

República de Cuba



Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial.

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Procedimiento de Sistemas de Pago por Resultados en el corte de caña mecanizado en la UBPC Vista Alegre. CAI Elpidio Gómez

Autor: Wilfredo Rodríguez Nuñez.

Tutor: Ing. Niurka Rodríguez García.
Ing. Miriela Rosa Vega.

Cienfuegos, 2009.

RESUMEN.

La presente investigación fue realizada en la Unidad de Base de Producción Cooperativa (UBPC) "Vista Alegre" pertenece a la Empresa Azucarera "Elpidio Gómez Guzmán", se encuentra ubicada en la Zona de Espartaco en Cienfuegos, la misma consistió en elaborar un procedimiento para el desarrollo de sistemas de pagos por resultados para los trabajadores de la unidad, identificando las técnicas, herramientas y métodos de cálculo en cada una de sus etapas, lo cual permitirá mejorar el desempeño empresarial, los indicadores económicos y la estimulación de los trabajadores de acuerdo a los resultados de la UBPC.

En su aplicación, primeramente se realiza un diagnóstico debido a las pérdidas económicas obtenidas, donde se detecta la necesidad de analizar el sistema de pago actual del pelotón de combinada, encargada de cortar, alzar y tirar la caña de los cuatro lotes que integran al UBPC, que es de donde provienen la totalidad de los ingresos y proponer soluciones a las deficiencias encontradas, proponiendo un nuevo indicador formador.

Por último se simula el sistema de pago propuesto para los integrantes del pelotón de combinada teniendo en cuenta el primeramente el cumplimiento del indicador formador y condicionante y la penalización en caso del incumplimiento de los mismos. El trabajo finaliza con una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de la aplicación del mismo.

DEDICATORIA

...A mi pequeño Hijo...
...A mi Esposa...
...A mis Padres...

AGRADECIMIENTOS.

... es justo reconocer y admirar la dedicación, el esfuerzo y la paciencia de aquellas personas que lograron con tanto empeño la materialización de esta investigación, gracias te doy...

 Ing. Niurka Rodríguez García, Tutora y eslabón principal en el trabajo realizado.

 Ing Miriela Rosa Vega, Tutora y miembro del equipo de investigación.

 Consejo de Dirección UBPC Vista Alegre, Elpidio Gómez.

 Y a Todos los que han contribuido con mi formación profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
Estructura de la Tesis	8
CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.....	9
1.1.1 Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba.	100
1.2.1 Actividades relacionadas con la administración de salarios.	107
1.2.2 El carácter múltiple del salario.	19
1.3 Los sistemas de estimulación o recompensa.	20
1.3.1 Tipos de planes de Incentivos.....	22
1.3.2 Leyes y principios generales a tener en cuenta en la estimulación al trabajo.	25
1.3.4 La estimulación al trabajo en las organizaciones cubanas.	26
1.3.4.1 Las formas y sistemas de pago en Cuba.....	27
1.3.4.2 Los sistemas de pago colectivo.	28
Conclusiones parciales del Capítulo.....	28
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO DE SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADO.....	31
2.1 Procedimiento de sistemas de pago por resultado.	31
Conclusiones parciales del capítulo.....	54
CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UBPC “VISTA ALEGRE”.....	56
3.1 Caracterización de la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) “Vista Alegre”	56
3.2 Aplicación del procedimiento de sistemas de pago por resultados en la UBPC “Vista Alegre”	60
Conclusiones parciales del capítulo.....	76
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
BIBLIOGRAFIA.....	79
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN.

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

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

El Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo (SDFT), ha definido un conjunto de resoluciones, metodologías que ayudaran a las organizaciones a materializar la política laboral, y salarial en su integración con la gestión de la entidad, con la visión del hombre como recurso fundamental para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Esta definición si bien representó un avance desde el punto de vista conceptual, hoy en también constituye un documento de consulta obligada para esta investigación la Resolución No. 9/2008 “Reglamento general sobre las formas y sistemas de pagos” publicada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) el 2 de febrero del 2008, que deroga todas las resoluciones que estuvieron vigentes antes de esa fecha. Derivada de esta se hizo necesaria establecer una metodología única en relación a la forma y sistemas de pago para todas las entidades del país, estas, antes de aplicar cualquier sistema de pago por resultado deben tener su contabilidad certificada y avalada por el Sistema Integral de Auditoria, según establece el Decreto Ley No 219 del 25 de abril del 2001.

Las empresas cubanas aún contando con esos documentos regulatorios, se les dificulta el como proceder para el análisis de los sistemas pagos vigentes dentro de las mismas y por consiguiente como mejorarlos, de manera que actúen en el incremento de la productividad, en la reducción de los costos y gastos, entre otros aspectos.

La UBPC “Vista Alegre no se encuentra exenta de esta situación y es por ello que surge la siguiente situación problemática.

Situación Problemática:

El sistema de pago existente en la UBPC para el corte mecanizado, en la presente zafra 2008-2009 es a destajo colectivo con el empleo de un Coeficiente de Distribución Salarial, este sistema no tiene en cuenta los indicadores de eficiencia, por lo que este sistema actual no constituye un incentivo al ahorro de recursos, ni al sentido de pertenencia de los obreros u operarios, de esta forma la UBPC

En la UBPC el comportamiento de sus indicadores económicos están en deterioro debido a que el costo por peso fue superior al planificado que es de 0.85, ya que se incrementaron los gastos totales. A continuación se muestra el comportamiento de los mismos.

Indicadores	Zafra 2008-2009
Ingresos (MP)	250.7
Gastos (MP)	240.9
Ganancia (MP)	9.8
Pérdida (MP)	0
Costo/peso	0.96

Además se detectó que existe desconocimiento en cuanto a los pasos a seguir para analizar y proponer sistemas de pago en la UBPC, así como establecer una adecuada comunicación del sistema a todos los trabajadores. Todo esto constituye la situación problemática de la investigación y por ello se define lo siguiente.

Problema científico:

No existe un procedimiento para el desarrollo de un sistema de pago que vincule el salario básico a los resultados obtenidos, teniendo en cuenta los indicadores de eficiencia de la UBPC “Vista Alegre” perteneciente al CAI Elpidio Gómez que permita incrementar la motivación de los trabajadores salarialmente, potenciar el sentido de pertenencia y disminuir los gastos totales.

Pregunta principal del problema: ¿Qué pasos se deben seguir y que técnicas utilizar con vistas a lograr un óptimo sistema de pago por resultados?

Hipótesis:

Con la aplicación de un procedimiento de pago por resultados en el proceso de corte mecanizado en la UBPC “Vista Alegre” permitirá reducir el costo por peso y elevar la estimulación salarial del trabajador.

Objetivo general:

Establecer un procedimiento de pago por resultados en la UBPC Vista Alegre, identificando las técnicas y métodos de cálculo, que permitirá mejorar la estimulación salarial de los trabajadores de acuerdo a los resultados económicos de la organización.

Objetivos Específicos:

1. Conocer los objetivos de la Administración de los Salarios, así como las definiciones y características relacionadas con el tema.
2. Establecer un procedimiento que muestre las diferentes etapas a seguir y las técnicas a aplicar con vistas a la implementación de un sistema de pago, de acuerdo a los resultados económicos de la organización.
3. Simular el procedimiento de pago por resultados aplicado al proceso corte mecanizado de la UBPC "Vista Alegre".

Métodos empleados

- Observación directa.
- Revisión de documentos.
- Encuesta.
- Entrevistas
- Sesiones de profundidad (Métodos de expertos).
- Programa estadístico para el procesamiento de los datos.

Estructura de la Tesis

Capítulo 1. Consideraciones teóricas sobre la Gestión de los Recursos Humanos y Administración de Salarios.

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

Capítulo 2. Procedimiento de sistemas de pago por resultado

En este capítulo se explica un procedimiento de pago por resultado que describiéndose en cada etapa los posibles métodos a utilizar.

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento de un sistema de pago por resultado en el proceso de corte mecanizado en la UBPC "Vista Alegre".

Al aplicar el procedimiento se realiza el diagnóstico al proceso de corte mecanizado arribándose a la conclusión de la necesidad de sustituir el sistema de pago actual por el propuesto, simulándose este en el proceso objeto de estudio.

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.

Introducción.

En el presente Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos (GRH), profundizando en la Administración de Salarios y sus actividades.

1.1. La Gestión de Recursos Humanos (GRH).

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal.

Por GRH se entiende, la actividad que se realiza en la Empresa para:

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

No se puede hablar de gestión de Recursos Humanos sin hacer referencia a los modelos diseñados por diferentes autores; en el Anexo 1 se muestra un resumen de sus aspectos más importantes.

Los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por Ordóñez Ordóñez (32) son:

1. Los Recursos Humanos se convertirán en el siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los Recursos Humanos son una inversión no un costo.
3. La GRH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
4. La GRH demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.

5. La GRH eficiente ha superado al “taylorismo”, demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.
6. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.
7. El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

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

1.1.1 Gestión de recursos humanos: Desarrollo actual y futuro en Cuba.

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

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

- Planificar las necesidades de personal.
- Realizar estudios de organización que permitan perfeccionar las estructuras y un buen uso de las facultades.
- Diseñar nuevos puestos y elaborar contenidos de perfil amplio.
- Implementar métodos de trabajo más eficientes.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Elaborar normas de rendimiento, tiempo y servicio para el cálculo de plantillas y establecimiento de sistemas de pago.

- Establecer las vías de captación y selección de personal.
- Fijar los indicadores para evaluar el desempeño
- Elaborar planes de capacitación.
- Elaborar sistemas de pago de fácil comprensión y establecer las vías para el reconocimiento de los trabajadores
- Elaborar el convenio colectivo.
- Establecer sistemas de información.
- Establecer acciones de auditorías o “Control interno”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Esta situación sólo se puede modificar en tanto la filosofía y la ideología con respecto a la estrategia empresarial, a la dirección y organización empresarial, y no sólo de la dirección de Recursos Humanos, queden claramente expuestas, y lo apoyen todos por igual.

Lo cierto es que nuestra Empresa debe moverse desde el enfoque funcional tradicional, (que no ayuda al establecimiento ni tratamiento sistémico de la organización) hacia el enfoque organizativo, y sobre todo hacia la estrategia de RH, lo cual posibilita una real gestión del conocimiento y permite desarrollar una gestión eficaz de RH, en la que intervienen los trabajadores en interconexión no sólo con la actividad de trabajo sino con toda la organización en forma de sistema, constituyéndose así los sistemas de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH).

Desde el análisis de la definición de los recursos humanos considerados no como personas, ni recursos de una entidad, sino como las capacidades, potencialidades, conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias de las personas que también tienen valores, motivaciones, necesidades, intereses, aspiraciones, queda claro que no se organiza, ni se administra como se administraba tradicionalmente el personal, este debe ser gestionado con un sistema integral, es por ello que surge el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH). Su implantación constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones, al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

Dentro de los subsistemas del SGICH, esta investigación se centra en la estimulación moral y material de los trabajadores y es por ello que se debe analizar la administración de los salarios que es la que regula los mismos.

1.2. La Administración de Salarios.

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

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

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

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

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

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

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.

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. Esta teoría es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios.

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

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

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

La teoría del fondo de salarios fue sustituida por la *teoría de la productividad marginal*, que intenta en esencia determinar la influencia de la oferta y demanda de trabajo. Los defensores de esta teoría, desarrollada sobre todo por el economista estadounidense *John Bates Clark*,

sostenían que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos; este sería el trabajador marginal. Puesto que, debido a la *ley de los rendimientos decrecientes*, el valor que aporta cada trabajador adicional es menor que el aportado por el anterior, el crecimiento de la oferta de trabajo disminuye el nivel salarial.

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

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

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

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

Un agudo observador del siglo XIX (el clérigo *Charles C. Colton*) que no sólo sigue siendo vigente en este medio sino que ofrece otro ángulo de la naturaleza humana. Colton dijo:

“Nuestros ingresos son como nuestros zapatos; si nos quedan chicos, nos lastiman y aprietan, pero si nos quedan grandes, nos hacen tropezar y resbalar”. Cuando una empresa, llega a la conclusión de que necesitan hacer un cambio importante en las bases del programa de compensación para su personal y decide establecer un *sistema basado en el desempeño*, es normalmente porque existen resultados operativos-financieros no muy satisfactorios. En estas circunstancias suele pensarse que un programa de aumentos por desempeño y/o un bono anual por resultado, serán la panacea que transformará la productividad, la calidad y la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, esto no es un buen programa, ya que el pago no está realmente ligado a esas variables que se desea mejorar. El *programa de evaluación del desempeño* da calificaciones, que sirven para determinar el objetivo de pago de la persona en parámetros, que llevan a un porcentaje. La evaluación debe medir los resultados en el trabajo y a su vez, se debe establecer el concepto de prioridad en función de los objetivos de pago. Como se puede observar, efectivamente la evaluación del desempeño va ligada a los aumentos de sueldo de los empleados, ya que mide los resultados obtenidos durante cierto periodo de tiempo, en el cual, el empleado pudo sobresalir, cumplir o simplemente estar por debajo de los resultados esperados. Si bien la compensación es lo que los trabajadores reciben a cambio de su labor, cuando la compensación es inadecuada, puede provocar que los trabajadores abandonen la organización o se sientan insatisfechos dentro de la misma, pero si la compensación es muy alta, el empleado puede tener sentimiento de desconfianza o de ansiedad y la organización puede tener pérdidas. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

1.2.1 Actividades relacionadas con la administración de salarios.

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

- ✓ Análisis y descripción de puestos.
- ✓ Valuación de puestos y escala salarial.
- ✓ Diseño de sistemas de pago y estimulación.

El análisis y Descripción de Puestos.

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

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

Los principales son:

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

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

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

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

Valuación de puestos.

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

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

Consideraciones sobre los salarios.

El *salario* es la remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional. (Moreno, 1986)

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*.

El *salario mínimo* es la 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. (Moreno,1986)

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 por mes o año trabajado de los trabajadores, 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.

Los salarios se clasifican según se muestra en el Anexo 2 donde se explica cada uno de ellos.

1.2.2 El carácter múltiple del salario.

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

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.

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.

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

1.3. Los sistemas de estimulación o recompensas

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

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

La verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy y muy en especial en el socialismo, deben comprender la motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria. El estímulo positivo o que provoca motivación es considerado como un beneficio por el individuo, pudiendo tener distintas expresiones, clasificaciones e interpretaciones como son: morales y materiales para unos, tangibles e intangibles para otros, intrínsecos y extrínsecos, por solo citar las más usadas. Todos tienen como características, que son externos al individuo y finalmente pueden tener un efecto mediato o inmediato; de lo que se trata entonces es de dotar al ambiente laboral de aquellos beneficios que satisfacen las necesidades humanas en cantidad y calidad tal que lo logren y establecer las vías para su distribución tomando muy en cuenta en todo momento la correspondencia entre necesidad y posibilidad y entre eficiencia y eficacia. El subsistema de gestión de recursos humanos encargado en esencia de esto es el de estimulación, los estímulos como ya se expuso anteriormente son herramientas muy importantes para los dirigentes y su manejo eficaz forma parte importante del arte de los verdaderos líderes.

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

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

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

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

Por otra parte resulta importante destacar que el hombre es objeto y a la vez sujeto de este sistema; objeto, porque hacia él va dirigido el estímulo y sujeto por algunas razones entre las que están en primer lugar el hombre y los grupos, los cuales con el logro de los objetivos organizacionales y sociales propiciarán las fuentes, las bases para financiar y perfeccionar el propio sistema y por tanto su mejora continua.

1.3.1 Tipos de planes de incentivos.

Incentivos según cobertura:

Individuales.

Identifican y bonifican los aportes o desempeño de cada empleado.

Efectos negativos:

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

Por equipo.

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

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

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

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

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

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

Cualquier sistema de incentivos requiere mecanismos de medición y administración que lo hacen más complejo que la escala salarial. *Planes de Trabajo a Destajo*. Los ingresos están relacionados directamente con o que el trabajador realiza, pues se paga una tarifa por pieza por cada unida que produce:

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

Incentivos para gerentes y ejecutivos.

Los incentivos son utilizados para motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación. Bono Anual es diseñado para motivar el desempeño a corto plazo e los gerentes y se relaciona con la rentabilidad de la compañía.

Incentivos para los vendedores.

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

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

Plan Combinado. Es una combinación de sueldo y comisiones, la mayoría de estos planes cuenta con un componente salarial importante (80% sueldo y 20% comisión)

- ✓ Tienen una base de ingreso garantizada
- ✓ La comisión representa un incentivo adicional por el mejor desempeño.

Incentivos para otros profesionales.

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

Incentivos para empleados profesionales

Empleados profesionales, son aquellos cuyo trabajo incluye la aplicación de conocimiento adquirido a la solución de problemas de la empresa. Llegan a sus posiciones luego de periodos prolongados de estudio formal. Para los profesionales el dinero ha sido menos importante, de lo que ha sido para otros grupos de empleados. Reciben un buen pago y tienden a producir trabajo de calidad y recibir reconocimiento de los colegas. Existen otros incentivos no salariales como, instalación de un buen equipo, apoyo a sus aplicaciones.

Como recompensar a colaboradores clave

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

Incentivos a nivel de toda organización.

Reparto de Utilidades. La mayoría de los empleados comparten las utilidades de la compañía (generalmente del 15% al 20%).

En Japón el reparto de utilidades se realiza en forma semestral, refleja el desempeño de la empresa y los trabajadores reciben un bono de reparto de utilidades equivalente a 5 o 6 meses de salario por cada empleado. La empresa contribuye con acciones propias o dinero para comprarlas a un fideicomiso con el fin de adquirir acciones de la compañía para los empleados. El fideicomiso las distribuye a los empleados en su retiro o cuando dejan la empresa.

