25	25		
9.	Espera por carga	TIRTO	-	-	11.18	-		-	-	68	-		
10.	Coopera en el envase	TA	-	-	11.37	-		-	-	19	-		
11.	Espera por transmontana	TIRTO	10.55	10.55	-	10.40		70	70	-	55		
12.	Traslada prod .terminado	TA	12.00	12.00	12.00	12.00		65	65	23	80		
13.	Almuerzo	-	13.00	13.00	13.00	13.00		-	-	-	-		
14.	Traslada carretilla	TA	13.10	-	-	-		10	-	-	-		
15.	Traslada transmontana	TA		13.20	13.20	13.20		-	20	20	20		
16.	Espera para cargar camión	TIRTO	13.20	-	-	-		10	-	-	-		
17.	Fuera del puesto de trabajo	TIDO	13.25	13.25	-	-		05	05	-	-		
18.	Cargando camión de pdto term.	TP	14.35	14.35	14.35	14.35		70	75	75	75		
19.	Barre almacén	TS	15.00	15.00	-	-		25	25	-	-		
20.	Traslada trasmontana	TS	-	-	-	15.00		-	-	25	25		
21.	Sale al baño	TIDO	-	-	14.54	-		-	-	19	-		
22.	Barren almacén	TPC	15.15	15.15	15.15	15.15		15	15	21	15		
23.	Merienda	TDNP	15.30	15.30	15.30	15.30		15	15	15	15		
24.	Coopera en la producción	TA	16.50	16.25	16.50	16.50		80	55	80	80		
25.	Espera por carretilla	TIRTO	-	16.50	-	-		-	25	-	-		
26.	Limpia el area y se cambia de	TPC	17.00	17.00	17.00	17.00		10	10	10	10		
								480	480	480	480		
No. (14)	Nombres y Apellidos (15)	Calificación (16)	Años de Exp. (17)		Grupo Salarial (18)		% Cumplim. NR (19)		Volumen de Trab. (20)				
1.	Rolando Rodríguez del Rey P	Ayudante	5		II		-		-				
2.	Daylor Rodríguez Romero	ayudante	3		II		-		-				
3.	Rafael Y. Perez Menendez	Ayudante	5		II		-		-				
4.	Lucio Barrueta Damas	Ayudante	1		II		-		-				