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

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

Problemas de los planes de incentivos:

- ✓ Criterios Injustos.
- ✓ Demasiado elevados o inalcanzables

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

Normas para el desarrollo de planes eficientes

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

Todo plan de incentivo para que sea desarrollado en algunos de los niveles antes mencionados, debe cumplir leyes y principios.

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

Un papel relevante dentro de los sistemas teórico le corresponde a las leyes y los principios. Las leyes expresan las regularidades en la relación entre los diferentes objetos, propiedades, procesos y fenómenos, manifestando las relaciones necesarias, causales, esenciales. Estas como componente teórico constituye producto y punto de partida de la actividad científico investigativa y tienen carácter objetivo, o sea, actúan independientemente de la voluntad y deseos del hombre. Los principios se elaboran a partir de la experiencia de los hombres, tomando en cuenta la acción de las leyes y las condiciones concretas que se observan, tienen un componente subjetivo importante ya que tienen acción en la medida que el hombre los aplica.

Las leyes generales de la dialéctica marxista (Spirkin, 1982) y las leyes económicas que rigen en nuestra sociedad (Mir Moscú, 1985) deben ser observadas con detenimiento en el diseño del sistema estimulador, en especial la ley fundamental del socialismo y la ley de distribución con arreglo al trabajo, por igual debe tomarse en cuenta en términos de visión la ley fundamental del comunismo y la ley de distribución correspondiente. Todo este sistema de leyes, los principios generales y específicos de la dirección (Hernández, 1986) (Garcita, 1986) (Muguercia, 198?) (Borrego, 1989) así como los planteados en las bases generales para el perfeccionamiento empresarial (1998) dan pie al análisis a fin de establecer algunos principios generales de la estimulación al trabajo. Estos principios pretenden servir de base teórico metodológica en la orientación, ejecución y control del accionar del sistema estimulador.

Principios de la estimulación al trabajo

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

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

1.3.4 La estimulación al trabajo en las organizaciones cubanas.

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

Los problemas fundamentales y recurrentes de los sistemas de estimulación.

1. No concepción de la Estimulación al trabajo como un sistema de acciones, de influencia es más bien un "Sistema de parches". Falta de integralidad y definición, falta de cohesión entre partes o subsistemas y falta por lo general de unidad de Dirección de función.
2. Falta de concepción estratégica y verdaderamente proactiva de la función
3. Poca base científica, multidisciplinaria... "exceso de empirismo de Buena fe".
4. Limitada participación, ("formal" y/o con poca preparación) para contribuir y poca participación de los núcleos de operaciones en la concepción y elaboración de las acciones.
5. Evidentes muestras de dificultades en la percepción (Sistemas de pago de complejo cálculo, acciones que no se perciben no se destacan y aprovechan.
6. Limitados conceptos de Diferenciación "Se acciona por igual con todos", Dificultades con equidad y correspondencia interna y externa con sus secuelas (Insatisfacción, Fluctuación) incluye a jefes poco diferenciados.
7. Dificultades serias en la oportunidad en tiempo y lugar de las acciones de estimulación.
8. Limitados conceptos de justicia (igualdad de derechos), creación de divisiones que a veces más prejuiciosas que favorables (directos/indirectos, productivos e improductivos).
9. Falta de permanencia (consistencia) de las acciones de estimulación.

10. Evidencia del carácter reactivo, punitivo más que constructivo, educativo y proactivo en muchas acciones. “Excesiva búsqueda de culpables que no ayuda a resolver los problemas”. Predominio subyacente de una presunciones X más que otras (Y,Z, ∞, S) en los directivos. Se generan más acciones para corregir “Malos” que para generar “Buenos”, crea ambiente de desconfianza más que de confianza.
 11. Sistemas que apuntan más a eficiencia, que a eficacia competitividad, compromiso, o se supeditan al primero.
 12. No favorecen la orientación al cliente y limitan la obtención de Retroalimentación positiva de estos. Se reciben más críticas que halagos. Se trabaja a la defensiva y con acciones reactivas ante “indisciplinados violadores de normas”.
 13. Sistemas poco flexibles, dinámicos, ajustables o dinamismo en un solo sentido.
 14. Poca preparación real y actualizada del personal (técnico y los directivos), en materia de GRH y en especial de estimulación con su secuela en la limitada participación real orientada a resultados organizacionales, individuales y sociales.
- En las empresas cubanas para erradicar estos problemas antes expuestos, se han desarrollado dos formas y varios sistemas de pagos con el objetivo de retribuir salarialmente a sus trabajadores por su trabajo.

1.3.4.1 Las formas y sistemas de pago en Cuba

Las formas de pago constituyen uno de los elementos del sistema salarial cubano para remunerar el trabajo en función de su naturaleza. Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados.

Las formas y sistemas de pago resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios, de las medidas tomadas de los estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia. Las formas de pago son: Por los resultados y a Tiempo.

La forma de pago por el trabajo a **tiempo**, es aquella en la que el trabajador recibe su salario en dependencia de la magnitud del tiempo laborado y la tarifa correspondiente a la escala, incrementada en los casos que proceda.

El pago por los **resultados** está dirigido a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida; obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingresos total, cumplir el plan de

producción o servicios seleccionados; cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en aquellas entidades laborales que por sus características corresponden y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros. La forma de pago por los resultados se aplica prioritariamente en el sistema empresarial, garantizando las condiciones requeridas para su implantación.

Esta forma de pago constituye la manera única de retribución del trabajo en las empresas u organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Sólo en situaciones excepcionales de sequía, ciclones, desastres naturales y otros acontecimientos, se puede utilizar en estas entidades la forma de pago a tiempo, la que es siempre aprobada por el Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial.

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características de la actividad laboral que realiza el trabajador. Teniendo en cuenta lo anterior, existen cuantos sistemas de pago son necesarios en una empresa o entidad laboral, en los que sus indicadores tienen que estar referidos al trabajo que se realiza y que el trabajador con su labor, pueda influir en los resultados que se obtienen.

En la forma de pago por los resultados se utilizan los sistemas de pago siguientes:

- a) a destajo;
- b) por indicadores directos a la producción y los servicios;
- c) por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y;
- d) por indicadores generales y de eficiencia.

En las entidades laborales donde están creadas las condiciones para ello, prioritariamente se aplican sistemas de pago a destajo, por indicadores directos a la producción y los servicios o por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios que ejecutan.

El sistema de pago a destajo relaciona el salario de los trabajadores con normas que expresan los gastos de trabajo para su realización y se aplica cuando se requiere obtener como resultado una tarea u operación o un conjunto de tareas u operaciones.

1.3.4.2 Los sistemas de pago colectivos.

Los sistemas de pago colectivo, es la forma de distribución del salario de estímulo entre cada uno de los trabajadores participantes, este se realiza de dos formas: mediante el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) o mediante el Coeficiente de Participación Laboral (CPL).

El procedimiento de distribución mediante el CDS, es el más utilizado y se caracteriza porque el salario estímulo se distribuye entre los trabajadores participantes proporcionalmente al tiempo trabajado y a la calificación de cada uno de ellos.

Las limitaciones del Coeficiente de Distribución Salarial, ha dado origen a que crecientemente se utilice Coeficiente de Participación Laboral.

El CPL tiene la ventaja que expresa un criterio sobre cuál ha sido el aporte individual de cada uno de sus miembros del colectivo en el cumplimiento del plan de producción o servicios, mediante la valoración objetiva de un conjunto de factores que expresamente se fijan para cada organización en particular.

Diseño y rediseño de los sistemas de pago colectivo.

La aplicación exitosa de cualquier sistema de pago colectivo debe estar siempre precedida de una serie de premisas que de no cumplirse o cumplirse parcialmente y en otros muchos casos solo formalmente, limitan e incluso hacen peligrar la obtención de los resultados esperados en el aspecto funcional, organizativo, económico y también político.

Los sistemas de pago colectivo tienen que estar vinculados con las características específicas del proceso productivo o de servicio de que se trate. Los sistemas deben diseñarse en correspondencia con las características técnico-organizativas, la naturaleza del trabajo y en plena concordancia con los objetivos económico-sociales del área. De esto se deriva que en una misma área pueden existir varios sistemas de pago.

Constituyen premisas imprescindibles para su aplicación efectiva las siguientes:

- Cumplimiento estricto de los principios definidos para su aplicación.
- Correcta determinación de la complejidad de los trabajos a realizar.
- Garantía de los suministros, que aseguren la estabilidad de la producción o el servicio.
- Control efectivo del tiempo de trabajo y de la producción realizada o los servicios prestados.
- Planificación efectiva de la producción y de los gastos de trabajo u otros indicadores que tipifiquen la actividad.
- Sistema adecuado de control económico y de evaluación de los resultados.
- Sistema de control de la calidad de la producción realizada o los servicios prestados.
- Plantillas ajustadas a las necesidades de la producción o servicios.

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

Sencillos: Para permitir la comprensión y aceptación por los trabajadores.

Medibles: Es imprescindible para pagar a los trabajadores de acuerdo con su rendimiento y eficiencia y para cuantificar los resultados y garantizar su control.

Estables: Para garantizar la confianza de los trabajadores en su permanencia y facilitar su comprensión. Esto no contradice la necesidad de modificarlos de acuerdo a las necesidades pero hacerlo solo si es imprescindible.

Flexibles: Para posibilitar su adecuación a los cambios que se produzcan en la organización de la producción y del trabajo, la introducción de nuevas materias primas, las modificaciones de los surtidos y otros factores.

Estimulantes: Para que exista la posibilidad y el interés por parte de los trabajadores de aumentar la eficiencia y eficacia.

Los sistemas de pago que se diseñen deben garantizar el cumplimiento de los parámetros de calidad y de los índices de consumo material y energético establecidos, así como los plazos de entrega.

En su elaboración debe garantizarse una participación activa de los trabajadores y su representación sindical en todas sus fases. La transparencia de todo el proceso es fundamental para el más amplio apoyo de todos los factores.

Al aplicar un Sistema de estimulación se debe tener en cuenta:

- Las condiciones técnico-organizativas, los equipos, las materias primas, etc. de que se disponen. Será necesario, por tanto, vigilar cuando dichos elementos sean objeto de cambios, pues habrá que adaptar los sistemas de pago a las nuevas condiciones.
- Que estén relacionados con la medida normal del trabajo realizado, es decir, han de corresponderse de una manera directa para compensar los resultados alcanzados. Si se comete el error de fijar factores o medidas excesivamente tensas, que sean difíciles de cumplir, lejos de conseguir una elevación de la productividad y eficiencia, se llegaría a una disminución de estas, pues los trabajadores no recibirían una recompensa justa por los resultados generados.

Al aplicar estos sistemas de estimulación es imprescindible la definición clara de los indicadores a controlar en cada período, los funcionarios que deben certificarlos y la evaluación y el control periódico de estos sistemas, de forma tal de que al detectar las deficiencias o desviaciones se actúe con celeridad, a los efectos de rediseñar el sistema de pago y adecuarlo a las nuevas condiciones.

Conclusiones parciales del Capítulo.

1. La situación existente en el entorno y en las organizaciones indica que las causas raíces más recurrentes y generales del problema asociado a los sistemas de estimulación salarial, están asociadas especialmente a:
 - La carencia de aplicación sistemática de un procedimiento de diseño de sistema de estimulación salarial con las características necesarias para tener éxito y su perfeccionamiento continuo.
2. Lo que mueve directamente a ir a trabajar a una empresa, y lo que determina muchas veces que el personal esté contento o a disgusto en ella, es en gran parte la remuneración que de su entidad recibe y las posibilidades de mejoramiento que ésta ofrece para el futuro, según la importancia y el valor que se le de al trabajo desempeñado por el trabajador.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO DE SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADO.

Introducción.

En este capítulo se describirá el procedimiento a aplicar en esta investigación, fundamentado a través de la metodología diseñada por el Ministerio de Trabajo para el desarrollo de los sistemas de pago por resultados en Cuba.

2.1 Procedimiento de sistemas de pago por resultado.

Para el diseño del procedimiento se tuvo en cuenta la integración metodológica de las diferentes técnicas relacionadas con el diseño de los sistemas de recompensas. En figura 2.1 se muestran las diferentes etapas integrantes:

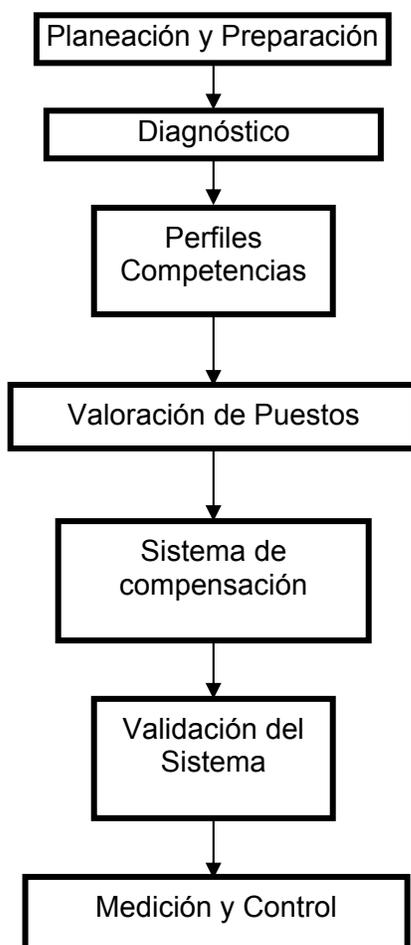


Fig. 2.1. Procedimiento de Sistemas de Pago por Resultados.

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento mostrado en la figura anterior consta de diferentes etapas que serán explicadas a continuación:

Etapa 1. Planeación y preparación.

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

Esta etapa toma como base el compromiso de los directivos y la participación del personal en el proceso de organización del trabajo, que se canaliza a través de una estructura de equipos de trabajo, con responsabilidades bien definidas. En consecuencia, la formación de los equipos de trabajo que van a liderar y facilitar el proceso, se realiza considerando los diferentes elementos que integran la organización del trabajo. Para ello se propone lo siguiente:

1. Crear el equipo para liderar el proceso, que intervendrán como expertos con el aporte de informaciones y valoraciones que serán de utilidad para la realización de la investigación.
2. Iniciar el proceso de aprendizaje empleando el método de capacitación /acción que se mantendrá a todo lo largo de la ejecución del mismo, de acuerdo a los conocimientos, capacidades y habilidades que se requieran desarrollar para el logro del establecimiento de los sistemas de pagos por resultados. Los integrantes del equipo deben poseer o desarrollar habilidades para trabajar en grupos.
3. Tomar la decisión de que características debe tener la muestra que será utilizada, con el fin de acometer los estudios.

Etapa 2. Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico es necesario analizar comportamiento de algunos de los indicadores económicos que inciden directamente en los resultados del trabajo, analizar el sistema de pago vigente en el objeto de estudio con vista a determinar la situación actual. Además es factible aplicar una encuesta a los trabajadores para analizar la conformidad o no de su sistema de pago actual.

Etapa 3. Perfiles de competencias

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

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

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

Procedimientos convencionales: Son los primeros que se crearon y su objetivo es obtener una descripción del puesto de trabajo de forma narrativa y poco cuantificada, a partir de la

información proporcionada por el ocupante del mismo, por su superior inmediato y/o por un experto.

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

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

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

En caso de no existir un adecuado diseño de los Perfiles de Competencias en la organización objeto de estudio, se propone utilizar el procedimiento diseñado por Camacho, 2005, (Anexo 3), el cual ha sido validado y generalizado, obteniéndose resultados satisfactorios.

Etapas 4. Valoración de Puestos.

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

Los principales pasos son:

1. Identificar la necesidad / objetivos del programa de valuación de Puestos.
2. Obtener cooperación y compromiso de todo el personal
3. Elegir un comité de valuación.
4. Ordenar jerárquicamente los puestos de trabajo de acuerdo a su complejidad.

El Comité de evaluación por último realizará la valuación real del puesto empleando uno de los métodos de valuación (ver Anexo 4).

Etapa 5. Sistema de compensación.

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

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

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

Planes Económicos Indirectos.

En la clasificación de planes económicos indirectos son aquellas que tienden a estimular el ánimo o la moral de los trabajadores y a aumentar su productividad, pero que, sin embargo, no han sido planeadas para que haya una relación directa entre el volumen de producción y el monto de la remuneración. Por todo ello se clasifican como planes económicos indirectos.

Se pueden clasificar en:

Prestaciones comunes: Servicios de salud, jubilación o vejez, invalidez, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, desempleo, prestaciones familiares, planes de vivienda, gastos en seguridad e higiene ocupacional

Préstamos adicionales: Seguros médicos, permisos remunerados, planes de prejubilación, seguro de vida, seguro por incapacidad laboral a largo plazo, educación.

Otros servicios: Alimentación desplazamiento entre el hogar y el trabajo, condiciones de trabajo, por desempleo, días de descanso, bonificaciones por antigüedad,

Planes no Económicos.

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

- Comunicación
- Enriquecimiento de cargos
- Promoción
- Relación Jefe – Subordinado
- Evaluación del desempeño
- Reconocimiento Moral

Planes Económicos Directos

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

Sistemas de pago por los resultados.