UNIDAD: Torrefactora y Distribuidora de Café Cfgos			DPTO O SECCION: Distribución y almacenaje			PROVINCIA: Cienfuegos		HORARIO DE INICIO: 8.00 am		HOJA No: 1			
Puesto de Trabajo Colectivo: Ayudante		Cantidad de Trabajadores: 4		Turno: 8.00am a 5.00 pm		Normador: Grupo de Trabajo		Fecha:		D	M	A	
										06	03	07	
No. (1)	Descripción (2)	Símbolo (3)	Horario de Terminación por cada Trabajador					Tiempo de Duración por cada Trabajador					
			I (4)	II (5)	III (6)	IV (7)	V (8)	I (9)	II (10)	III (11)	IV (12)	V	(13)
1.	Comienzo	-	8.00	8.00	8.00	8.00							
2.	Se cambia de ropa	TPC	8.07	8.10	8.08	8.10		7	10	8	10		
3.	Busca carretilla	TPC	8.13	-	-	-		6	-	-	-		
4.	Organiza parles	TPC	-	8.15	8.15	-		-	5	7	-		
5.	Organiza sacos	TPC	-	-	-	8.16		-	-	-	6		
6.	Descarga el camión	TP	9.05	9.05	9.05	9.05		52	50	50	49		
7.	Merienda	TDNP	9.20	9.20	9.20	9.20		15	15	15	15		
8.	Limpia almacén	TS	9.45	9.45	9.45	9.45		25	25	25	25		
9.	Espera traslado de productos	TIRTO	9.50	9.50	9.50	9.50		5	5	5	5		
10.	Espera carretilla	TIRTO	-	-	10.12	-		-	-	22	-		
11.	Traslada prod .terminado	TA	12.00	12.00	12.00	12.00		130	130	108	130		
12.	Almuerzo	-	13.00	13.00	13.00	13.00		-	-	-	-		
13.	Parado esperando transmontana	TIRTO	13.10	-	-	-		10	-	-	-		
14.	Traslada transmontana	TA	-	13.20	13.20	13.20		-	20	20	20		
15.	Espera para cargar camión	TIRTO	13.20	-	-	-		10	-	-	-		
16.	Fuera del puesto de trabajo	TIDO	13.25	13.25	-	-		05	05	-	-		
17.	Cargando camión de pdto term.	TP	14.15	14.15	14.15	14.15		50	50	50	50		
18.	Espera camión para cargar	TIRTO	14.55	14.55	14.55	14.55		40	40	40	40		
19.	Barre almacén	TS	15.00	15.00	-	-		25	25	-	-		
20.	Traslada trasmontana	TS	-	-	15.00	15.00		-	-	25	25		
21.	Barren almacén	TPC	15.15	15.15	15.15	15.15		15	15	15	15		
22.	Merienda	TDNP	15.30	15.30	15.30	15.30		15	15	15	15		
23.	Fuera del puesto de trabajo	TIDO	-	-	-	15.45		-	-	-	15		
24.	Coopera en la producción	TA	16.30	-	16.30	16.30		60	-	60	45		
25.	Espera por carretilla	TIRTO	-	16.10	-	-		-	40	-	-		
26.	Coopera en la producción	TA	-	16.30	-	-		-	20	-	-		
27.	Limpia el área y se cambia de	TPC	17.00	17.00	17.00	17.00		10	10	10	10		
								480	480	480	480		
No. (14)	Nombres y Apellidos (15)	Calificación (16)	Años de Exp. (17)		Grupo Salarial (18)		% Cumplim. NR (19)		Volumen de Trab. (20)				
1.	Rolando Rodríguez del Rey P	Ayudante	5		II		-		-				
2.	Daylor Rodríguez Romero	ayudante	3		II		-		-				
3.	Rafael Y. Perez Menendez	Ayudante	5		II		-		-				
4.	Lucio Barrueta Damas	Ayudante	1		II		-		-				

CLIMA ORGANIZACIONAL

No.	Donde yo Trabajo	Verdadero	Falso
1.	Las ordenes, las andan cambiando a cada rato.		
2.	Se exige que la calidad sea excelente		
3.	Da igual que el trabajo sea mucho o poco.		
4.	Los problemas se discuten y se resuelven con creatividad.		
5.	Uno puede desarrollar el trabajo con iniciativa		
6.	Se reconoce el buen trabajo		
7.	El trabajador decide como realizar mejor su trabajo.		
8.	Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo.		
9.	Algunos trabajadores no se esfuerzan por hacer bien su trabajo.		
10.	Defendemos nuestra área para que sea la mejor		
11.	Hay posibilidad de realizar cursos de superación.		
12.	No se reconoce cuando uno hace bien las cosas.		
13.	Cada área trabaja por su lado.		
14.	Lo que importa es que cada área cumple con lo suyo y no que cumplan todos.		
15.	Las personas de área no son muy francas entre si.		
16.	Los responsables del área no nos apoyan cuando tenemos ideas.		
17.	A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por donde empezar		
18.	El personal se mantiene bien informado de las nuevas técnicas que hay para mejorar su trabajo		
19.	Cuando uno no sabe hacer algo, nadie lo ayuda.		
20.	Cuando existe un problema en mi área se buscan soluciones entre todos y que no dañen a nadie.		
21.	No se revisa con frecuencia si la gente cumple o no.		
22.	Solo están pendientes de lo que uno hace mal.		
23.	Para hacer algo hay que estar preguntando a los jefes de área.		
24.	Existe interés por mejorar las condiciones de trabajo.		
25.	La gente se esfuerza por cumplir con su trabajo		
26.	Todos cuidamos la instalación como nuestra casa.		
27.	Estoy muy contento de trabajar aquí.		
28.	Hay preferencia con algunos trabajadores, jefes y áreas.		
29.	No existe ayuda entre los responsables de cada área y sus trabajadores		
30.	Las áreas trabajan en colaboración.		
31.	A veces existen problemas de chismes o de mala información.		
32.	A los trabajadores les gustan los cambios.		
33.	Se conocen cuales son los objetivos del área.		
34.	Los trabajos que hacemos nos ayudan a aprender mas.		
35.	A los trabajadores no les gusta que le señalen lo mal hecho.		
36.	Si existe un problema nadie le interesa por resolverlo.		
37.	No podemos trabajar libremente, nos controlan mucho.		
38.	Hay muy poco estimulo para los trabajadores.		
39.	Los jefes nunca hacen nada con las ideas que les damos.		
40.	No tenemos los recursos necesarios para trabajar.		
41.	En mi área todos queremos que sea la mejor		
42.	Algunos trabajadores hablan mal de la instalación.		
43.	Es fácil de mejorar de puesto de trabajo si se trabaja bien.		
44.	Con frecuencia se realizan sanciones injustas.		
45.	Todos los trabajadores somos un gran equipo.		