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

El diseño de los sistemas de pago debe contener:

1. **Objetivos:** Definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales como incrementar la productividad del trabajo, la calidad de la producción y los servicios, sobre cumplir el plan de producción, disminuir los costos y gastos, cumplir y sobre cumplir el plan de utilidades y los aportes, en los casos que corresponda, entre otros.
2. **Indicadores:** Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de los indicadores formadores e indicadores condicionantes siguientes:

Son *indicadores formadores* aquellos que caracterizan el trabajo y los principales resultados que pueden obtenerse. A partir del cumplimiento, sobre cumplimiento o incumplimiento de los indicadores formadores, se determina el monto de salario que se forma. Los indicadores formadores deben concentrarse en los objetivos principales que pueden alcanzarse. La cantidad que se establece no debe resultar excesiva para facilitar su ejecución y la comprensión por parte de los trabajadores, por lo cual, como norma, no deben exceder de tres, se exceptúan los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal; sin embargo, se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores.

Los *indicadores condicionantes*, son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente el cobro del monto formado por encima del salario base de cálculo según el tiempo real trabajado. Son indicadores que complementan los

indicadores formadores para lograr una mayor eficiencia y no deben dejarse de tener en cuenta. Los indicadores condicionantes se subdividen de la forma siguiente:

- Generales: limitan total o parcialmente el cobro del monto formado a todos los trabajadores abarcados. Su cantidad no debe exceder de tres.
- Específicos por áreas o individuales: limitan total o parcialmente el cobro del salario por encima del salario base de cálculo a los trabajadores de las áreas o individuales que incumplen obligaciones vinculadas a sus planes de trabajo, de producción o servicios, se exceden en los presupuestos de gastos o de los insumos de productos fundamentales; como materias primas o portadores energéticos, entre otros.

3. Formación del salario: Define el procedimiento de su cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes.

En correspondencia con los resultados alcanzados en los indicadores formadores y condicionantes, se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según el tiempo real trabajado, teniendo en cuenta la naturaleza del sistema de pago.

4. Trabajadores abarcados: Son los incluidos en el sistema de pago, por cargos, categoría ocupacional y áreas de trabajo.

5. Periodo de evaluación de los indicadores: Es el período de tiempo que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes del sistema de pago y el aporte de cada trabajador. Su periodicidad es mensual y excepcionalmente, se definirá otro período, en correspondencia con los ciclos productivos de cada actividad específica.

Para la evaluación de los indicadores formadores y condicionantes es necesario, el cierre de la contabilidad del mes, es por ello, que se podrá ejecutar el pago contra mes vencido, y que por lo tanto se contabilice este gasto correctamente en el mes que se devenga el salario de los trabajadores.

6. Distribución del salario formado: Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado a los trabajadores participantes, en dependencia del aporte específico de cada uno en el resultado global, pudiendo utilizarse el coeficiente de participación laboral (CPL), la evaluación individual y el coeficiente de distribución salarial (CDS), entre otros.

7. Certificación del cumplimiento de los indicadores: Se definirá cuales son los funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores formadores y condicionantes. Las certificaciones deben hacerse por escrito (aun cuando la entidad tenga automatizada la información) no deben presentar tachaduras y se archivarán adecuadamente. Deben estar firmadas por el funcionario responsabilizado, definido en el reglamento.

Este procedimiento no toma en cuenta el aporte real de cada miembro de la brigada, ya que no incluye otros factores tales como las iniciativas de los trabajadores, la aplicación del multioficio, la

disciplina laboral, la productividad, la calidad de los trabajos realizados, la profesionalidad en, así como un conjunto de indicadores que miden la eficiencia de la actividad de que se trate.

El CPL como se mencionó en el capítulo 1, expresa el criterio sobre, cual ha sido el aporte individual de cada uno de sus miembros en el cumplimiento del plan de producción o servicios, mediante la valoración objetiva de un conjunto de factores que expresamente se fijan para cada sistema de pago en particular.

La correcta evaluación y determinación del CPL de cada trabajador, le corresponde a su jefe inmediato superior (Jefe de Brigada, Equipo, Especialista Principal, u otros).

El CPL como expresión del aporte individual a los resultados colectivos, permite aumentar o disminuir en una proporción determinada, la parte del salario que le corresponde a cada trabajador del salario formado por la brigada (equipo) u otra unidad organizativa a la cual pertenece.

El CPL puede tomar valores en un rango de 0 a 2, ello expresa que cuando un trabajador recibe:

- Cero: el trabajador no se ganó el derecho para recibir salario por resultados creado por el trabajo del colectivo.
- Uno: el trabajador merece un pago por resultados medio o normal.
- Dos: el trabajador merece el máximo del pago por resultados.

Esto no significa que no existan valores intermedios en la escala (0.89; 1.52; 1.84; etc.). De la justeza de esta evaluación individual, depende el éxito de este sistema.

Existen diferentes variantes para aplicar el CPL:

Cuando el CPL resulte inferior a 1, afecta tanto el salario según tiempo real trabajado como el salario por resultados. En casos donde el CPL = 0, implica el no cobro de salario alguno por el trabajador, lo que no es correcto. Este criterio implica la definición de un valor mínimo del CPL, de manera que se garantice al menos, un nivel de ingreso al trabajador.

En la forma de pago por resultados, se utilizan los sistemas de pago siguientes:

Sistema de pago a Destajo Individual En este sistema de pago el salario del trabajador es el resultado de su trabajo individual y se manifiesta por la cantidad de unidades físicas producidas, o de operaciones cumplidas durante un determinado período de tiempo y la tasa de destajo correspondiente.

Su uso es para aquellos casos de producciones normales y que hayan creado las condiciones para su aplicación.

I) Objetivos:

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la utilización de los equipos y el tiempo de trabajo.
- Uso más racional de la fuerza de trabajo.

- Mejorar los ingresos de los trabajadores.
- Elevar la calidad de la producción.

II) Indicadores

Indicador formador:

- Nivel de cumplimiento de la norma productiva individual de cada trabajador.

Indicador condicionante:

- Cumplimiento de la norma de consumo material establecida.
- Cumplimiento del índice de calidad establecido.

Cuando estos indicadores se incumplan, a los trabajadores de la unidad organizativa (brigada, cuadrilla, etc.) abarcados en el sistema de pago, se le aplicará un descuento al salario obtenido por el sobre cumplimiento de la norma de producción (diferencia del salario formado por la aplicación de las tasas y el salario según tiempo real trabajado), la que debe quedar expresada para cada indicador específicamente.

Es recomendable utilizar estos indicadores condicionantes pues puede darse el caso de que se cumpla y sobre cumpla la norma productiva con un exceso de consumo material o con una deficiente calidad en la producción, produciéndose con ello, un deterioro en la eficiencia.

III) Formación de salario:

Primero se calcula la tasa de destajo, que podrá hacerse mediante una de las dos formas siguientes. Las empresas deberán especificar en su diseño cual será la forma a utilizar.

a). Cuando se aplica la norma de rendimiento, la tasa de destajo se calcula dividiendo la tarifa de la escala salarial más los pagos adicionales que correspondan y estén debidamente autorizados, y constituyen la base de cálculo para el salario por resultados, entre la norma de rendimiento.

La tarifa de la escala salarial más los demás elementos del salario que procedan, así como la norma de rendimiento, para el cálculo de la tasa salarial, se expresarán en una misma unidad de tiempo (horas, minutos, etc.).

$$Tasa\ Destajo = \frac{\text{Tarifa escala más pagos adicionales autorizados que procedan (salario /hrs)}}{\text{Norma de rendimiento (piezas /hrs)}}$$

b). Cuando se utiliza la norma de tiempo, la tasa de destajo se calcula multiplicando la tarifa salarial de la escala correspondiente a la complejidad del trabajo que se realiza, incrementada en los pagos adicionales autorizados y que procedan, que constituyan base de cálculo para el salario por resultados, por la norma de tiempo expresada en horas.

$$\text{Tasa destajo} = \left[\left(\text{Tarifa salarial de la escala}^* \right) + \left(\text{Pagos adicionales autorizados que procedan} \right) \right] \times \left(\text{Norma de tiempo del producto, pieza o proyecto} \right)$$

*La tarifa salarial de la escala horaria se calcula dividiendo en salario escala del cargo entre 190.6 horas/ mes o la jornada oficialmente aprobada.

Para la determinación del salario formado (SF) se multiplicará la tasa de destajo calculada por la cantidad de unidades realizadas y ese será el salario que le corresponda al trabajador.

SF= Tasa de destajo x cantidad de productos, piezas o proyectos ejecutados.

En este sistema de pago, los trabajadores reciben el salario según la producción realizada, por lo tanto no es aplicable el concepto de penalización. No obstante en caso de sobre cumplimiento de la norma e incumplimiento de indicadores condicionantes se descuenta parte de la diferencia entre el salario formado y el salario según tiempo real trabajado.

De incurrir la empresa en pérdidas, a los trabajadores abarcados, no se les penaliza y reciben el salario por resultados, según lo definido en el presente sistema de pago.

Sistema de pago a Destajo Colectivo: Este sistema de pago se aplica cuando para cumplir la tarea de producción son necesarios esfuerzos conjuntos de un grupo de trabajadores entre los cuales existe un enlace de producción constante, cuya violación influye negativamente en los resultados del trabajo de ese colectivo.

I) Objetivos:

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la utilización de los equipos y el tiempo de trabajo.
- No exceder la norma de consumo material establecida.
- Cumplir los indicadores de calidad definidos.
- Retribuir a los trabajadores en correspondencia a los resultados de su trabajo.

II) Indicadores

Indicador formador:

- Cumplimiento real de la norma productiva colectiva de la unidad organizativa.

Indicador condicionante:

- Cumplimiento de la norma de consumo material establecida.
- Cumplir los indicadores de calidad definidos (se deben precisar).

Cuando estos indicadores se incumplan, a los trabajadores de la unidad organizativa (brigada, cuadrilla, etc.) abarcados en el sistema de pago, se les aplicará una afectación al salario obtenido por el sobre cumplimiento de la norma productiva (diferencia del salario formado por la aplicación de las tasas y el salario según tiempo real trabajado), la que debe quedar expresada para cada indicador específicamente.

III) Formación del salario:

El salario de los trabajadores se determina de acuerdo con el volumen de trabajo (cantidad de producción o servicios) cumplidos por todos los miembros de la brigada o colectivo de trabajadores y la tasa colectiva definida para la realización del trabajo.

Para ello se utiliza la tasa colectiva, calculada de la siguiente forma:

$$\text{Tasa Colectiva} = \frac{\left(\begin{array}{l} \text{Suma de las tarifas salariales de la escala correspondiente} \\ \text{a la complejidad de los trabajos a realizar, incrementada} \\ \text{por los pagos adicionales que procedan y estén aprobados.} \end{array} \right)}{\text{Norma de Rendimiento Colectiva}}$$

O también

$$\text{Tasa Colectiva} = \left(\begin{array}{l} \text{Suma de las Tarifas salariales de la escala correspondientes} \\ \text{a la complejidad de los trabajos a realizar incrementada en} \\ \text{los casos que proceda y estén aprobados} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Norma de Tiempo} \\ \text{Colectiva} \end{array} \right)$$

Es importante precisar que los términos de las anteriores fórmulas se expresen en igual unidad de tiempo.

El salario formado por la brigada o colectivo se determina multiplicando la Tasa Colectiva por la producción realizada.

En este sistema de pago, los trabajadores reciben el salario según la producción realizada, por lo tanto no es aplicable el concepto de penalización. No obstante en caso de sobre cumplimiento de la norma e incumplimiento de indicadores condicionantes se descuenta parte de la diferencia entre el salario formado y el salario según tiempo real trabajado.

De incurrir la empresa en pérdidas, a los trabajadores abarcados, no se les penaliza y reciben el salario por resultados, según lo definido en el presente sistema de pago.

El salario a distribuir será el salario formado por el cumplimiento y sobre cumplimiento de la producción menos las afectaciones por el no cumplimiento de los indicadores condicionantes.

IV) Distribución del salario formado:

Para la distribución del fondo formado por resultados se determina el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo formado por resultados}}{\sum (\text{Salario según tiempo real trabajado de todos los integrantes de la Unidad Organizativa})}$$

Salario por resultados por trabajador (SRT):

$$(SRT) = CDS \times \text{Salario según tiempo real trabajado}$$

El salario según tiempo real trabajado debe incluir los incrementos que procedan según la legislación aprobada.

En caso de que la entidad aplique el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) para diferenciar los resultados individuales de los trabajadores, entonces el salario según tiempo real trabajado se multiplica por el CPL, obteniéndose el salario de cálculo.

Cuando se utilice el Coeficiente de Participación Laboral, el Coeficiente de Distribución Salarial se hallará mediante la fórmula siguiente:

$$CDS = \frac{\text{Fondo formado por resultados - STRT}}{\sum (\text{Salario de cálculo de todos los integrantes de la Unidad Organizativa})}$$

Donde:

STRT: Salario por tiempo real trabajado.

Salario de cálculo del trabajador (SCT) = STRT \times CPL

El salario por resultados del trabajador (SRT) vendrá dado por la multiplicación del CDS X el salario de cálculo, a saber:

$$(SRT) = CDS \times \text{Salario de cálculo}$$

El salario a devengar por trabajador será la suma del salario por tiempo real trabajado (STRT) más el salario por los resultados del trabajador (SRT).

Sistema de pago a destajo indirecto. En este sistema de pago el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores vinculados directamente a la producción o los servicios que él atiende.

Se emplea cuando por el carácter del trabajo no es posible establecer el registro de su trabajo individual, pero de cuyo resultado depende el rendimiento de los trabajadores que atiende.

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

l) Objetivos:

- Incrementar el rendimiento de los trabajadores directos de la producción o los servicios.
- Mejorar la organización y servicios a los puestos de trabajo.
- Vincular el salario de los trabajadores indirectos en correspondencia con los resultados de los trabajadores directos a la producción, que atiende.
- Cumplimiento de las normas de consumo establecidas.

II) Indicadores

Indicador formador:

- Cumplimiento del plan de producción o cronograma de trabajo.
- Norma de rendimiento o por ciento de cumplimiento promedio de las normas de trabajo de los trabajadores que se atiende, de las brigadas, etc., según corresponda.

Indicadores condicionantes:

En este caso se debe definir en el diseño del sistema de pago, dadas las características de la actividad de que se trate, cuál es el indicador condicionante que por su incumplimiento, se afecte el salario por resultados por encima del salario según tiempo real laborado.

- Cumplimiento exitoso de la evaluación individual del trabajo.
- Cumplimiento de las normas de consumo material establecidas.

II) Formación del salario:

Tiene dos métodos de cálculo:

Primer método: Se toma como base la tasa de destajo indirecta, que se calcula dividiendo la tarifa de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan del trabajador vinculado a destajo indirecto, entre el número de trabajadores o de brigadas que atiende y los resultados se dividen entre la norma de rendimiento de cada trabajador o brigada que atiende, respectivamente.

Segundo método: Se toma como base el porcentaje de cumplimiento de la tarea de los operarios que atiende, el cual se calcula considerando el salario proyectado para un período de tiempo dado, y el salario realmente devengado por la producción realizada.

Sistema de pago a destajo en la variante 1x1 por el cumplimiento del plan de producción

Este sistema se aplica generalmente en los casos donde no están establecidas normas para los trabajos que se ejecutan, pero los planes y tareas de producción de los operarios, están fundamentados por los cálculos correspondientes y están determinadas las calificaciones de los operarios en base a las complejidades de los trabajos que se realizan.

I) Objetivos:

- Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Incentivar salarialmente a los trabajadores por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.

II) Indicadores:

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan de Producción del Taller (Fábrica, Brigada, trabajador, etc.)

Indicadores condicionantes:

- Cumplimiento de los parámetros de calidad de la producción. El no cumplimiento de este indicador reduce el monto del salario por los resultados.

III) Formación del salario:

El salario se forma de manera individual o colectiva, teniendo en cuenta la multiplicación del salario base de cálculo del trabajador, según tiempo real trabajado (o del salario base de cálculo de los trabajadores) por el por ciento de cumplimiento del indicador formador.

Se entiende por salario base de cálculo, la suma del salario escala más otros pagos adicionales que procedan y estén autorizados, a saber:

$$(SF) = \% \text{ cumplimiento del plan} \times \text{SBCB}$$

Donde:

SF: Salario formado.

SBCB: Salario base de cálculo de la brigada, según tiempo real trabajado.

Entonces, el salario por resultados (SR) obtenido (por sobre cumplimiento) es la diferencia del salario formado (SF) menos el salario según tiempo real trabajado (STRT); es decir:

$$SR = SF - STRT$$

De incurrir la empresa en pérdidas, al personal abarcado por el presente sistema de pago, recibirá el salario por resultados, de cumplirse el indicador formador sin afectaciones.

En el caso de que se produzca incumplimiento en el indicador formador, el sistema penaliza directamente el salario según la producción realizada.

IV) Distribución del salario formado:

La distribución del salario por resultados podrá ser individual o colectiva. De ser colectiva se realizará mediante el coeficiente de distribución salarial o considerando el resultado de la evaluación individual del trabajo o el CPL.

El Coeficiente de Distribución Salarial (CDS), en caso de ser colectiva, se calcula de la forma que a continuación se explica:

$$CDS = \frac{\text{Salario por resultados}}{\sum (\text{Del salario según tiempo real trabajado de los trabajadores abarcados})}$$

El salario por resultados por trabajador (SRT) será:

$$(SRT) = CDS \times \text{Salario según tiempo real trabajado}$$

El salario total a devengar será la suma de lo percibido según tiempo real trabajado más lo correspondiente al pago por resultados, afectado por la magnitud que corresponda por el incumplimiento del indicador condicionante.

Sistema de pago por el coeficiente normativo de salario planificado por peso de producción planificado (peso de ingreso; por tm; etc.).

I) Objetivos:

- Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del Plan de Producción de la Unidad Organizativa.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.
- Elevar los ingresos de los trabajadores en correspondencia con el incremento de la producción.

II) Indicadores:

Indicador formador:

- Producción facturada real.