46.	Las áreas tienen muy buenas relaciones entre si.		
47.	Las informaciones se dan solo a pocos grupos.		
48.	No se hacen muchas innovaciones.		

ENCUESTA SOBRE CONDICIONES DE TRABAJO

1. Considera usted cómodo su puesto de trabajo
Si ____ No ____
2. Señale los factores que lo afectan en su puesto de trabajo:
 - 2.1 Calor ____
 - 2.2 Ruido ____
 - 2.3 Vibración ____
 - 2.4 Iluminación ____
 - 2.5 Impurezas del aire ____
 - 2.6 Suciedad y pestilencia ____
 - 2.7 Esfuerzo físico ____
 - 2.8 Posición de trabajo ____
 - 2.9 Ritmo de trabajo ____
 - 2.10 Tensión nerviosa ____
 - 2.11 Asientos mal diseñadas ____
3. Usted trabaja:
 - 3.1 Siempre sentado ____
 - 3.2 Siempre de pie ____
 - 3.3 Alternando ambas posiciones ____
4. Por lo general en que estado comienza usted a trabajar.
 - 4.1 Descansado ____
 - 4.2 Algo cansado ____
 - 4.3 Cansado ____
5. Al finalizar su trabajo usted:
 - 5.1 No se siente cansado ____
 - 5.2 Se siente algo cansado ____
 - 5.3 Se siente muy cansado ____
6. En que forma se manifiesta este cansancio:
 - 6.1 Cansancio General
 - 6.2 Dolor en la espalda ____
 - 6.3 Dolor en brazos y hombros ____
 - 6.4 Dolor o calambre en las piernas ____
 - 6.5 Cansancio o irritación en la vista ____
7. Usted considera como la causa fundamental de su cansancio:
 - 7.1 Malas condiciones de trabajo ____
 - 7.2 Mala organización del trabajo ____
 - 7.3 El descanso no es suficiente ____
8. Implica la actividad riesgos para el trabajador o quienes le rodean.
 - 8.1 Si ____
 - 8.2 No ____
9. Esta indicada la utilización de Equipos de Protección Personal.
 - 9.1 Si ____
 - 9.2 No ____
9. Considera usted que los Medios de Protección Individual son:
 - 9.1 Cómodos ____

9.2 Incómodos___

10. Se le entregan a usted los Medios de Protección necesarios para su trabajo.

10.1 Si ___

10.2 No___

11. Son de buena calidad los Medios y equipos de Protección entregados a usted

11.1 Si ___

11.2 No___

Análisis de fiabilidad

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12,6923	28,7308	5,3601	21

Reliability Coefficients

N of Cases = 13,0 N of Items = 21

Alpha = ,8935

Tabla de frecuencia**Comodidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	71,4	71,4
	Si	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Sentado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	71,4	71,4
	Si	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De pié