Indicador condicionante:

Es recomendable utilizar indicadores condicionantes para garantizar que el plan de producción se ejecute con los niveles de eficiencia previstos, los cuales, en dependencia de las características de la actividad de que se trate.

Cuando el indicador condicionante escogido se incumpla, se podrá optar por una de las variantes siguientes:

Se penalizará parcialmente la magnitud formada en exceso al salario por tiempo real trabajado. Los por cientos de afectación se determinarán en atención a la importancia de cada indicador condicionante y la incidencia de los trabajadores o subdivisión estructural, en los resultados obtenidos.

Penalizar totalmente la magnitud formada en exceso al salario por tiempo real trabajado.

III) Formación del salario:

Primero se hallará el coeficiente normativo de salario planificado por peso de producción planificado (CNSP/PP) mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CNSP/PP} = \frac{\text{FSP}}{\text{PP}}$$

Donde:

CNSP/PP.- Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Producción Planificado.

FSP.- Fondo de Salario Planificado mensual de los trabajadores abarcados.

PP.- Plan de Producción mensual.

En el fondo de salario planificado mensual se considerará el salario escala y otros pagos adicionales debidamente aprobados y que procedan, que constituyen base de cálculo para el salario por resultados.

El fondo formado (FF) resulta de la multiplicación del Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Producción Planificado (CNSP/PP) por la Producción Real (PR) mensual realizada, o sea:

$$FF = \frac{CNSP}{(PP \times PR)}$$

Donde:

FF.- Fondo formado.

PR.- Producción real.

Entonces, el salario por resultados (SR) obtenido (por sobre cumplimiento) es la diferencia del fondo formado (FF) menos el salario según tiempo real trabajado (STRT); es decir:

$$SR = FF - STRT$$

Donde:

SR.- Salario por resultados.

STRT.- Salario según tiempo real trabajado.

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el salario por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía que se defina en el sistema de pago.

En el caso de que se produzca incumplimiento en el indicador formador, el sistema penaliza directamente el salario según la producción realizada.

IV) Distribución del salario formado:

Para la distribución del salario por resultados (SR), se podrá utilizar el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) el cual se calcula de la forma que a continuación se explica.

$$CDS = \frac{\text{Salario por resultados}}{\sum (\text{Del salario según tiempo real trabajado de los trabajadores abarcados})}$$

El salario por resultados por trabajador (SRT) será:

$$SRT = CDS \times \text{Salario según tiempo real trabajado}$$

El salario a percibir podría estar condicionado individualmente, por otros elementos como son: el Coeficiente de Participación Laboral (CPL), Indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo.

Si se utilizara el Coeficiente de Participación Laboral (CPL), se multiplicaría el salario por resultados de cada trabajador (SR) por la valoración de su CPL, formándose así un salario por resultados de cálculo. En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial se obtendría mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo formado por resultados} - \text{STRT}}{\sum (\text{Salario por resultados de cálculo de los trabajadores})}$$

Donde: \sum Por resultados de cálculo = \sum SR \times CPL

El valor del CDS que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el salario por resultados de cálculo de cada trabajador para determinar el salario por resultados individual de los trabajadores (SRT), a saber:

$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario por resultados de cálculo del trabajador}$

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se hubiese formado.

De aplicarse indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del salario por resultados que se aplicará por su incumplimiento o según el resultado individual de su evaluación, respectivamente.

De incurrir la empresa en pérdidas acumuladas y haberse formado un salario por resultados superior al salario según tiempo real trabajado, los trabajadores abarcados por este sistema de pago, percibirán todo el salario formado, sin afectaciones.

Sistema de pago de producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo)

Este sistema puede ser aplicado a nivel de una brigada; una finca; una tienda, una granja o un taller de producción.

I) Objetivos:

- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo.
- Facilitar la variación de posibles decisiones a tomar, que permita la selección de aquellas variantes que brinden mayor beneficio con el mínimo de gastos.
- Vincular a todos los trabajadores al pago por resultados finales de la producción y los servicios prestados.
- Incrementar el nivel de producción y aumentar el ingreso de los trabajadores.
- Cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de utilidades.

II) Indicadores

Indicador Formador:

- Saldo del balance de la producción entregada en valores menos los gastos totales excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo.

Para ello se requiere una definición clara de la producción a entregar y de los gastos totales, tanto plan como real del período. La producción entregada debe ser certificable y verificable.

Indicador Condicionante:

Según se trate, pudiera ser:

- Cumplimiento de la productividad prevista en el plan.
- Cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada.

El no cumplimiento de la condicionante, puede afectar parcial o total la diferencia entre el salario formado por resultados y el salario según tiempo real trabajado, del personal dirigente y personal designado: (especialistas principales, jefes de equipos y jefes de brigadas de la UEB, que están abarcados por este sistema de pago y tengan incidencia en dichos resultados).

III) Formación del salario:

El salario a formar se calcula mediante el procedimiento siguiente:

1. A los ingresos totales (incluye todos los ingresos por la producción facturada de la Unidad Organizativa, aunque no hayan sido cobrados), se les restan los gastos totales (incluye todos los Gastos de la Unidad Organizativa, a saber:

- Materias Primas
- Salario y otros gastos de la fuerza de trabajo.
- Combustibles y lubricantes
- Energía
- Amortización
- Otros gastos financieros
- Gastos de servicios recibidos
- Otros gastos monetarios, según la naturaleza de la actividad de la Empresa.

Ingresos por la producción facturada – gastos totales (excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo) = Saldo 1

De este Saldo 1 se deduce el valor que representa el por ciento de aporte de la unidad organizativa a la empresa, determinándose así el fondo formado. El procedimiento de cálculo se explica en el Anexo 5

Fondo formado = Saldo 1 – Aporte a la empresa.

Se deducen también:

- 14.0 % Seguridad Social.
- 25.0 % Impuesto sobre la utilización de la Fuerza de Trabajo, o el que corresponda, si es que la entidad tiene aprobada una bonificación al impuesto sobre utilización de la fuerza de trabajo.
- El 9.09% de las vacaciones.

Como resultado de estas deducciones, se obtiene el fondo a distribuir. Para hacer más expedito el cálculo del fondo a distribuir, se podrá, en dependencia de la bonificación por concepto de impuestos sobre la utilización de la fuerza de trabajo que tenga autorizada la empresa, (ver tabla 2.1) dividir el fondo formado entre el coeficiente que corresponda en atención a la bonificación autorizada, considerando además el impuesto del 14% a la seguridad social y el 9.09% de vacaciones, a saber:

Bonificación al impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo.	Impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo a considerar	Coeficiente a aplicar (incluye 14% seg. social, el % impuestos fuerza de trabajo que corresponda y el 9.09% vacaciones.)
0	25%	1.516351
5	20	1.461806
10	15	1.407261
15	10	1.352716
20	5	1.298171
25	0	1.243626

Tabla 2.1 Coeficiente a aplicar por el impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo.

Después de efectuar estas deducciones se obtiene el Fondo de Salario a Distribuir.

3. El Fondo de Salario a Distribuir puede ser igual, superior o inferior al salario según tiempo real trabajado correspondiente al período.

Cuando el fondo de salario a distribuir es mayor que el salario según tiempo real trabajado, se ha cumplido el indicador formador y se ha creado un salario adicional (por resultados o por sobre cumplimiento). De la diferencia entre el fondo de salario a distribuir y el salario según tiempo real trabajado, se obtiene el fondo de salarios por resultados formado (por sobre cumplimiento). Si por el contrario, el Fondo de Salario a Distribuir es inferior al salario según tiempo real trabajado, se ha incumplido el indicador formador y la magnitud del fondo de salario a distribuir será el monto de salario a pagar. De la diferencia entre el fondo de salario a distribuir y el salario según tiempo real trabajado, se obtiene la magnitud del salario a penalizar.

4. De cumplirse el indicador formador; o sea, se creó un pago por resultados, se debe garantizar que el monto formado por resultados no deteriore la relación gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan, para no afectar los niveles de eficiencia de la entidad; para ello, se procede de la siguiente manera:

4.1 Se calcula la incidencia del salario por resultados en los gastos totales; para ello recalculamos el gasto total, con el objetivo de evaluar si se deteriora o no el gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan.

4.2 Se multiplica el salario por resultados por 1.516351 o el coeficiente que corresponda, para hallar el salario por resultados re-calculado.

4.3 Se determina el gasto total re-calculado, mediante la suma del gasto total real + el salario por resultados re-calculado.

4.4 Se determina el gasto total re-calculado por peso de producción entregada o facturada, dividiendo el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada entre la producción real entregada o facturada (ingresos reales).

4.5 Se compara si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es inferior, igual o superior respecto al planificado y:

- Si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es \leq Gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado, procede el pago por resultados.
- Si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es $>$ Gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado, habrá que ajustar la cuantía del salario por resultados hasta el valor en que no se deteriore el gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado.

En este sistema de pago, cuando se incumple el indicador formador y se forma un salario inferior al salario según tiempo real trabajado, no procede la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, pues el sistema en sus resultados, conlleva la penalización.

IV) Distribución del Fondo de Salario.

5. La distribución del fondo de salarios por resultados se efectuará a través del CDS, teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado, el resultado de la evaluación individual del trabajo o del CPL de cada trabajador. La empresa determinará cual de los procedimientos se ajusta a sus características.

6. De aplicar, por ejemplo el CPL, se calcula el salario de cálculo, que no es más que la sumatoria del producto del salario según tiempo real trabajado de cada trabajador por su CPL, para diferenciar los resultados individuales de los trabajadores, a saber:

$$\text{Salario de Cálculo} = \sum \text{STRT} \times \text{CPL}$$

7. Se calcula el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS), que viene dado por la expresión:

$$\text{CDS} = \text{Fondo de salario por resultados a distribuir} / \sum (\text{Salario de cálculo de los trabajadores})$$

El Salario según tiempo real trabajado incluye la escala más los incrementos que procedan y estén autorizados, según la legislación aprobada para cada caso, teniendo en cuenta la jornada oficialmente establecida.

8. El salario por resultados a devengar (SPR) por los trabajadores será el resultado de la multiplicación del CDS por el salario de cálculo de cada trabajador.

SPR = CDS x Salario de cálculo del trabajador

9. El salario total a percibir será, el salario según tiempo real trabajado de cada trabajador más el salario por resultados a devengar (SPR) de cada trabajador, cuando se cumple el indicador formador; de lo contrario, cuando se incumple el indicador formador, el salario a percibir será el fondo a distribuir, que se formó.

En dependencia al período de pago, la empresa podrá definir el pago de un anticipo a los trabajadores, antes de concluir el período de evaluación de los resultados del sistema de pago, de un X % del salario escala única, y otros pagos adicionales que procedan y estén debidamente aprobados, según el tiempo real trabajado, hasta el límite de 8 horas diarias ó 190.6 horas mensuales (no debe ser del 100%, teniendo en cuenta que el resultado, al cerrar el ciclo productivo, puede ser desfavorable y el fondo que se forme por resultados, ser menor que el salario según tiempo real trabajado). El por ciento (%) a pagar como anticipo quedará definido en el diseño del sistema de pago. El pago de lo devengando por anticipo será descontado del salario total por resultados obtenidos al final del ciclo.

Para el personal dirigente y trabajadores no vinculados directamente a la producción o los servicios que pudieran estar abarcados por este sistema, se establece un tope máximo de hasta un 30% del salario escala más los incrementos que procedan, como salario a pagar por el resultado del sistema.

V) Período de pago:

El período de pago podrá ser mensual, trimestral o el del ciclo de producción, según proceda, haciéndose efectivo el pago en los 15 primeros días del período siguiente al que sirvió de base para la obtención de los resultados.

Sistema de Pago por el cumplimiento del plan Mensual de producción de la Unidad Empresarial de Base (UEB).

I) Objetivos:

- Lograr el cumplimiento del plan mensual de producción (unidades físicas o valor) de la UEB.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.
- Incentivar salarialmente a los trabajadores por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.

II) Indicadores

Indicador formador:

- Cumplimiento del plan mensual de producción (unidades físicas o valor) de la UEB (puede ser acumulado).

Indicadores Condicionantes:

Es recomendable utilizar indicadores condicionantes para garantizar que el plan de producción se ejecute con los niveles de eficiencia previstos, los cuales, en dependencia de las características de la actividad de que se trate.

La evaluación individual del resultado del trabajo, puede afectar el salario por resultados en correspondencia a la evaluación, a saber:

Evaluación individual del resultado del trabajo	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Afectación del pago por resultados
Muy Bien	De 95 a 100	-
Bien	De 80 a 94	15%
Regular	De 70 a 79	25%
Mal (sin resultados)	Menos de 70	100%

En correspondencia a las características de la empresa, se definirá cual o cuales de los indicadores condicionantes procede utilizar.

III) Formación del salario:

El salario se formará mediante el cumplimiento del plan mensual de producción. Por el cumplimiento del plan se podrá otorgar un por ciento prefijado sobre el salario base de cálculo, según tiempo real trabajado que podrá ser de hasta el 5%, según la aprobación realizada en el marco del plan anual. Por el sobre cumplimiento del plan se formará un monto que podrá ser del 1% del salario por tiempo real trabajado por cada 1% de sobre cumplimiento del plan mensual de producción, ó 1.5% por cada 1%, ó 2 % por cada 1% etc. en dependencia del nivel de tensión en la planificación del indicador formador y sus posibilidades reales de cumplimiento.

Al momento de determinarse el por ciento que se va a otorgar como resultado de este sistema de pago, hay que tomar en consideración que mientras más salario se pague, mayor será también el monto a abonar por concepto de impuestos sobre la utilización de la fuerza de trabajo así como la seguridad social, además de tener que acumularle una cuantía superior a los trabajadores por concepto de vacaciones o descanso retribuido. Por este motivo es necesario que dentro del gasto que representa el por ciento que se vaya a otorgar por el sobre cumplimiento del indicador formador, se considere además el gasto correspondiente a estos conceptos. Para definir las proporciones, se realizarán los cálculos siguientes:

a) Se calcula cuánto representa el sobre cumplimiento en un 1% del indicador formador.

b) Se calcula cuanto representa el incremento de un 1% del salario escala, más los incrementos que procedan teniendo en cuenta además, la incidencia del 9.09% por concepto de vacaciones, el 14% de contribución a la seguridad social y el 25% de impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo o el que haya aprobado el MFP, de tener autorizada una bonificación al impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, de los trabajadores abarcados en este sistema de pago.

Su cálculo queda expresado mediante la fórmula siguiente:

$$(SE + PA) + (SE + PA) \times 9.09\% + [(SE + PA) + (SE + PA) \times 9.09\%] \times 14\% + [(SE + PA) + (SE + PA) \times 9.09\%] \times 25\%.$$

Donde:

SE.- Salario escala.

PA.- Pagos adicionales que correspondan y estén autorizados.

Todos estos elementos se pueden agrupar y multiplicar el incremento de salario escala más los otros pagos adicionales que correspondan por el coeficiente que resulte, en dependencia a si la empresa tuviere bonificado el impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, considerando además, la incidencia de la contribución del 14% a la seguridad social y el 9.09% de vacaciones.

En dependencia de los valores de los incisos a) y b), se fija la proporción de que por ciento de salario se va a pagar por cada por ciento de sobre cumplimiento del indicador formador, sobre la base de que el monto de salario calculado en el inciso b) no debe ser mayor ni igual al resultado formado por el sobre cumplimiento del indicador formador, en el inciso a) ya que se debe lograr una relación costo – beneficio favorable y que se incremente la eficiencia de la entidad y aportes al Estado.

El salario por resultados (SR) de cada trabajador resulta de multiplicar el por ciento que se logre por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador por el salario escala más pagos adicionales que procedan y estén debidamente aprobados, según el tiempo real trabajado.

$$SR = (\% \text{ por cumplir} + \% \text{ por sobre cumplimiento}) \times (SE + OPA)$$

Donde:

SR= Salario por resultados.

Se= Salario escala

OPA = Pagos adicionales autorizados y que procedan.

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el pago por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía que se defina en el sistema de pago.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se forme por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante, si procediere.

Para la distribución del salario se podrá utilizar la distribución individual, el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) o el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) el cual se calcula de la forma que a continuación se explica:

Considerando el CDS:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Total}}{\sum (\text{Salario según tiempo real trabajado de todos los integrantes de la UEB})}$$

El salario por resultados por trabajador (SRT) será:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario según tiempo real trabajado de cada trabajador}$$

Este salario a percibir por cada trabajador podrá estar condicionado individualmente por otros elementos como son: Indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, en cuyo caso, deberá quedar explícito en la formulación del sistema de pago, siempre y cuando no coincidan con los indicadores condicionantes generales definidos.

Considerando el CPL:

Si se utilizara el Coeficiente de Participación Laboral (CPL), se multiplicaría el salario por resultados de cada trabajador (SRT) por la valoración de su CPL, formándose así el salario por resultados de cálculo (SRC)

$$\text{SRC} = \text{SRT} \times \text{CPL}$$

Donde:

SRC.- Salario por resultados de cálculo.

SRT.- Salario por resultados del trabajador.

CPL.- Coeficiente de participación laboral del trabajador.

En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) se obtendría mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Total}}{\sum (\text{Salario por resultados de cálculo de todos los integrantes de la UEB})}$$

El valor del CDS que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el Salario por resultados de cálculo de cada trabajador, para determinar el salario por resultados individual de cada uno de ellos.

El salario por resultados por trabajador (SRT) será:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario por resultados de cálculo del trabajador}$$

De aplicarse indicadores condicionantes específicos, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del salario por resultados que se aplicará por el incumplimiento de cada indicador.

Si la distribución del salario se realiza de manera individual, se considera el salario de cada trabajador, según tiempo real trabajado y se multiplica por el por ciento de cumplimiento del indicador formador.

De incurrir la empresa en pérdidas, el salario por resultados de los trabajadores no vinculados directamente a la producción o los servicios de estas UEB, se disminuirá en hasta un 20%, debiéndose concretar en el sistema de pago, la cuantía en específico de la disminución; a los trabajadores vinculados directamente a la producción o los servicios, recibirán su salario por resultados, sin afectaciones.

Etapa 6. Validación del sistema diseñado. Análisis de factibilidad.

En esta etapa se comprueba la aplicabilidad del sistema. Se analiza si cada Centro de Costo cumple con las premisas necesarias para la distribución de las utilidades, y cuanto es el monto. Es posible que de esta etapa surjan nuevas ideas y cambios en el sistema diseñado.

En la etapa de aplicación del sistema una vez pasado cuatro meses se analiza su comportamiento, y el cumplimiento del mismo. Y se aplica nuevamente la encuesta (Acuña Becerra 2008) a los trabajadores involucrados en el sistema de pago, para conocer el grado de aceptación y comprensión que tienen con el nuevo sistema. De los resultados de la encuesta se derivan, elementos a tener en cuenta para la mejora o eliminación del sistema.

Etapa 7. Medición y Control.

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

Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, además de la buena fe en la administración. Con estos aspectos en mente, se examinará los problemas inherentes a revisar en el Sistema.

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

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

Conclusiones parciales del capítulo.

1. Un Sistema de Remuneración en las empresas consiste en tres factores: *Salario*, *Beneficios*, y *otros Reconocimientos* tales como: Opciones para comprar acciones, o participación en las utilidades anuales. El Salario es un concepto de *visión al futuro* ya que

representa el acuerdo entre el empleado y el empleador sobre el nivel de salario a ser pagado en el futuro basado en las habilidades del empleado, su experiencia, su desempeño, y las habilidades requeridas.

2. A fin de que un sistema de incentivos tenga éxito deberá ser justo para la empresa y para el trabajador. La empresa se beneficiará mediante la productividad acrecentada al ser capaz de realizar una mayor gestión de recaudación. Para que tenga éxito el sistema debe haber convencido completamente a los trabajadores, al sindicato y a la propia dirección de la empresa.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UBPC “VISTA ALEGRE”.

Introducción.

En este capítulo se muestra la propuesta de un sistema de pago que garantizara la elevación de los resultados finales de la UEPC “Vista Alegre”, así como la estimulación salarial de los trabajadores, representados en este caso.

3.1 Caracterización de Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) “Vista Alegre”.

La UBPC “Vista Alegre” pertenece a la Empresa Azucarera “Elpidio Gómez Guzmán”, se encuentra ubicada en la Zona de Espartaco, fue creada en el año 1993, como UBPC cañera. Limita al norte con la Granja Agropecuaria Espartaco, al sur con la carretera de la Sabana, al este con la Granja Agropecuaria Espartaco y al oeste con la UBPC La Peseta, con un fondo de tierra de 2826.3 Ha. Tributa las producciones al centro de limpieza San Francisco. Existe en la unidad especies forestales, frutales, herbáceas y arbustos.

Objeto social.

El objeto social de la cooperativa es la producción de caña para la industria Azucarera, producción agropecuaria con destino para los trabajadores, sus familias y para la alimentación del pueblo.

Características de la UBPC

Misión: La UBPC Vista Alegre tiene como misión la producción de caña y producciones agropecuaria a costo competitivos, obtener rendimientos acordes a la capacidad potencial de 60 toneladas por hectárea, aplicar las nuevas tecnologías, elevar el nivel de vida de los trabajadores, formar un capital humano a las necesidades de la unidad y del país, proteger el medio ambiente y defender nuestra revolución socialista.

Visión: Con las potencialidades de nuestros suelos, la experiencia de nuestros trabajadores en el cultivo de la caña, la calidad de nuestro capital humano, las instalaciones y equipamiento de nuestra unidad, está dirigido a ser una unidad de excelencia, para ello aspiramos alcanzar un rendimiento de 60 toneladas de caña por hectáreas, satisfacer las necesidades alimentaría de nuestros trabajadores y su familia, ser una unidad rentable y con buena posición financiera, que estos obtengan una mayor nivel cultural que permitan asimilar las nuevas tecnologías.

Análisis estratégico.

Fortalezas

Contamos con un excelente capital humano.

La unidad posee experiencia en el cultivo de la caña y cultivos agropecuarios.

Existencia de una infraestructura para desarrollar trabajos
Fuentes de agua naturales y sistema de riego de Paso Bonito.

Debilidades

No incrementar la fuerza de trabajo.
No alcanzar los rendimientos acorde al potencial que posee la unidad.
No lograr explotar el sistema de Riego Paso Bonito.
No satisfacer las necesidades alimentarias de los trabajadores y su familia.
No poder elevar el nivel de vida de los cooperativistas.
Lograr más actividades recreativas y culturales para los cooperativistas.
Mantener de forma estable los resultados obtenidos en la evaluación.

Oportunidades

Buenos suelos
Precios aceptables de la tonelada de caña entregada a la industria.
Apoyo de la dirección del país a esta actividad.
Posibilidad de la superación cultural, técnica y gerencial de todos los trabajadores, técnicos y directivos.
Créditos financieros para el desarrollo del cultivo de la caña.

Amenazas

Afectaciones climatológicas, sequías, ciclones, excesos de lluvias, altas temperaturas, entre otras.
Apariciones de plagas y enfermedades imprevistas.
Falta de oportunidad en el suministro de materiales como fertilizantes, herbicidas, combustibles, piezas para la maquinaria agrícola.

Estructura organizativa de la UBPC

Actualmente la UBPC está estructurada por 4 lotes que permiten el desarrollo adecuado del trabajo de la unidad.

Lote No1 atiende la zona de Vista Alegre,

Lote No2 atiende la zona de Las Vueltas.

Lote No3 atiende la zona de La Rosita.

Lote No4 atiende la zona de Dagame.

En total esta Unidad ocupa una superficie total agrícola de 2826,3 ha; de ellas, dedicadas a cañas 1644,2, cubiertas hasta la fecha 899,99 ha, distribuidas en estos lotes y el resto dedicadas a:

- Cultivos varios -----70,00ha
De ellos cubierto ----- 63,9
- Forestales -----151,70ha

De ellos cubierta ----- 56,0

- Frutales ----- 87,10ha

De ellos cubiertos ---- 58,39

Ganadera ----- 843,10ha

La UBPC presenta el grafico 3.1 el diseño organizacional, que responde a una estructura aplanada donde cada lote responde a un jefe de producción.

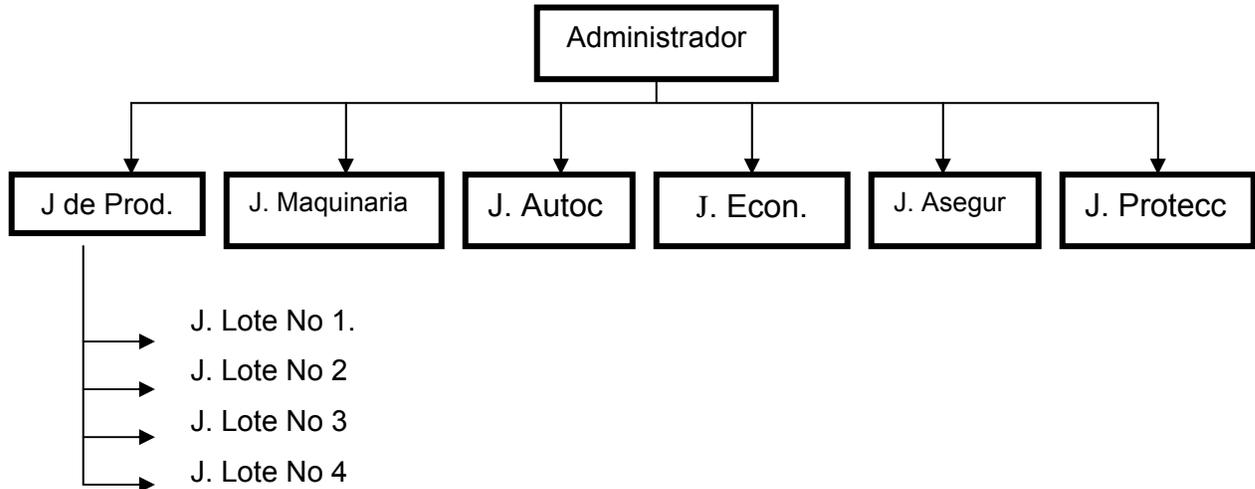


Grafico 3.1. Diseño organizacional

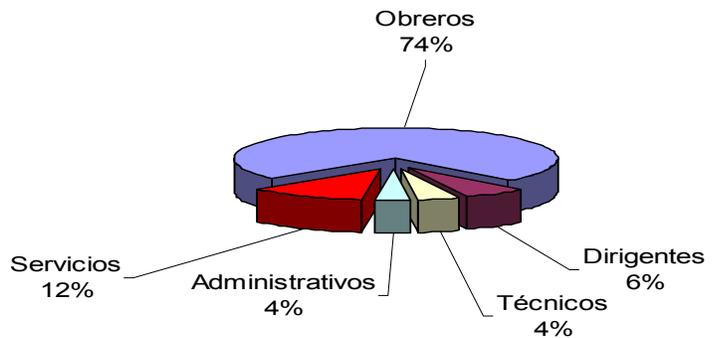
Fuente: Elaboración propia

Características de los recursos humanos.

La UBPC tiene una plantilla de 142 trabajadores distribuidos como se muestra en tabla 3.1, en la tabla 3.2 se observa la distribución del sexo y en la tabla 3.3 el promedio de edad de los trabajadores, con sus respectivos gráficos.

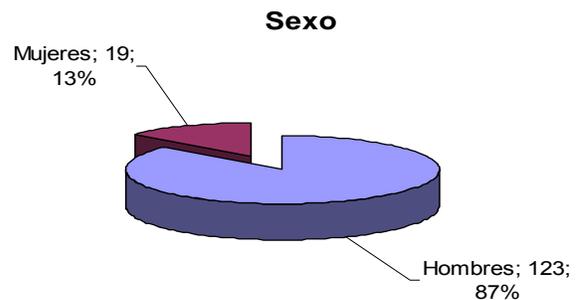
Categoría ocupacional	Cantidad
Obreros	105
Dirigentes	9
Técnicos	6
Administrativos	5
Servicios	17
Total	142

Tabla 3.1. Categoría ocupacional



Sexo	Cantidad
Mujeres	19
Hombres	123

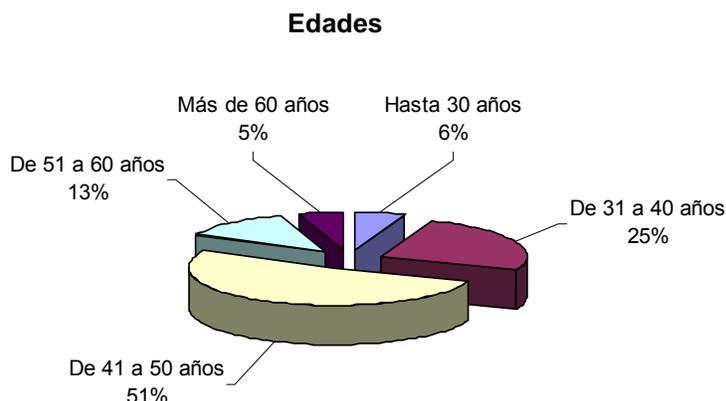
Tabla 3.2. Sexo.



La edad promedio de los trabajadores de la Unidad se observan en tabla 3.3 y en el gráfico el por ciento.

Edad Promedio (años)	Cantidad
Hasta 30 años	5
De 31 a 40 años	36
De 41 a 50 años	62
De 51 a 60 años	10
Más de 60 años	7

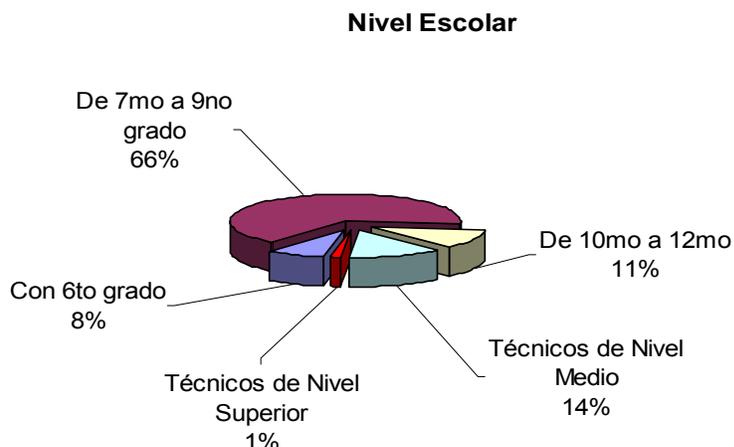
Tabla 3.3. Promedio de edad



El nivel escolar de los trabajadores es el que se muestra en tabla 3.4 y en el gráfico su por ciento.

Nivel escolar	Cantidad
Con 6to grado	12
De 7mo a 9no grado	93
De 10mo a 12mo grado	16
Técnicos de Nivel Medio	19
Técnicos de Nivel Superior	2

Tabla 3.4. Nivel escolar.



De manera general se observa que en la UBPC el mayor porcentaje de los trabajadores se encuentra en una edad promedio de 45 años y el 66 % tienen estudios de nivel secundario.

En entrevista realizada a estos trabajadores manifiestan de manera general que no se sienten motivados salarialmente, es por ello que la administración de la UBPC decide analizar los sistemas de pagos existentes y comenzar el estudio por los trabajadores que intervienen en el proceso de corte mecanizado, por ellos participar directamente con los ingresos de la UBPC, de ellos depende la totalidad de los mismos.

Estos trabajadores forman un pelotón de combinada de 9 personas que cortan y alzan la caña de los cuatro lotes de producción mencionados anteriormente.

3.2 Aplicación del procedimiento de sistemas de pago por resultado en la UBPC “Vista Alegre”.

Etapa 1. Preparación y planificación.

Para la investigación se crea un grupo de discusión, donde existe un facilitador y un registrador, creando un clima idóneo cuyo resultado final es una fiel reproducción de los puntos de vista de su cliente acerca de sus servicios.

Mediante el cálculo del número de expertos y asignando para ello un nivel de confianza (alpha) de un 95% para $K=3.8416$, una precisión (i) de 0.07 y una probabilidad de error de un 0.01 (p), se obtuvo que serían 8 los expertos seleccionados.

$$n = \frac{p(1-p) * k}{I^2}$$

$n = 7.76 = 8$

Donde:

n: Número de expertos. K: Constante

p: Probabilidad de error. I: precisión

Con la cooperación de la dirección y del jefe de brigada, se establecieron las características que debían poseer estos expertos, entre ellas se destacaron:

- ✓ Capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Ser colaboradores.
- ✓ Años de experiencia.
- ✓ Conocedores del tema.

La administración de la unidad y el equipo de expertos deciden a analizar en esta investigación a los trabajadores que intervienen en el principal proceso de la UBPC, el de corte, alza y tiro de la caña.

Etapas 2. Diagnóstico.

En la UBPC el comportamiento de sus indicadores económicos en la zafra 2008 – 2009 están en deterioro, debido que el costo por peso se encuentra por encima del planificado (0.85), y este no es tenido en cuenta al efectuar el pago a los trabajadores. A continuación se muestra en tabla 3.5, el comportamiento de los mismos.

Indicadores	Zafra 2008-2009
Ingresos (MP)	250.7
Gastos (MP)	240.0
Ganancia (MP)	10.0
Costo/peso	0.96

Tabla 3. 5. Comportamiento de los indicadores económicos en la UBPC.

El sistema de pago existente en la UBPC para el corte mecanizado, durante la zafra es a destajo colectivo a través de un coeficiente de distribución salarial, el cual no constituye un incentivo al ahorro de recursos, ni al sentido de pertenencia de los obreros u operarios.

Este pago por resultado presenta un coeficiente normativo fijo, establecido por el Ministerio del Azúcar (MINAZ), siendo este de \$2.10/ton de caña, el cual es dividido, el de los operadores de combinada es de \$0.70/ton. y el del resto de los integrantes del pelotón es \$1.40/ton., distribuido este último coeficiente fijo según el cargo que ocupa cada trabajador, como se muestra en tabla 3.6

Integrantes del Pelotón	Coeficiente
Jefe de Pelotón	0.28
Mecánico	0.25
Noviero	0.17
Computador	0.17
Operador de servicio	0.17
Cocinero	0.17
Custodio	0.19
Total	1.40

Tabla 3. 6. Coeficiente fijo del pelotón de combinada.

El fondo formado (FF) por el pelotón de corte mecanizado de la caña, esta dado por la

multiplicación de ese coeficiente fijo por el volumen de producción cortado por las combinadas, para un mes de trabajo y el mismo es como se muestra en las tablas 3.7 y 3.8.

Cargo	UM	Coeficiente	Volumen producción	Fondo Formado
Operador de Combinada	Ton.	0.70	905.89	634.12
Operador de Combinada	Ton.	0.70	571.95	400.36
Total			1477.84	1034.48

Tabla 3.7. Fondo formado por los operadores de combinada.

Cargo	UM	Coeficiente	Volumen producción	Fondo Formado
Jefe de Pelotón	Ton.	0.28	1477.84	413.79
Mecánico	Ton.	0.25	1477.84	369.46
Noviero	Ton.	0.17	1477.84	251.23
Computador	Ton.	0.17	1477.84	251.23
Operador de servicio	Ton.	0.17	1477.84	251.23
Cocinero	Ton.	0.17	1477.84	251.23
Custodio	Ton.	0.19	1477.84	280.79
Total		1.40		2068.96

Tabla 3.8. Fondo formado por el resto del pelotón.