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	78,6	78,6
	Si	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Ambas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	57,1	57,1	57,1
	Si	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Descansado al comienzo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	21,4	21,4	21,4
	Si	11	78,6	78,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Algo cansado al comienzo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	71,4	71,4
	Si	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Cansado al finalizar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	21,4	23,1	23,1
	Si	10	71,4	76,9	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

Dolor espalda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	64,3	64,3	64,3
	Si	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Malas posiciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	7,1	7,1	7,1
	Si	13	92,9	92,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Riesgos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	35,7	35,7	35,7
	Si	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Eq protección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	14	100,0	100,0	100,0

Medios protección cómodos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	42,9	42,9	42,9
	Si	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Recibe MP necesarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	50,0	50,0	50,0
	Si	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

MP buena calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	42,9	42,9	42,9
	Si	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Calor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	7,1	7,1	7,1
	Si	13	92,9	92,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Ruido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	14	100,0	100,0	100,0

Iluminación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	42,9	42,9	42,9
	Si	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Impurezas aire

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	42,9	42,9	42,9
	Si	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Esfuerzo físico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	50,0	50,0	50,0
	Si	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

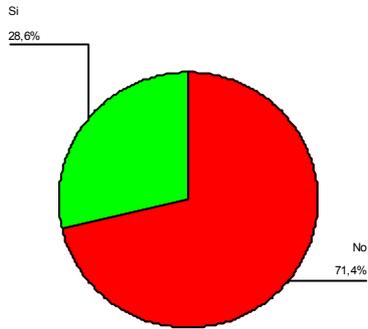
Posición de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	50,0	50,0	50,0
	Si	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

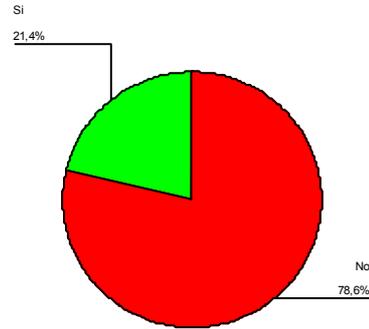
Asientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	42,9	42,9	42,9
	Si	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