El salario básico (SB) de los trabajadores del pelotón a través de un Coeficiente de Distribución Salarial, es como se observan en las tablas 3.9 y 3.10.

Cargo	TE	TRT	STRT	CDS	SB
Oper. Comb.	1,49	297	442,53	1,1707957	518,11
Oper. Comb.	1,49	296	441,04	1,1707957	516,37
Total			883,57		1034,48

Tabla 3.9. Pago por resultado de los operadores de combinada.

Cargo	TE	TRT	STRT	CDS	SB
J' de Pelotón	1,44	288	414,72	0,7712028	319,83
Mecánico	1,36	287	390,32	0,7712028	301,02
Noviero	1,31	286	374,66	0,7712028	288,94
Computador	1,31	289	378,59	0,7712028	291,97
Cocinero	1,31	278	364,18	0,7712028	280,86
Oper. Serv.	1,31	289	378,59	0,7712028	291,97
Custodio	1,33	287	381,71	0,7712028	294,38
Total			2682,77		2068,96

Tabla 3.10. Pago por resultado del resto del pelotón.

$$\text{CDS} = \frac{\text{FF}}{\text{STRT}} = \frac{1034.48}{883.57} = 1.1707957$$

STRT 883.57

$$\text{CDS} = \frac{\text{FF}}{\text{STRT}} = \frac{2068.96}{2682.77} = 0.7712028$$

STRT 2682.77

Como se muestra anteriormente este sistema de pago no contempla la participación individual en los resultados del colectivo y fue efectuado aún deteriorando el costo por peso (0.85) planificado en la UBPC.

Además se decide por el equipo de trabajo efectuar una encuesta a los trabajadores involucrados en este estudio, para determinar si se sienten motivados con el actual sistema de pago. Para ello se emplea una encuesta validada por Acuña Becerra, 2008 (Anexo 6), el mismo se le aplica al total de la población (9 personas), y del resultado de su aplicación (Anexo 7) se obtuvo como resultado la existencia de una serie de problemas expresados en por ciento, entre los que se destacan los siguientes:

- El 44.4% plantea que la tecnología que se utiliza en el proceso no está en buen estado técnico.
- El 44.4% manifiestan malas condiciones del puesto (Trabajo a la intemperie)
- El 88.9% no se sienten motivados con el actual sistema de pago por resultado.
- El 66.7% no conocen periódicamente los resultados de la UBPC.

Los problemas detectados que afectan al proceso, el de mayor porcentaje (88.9%) es el relacionado con el sistema de pago actual que ocasiona gran desmotivación a los trabajadores y de manera general incide en el incremento de los gastos, ocasionando deterioros en el costo por peso, lo que repercute en pérdidas económicas en la UBPC, es por ello que debe proponerse otro sistema de pago que vincule a los trabajadores a los resultados económicos de manera periódica y así se resuelve el desconocimiento de los mismos. Sin que se deteriore los ingresos y se obtengan ganancias, además de estimular a los trabajadores según su participación en los resultados de la UBPC.

Se analizó la fiabilidad del cuestionario aplicado (Anexo 8), utilizando el Coeficiente Alpha (α) de Cronbach, mediante el empleo del software SPSS v.15.0, se obtuvo un coeficiente Alpha de 0,833 superior a 0,8 de lo que se infiere que el instrumento utilizado es fiable.

Etapas 3. Análisis y descripción de cargos.

Al comienzo de esta investigación la UBPC “Vista Alegre” contaba con el Manual de Perfiles de Cargo, adecuado a las exigencias actuales. Por esa razón no fue necesario diseñarlos.

Etapa 4. Valuación de puestos.

A partir del año 1997, UBPC “Vista Alegre” aprueba el Registro de Cargos y Funciones. Los grupos y tarifas salariales, así como las categorías ocupacionales y nomenclaturas de los cargos, son de aplicación específica para las UBPC cañeras

En la UBPC esta definido los Perfiles de cargo, así como la Valuación de estos, materializándose en la escala salarial que se muestra en la tabla 3.11:

Cargo	Grupo escala	Tarifa horaria
Operador de combinada	VIII	1.49
Jefe de Pelotón	VII	1.44
Mecánico	VI	1.36
Noviero	IV	1.31
Computador	IV	1.31
Operador de servicio	IV	1.31
Cocinero	IV	1.31
Custodio	V	1.33

Tabla 3.11 Grupo salarial según los perfiles del puesto.

Etapa 5. Sistema de pago por los resultados finales (Plan de participación en las economías de costo).

La presentación del Sistema de Pago por Resultados finales, que presenta el equipo de trabajo al Consejo de Dirección de la UBPC, contiene la propuesta realizada para los trabajadores objeto de estudio estableciendo los indicadores generales para la evaluación individual de los resultados del trabajo y los responsables de su certificación. La propuesta constituye la base de lo establecido en la Resolución 9/2008 del MTSS.

Los expertos en la temática llegaron a la conclusión de proponer un sistema de pago por indicadores directos a la producción y en específico un sistema de pago de producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo), el mismo contiene los siguientes elementos:

Contenido

- Objetivos
- Indicadores
- Formación del salario
- Distribución del fondo de salarios
- Período de pago.
- Trabajadores abarcados.
- Certificación de la existencia de controles internos que avalen el cumplimiento de los indicadores del sistema.

A continuación se simulan estos aspectos, para ello se tiene en cuenta datos económicos de la zafra 2007 – 2008 con un periodo de duración de tres meses, donde no existió deterioro en los mismos.

I) Objetivos.

A partir de los resultados de las sesiones de trabajo en equipo y del análisis de los indicadores económicos de la UBPC “Vista Alegre” se definieron los siguientes objetivos que se deberán alcanzar con el sistema de pago a emplear:

- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo.
- Facilitar la variación de posibles decisiones a tomar, que permita la selección de aquellas variantes que brinden mayor beneficio con el mínimo de gastos.
- Vincular a todos los trabajadores al pago por resultados finales de la producción.
- Incrementar el nivel de producción y aumentar el ingreso de los trabajadores.
- Cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de utilidades.

VI) Indicadores

Indicador Formador:

- Saldo del balance de la producción entregada en valores menos los gastos totales excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo.

Indicador Condicionante:

- Cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada.

El no cumplimiento de la condicionante, puede afectar parcial o total la diferencia entre el salario formado por resultados y el salario según tiempo real trabajado, del personal

III) Formación del salario.

El salario a formar se calcula mediante el procedimiento siguiente:

1. Ingresos Totales planificados por la producción facturada

Ingresos= Volumen de producción* precio de venta

$$= \$4433.53 * \$15.00 = \$66503.02$$

2. Gastos Totales planificados.

En tabla 3.12 se observa el desglose de gastos totales de una zafra anterior.

Gastos Totales	Cuantía
Gasto en corte y alza	\$ 40990.79

Tabla 3. 12. Gastos totales en la zafra.

A estos gastos totales es necesario disminuirle los gastos de salarios y los gastos de fuerza de trabajo autorizados para la entidad. En tabla 3.13 se observa el fondo de salario planificado para el pelotón.

Cargos	TE	Horas Plan	Salario Plan
Oper. Comb.	1,49	900	1341
Oper. Comb.	1,49	900	1341
J' de Pelotón	1,44	900	1296
Mecánico	1,36	900	1224
Noviero	1,31	900	1179
Computador	1,31	900	1179
Cocinero	1,31	900	1179
Oper. Serv.	1,31	900	1179
Custodio	1,33	900	1197
Total			11115

Tabla 3.13. Fondo de salario planificado para el pelotón.

$$\text{Gasto de salario} = \$11115 + (9.09)\% + (14)\% = \$13822.90$$

3. Saldo No 1= Ingresos por la producción facturada planificada – gastos totales planificados

$$\text{Saldo 1} = \$66503.02 - \$44990.79 = \$21512.23$$

4. Saldo No. 2 (Este saldo representa el nivel de rentabilidad que genera esta actividad, según el nivel de ingresos y gastos planificados)

$$\text{Saldo 2} = \text{Saldo 1} - \text{Gasto de salario} = \$21512.23 - \$13822.9 = \$7689.33$$

5. % de Aporte

$$\% \text{ de Aporte} = (\text{Saldo 2} / \text{Saldo 1}) * 100 = (\$7689.33 / \$21512.23) * 100 = 35.74\%$$

6. Aporte a la empresa. Del Saldo 2 se deduce el valor que representa el por ciento de aporte de la unidad organizativa a la empresa.

$$\text{Aporte a la empresa} = \text{Saldo 2} * \% \text{Aporte} = 7689.33 * (35.74)\% = \$2748.47$$

7. Fondo formado

$$\text{Fondo formado} = \text{Saldo 1} - \text{Aporte a la empresa} = \$21512.23 - \$2748.47 = \$18763.76$$

Se deducen también:

- 14.0 % Seguridad Social.
- 9.09% de las vacaciones.
- 0 % de aporte de la fuerza de trabajo.

Para un coeficiente de 1.243626

Después de efectuar estas deducciones se obtiene el Fondo de Salario a Distribuir.

8. El Fondo de Salario a Distribuir

Fondo a distribuir (FD)= Fondo formado/1.243626 = \$15087.94

9. Se compara el fondo a distribuir con el salario por tiempo real trabajado. En tabla 3.14 se observa el salario obtenido por tiempo real trabajado por el pelotón.

Cargos	TE	Horas Trab.	STRT
Oper. Comb.	1,49	900	1341
Oper. Comb.	1,49	896	1335,04
J' de Pelotón	1,44	884	1272,96
Mecánico	1,36	876	1191,36
Noviero	1,31	865	1133,15
Computador	1,31	870	1139,7
Cocinero	1,31	884	1158,04
Oper. Serv.	1,31	884	1158,04
Custodio	1,33	900	1197
Total			10926,29

Tabla 3.14 Salario por tiempo real trabajado del pelotón.

Comparación: \$15087.94 > \$10926.29

El fondo de salario a distribuir es mayor que el salario según tiempo real trabajado (STRT), se ha cumplido el indicador formador y se ha creado un salario adicional (por sobre cumplimiento). De la diferencia entre el fondo de salario a distribuir y el salario según tiempo real trabajado, se obtiene el fondo de salarios por resultados formado (por sobre cumplimiento).

10. Salario por resultado= FD - STRT= \$15087.94 - \$10926.29 = \$4161.65

11. Salario por resultado recalculado se obtiene multiplicando el salario por resultados por 1.243626.

Salario por resultado recalculado = \$4161.65 * 1.243626 = \$ 5175.54

12. El gasto total recalculado= gasto total real + salario por resultados recalculado.

$$= \$44990.79 + \$5175.54 = \$ 50166.3$$

13.- Gasto total recalculado por peso de ingreso total se obtiene dividiendo el gasto total recalculado entre los ingresos totales.

Gasto total recalculado = \$50166.3 / \$66503.02 = 0.75

14.- Comparar el gasto total recalculado real por peso de ingreso total con el plan
Como $0.75 < 0.85$ ello implica que no se deteriora el indicador de eficiencia y procede efectuar el pago:

IV) Distribución del Fondo de Salario por Resultados

1. Se aplica un Coeficiente de Participación Laboral, condicionado por la puntuación obtenida por cada trabajador en su evaluación de desempeño.

Al pelotón de combinada actualmente no le es evaluado su desempeño y es por ello que se hace necesario para esta investigación, seleccionar los indicadores individuales y el modelo a utilizar.

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

Según el estudio de la literatura sobre el tema, la consulta de documentos existentes en la UBPC y la observación de las actividades que se realizan, y tras varias sesiones de trabajo en equipo, se aplicó el Método Delphi por rondas, para determinar que criterios evaluar. Una vez definido los criterios se confecciona un instrumento (Anexo 9) para solicitarle al grupo de 8 expertos, en su mayoría especialistas con más de 3 años de experiencia en la actividad, los criterios a medir en la evaluación del desempeño, que pudieran ser aplicables a las categorías ocupacionales existentes en el proceso de corte mecanizado. Los criterios se definen por orden de importancia para los mismos, para ello se utiliza el paquete de programas SPSS 15.0

A los resultados obtenidos en la valoración del grupo de expertos se le aplica el coeficiente de Friedman para ($K \leq 7$) o para los ($K > 7$) el W Kendall, para comprobar si existen consistencia en el criterio de los expertos, para ello usar en el SPSS. 15.0, en pruebas no paramétricas, para K muestras relacionadas. Si el coeficiente asintótico obtenido es menor que el prefijado (0.05) entonces se rechaza H_0 .

H_0 . No existe consistencia en el criterio de los expertos.

H_1 . Existe consistencia en el criterio de los expertos.

K: Número de variables.

Como las variables son superiores a 7, se emplea el coeficiente de Kendall, obteniendo como resultado que $W \text{ Kendall} = 0.710 > 0.7$ por lo que los resultados muestran que la región crítica se

cumple, y el coeficiente $0.006 < 0.05$, llegándose a la conclusión que los resultados obtenidos en este procesamiento son confiables y se rechaza H_0 y se acepta H_1 por lo que existe consistencia en el criterio de los expertos. La encuesta aplicada al grupo de expertos se le determinó la fiabilidad de las respuestas, siendo la misma de un $0.817 > 0.8$, demostrándose estos resultados en el Anexo 10 De los criterios sometidos a votación, y los más importantes fueron:

- ✓ Resultados en su trabajo individual.
- ✓ Asistencia, Puntualidad, y estabilidad en el Trabajo
- ✓ Aprovechamiento de la Jornada laboral.
- ✓ Conocimiento de las tareas
- ✓ Creatividad e Iniciativa
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Ahorro de los recursos encomendados para el servicio.

Con estos criterios se confeccionó el Cuestionario de Evaluación del Desempeño que se muestra en el Anexo 11. El mismo brinda una evaluación en una escala de 100 puntos.

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

Método de Cálculo.

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

Donde:

Puntuación ED: Puntaje obtenido en la Evaluación Mensual del Desempeño

Puntuación CPL: Puntuación utilizada para determinar el *Salario Base de Cálculo*

En la tabla 3.15 aparece reflejada la puntuación obtenida por el pelotón de combinada objeto de estudio, según los indicadores individuales evaluados mediante la evaluación del desempeño:

Cargos	Evaluación obtenida	CPL
Oper. Comb.	94	1,88
Oper. Comb.	80	1,6
J' de Pelotón	89	1,78
Mécanico	79	1,58

Cargos	Evaluación obtenida	CPL
Noviero	74	1,48
Computador	74	1,48
Cocinero	72	1,44
Oper. Serv.	69	1,38
Custodio	69	1,38

Tabla 3.15. Coeficiente de participación laboral según evaluación del desempeño.

2. Se calcula el salario de cálculo, que no es más que la sumatoria del producto del salario según tiempo real trabajado de cada trabajador por su CPL, para diferenciar los resultados individuales de los trabajadores, a saber:

$$\text{Salario de Cálculo} = \sum \text{STRT} \times \text{CPL}$$

3. Se calcula el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS), que viene dado por la expresión:

$$\text{CDS} = \text{Fondo de salario por resultados a distribuir} / \sum (\text{Salario de cálculo de los trabajadores})$$

El Salario según tiempo real trabajado incluye la escala más el pago adicional.

3. El salario por resultados a devengar (SPR) por los trabajadores será el resultado de la multiplicación del CDS por el salario de cálculo de cada trabajador.

$$\text{SPR} = \text{CDS} \times \text{Salario de cálculo del trabajador}$$

5. El salario total a percibir será, el salario según tiempo real trabajado de cada trabajador más el salario por resultados a devengar (SPR) de cada trabajador, cuando se cumple el indicador formador., se muestra en tabla 3.16.

Cargos	STRT	CPL	STRT cpl	CDS	SB	ST Trim.	ST mensual
Oper. Comb.	1341	1,88	2521,08	0,2435606	614,04	1955,04	651,68
Oper. Comb.	1335,04	1,6	2136,06	0,2435606	520,26	1855,30	618,43
J' de Pelotón	1272,96	1,78	2265,87	0,2435606	551,88	1824,84	608,28
Mécanico	1191,36	1,58	1882,35	0,2435606	458,47	1649,83	549,94
Noviero	1133,15	1,48	1677,06	0,2435606	408,47	1541,62	513,87
Computador	1139,7	1,48	1686,76	0,2435606	410,83	1550,53	516,84
Cocinero	1158,04	1,44	1667,58	0,2435606	406,16	1564,20	521,40
Oper. Serv.	1158,04	1,38	1598,10	0,2435606	389,23	1547,27	515,76
Custodio	1197	1,38	1651,86	0,2435606	402,33	1599,33	533,11
Total	10926,29		17086,71		4161,65	15087,94	5029,31

Tabla 3.16. Salario por resultados para el pelotón de combinada.

En dependencia al período de pago, la empresa podrá definir el pago de un anticipo a los trabajadores, antes de concluir el período de evaluación de los resultados del sistema de pago, de un x % del salario escala única, más otros pagos adicionales que procedan y estén

debidamente aprobados, según el tiempo real trabajado, hasta el límite de 8 horas diarias ó 190.6 horas mensuales (no debe ser del 100%, teniendo en cuenta que el resultado, al cerrar el ciclo productivo, puede ser desfavorable y el fondo que se forme por resultados, ser menor que el salario según tiempo real trabajado). El por ciento (%) a pagar como anticipo quedará definido en el diseño del sistema de pago. El pago de lo devengando por anticipo será descontado del salario total por resultados obtenidos al final del ciclo.

V) Período de pago:

El período de pago podrá ser mensual haciéndose efectivo el pago en los 15 primeros días del período siguiente al que sirvió de base para la obtención de los resultados.

VI) Trabajadores abarcados en este sistema se muestran en tabla 3.17

Unidad Organizativa	D	T	A	S	O	TOTAL
Pelotón de combinada	0	0	0	0	9	9

Tabla 3.17. Trabajadores abarcados en el sistema propuesto.

VII) Certificación del cumplimiento de los indicadores se observan en tabla 3.18

Personal facultado para certificar los indicadores	
Saldo del balance de la producción entregada en valores menos los gastos totales excepto salario y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Jefe Económico
Producción plan y real entregada o facturada.	Jefe Económico
Cumplimiento del Indicador gasto total por peso de ingresos.	Jefe Económico
Fondo de salarios real ejecutado y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Jefe Económico
Por ciento de aporte.	Jefe Económico
Gasto total excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Jefe Económico
Gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan.	Jefe Económico
Evaluación del CPL de los trabajadores	Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de Brigada y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo.

Tabla 3.18 Personal autorizado para certificar los indicadores

Estas certificaciones serán por escrito y firmadas en cada caso

Sistema de pago cuando se produce un saldo de producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y OGFT) que es inferior al salario según tiempo real trabajado.

Se suponen ahora que la UBPC el sistema de pago de *producción entregada menos gastos*, incumplió el indicador condicionante referido al cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada; el período de pago es trimestral y la información base es la siguiente:

- Ingresos Totales reales del trimestre: \$250714.00
- Gastos totales reales del trimestre: \$240002.07
- Salario por tiempo real trabajado en el trimestre (STRT): \$ 10926.29 igual que el ejemplo anterior.
- Salarios (incluye 9.09 % y 14 %) = \$13822.90

I) Los objetivos e indicadores se mantendrán igual al ejemplo anterior.

II) Formación del salario.

Saldo 1= Ingreso totales – Gastos totales

Saldo 1= \$ 250714.00 -(\$240002.07)

Saldo 1=\$10711.93

Saldo 2 = Saldo 1- Gasto de salario= \$10711.93- \$13822.9 = - \$3110.97

% de Aporte= (Saldo 2/ Saldo1)*100 = (- \$3110.97/ \$10711.93) * 100= -29.04%

Aporte a la empresa= Saldo2 * %Aporte= \$ 903.49

Fondo formado = Saldo 1 – Aporte a la empresa= \$10711.93- \$903.49= \$9808.44

Se deducen también:

- 14.0 % Seguridad Social.
- 9.09% de las vacaciones.
- 0 % de aporte de la fuerza de trabajo.

Para un coeficiente de 1.243626

Fondo a Distribuir = Fondo Formado / 1.243626 = \$9808.44/ 1.243626 = \$7886.97

Comprobar si el Fondo a Distribuir es \geq o $<$ que el salario según tiempo real trabajado:

Como \$7886.97 < \$ 10926.29, se creó un salario inferior al salario según tiempo real trabajado; por consiguiente significa que se incumplió el indicador formador.

Salario a penalizar = Fondo a distribuir – STRT = 7886.97– 10926.29 = -\$3039.32

Como el resultado **es negativo**, significa que se produjo incumplimiento y al salario según tiempo real trabajado, se deducirá a esa magnitud, es decir 3039.32 pues solo se formó \$9808.44

VII) Distribución del fondo de salarios por resultados:

Cargos	STRT	CPL Inverso	CPL	STRTCPL Inv	CDS Penalz	Spenal	STTrim	ST mes
Oper. Comb.	1341	0,12	1,88	160,92	0,6377261	102,62	1238,38	412,79
Oper. Comb.	1335,04	0,4	1,6	534,02	0,6377261	340,56	994,48	331,49
J' de Pelotón	1272,96	0,22	1,78	280,05	0,6377261	178,60	1094,36	364,79
Mécanico	1191,36	0,42	1,58	500,37	0,6377261	319,10	872,26	290,75
Noviero	1133,15	0,52	1,48	589,24	0,6377261	375,77	757,38	252,46
Computador	1139,7	0,52	1,48	592,64	0,6377261	377,94	761,76	253,92
Cocinero	1158,04	0,56	1,44	648,50	0,6377261	413,57	744,47	248,16
Oper. Serv.	1158,04	0,62	1,38	717,98	0,6377261	457,88	700,16	233,39
Custodio	1197	0,62	1,38	742,14	0,6377261	473,28	723,72	241,24
Total	10926,29			4765,87	0,6377261	3039,32	7886,97	2628,99

El Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) será:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario a penalizar}}{\sum \text{salario de cálculo de los trabajadores}} = \frac{\$3039.32}{\$4765.87} = 0.6377261$$

El salario total a devengar será la diferencia del salario según tiempo real trabajado menos el salario a penalizar.

En el salario a recibir, se deducirá el anticipo efectuado en caso que proceda.

VIII) Período de pago, trabajadores abarcados y certificación del cumplimiento de los indicadores, quedará establecidos de igual manera que la simulación anterior.

Elementos a tener en cuenta en la aplicación del sistema.

Principios

1. El director de la UBPC es el responsable de la aplicación correcta del sistema de pago por resultados.
2. La aplicación incorrecta del sistema de pago por resultados implica responsabilidad material sobre el uso indebido de recursos monetarios y tiene una responsabilidad legal.
3. El cumplimiento estricto de los indicadores constituye la base de aplicación del sistema de pago por resultados y es de obligatorio cumplimiento por los directivos de UBPC.

4. Constituye la evaluación del desempeño el eje central del sistema, por lo que el rol de los directivos es fundamental en el éxito del sistema de pago por resultados.

Premisas

El cumplimiento de las premisas que se detallan a continuación garantiza que el sistema esté en condiciones de cumplir los objetivos propuestos. Existen premisas que, por su importancia, son de estricto cumplimiento, con independencia de que puedan incluirse otras, en correspondencia con las características de la actividad.

Las premisas definidas en el sistema propuesto son:

- La Contabilidad debe estar certificada con una calificación de satisfactoria o aceptable, por la Unidad Central de Auditoría del Organismo u otra entidad externa, legalizada por el Ministerio de Finanzas y Precios.
- Contar con un plan de producción que exprese las posibilidades reales para el período de planificación
- Contar con el aseguramiento financiero material mínimo indispensable para realizar de manera estable su plan de producción.
- No deteriorar el costo por peso real respecto al plan (0.85).
- El sistema de estimulación debe ser del dominio de todos los trabajadores, previo análisis con la Sección Sindical.

Control y evaluación

- El control y evaluación del sistema es responsabilidad del Director de la UBPC y su ejecución será mensual
- El área de Economía y Recursos Humanos de la UBPC evaluarán mensualmente la eficiencia y eficacia del sistema mediante el análisis de los resultados del cumplimiento de los indicadores, tanto formador como condicionante, los que unido con los análisis por el directivo que evaluó los resultados de los indicadores específicos del sistema, se presentará para su aprobación final del pago en el Consejo de Dirección mensual de la UBPC, en conjunto con el sindicato.

Otras precisiones

1. El sistema de pago consiste en distribuir una estimulación monetaria adicional al salario básico de cada trabajador de la UBPC, concebido en el presupuesto a partir del cumplimiento real de un grupo de indicadores formadores y condicionantes generales, así como por el cumplimiento de los indicadores específicos por trabajadores individuales. Se tiene en cuenta el cumplimiento absoluto de los hechos y conductas acordados de las normas establecidas.

2. La base del financiamiento está diseñado sobre los ingresos menos los gastos e incluye el desempeño laboral, estos constituyen la fuente directa de la estimulación por los resultados. Por tanto el sistema propicia:
 - Uso racional de los recursos materiales de la UBPC.
 - Uso óptimo de los recursos humanos a partir del incremento de su desempeño laboral.
3. Las bases generales del sistema de estimulación fueron consultadas con todos los trabajadores y esta propuesta fue aprobada en el Consejo de dirección de la UBPC. No obstante previo a su aplicación definitiva se requiere del consentimiento de los trabajadores sobre todos los detalles del sistema y quedará constancia escrita.
4. El UBPC debe poseer la certificación de su contabilidad y para evitar la ocurrencia de pagos indebidos se dispone de los controles económicos necesarios. Para la ejecución de cada pago por el sistema se debe implementar la certificación por escrito de cada indicador contemplado en el sistema
5. El sistema requiere de disponer de un Reglamento de Distribución Interna, en cuya elaboración participará la organización sindical, donde también se recogerán los hechos y conductas que pueden privar total o parcialmente el cobro del incremento salarial por los resultados alcanzados, así como las cuantías de incrementos salariales planificadas en cada caso, los responsables de su ejecución y supervisión. Este documento formará parte del Convenio Colectivo de trabajo.

Etapa 6. Validación del Sistema. Análisis de Factibilidad.

El sistema es válido y factible si, en el mes analizado, es capaz de:

1. Cumplir con los objetivos declarados en su concepción.
2. Cumplir con las premisas establecidas.
3. Cumplir el Indicador Formador,
4. Si se crea un sobre cumplimiento al cumplir que Fondo a Distribuir sea \geq que el salario según tiempo real trabajado
5. Satisfacer el Indicador Condicionante.
6. Comparar el gasto total recalculado real por peso de ingreso total con el plan de 0.85.
7. Proporcionar un fondo a distribuir capaz de motivar económicamente al trabajador en busca de la mejora continua.

La creación de estímulo permite verificar la validez y factibilidad del sistema. Los datos fueron tomados de los balances contables de la UBPC, este informe tiene carácter confidencial por lo cual no se mostró como anexo.

Etapa 7. Medición y control.

El sistema aún está en la fase de aprobación por el grupo MINAZ lo que no pudo ejecutarse esta etapa.

La aprobación se efectuará antes que finalice el año y esta será válida por el período de un año calendario, de cursado el mismo se deberán evaluar los resultados económicos alcanzados y elaborar una nueva propuesta.

Para efectuar el control una vez que sea aplicado el sistema, el consejo de dirección de la UBPC empleara indicadores de control (Anexo 12) que le permitirá erradicar cualquier desviación detectada entre las cuales debe estar la sustitución del sistema o propuesta de sustitución al grupo MINAZ

Conclusiones parciales del capítulo

1. Del nuevo sistema, los elementos más importantes que se pueden resaltar son: los resultados alcanzados están sobre la base de los indicadores colectivos e indicadores individuales condicionadas por un Coeficiente de Participación Laboral, así como la integridad del trabajador hacia la labor que realiza.
2. El sistema propuesto va encaminado a contribuir al mejoramiento del indicador costo de producción con el objetivo de incrementarse los ingresos por producción entregada y reducir los gastos totales.
3. Al simular el sistema de pago propuesto se evidencia que los trabajadores involucrados percibirán mayores ingresos que los que perciben actualmente, sin afectar el costo por peso.

CONCLUSIONES GENERALES.

1. El procedimiento propuesto proporciona a los técnicos en recursos humanos, los métodos y técnicas apropiadas para ejecutar las diferentes etapas incluidas en él.
2. La principal deficiencia del sistema de pago anterior para los trabajadores del pelotón de combinada de UBPC “Vista Alegre” es que no existía un vínculo proporcional entre lo ingresado por producción ejecutada y los gastos incurridos. Es decir se les pagaba salarios sin tener en cuenta el incumplimiento del indicador costo por peso.
3. El sistema de pago por resultado propuesto contribuye al mejoramiento del indicador económico costo por peso de la UBPC, reduciendo con ello los gastos en que se incurren en la zafra.

RECOMENDACIONES.

1. Analizar una variante factible de aplicabilidad de este sistema para los trabajadores analizados, durante la etapa de siembra y mantenimiento de los equipos, ya que el sistema propuesto no permite un desarrollo total en función del desempeño del trabajo, viéndose afectado el cumplimiento de su indicador formador.
2. Aplicar el sistema propuesto y poner en práctica la etapa de mejora continua, con vistas a emprender el plan de acción que se propone en esta investigación.
3. Extender este procedimiento al resto de los trabajadores de la UBPC, con vista a elevar la motivación entre ellos e incrementar los resultados productivos.
4. La empresa debe trabajar en aquellos resultados arrojados en la encuesta relacionada con las condiciones de trabajo y el estado técnico de los equipos, que deben ser mejorados y no fueron objetivo de estudio.

BIBLIOGRAFIA.

- Alarcón, M, C. E. (1993). *Gestión estratégica de los recursos humanos*, 171. España.
- Albert, K. *Estrategia de recursos humanos*, 352 . New York: Hay Associates 1995. Recuperado Mayo 28, 2009, .
- Arias G. (1992). *Administración de recursos humanos*, 186. México: Trillos.
- Barranco, F..J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos* , 321. Madrid: Pirámide S.A. Recuperado Mayo 28, 2009, .
- Batista J.M. (1996). *Comportamiento organizacional en la grh*, 243.
- , B. W. (1976). *How one company manages its human resources*, 54: 17 – 19. EE.UU.: Harvard Business Review.
- , B. C. (1994). La gestión de recursos humanos y la motivación del personal, *Revista Capital Humano*(73), 21 – 24.
- , B. L. L. (1996). *Gestión de recursos humanos*, 583. España: Mosby.
- C.C. Fernández, H. S., & L.P Batista. (1991). *Metodología de la investigación*, 385. México: Mc. Graw Hill.
- , C. E. (1997, Septiembre). Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de recursos humanos, *Revista AEDIPE*(22), 32 - 42.
- , C. T. (1998). La transformación de los recursos humanos, *Harvard Deusto Business Review*(31), 29 – 32.
- , C. S. A. (1997). *Tecnología de los recursos humanos*, 158. Ciudad Habana: Academia.
- , C. (1994). *Recursos humanos: desempeño y evaluación*, 217. México: Trillas.
- , C. (1995). *Administración de recursos humanos*, 392. México: McGraw Hill.
- Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistema de pago y evaluación del desempeño.
- Eduardo Benítez Cabrera. Procedimiento para el diseño de sistemas de incentivos. aplicación en la ueb comercial de la eléctrica cienfuegos, 35. Carlos Rafael Rodríguez Rodríguez.
- Fernández G., C. J. C. (1998). Competencia 4.0, *Revista Capital Humano*(11), 32 - 40.
- , F. R. M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, 345. Madrid: Días Santos.
- , F. W. L. (1993). *Administración del personal: desarrollo de recursos humanos*, 363. México: Limusa.
- , G. J. (1987). *Administración y dirección de personal en los establecimientos hoteleros*, 231. Madrid: Ibérico Europea de Edificaciones, S.A.

- , G. E. M. (1995). *La meta. un proceso de mejora continua*, 260. Madrid: Taular.
- J. W. Boudrea, M. T. G. (1994). *Dirección y administración.:un enfoque de estrategia*, 262.
- L., Cuetara, G. J. R. *Teoría de la decisión*, 86. Matanzas: ISAICC.
- , L. F. (1998). La grh en los servicios públicos de naturaleza profesional, *Revista Capital Humano*(98), 15 –19.
- , L. P. A. L. (2002). Diseño y elaboración de los perfiles de cargo del restaurante el polinesio, 65. Carlos Rafael Rodríguez Rodríguez.
- , M. B. (1984). *Gestión de recursos humanos. ministerio del trabajo y seguridad social* , 262. Madrid: Pirámide S. A.
- , M. M. (1989). *Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación*, 26. México: Trillos.
- Metodología sistemas de pago, Ayuda para las empresas.
- , O. N. D. N. (. (2007a). Nc 3000: 2007 sistema de gestión integrada de capital humano— vocabulario.
- , O. N. D. N. (. (2007b). Nc 3001: 2007 sistema de gestión integrada de capital humano— requisitos.
- , O. N. D. N. (. (2007c). Nc 3002: 2007 sistema de gestión integrada de capital humano— implementación.
- , O. M. (1995). *La nueva gestión de los recursos humanos*, 232. España: Gestión 2000.
- , P. U. M. (2000). La evaluación del desempeño y la gestión de los recursos humanos. Recuperado a partir de www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm.
- , P. L. (1995). *Lecturas de gestión de recursos humanos*, 184. DEADE.
- Resolución no. 9/2008. (2008).
- , R. P. A. (1994). *Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal*, 228. México: Limusa.
- , R. P. A. (1995). *El análisis de puesto*, 91. México: Nonega.
- , S. D. (1999). Como desarrollar competencias, *Revista Capital Humano*(126), 12 – 116.
- , S. A. F. (1989). *Administración de recursos humanos en empresas*, 171. México: Limusa.
- , W. W. B. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*, 246. México: Mc Graw Hill.

ANEXO 1. Modelos Para la Gestión de Recursos Humanos encontrados en la literatura.