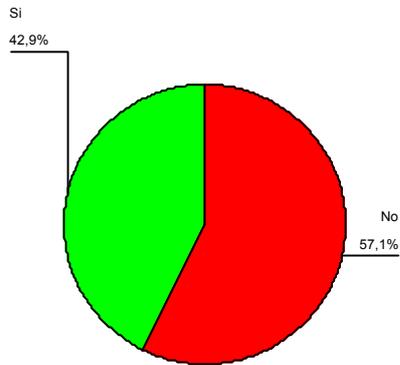
Sentado



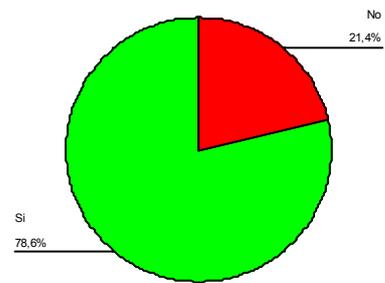
De pié



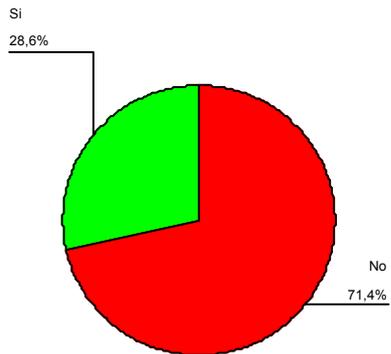
Ambas



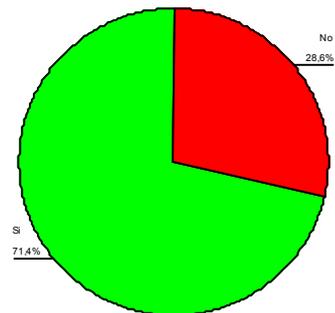
Descansado al comienzo



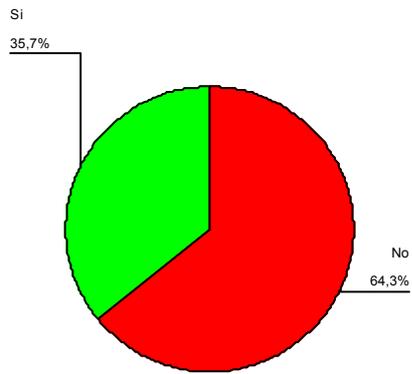
Algo cansado al comienzo



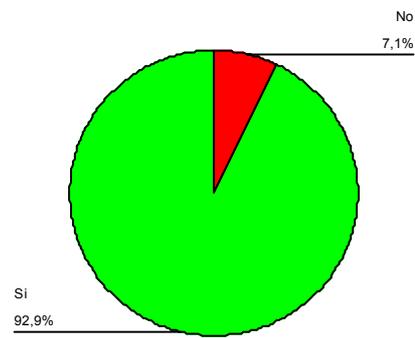
Cansado al finalizar



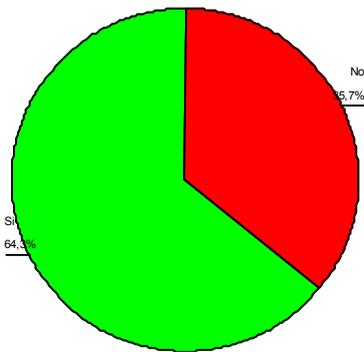
Dolor espalda



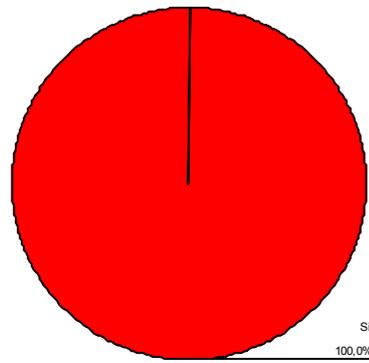
Malas posiciones



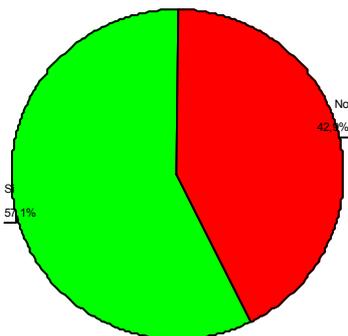
Riesgos



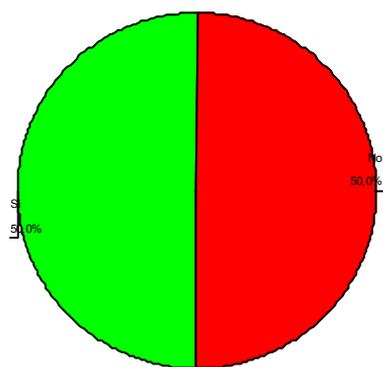
Eq protección



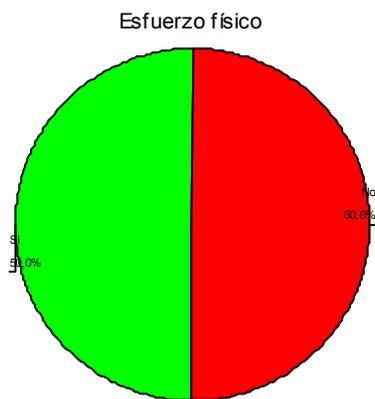
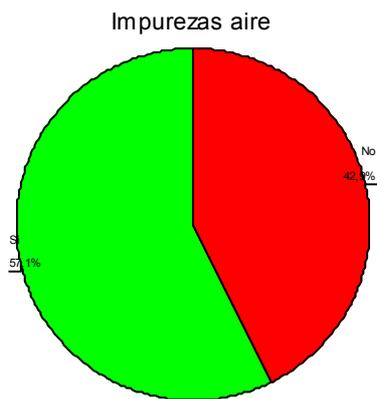
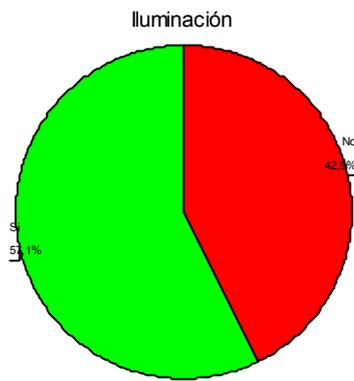
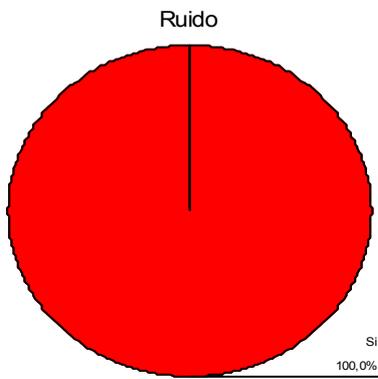
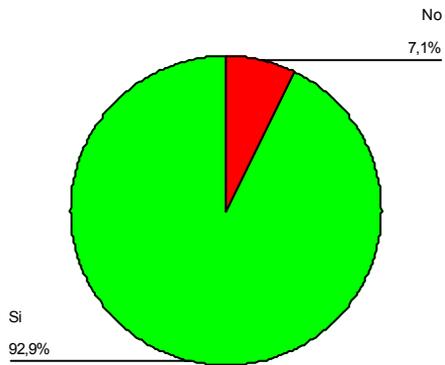
Medios protección cómodos



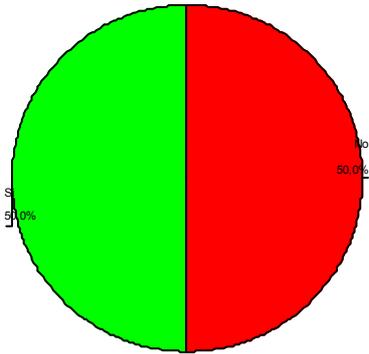
Recibe MP necesarios



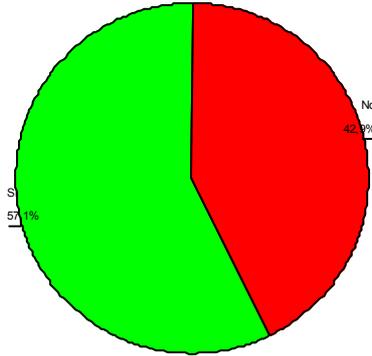
Calor



Posición de trabajo



Asientos



CARGO INDIRECTOS	G. E	C.O.
Director General	XV	D
Especialista C en Ciencias Informáticas	X	T
Asesor C Jurídico	X	T
Jefe de Seguridad y Protección	XI	D
SUB - TOTAL	-	-
Directora Económica	XIV	D
Técnico Gestión Económica Especialista Principal	VIII	T
Técnico en Gestión Económica	VIII	T
Especialista C en Gestión Económica	X	T
SUB - TOTAL	-	-
Directora de Recursos Humanos	XIV	D
Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	X	T
Técnico A en Gestión Recursos Humanos	VIII	T
SUB - TOTAL	-	-
Director Técnico Productivo	XIV	D
Especialista A en Abastecimiento Técnico Material	VIII	T
SUB - TOTAL	-	-
Jefe de Departamento Interno	GxE	C.O.
Técnico en Gestión de la Calidad	VIII	T
Técnico en Procesos Tecnológicos para la Industria alimenticia	IX	T
TOTAL GENERAL		
Jefe de Planta	XII	D
Chofer B	VI	O
Ayudante	II	O
Tostador de Café y otros granos	VI	O
Tostador de Café y otros granos	VI	O
Tostador de Café y otros granos	VI	O
Tostador de Café y otros granos	VI	O
Operario B maquina conformadora y llenadora de envase JB)	VI	O
Operario B maquina conformadora y llenadora de envase	VI	O
Operario B maquina conformadora y llenadora de envase	VI	O
Operario B maquina conformadora y llenadora de envase	VI	O
Operario B maquina conformadora y llenadora de envase	VI	O
Operario B maquina conformadora y llenadora de envase	VI	O
Mecánico de Mantenimiento A para la industria alimenticia	VIII	O
Mecánico de Mantenimiento C para la industria alimenticia	VI	O
Jefe de Control y Despacho (Almacén de Materia Prima)	VIII	D
Jefe de Control y Despacho (Alm. de Productos Terminados)	VIII	D
SUB - TOTAL		
Chofer D	IV	O
Cocinero Integral C	V	S
Auxiliar de Limpieza	I	S
SUB - TOTAL		
Jefe Grupo Seguridad y Protec.	XI	D
Agentes de Seguridad y Protec. (5)	VI	S
TOTAL GENERAL	32	