<p>Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)</p>	<p>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.</p>
<p>Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)</p>	<p>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.</p>
<p>Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)</p>	<p>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.</p>

<p>Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Dinastía, San Sebastian, 1994.</p>	<p>En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. 2. La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados. 3. La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a éste con los RH.
<p>Modelo de Domínguez Machuca (1996)</p>	<p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). 2. Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). 3. Procesos de desarrollo (promoción y formación). 4. Procesos de evaluación. <p>Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).</p>
<p>Modelo de Storner (1996)</p>	<p>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.</p>

<p>Modelo de Beer (1992)</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>
<p>Modelo de Serpello y Ledvinka (1998)</p>	<p>Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y la evaluación de los resultados.</p>
<p>Modelo de Ivancevich (1992)</p>	<p>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.</p>
<p>Modelo de Morales Cartaya (2007)</p>	<p>Este modelo cubano para el diseño e implementación del sistema de gestión integrada de los recursos humano, que tiene como núcleo las competencias, que interactúa de manera integrada con los 7 subsistemas que lo componen.</p>

ANEXO 2. Clasificación de los salarios

Fuente: Elaboración propia

Criterios	Clasificación
<i>Por el medio utilizado para el pago</i>	<p><u>Salario en Moneda</u>: Son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero.</p> <p><u>Salario en Especie</u>: Es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc.</p> <p><u>Pago Mixto</u>: Es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.</p>
<i>Por su capacidad adquisitiva</i>	<p><u>Salario Nominal</u>: Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión (no puede soportar todas las necesidades del trabajador).</p> <p><u>Salario Real</u>: Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario. De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: "El salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior", de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real).</p>
<i>Por su capacidad satisfactoria</i>	<p><u>Individual</u>: Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.</p> <p><u>Familiar</u>: Es el que requiere la sustentación de la familia del trabajador.</p>

ANEXO 2. Clasificación de los salarios (Continuación)

Criterios	Clasificación.
Salario Mínimo / Máximo	<p>Salario Mínimo: El salario mínimo se divide en:</p> <p>Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ General: Se paga obligatorio a toda clase de servicios. ✓ Profesional: Debe cubrirse como mínimo a determinadas actividades exigiendo una mayor remuneración. <p>Contractual: Se pacta en un contrato</p> <p>El salario mínimo es aquel suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alimentación ✓ Habitación ✓ Vestuario ✓ Transporte ✓ Previsión ✓ Cultura y recreaciones honestas. <p>Salario Máximo: Es el salario mas alto que permite a las empresas a una producción costeable.</p>
Por la forma de pago	<p>Por Unidad de Tiempo: Es aquel que solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.</p> <p>Por unidad de Obra: Es cuando el trabajo se computa de acuerdo al número de unidades producidas</p>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. Procedimiento para el diseño de puestos de trabajo.

Fuente: Camacho, 2005

Etapas	Pasos
1. Diagnóstico de la situación actual	<ul style="list-style-type: none">➤ Implementación de la encuestas de clima organizacional➤ Procesamiento de los resultados➤ Análisis de la fiabilidad de los resultados
2. Preparación del trabajo.	<ul style="list-style-type: none">➤ Informar a todos los niveles. Objetivos del estudio y resultados esperados➤ Conformar equipo de trabajo➤ Selección del puesto de trabajo
3. Selección de métodos de registros	<ul style="list-style-type: none">➤ Métodos de registro<ol style="list-style-type: none">1. Observación2. Encuesta3. Entrevistas4. Método de expertos5. Método Delphi6. Método mixto
4. Registro de información	<ul style="list-style-type: none">➤ Recolección de toda la información requerida para la descripción de los cargos
5. Estructura de los perfiles de cargos	<ul style="list-style-type: none">➤ Descripción de los cargos a través de ficha tipo
6. Implantación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none">➤ Implantación de los Perfiles de Cargo.➤ Seguimiento de los perfiles de cargo

ANEXO 4: Métodos de valuación de puestos (Chiavenato Idalberto)

Método	Descripción
Comparación simple o de jerarquización.	Consiste en la comparación y en la clasificación de los cargos, según su importancia en orden creciente o decreciente, es probablemente el más simple para aplicar, es un método no analítico, no cuantitativo, simplemente indica si un cargo requiere mas o menos de un individuo o si es mas o menos importante para la organización.
Categorías predeterminadas o clasificación.	Es una operación de jerarquización porque proporciona una estructura de cargos en categorías colectivas, es opuesto al método de jerarquización simple, es mas centralizado, autocrático y estrechamente relacionado con el diseño organizacional, la jerarquización se divide en categorías con definiciones precisas para cada grado,
Método de evaluación por puntos.	Actualmente es el más usado en America e Inglaterra, la técnica es analítica, los cargos son divididos en sus partes componentes con el propósito de hacer comparaciones entre ellas, es una técnica cuantitativa, son atributos valores numéricos a cada elemento constituyente de un cargo y un valor total para el cargo es obtenido por la suma de los valores numéricos (conteo de puntos) atribuidos a cada elemento particular o factor de cargo
Comparación de factores	Reúne los principios de la clasificación por punto, con el principio de escalonamiento es una técnica analítica los cargos son divididos en factores.

ANEXO 5: Procedimiento para el cálculo del por ciento (%) de aporte a la empresa.

Se toma como base los indicadores planificados para el año o el período (mensual, trimestral o el ciclo productivo; según proceda) de la Unidad Organizativa en cuestión, a saber:

1. **Ingresos Totales planificados por la producción facturada.-**
2. **Gastos Totales planificados**
3. Se determina la diferencia entre estos valores, obteniéndose el **Saldo No. 1**

Saldo No 1= Ingresos por la producción facturada planificada – gastos totales planificados

4. Se determina el fondo de salarios planificado de la UEB, Brigada, etc.; que incluye: salario escala, pago adicional por implantación del perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales legalmente establecidos, según el régimen de trabajo oficialmente establecido. **(Al tomar los 12 meses, este salario ya incluye 9.09 % de las vacaciones, pero de ser menos, por ejemplo un trimestre, debe ser calculada)**
5. Se determinan los **OGFT**, calculando el 39% del fondo de salarios calculado anteriormente (incluye el 14 % de la contribución a la Seguridad Social y el 25% de impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo **o el que corresponda, si es que la entidad tiene aprobada una bonificación al impuesto sobre utilización de la fuerza de trabajo** (como se ha calculado el fondo de salarios para 12 meses, ya se ha concebido el pago de las vacaciones; por ello se multiplicó por el 39%)

Restamos al **Saldo No.1 el fondo de salarios planificado afectado por los OGFT**, obteniéndose el **Saldo No. 2** (Este saldo representa el nivel de rentabilidad que genera esta actividad, según el nivel de ingresos y gastos planificados)

6. Se divide el Saldo No.2 entre el Saldo No.1 y obtenemos el % de **Aporte de la UEB, Brigada, etc., a la Empresa.**
7. Mientras la empresa no aplique el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, el por ciento (%) de aporte de la UEB, Brigada, etc., a la Empresa, se calcula de igual forma pero dentro del fondo de salarios no se incluye el monto planificado del pago adicional del perfeccionamiento empresarial.

Unidad Organizativa	Por ciento (%) de aporte con pago adicional	Por ciento (%) de aporte sin pago adicional
U.E.B. No. 1	69.0	76.1
U.E.B. No. 2	76.9	82.1
U.E.B. No. 3	15.2	34.2

De modificarse los ingresos, los gastos, la cantidad de trabajadores abarcados en el sistema de pago y consecuentemente el fondo de salarios o el impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo, **será necesario recalcularse el por ciento de aporte a la empresa.** Igualmente es necesario aclarar que el **por ciento de aporte a la empresa se puede calcular de forma mensual, trimestral, semestral o anual** en dependencia de las características de la producción o los servicios. Así por ejemplo, en el turismo el primer cuatrimestre tiene una característica diferente al resto de los meses, igual sucede con la producción agrícola, o la tabacalera, la producción de cerveza, etc. Lo cual debe tenerse en cuenta para el cálculo de la tasa de aporte a la empresa.

ANEXO 6. Encuesta realizada a trabajadores.

Fuente: Becerra Acuña, 2008

Actualmente en la UBPC "Vista Alegre" se desarrolla una investigación para diagnosticar la situación que presenta la misma. Con este objetivo se presupone analizar las causas de los principales problemas definidos. Para ello usted fue seleccionado con el objetivo de contribuir con sus criterios en este diagnóstico. Marque con una X donde usted considere, teniendo en cuenta su criterio con respecto a las preguntas siguientes:

1. ¿Se registran los controles de calidad durante las diferentes etapas del proceso?
Si___ No___

2. ¿Considera usted que la tecnología utilizada está en buen estado? Si___ No___
 - En caso de **No serlo**, explique:

3. ¿Se realizan estudios de aprovechamiento de la jornada laboral? Si___ No___

4. ¿Conoce las normas establecidas en su proceso? Si___ No___

5. ¿Se cumple con el plan de mantenimiento y reparación de equipos? Si___ No___
 - En caso de **No cumplirse**, explique:

6. ¿Son adecuadas las condiciones del puesto de trabajo? Si___ No___
 - En caso de **No serlo**, explique:

7. ¿Considera ud. que la gestión de compra es adecuada? Si___ No___

8. ¿Se preparan los trabajadores en el conocimiento de los riesgos de accidentes y medidas de seguridad? Si___ No___

9. ¿Existe correspondencia entre el salario que usted percibe y la calidad del trabajo que desarrolla ó entrega? Si___ No___

10. ¿Se chequea el cumplimiento de la atención al hombre por la organización sindical? Si___ No___

11. ¿Se estimula moralmente a los trabajadores? Si___ No___

12. ¿Conocen los trabajadores periódicamente los resultados alcanzados por la UEB? Si___ No___

13. ¿Existe una adecuada comunicación entre Jefe y Subordinado? Si___ No___

Muchas gracias.

ANEXO 7: Aplicación del Método Delphi

Identificando principales indicadores para evaluar individualmente a los trabajadores de la UBPC “Vista Alegre”

Ud. ha sido invitado, teniendo en cuenta su experiencia y conocimientos del servicio, a participar en una sesión de trabajo con expertos.

A continuación se relacionan una serie de criterios que serán tenidos en la evaluación del desempeño de los trabajadores del pelotón de combinada cañera. Necesitamos que Ud. nos ayude a identificar cuáles de ellos son los más importantes, es decir, cuáles de ellos tendrán un impacto en el desempeño del trabajo. Para ello, Ud. debe darnos su opinión utilizando la escala que se propone, donde 1 significa que tendrán poco impacto o importancia; y 5 significa que tendrán un alto impacto o importancia.

Su opinión será de gran utilidad para la presente investigación por lo que le rogamus su colaboración.

Muchas gracias.

	Planteamientos	1	2	3	4	5
1	Resultados en su trabajo individual.					
2	Asistencia, Puntualidad, y estabilidad en el Trabajo.					
3	Aprovechamiento de la Jornada laboral.					
4	Iniciativa y Creatividad					
5	Conocimientos de las tareas					
6	Ejecuta el trabajo con la calidad requerida					
7	Cooperar con sus superiores					
8	Cuidar y velar por el prestigio brindado					
9	No ocurrencia de delito durante el mes					
10	Ahorro de los recursos encomendados para el servicio					
11	Relaciones interpersonales					

ANEXO 8. Análisis estadístico de la encuesta aplicada en el proceso.

Análisis de fiabilidad

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	9	100,0
Excluidos(a)	0	,0
Total	9	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,833	12

ANEXO 9 : Aplicación del Método Delphi

Identificando principales indicadores para evaluar individualmente a los trabajadores de la UBPC “Vista Alegre”

Ud. ha sido invitado, teniendo en cuenta su experiencia y conocimientos del servicio, a participar en una sesión de trabajo con expertos.

A continuación se relacionan una serie de criterios que serán tenidos en la evaluación del desempeño de los trabajadores del pelotón de combinada cañera. Necesitamos que Ud. nos ayude a identificar cuáles de ellos son los más importantes, es decir, cuáles de ellos tendrán un impacto en el desempeño del trabajo. Para ello, Ud. debe darnos su opinión utilizando la escala que se propone, donde 1 significa que tendrán poco impacto o importancia; y 5 significa que tendrán un alto impacto o importancia.

Su opinión será de gran utilidad para la presente investigación por lo que le rogamos su colaboración. Marque con X la cantidad de puntos que Ud. Le asigna a cada planteamiento.

Muchas gracias.

	Planteamientos	1	2	3	4	5
1	Resultados en su trabajo individual.					
2	Asistencia, Puntualidad, y estabilidad en el Trabajo.					
3	Aprovechamiento de la Jornada laboral.					
4	Iniciativa y Creatividad					
5	Conocimientos de las tareas					
6	Ejecuta el trabajo con la calidad requerida					
7	Cooperar con sus superiores					
8	Cuidar y velar por el prestigio brindado					
9	No ocurrencia de delito durante el mes					
10	Ahorro de los recursos encomendados para el servicio					
11	Relaciones interpersonales					

ANEXO 10: Resultados del método experto

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	11	100,0
Excluidos(a)	0	,0
Total	11	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,817	11

- **Pruebas no paramétricas.**

Prueba W de Kendall.

Planteamientos	Rango promedio
Resultados en su trabajo individual.	4.4
Asistencia, Puntualidad, y estabilidad en el Trabajo.	4.3
Aprovechamiento de la Jornada laboral.	4.6
Iniciativa y Creatividad	4.5
Conocimientos de las tareas	4.8
Calidad del trabajo	4.7
Coopera con sus superiores	3.8
Cuida y vela por el prestigio brindado	2.7
No ocurrencia de delito durante el mes	4.2
Ahorro de los recursos encomendados para el servicio	5.0
Relaciones interpersonales	3.2

Estadísticos de contraste

N	14
W de Kendall(a)	,710
Chi-cuadrado	18,00
gl	11
Sig. asintót.	,006

a Coeficiente de concordancia de Kendall

ANEXO 11. Cuestionario para la evaluación del desempeño.

Indicador	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	Puntuación
1. Resultados en su trabajo individual	Los resultados obtenidos son significativamente inferiores a la media reconocida para la actividad. No cumple con los requisitos de calidad establecidos	Resultados inferiores al 90 % y ha sido sujeto de quejas de clientes y/o señalamientos de superiores. Cumple con algunos de los requisitos de calidad	Resultados superiores al 90 % sin quejas de clientes o señalamientos de superiores. Alcanza generalmente niveles de calidad aceptados por el cliente.	Cumpliendo al 100% los indicadores del plan de trabajo individual. Cumple con los requisitos de calidad establecidos.	Resultados de su propio trabajo. Sobre cumplimiento de los indicadores. Máxima calidad avalada por los trabajos realizados.	
2. Asistencia, puntualidad y estabilidad en el trabajo.	Una ausencia injustificada, más de 2 justificadas. Muy impuntual o inestable en su trabajo.	Dos ausencias y/o impuntualidades justificadas. Inestable en su trabajo.	Una ausencia justificada y/o una impuntualidad, alguna inestabilidad	Ninguna ausencia, ni impuntualidad, estable en el trabajo.	Ninguna ausencia, ni impuntualidad, totalmente estable en el trabajo.	
3. Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL)	Bajo AJL, pérdidas de tiempos frecuentes, poca dedicación	En ocasiones desaprovecha la Jornada laboral, demuestra poca dedicación	Aceptable AJL y dedicación en el trabajo	Buen AJL y sistemática dedicación	Optimo AJL mostrando dedicación al trabajo.	
4. Conocimientos de las tareas	Insuficientes conocimientos y métodos de trabajo en el desempeño de su trabajo.	Conocimientos básicos para desempeñar el trabajo, pero carece de la profundidad necesaria	Conocimientos necesarios y desarrolla adecuados métodos de trabajo.	Conocimientos y métodos adecuados para realizar su trabajo con buen dominio.	Excelente dominio de las tareas tanto en el conocimiento como en los métodos.	

Anexo 11. Cuestionario para la evaluación del desempeño.

5. Creatividad e iniciativas	Frecuentemente rutinario, en pocas ocasiones tiene iniciativa y creatividad	En ocasiones su trabajo se detiene o afecta por falta de ideas para realizarlo en condiciones adversas o excepcionales. Es monótono y rutinario.	Sugiere y desarrolla algunas ideas que enriquecen los procedimientos ya existentes	Generalmente creativo, aportando ideas para mejorar el trabajo	Es consistente, aporta ideas ingeniosas y originales a su actividad.	
6. Relaciones interpersonales	Constante contradicciones con sus compañeros de trabajo	Mantiene cierta empatía y/o indiferencias al intercambio. Han surgido conflictos internos con compañeros.	Su carácter no favorece el trabajo en equipo, pero no aparecen conflictos en el periodo, mantienen aceptable relaciones con compañeros.	Sus relaciones se orientan al trabajo en equipo e intercambio de forma armónica con sus compañeros sobre la base de cortesía y respecto	Sus relaciones se orientan al trabajo en equipo, favoreciendo el clima laboral con compañeros caracterizado por el excelente trato, cortesía y respecto	
7. Ahorro de los recursos encomendados en su servicio.	Derroche acelerado de los recursos disponibles.	Derroche de recursos sin tener en cuenta las normas de consumo	Es preocupado por el ahorro de recursos	Aporta soluciones para el ahorro de recursos, se preocupa por canecer los indicadores de eficiencia,	Contante interés por la mejora continua de los indicadores de eficiencia	
8. Cooperación con sus superiores	No se muestra preocupado para cooperar en las tareas necesarias a realizar	No le interesa los resultados de la empresa mostrándose apático.	En ocasiones está dispuesto a cooperar	Se interesa por aportar y ayudar con su trabajo a la entidad	Siempre está dispuesto a cooperar	

ANEXO 12. Indicadores de control.

Actividades (Acción de Mejora)	Indicadores/forma de calculo	Rango de control	Medida	Frecuencia	Responsable
Cumplir indicador formador	Costo/peso = Gasto Total/peso de producción entregada	≤ 85%	Chequear el no deterioro del indicador formador	Mensual, una vez que se concluya el balance económico	Jefe Económico
Cumplir indicador condicionante	Rendimiento = producción entregada	≥ 60 ton./hectárea	Chequear el no deterioro del indicador condicionante	Mensual, durante la zafra	Jefe de brigada y pelotón de combinada
Identificar si el nivel salarial formado se corresponde con los resultados de eficiencia alcanzados	$(STotal / STRT) * 100$	(70 – 140)%	Chequear nivel salarial formado	Inmediatamente que ocurra incumplimiento del rango de control	Consejo de dirección y organización sindical
Identificar desviaciones en la aplicación del pago por resultado	Salario por resultado = FD - STRT	FD > STRT	Chequear el correcta aplicación del sistema de pago por resultado	Trimestralmente en consejo de dirección.	Jefe Económico y Administrador de la UBPC.