Calculo para Fijar la Estimulación salarial para su inclusión en los Estados Financieros.					
Empresa Torrefactora y Distribuidora de Café Cienfuegos					
Mes: Marzo de 2007					
Indicadores	UM	Plan	Real	%	
Gasto Total por Peso Total de Ingreso	Peso	0,9178363	X	X	
Promedio de Trabajadores	uno	57	46	80,70	
Gasto Totales	MP	941,7	X	X	
Ingresos Totales	MP	1026	1254,5	122,27	
Productividad VAB (Mensual)	Peso	1179,53	2652,17	224,85	
Salario Medio (Mensual)	Peso	529,82	X	X	
VAB	MP	201,7	366	181,46	
Gasto de Salario por Peso de VAB	Peso	0,449182	X	X	
Utilidad	MP	84,3	X	X	
Fondo de Salario	MP	90,6	X	X	
Salario Básico	Directos	Indirectos			
	4577,03	7854,25			
Total	12431,28				
Primero	Para lograr en la productividad del 2% y el 1% del SMM				
Productividad Real	X 100	2652,17		X 100	224,85
Productividad Plan		1179,53			
Buscar el % del Salario Medio Mensual que Cumpla lo anterior					
224,85	102				
de Productividad					
X SMM					
224,85	=X	220,4	Esto es el % Máximo de Incremento		
102			que puede Alcanzar el SMM		
Segundo Determinación de SMM Máximo					
SMM max	220,4				
SMM plan					
SMM max	2,204	529,82	=	1167,95	
Tercero Determinación del Fondo de Salario Máximo					
Promedio de Trabajadores X SMM max =		46	1167,95		
Fondo de Salario Máximo	53725,61				
=					
Cuarto Determinar el fondo de salario máximo a distribuir					

Si existe cumplimiento en el Indicador Formador procede a verificar si se cumple el indicador Condicionante						
Utilidad:	258,1	>	84,3			
Si se cumple este indicador Condicionante debe verificar si se cumple el otro indicador Condicionante						
Gasto de Salario por Peso de VAB	0,4491820	>	0,2163934			
Si se cumple tambien éste indicador Condicionante puede proceder al Pago de la Estimulación						

Indicadores para evaluar el Coeficiente de Participación Laboral

INDICADORES A EVALUAR PARA OTORGAR CPL

No	INDICADORES	VALOR
1	- Cumplimiento y sobrecumplimiento de las tareas y objetivos de trabajo	0.8
2	- Calidad del Trabajo.	0.5
3	- Simultaneidad de Tareas (multioficio).	0.3
4	- Creatividad e Iniciativa.	0.2
5	- Ahorro de portadores energéticos, materias primas y materiales.	0.2
TOTAL		2.0

Tabla de Variabilidad según puntuación del CPL y su relación con el % logrado en el sistema de pago a partir del monto formado, que determina el coeficiente de distribución salarial (CDS) aplicar a cada trabajador por el salario real devengado según tiempo realmente laborado:

CPL	Distribución del Salario por el CPL según % logrado en el Sistema de Pago																				
	2.0	1.9	1.8	1.7	1.6	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0
% Sistema de Pago	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0